

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Kerli Varik

**EESTI SOTSIAALSETE TALUPIDAMISTE
NÄIDISÄRIMUDEL**

Magistritöö sotsiaalteaduse magistrikraadi taotlemiseks majandusteaduses

Juhendaja: assistent Merike Kaseorg

Tartu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele

(Merike Kaseorg)

Kaitsmisele lubatud ” ” 2018. a

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

.....

(K. Varik)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Sotsiaalne talupidamine ja ärimudelid	7
1.1. Sotsiaalne talupidamine	7
1.2. Ärimudeli kontseptsioon ja Osterwalderi ärimudeli lõuend	15
1.3. Osterwalderi ärimudeli lõuend sotsiaalse ettevõtluse kontekstis	27
2. Eesti sotsiaalsete talupidamise ärimudelid	38
2.1. Uurimismetoodika ja valimi kirjeldus	38
2.2. Eesti sotsiaalsete talupidamiste ärimudelite kirjeldus	42
2.3. Eesti sotsiaalsete talupidamiste ärimudelite täiustamise võimalused	56
Kokkuvõte	66
Viidatud allikad	70
Lisad	
Lisa 1. Osterwalderi ärimudeli ontoloogia komponendid	77
Lisa 2. Osterwalderi väärtuspakkumise lõuend	78
Lisa 3. Osterwalderi missioonimudeli lõuend	78
Lisa 4. Nutikas ärimudeli lõuend	79
Lisa 5. Nutikas sotsiaalse ärimudeli lõuend	80
Lisa 6. Sotsiaalse ettevõtte ärimudeli lõuend	81
Lisa 7. Küsimused sotsiaalsete talupidamiste ärimudelite uurimiseks	82
Lisa 8. Küsimused Euroopa sotsiaalsete talupidamiste ärimudelite uurimiseks	83
Lisa 9. Telefoniintervjuu transkriptsioon Hobukooli Pargi esindajaga	85
Lisa 10. Telefoniintervjuu transkriptsioon Konju Mõisa Talu esindajaga	90
Lisa 11. Telefoniintervjuu transkriptsioon Kameelia koolituskeskuse esindajaga	94
Lisa 12. Telefoniintervjuu transkriptsioon Pahkla Camphilli Küla esindajaga	97
Lisa 13. Eesti sotsiaalsete talupidajatega läbiviidud intervjuude ja küsitluste kodeeritud vastused	100
Summary	101

SISSEJUHATUS

Sotsiaalse talupidamise kontseptsioon on Eestis veel üsna vähetuntud, kuid sarnaselt teistele Euroopa riikidele kasvab ka siin huvi valdkonna vastu järjest enam. Maa- ja majanduse Infokeskuse algatusel korraldati Eestis mitmeid kohtumisi aastatel 2010–2012, mille eesmärgiks oli valdkonna tutvustamine siinsetele talupidajatele ning parandada maaelu arengu programmide rakendamist (Sotsiaalne talupidamine 2018). 2017. aasta lõpus tulid huvigrupid taaskord kokku ning toimunud sotsiaalsete talupidamiste teemalise ümarlaua järgselt on valdkonnaga hakatud taas aktiivsemalt tegelema.

Käesolev magistritöö keskendub Eesti sotsiaalsete talupidamiste ärimudelitele. Autori eelnevast uuringust selgus, et võrreldes teiste Euroopa riikidega on Eesti sotsiaalsed talupidamised veel vähearenenud. Suureks probleemiks on vähene huvi algatuste vastu ning samuti rahastamine. (Varik 2016) Uuritakse Eesti sotsiaalsete talupidamiste ärimudeleid märkamaks kitsaskohti, mille täiustamisel võiks Eesti sotsiaalsete talupidamiste olukord paraneda. Seega on töö eesmärgiks anda soovitusi Osterwalderi ärimudeli lõuendi kohandamiseks vastavalt Eesti sotsiaalsete talupidamiste eripäradele. Uurimisülesanneteks on:

- selgitada sotsiaalse talupidamise olemust;
- selgitada ärimudelite olemust;
- anda ülevaade Alex Osterwalderi ärimudeli lõuendist;
- anda ülevaade varasemate autorite Osterwalderi ärimudeli kasutamise metoodikast sotsiaalse ettevõtluse korral;
- uurida Euroopa riikide (Holland, Norra, Belgia, Itaalia ja Suurbritannia) sotsiaalsete talupidamiste ärimudeleid Osterwalderi ärimudeli lõuendist lähtuvalt;
- viia läbi intervjuud Eesti sotsiaalsete talupidajatega lähtudes Osterwalderi ärimudeli lõuendist;
- võrrelda Eesti sotsiaalsete talupidamise ärimudeleid;

- koostada Osterwalderi ärimudeli lõuendi põhjal näidisärimudel Eesti sotsiaalsele talupidamistele, võttes arvesse teooriast ja intervjuudest tulenevaid aspekte;
- anda soovitusi, kuidas mugandada Osterwalderi ärimudeli lõuendi aspekte vastavalt Eesti sotsiaalsete talupidamiste eripäradele.

Magistritöö teoreetiline osa algab sotsiaalse talupidamise kontseptsiooni selgitamisega. Vastavalt Di Iacovo ja O’Connori (2009) käsitlusele kuulub sotsiaalne talupidamine multifunktsionaalse põllumajanduse alla. Põllumajanduse multifunktsionaalsus seisneb asjaolus, et lisaks põhitoodangule tekib ka positiivse mõjuga kõrvaltoodang (Maier *et al.* 2001: 13), ning sotsiaalne talupidamine on üks võimalikest multifunktsionaalse põllumajanduse kõrvalsaadustest. Üks silmapaistvamaid sotsiaalse talupidamise kontseptsiooni uurijaid on Pisa Ülikooli professor Fransesco Di Iacovo. Koos teiste autoritega on ta kirjutanud näiteks uurimused “Farming for Health in Italy” (Di Iacovo *et al.* 2006) ning “Supporting policies for Social Farming in Europe – Progressing Multifunctionality in Responsive Rural Areas” (Di Iacovo, O’Connor 2009). Viimastel aastatel on sotsiaalsele talupidamisele pühendatud teaduslikud tööd suunatud kindlate riikide praktikate uurimisele (nt. Guirado *et al.* (2017). “Social Farming in Catalonia: Rural local development, employment opportunities and empowerment for people at risk of social exclusion”).

Tulenevalt töö eesmärgist selgitatakse töö teoreetilises osas ka ärimudelite üldist kontseptsiooni ning põhjalikumalt Osterwalderi ärimudeli lõuendit. Osterwalderi ärimudeli lõuend on lihtne graafiline mall, mis keskendub üheksale olulisele komponendile: kliendisegmendid, väärtushinnangud, jaotuskanalid, kliendisuhed, tulude allikad, peamised ressursid, põhitegevused, partnerid ja kulud (Greenwald, 2012). Alexander Osterwalder töötas ärimudeli lõuendi välja peale oma doktoritööd, kus ta selgitas ärimudeli ontoloogia olemust (Osterwalder 2004). Hiljem, ärimudeli ontoloogiat lihtsustades jõudis Osterwalder koos Yves Pigneur’ga ärimudeli lõuendini. Käesoleva töö autor kasutab ärimudeli lõuendi selgitamiseks enamasti Osterwalderi doktoritööd ning Osterwalderi ja Pigneur’i raamatut “Ärimudeli generatsioon. Käsiraamat visionääridele, mängureeglite muutjatele ja mässajatele”, mis on tõlgitud eesti keelde 2014. aastal.

Kuna sotsiaalne talupidamine erineb klassikalisest ettevõtlusest, uurib autor teoreetilises osas ka seda, kas Osterwalderi ärimudeli lõuend esialgsel kujul sobib sotsiaalsete talupidamiste ärimudelite kirjeldamiseks. Mitmed autorid on ärimudeli lõuendit kohandanud, et teha see sotsiaalsetele ettevõtetele sobilikumaks, näiteks Rowan Yeoman ja Dave Moskovitz, samuti Eesti autorid Lillemets ja Roolaid. Autor uurib, kas see on vajalik ning kas sotsiaalsetele ettevõtetele kohandatud ärimudeli lõuendid sobiksid ka sotsiaalse talupidamise konteksti. Oluline on märkida, et sotsiaalseid talupidamisi käsitletakse ärimudelite vaatlemisel samuti sotsiaalsete ettevõtetenähtetena, kuna varasemalt ei ole sotsiaalsete talupidamiste ärimudeleid uuritud ning Maaelu Edendamise Sihtasutus defineerib maaettevõtlust kui väljaspool linnu toimuvaid tegevusi, mis hõlmab erinevaid valdkondi (Maaettevõtlus 2018). Seega usub autor, et ka sotsiaalne talupidamine kuulub nende tegevuste alla.

Töö empiirilises osas kirjeldab autor Eesti sotsiaalsete talupidamiste ärimudeleid ning koostab Eesti sotsiaalsete talupidamiste eripärasid arvestava näidisärimudeli. Selleks võtab autor e-maili teel kontakti vähemalt ühe eduka sotsiaalse talupidajaga Hollandist, Norrast, Belgiast, Itaaliast ja Suurbritanniast (samad riigid, mida autor bakalaureusetöös käsitles), ning kirjeldab nende ärimudeleid Osterwalderi ärimudeli lõuendi abil. Seejärel kontakteerutakse viie sotsiaalse talupidajaga, kellega viidi läbi intervjuud bakalaureusetöö raames. Lisaks sai autor juurde sotsiaalsete talupidajate kontakte osaledes ja esinedes 2017. aasta lõpus Jänedal toimunud sotsiaalsete talupidamiste ümarlaul ning 2018. aasta alguses toimunud noortalunike talveseminaril. Kui on kokku kogutud informatsioon nii Eesti kui ka Euroopa sotsiaalsete talupidajate ärimudelite kohta, kõrvutatakse neid teoorias leituga ning antakse soovitusi, kuidas kohendada Eesti sotsiaalsete talupidamiste ärimudelite aspekte arvestades nende iseärasustega.

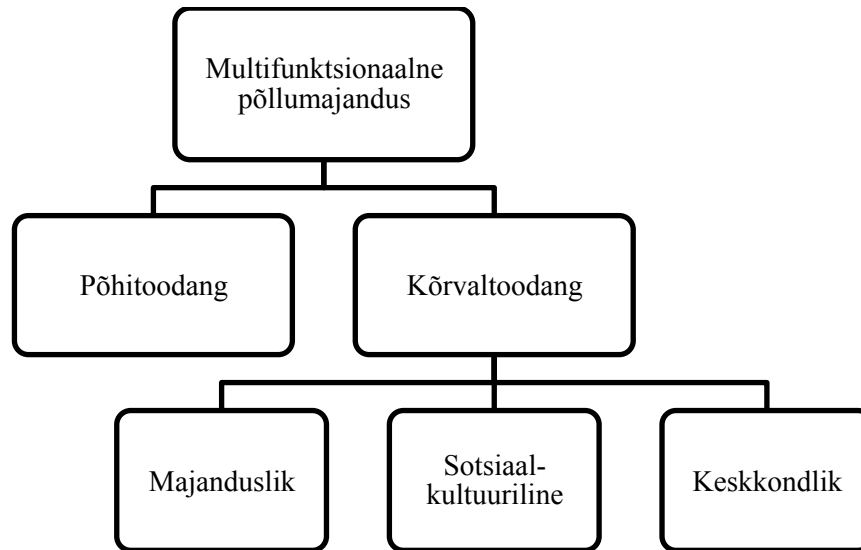
Märksõnad: sotsiaalne talupidamine, ärimudel, Osterwalder, maapiirkonnad, Eesti

1. SOTSIAALNE TALUPIDAMINE JA ÄRIMUDELID

1.1. Sotsiaalne talupidamine

Antud alapeatükk keskendub sotsiaalse talupidamise olemuse selgitamisele. Sotsiaalse talupidamise kontseptsioon kuulub laiemalt multifunktsionaalse põllumajanduse alla. Kõik inimtegevused, sealhulgas põllumajandus, on multifunktsionaalsed, kui need panustavad lisaks oma põhiülesannetele ka teistesse väärtustesse (Dreer *et al.* 2013: 14). Põllumajanduse puhul tähendab multifunktsionaalsus seda, et lisaks põhitoodangule tekib põllumajandusliku tegevuse tagajärjel ka kõrvaltoodang, millel võib esineda välismõjusid ning need võivad saranedada avalike hüvedega. (Maier *et al.* 2001: 13) Multifunktsionaalse põllumajanduse põhitegevust nimetatakse primaarseks ning kõrvaltegevust sekundaarseks funktsiooniks. Primaarne funktsioon tagab põllumajandusettevõtte püsimise põllumajandussektori konkurentsis. (Atkuciuniene, Petrueliene 2014: 9) Sekundaarne funktsioon on kasulik kolmandale osapoolle, see tähendab sihtrühmale peale põllumajandusettevõtte ja põhitoodangu tarbija (Varik 2016: 7).

Multifunktsionaalse põllumajanduse sekundaarne funktsioon võib olla kasulik majanduslikust, sotsiaal-kultuurilisest või keskkondlikust aspektist (vt joonis 1). Majanduslik kasu võib sekundaarse funktsioonina tekkida siis, kui hakatakse tegelema majandusharuga, mis pole seotud talupidamise või põllumajandusega (Marsden, Sonnino 2008: 423). Multifunktsionaalne põllumajandus on enamasti kasulik ka keskkondlikust aspektist, kuna eelistatakse loodust mitteraastavaid vahendeid (Kallas *et al.* 2010: 409). Sotsiaal-kultuuriline kasu on eelkõige tähtis maapiirkondade elujõulisena hoidmise aspektist ning loob põllumajandussektorisse juurde uusi töökohti (Marsden, Sonnino 2008: 423).



Joonis 1. Multifunktsionaalse põllumajanduse kõrvaltoodangu kasulikkuse aspektid
 Allikas: (Atkuciuniene, Petruliene 2014: 9; Marsden, Sonnino 2008: 423; Ingco, Nash 2004: 182); autori koostatud.

Multifunktsionaalse põllumajanduse sotsiaal-kultuurilise kasuna käsitleb autor ka sotsiaalset talupidamist. Sotsiaalne talupidamine on multifunktsionaalse põllumajanduse valdkond, mis hõlmab inimeste tervise eest hoolitsemist, hariduse ja ravi eesmärkide integreerimist ning rehabilitatsiooni ja sotsiaalset integratsiooni (Multifunctional Agriculture... 2018). Niisiis seob sotsiaalne talupidamine kaks erinevat valdkonda: multifunktsionaalne põllumajandus ning kogukonnapõhine sotsiaalhoolekanne ja tervishoid (Di Iacovo, O'Connor 2009: 21).

Sotsiaalse talupidamise mõistega on väga sarnased ka hooletalude (*care farming*) ning roheline hoolekanne (*green care*) kontseptsioonid. Hooletalude all mõistavad Hassink ja Van Dijk (2006) tavatalusid, kus põllumajandustööde tegemist kasutatakse vaimse ja füüsilise tervise edendamiseks. Tavatalud pakuvad sotsiaalselt haavatavamatele gruppidele (nt. õpiraskustega ja erivajadustega inimesed, kodutud, endised vangid jne) teenusena põllumajandustööde tegemise võimalust, ning lisaks saavad nad kõikehõlmavat sotsiaal- ja terviseabi (Leck *et al.* 2014; Hassink *et al.* 2010). Kohal peavad alati olema ka professionaalid (sotsiaaltöötajad, arstid) Hooletalude personali koosseisu kuuluvad erinevad spetsialistid (arstid, sotsiaaltöötajad jt), kes suunavad ja jälgivad teraapia käiku (Guirado *et al.* 2017: 182). Roheline hoolekanne tähistab mitmesuguseid tegevusi, mille ühiseks osaks on füüsilise, vaimse ja sotsiaalse heaolu edendamine looduses viibimise

abil (Sempik *et al.* 2010: 11). Niisiis erineb roheline hoolekanne hooletaludest selle poolest, et tegevus ei pea tingimata toimuma põllumajanduslikus ettevõttes ning ei toimu alati õppinud professionaali pilgu all.

Vastavalt Di Iacovo ja O’Connori (2009) käsitlusele hõlmab sotsiaalne talupidamine tegevusi, mis kasutavad põllumajandusressursse tervise edendamiseks, raviteenuste pakkumiseks, rehabilitatsiooniks ja sotsiaalseks kaasatuseks peamiselt maapiirkondades. Guirado *et al.* (2017) poolt pakutud definitsiooni kohaselt on sotsiaalne talupidamine kogemuste kogum, mis kasutab põllumajanduslikke või looduslikke ressursse, et parandada ja edendada tervist, haridust ning sotsiaalset kaasatust töö- ja igapäevaellu. Töö autor leiab, et antud definitsioon on täpsem Iacovo ja O’Connori omast ning lähtub oma töös Guirado *et al.* definitsioonist. Tabelis 1 on autor välja toodud hooletalude, roheline hoolekande ning sotsiaalsete talupidamiste põhilised erinevused.

Tabel 1. Hooletalude, roheline hoolekande ja sotsiaalsete talupidamise põhilised erinevused

Tunnused	Hoolekandeteenuse liik		
	hooletalu	roheline hoolekanne	sotsiaalne talupidamine
Teenuse pakkumise asukoht	tavatalupidamised	looduslikud asukohad	asukoht pole oluline; põllumajanduslikud või loodusega seotud kogemused, mis panustavad sotsiaalsesse kaasatusse
Kellele teenus on suunatud	sotsiaalselt haavatavad sihtrühmad	sotsiaalselt haavatavad sihtrühmad	sotsiaalselt haavatavad sihtrühmad
Professionaalne järelevalve	kohustuslik	ei ole kohustuslik	ei ole kohustuslik

Allikas: (Hassink, Van Dijk 2006; Leck *et al.* 2014; Hassink *et al.* 2010; Guirado *et al.* 2017; Sempik *et al.* 2010; Di Iacovo, O’Connor 2009); autori koostatud.

Niisiis näeme, et sotsiaalne talupidamine on kolmest mõistest kõige mitmetahulisem ning seda on kõige kindlam kasutada nimetamaks põllumajandus- ja teisi sarnaseid tegevusi, mis panustavad inimeste vaimse, füüsilise ja psüühilise heaolu parandamisse ning sotsiaalsesse integratsiooni. Roheline hoolekanne ja hooletalud prioritseerivad tervise arendamist läbi terapeutiliste tegevuste, sotsiaalne talupidamine hõlmab aga ka sotsiaalset aspekti, mille puhul on oluline tööjõu integratsioon ja sotsiaalne kaasatus,

samuti saaduste kaubanduslik tootmine (vt multifunktsionaale põllumajandus – primaarne funktsioon) (Guirado *et al.* 2017: 183).

Sotsiaalse talupidamise tegevussuunad saab jagada neljaks: rehabilitatsioon ja teraapia, tööellu kaasamine ja sotsiaalne integratsioon, haridus ning hoolekanne (Scuderi *et al.* 2014: 77). Rehabilitatsioon ja teraapia on suunatud näiteks vaimse ja psüühilise puudega inimestele ning läbipõlenutele, töökaasamine ja sotsiaalne integratsioon alkoholi- ja narkootikumide sõltlastele, samuti endistele vangidele ja pikaajalistele töötutele (SoFar research group 2007). Haridusele suunatud sotsiaalsed talupidamised saavad oma tegevust pakkuda kas tavalastele, et neile tutvustada maaelu, maatöid ning tervislikku toitumist, või siis probleemsetele lastele, kellel on õpiraskused, probleeme perekonnaga või sotsiaalsete oskustega (Di Iacovo, O'Connor 2009:36). Hoolekannet pakutakse eelkõige vanuritele (SoFar research group 2007).

Mitmed uuringud (Nowak *et al.* 2015; Healey 2018; Crowley *et al.* 2017) on näidanud, et sotsiaalne talupidamine tõepoolest aitab edendada inimeste vaimset ja füüsilist heaolu ning ka enesekindlust. Inglismaal läbiviidud uuring tõestab, et inimeste vaimne heaolu paranes talutöid tehes märgatavalt kolme kuuga. Märgiti, et vähenes stress ja ärevus ning paranes enesehinnang ning see aitas kaasa paremale sotsiaalelule. (Volunteering ... 2018) Sotsiaalsete talupidamiste klientide jaoks on märkimisväärne ka asjaolu, et nad tunnevad ennast talupidamiste juures tunduvalt mugavamalt, kui suurtes institutsioonides, kuhu neid tavaliselt terapeutilistel eesmärkidel saadetakse. Talupidajad on ise välja toonud, et kuna klientidele tuleb kõike selgitada aeglaselt ja rahulikult, väheneb küll nende töötegemise kiirus, kuid ka nemad tunnevad, et on vähem stressis. (Healey 2018) Talupidajate kasulikkus seisneb ka asjaolus, et sotsiaalne talupidamine aitab põllumajanduslikke tegevusi mitmekesistada ning enamasti toob see sisse lisaraha (Harbison 2010: 24). Klientide vaatenurgast ilmsid ka autori bakalaureusetööst sarnased tulemused: Eesti sotsiaalsed talupidajad töid põhilisena välja klientide enesehinnangu tõusu, aga ka paranenud füüsilise vormi (Varik 2016: 37).

Sotsiaalsed talupidamised pakuvad oma klientidele mitmesuguseid terapeutiliselt mõjuvaid tegevusi. Näiteks peavad kliendid tegelema taluloomadega ning tegema füüsilisi talutöid (Crowley *et al.* 2017: 12). Lihtsamate talutööde hulka, millega kliendid hästi hakkama saavad, kuuluvad näiteks kanade eest hoolitsemine, puude ladumine ning

masinatega tegelemine (Mochan 2018). Sotsiaalse talupidamise alla kuuluvad ka erinevad loomateraapiad, näiteks hipoteraapia (Artz, Davis 2017: 3).

Euroopa Liidu riikide seas on sotsiaalsete talupidamise olulisus viimastel aastatel kasvanud. Seda eelkõige maapiirkondade elavdamise tõttu, mida sotsiaalse talupidamisega tegelemine võimaldab. Euroopa maaelu arengu võrgustiku (ENRD – *European Network for Rural Development*) algatusel on tehtud Euroopa riikide seas mitmeid sotsiaalseid talupidamisi puudutavaid uuringuid. Üks olulisemaid on sotsiaalsete talupidamiste algatuste kogumine ühtsesse dokumenti, kus jagati Austria, Belgia, Soome, Iirimaa, Itaalia, Rootsi ja Suurbritannia maaeluvõrgustike kogemusi. Nimetatud dokumendi eesmärgiks oli parandada maaelu arenguprogrammide rakendamist, mis toetavad sotsiaalset talupidamist, ja panustada tulevastesse programmidesse nii riiklikul kui ka Euroopa tasandil. (Social Farming 2018) Sarnaselt on Prantsusmaa, Iirimaa, Holland, Sloveenia, Itaalia ja Saksamaa kogemused kokku kogutud 2007. aastal projekti SoFar raames, mida rahastas Euroopa Liit (European platform 2018). Niisiis nähakse mitmetes Euroopa riikides vaeva, et panustada sotsiaalsesse talupidamisse, kuna usutakse, et lisaks sotsiaalsele kasule, mida saavad talupidamiste kliendid, aitab sotsiaalse talupidamisega tegelemine kaasa ka maapiirkondade elavdamisele.

Käesoleva magistritöö autor leidis oma eelnevas uurimuses, et sotsiaalseid talupidamisi saab vastavalt erinevatele tunnustele mitmeti liigitada. Tabelis 2 on välja toodud, talupidamiste jaotuvus vastavalt läbiviijate õiguslikule alusele, tööjõu kasutamisele, sihtrühmale, põhitegevusele ja rahastamisele. Vastavalt sellele, kuidas sotsiaalsed talupidamised erinevate tunnuste põhjal jagunevad, ilmsid autori bakalaureusetööst Eesti sotsiaalsete talupidamiste kohta järgnevad asjaolud (Varik 2016):

- enamus Eesti sotsiaalseid talupidamisi on erasektori algatused;
- enamus Eesti sotsiaalseid talupidamisi põhinevad töötajate professionaalsusel;
- Eesti sotsiaalsed talupidajad eelistavad töötada korraga ühe sihtrühmaga;
- uuringus osalenud sotsiaalsete talupidamiste seas oli talupidamisi, kus on sotsiaalne aspekt olulisem ning ka neid, kus põllumajandus või talupidamine on olulisem, ning mõlemad lähenemisviisid olid edukad;
- suurimaks takistuseks sotsiaalse talupidamisega tegelemisel pidasid Eesti talupidajad rahaliste vahendite nappust.

Tabel 2. Sotsiaalsete talupidamiste liigitus erinevate tunnuste alusel

Läbivijjate õiguslik alus	<ul style="list-style-type: none">• Kolmas sektor• Erasektor• Avalik sektor
Tööjõu kasutamine	<ul style="list-style-type: none">• Perekonnapõhine• Kogukonnapõhine• Professionaalsusel põhinev• Kasutajate põhine
Sihtrühm	<ul style="list-style-type: none">• Spetsiifiline sihtgrupp• Erineva taustaga inimesed
Põhitegevus	<ul style="list-style-type: none">• Hooldusel või haridusel põhinev• Põllumajanduslikul tootmisel põhinev
Rahastamine	<ul style="list-style-type: none">• Ministeerium• Kohalik omavalitsus• Tervishoiuasutused• Haridusasutused• Fondid• Projektid• Personaalne rahastamine

Allikas: (Di Iacovo, O'Connor 2009: 37–39; Hassink *et al.* 2007: 32; Nowak *et al.* 2015: 705; O'Connor *et al.* 2010: 28; Bragg *et al.* 2014: 3; Leck *et al.* 2014: 322; Varik 2016: 17)

Di Iacovo ja O'Connori (2009: 37-38) käsitluse järgi saab sotsiaalseid talupidamisi eristada läbivijjate õigusliku aluse, tööjõu kasutamise, sihtrühma ja põhitegevuse alusel. Sotsiaalsed talupidamised võivad olla kolmanda-, era- või avaliku sektori algatused. Kolmanda sektori algatused on enamasti mittetulundusühingud. Tihti on sellised algatused riigi poolt toetatud. Erasektori algatuste all mõistetakse sotsiaalseid talupidamisi, mille on loonud eraettevõtted, enamasti talupidamine, kus teenust pakutakse. Avaliku sektori tegevused saavad alguse kas sotsiaal-, tervishoiu- või haridusasutuste initsiatiivil ning on enamasti ka nende töötajate juhitud. (Di Iacovo, O'Connor 2009: 37–38)

Vastavalt sellele, kuidas sotsiaalne talupidamine kasutab tööjõudu, saab talupidamised jaotada neljaks. Perekonnapõhised sotsiaalsed talupidamised on enamasti alguse saanud talupidaja perekonna initsiatiivil. Tihti on põhjuseks talupidaja abikaasa soov ühendada talupidamise põhitegevusega sotsiaalne aspekt. Kogukonnapõhised sotsiaalsed talupidamised on algatatud grupi inimeste poolt, kellel on ühine soov panustada ühiskonda ning kes leiavad, et sotsiaalne talupidamine on selleks sobilik viis. Välismaal on sellised algatused enamasti juhitud kristlikest liikumistest. Avaliku sektori algatused põhinevad enamasti professionaalsusel, kus põhiline fookus on personali kvalifikatsioonil ja oskus-

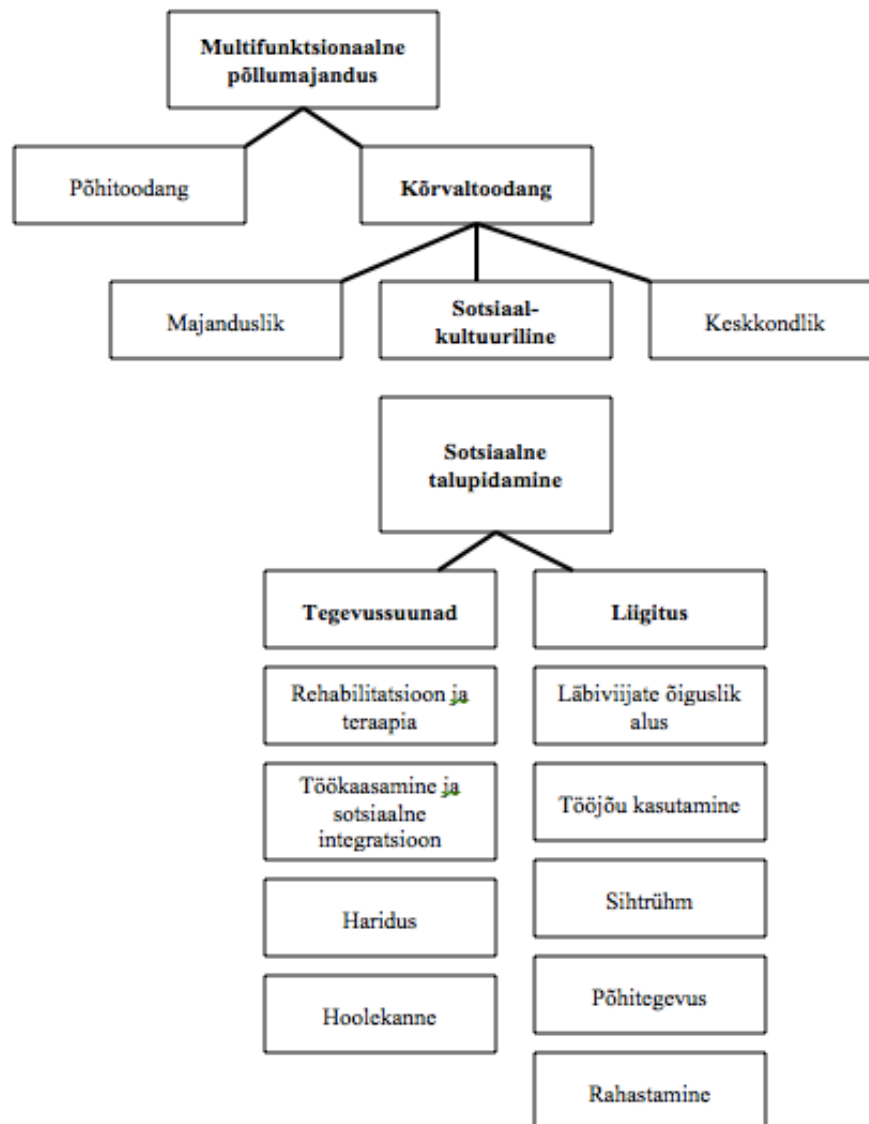
tel. Kolmanda sektori algatused on tihti kasutajate põhised. See tähendab, et sotsiaalse talupidamisega tegelev inimene pole seotud põllumajanduse ega sotsiaaltööga või tervishoiuga, vaid tegeleb valdkonnaga, kuna see huvitab teda ning nähakse, et tulevikus võib valdkond areneda. (Di Iacovo, O'Connor 2009: 38–39)

Kui sotsiaalse talupidamise klientideks on ühte kindlasse sihtrühma (näiteks ainult vaimsete probleemidega inimesed või alkoholisõltlased) kuulujad, siis on tegemist spetsiifilise sihtrühmaga sotsiaalse talupidamisega. Palju on ka selliseid sotsiaalseid talupidamisi, kes tegelevad mitme sihtrühmaga korraga. (Di Iacovo, O'Connor 2009: 39–40) Kuigi Eestis tegelevad sotsiaalsed talupidamised pigem ühe sihtrühmaga, on autorid välja toonud, et mitme sihtrühmaga tegelemisel on võimalik saada rahastust erinevatest allikatest ning paranevad klientide suhtlemisoskused, kuna töökeskkonnas puututakse kokku erinevate inimestega (Elings, Hassink 2006: 167).

Vastavalt põhitegevusele saab sotsiaalseid talupidamisi samuti jaotada kaheks: hooldusel või haridusel ning põllumajanduslikul tootmisel põhinevaks. Esimesel juhul on klientidele sotsiaalse-, tervise- või haridusaspekti pakkumine kõige olulisem ning ka põhiline sissetulek. Talupidamine ja põllutööd on pigem teisejärgulised. Põllumajanduslikul tootmisel põhineva sotsiaalse talupidamise puhul on olukord vastupidine. Põhiline sissetulek saadakse põllumajandusest ning sotsiaalne aspekt on vähem oluline. (Di Iacovo, O'Connor 2009: 40)

Di Iacovo ja O'Connori (2009: 40) käsitluses ei eristata sotsiaalseid talupidamisi nende rahastamise järgi, kuid magistr töö autor leiab, et oluline on ka rahaline aspekt sissetulekuks. Nagu autori eelnevast uuringust selgus, nähakse suurima takistusena sotsiaalse talupidamisega tegelemisel rahaliste vahendite nappust. Samuti on finantsiline pool oluline ärimudelite kirjeldamisel. Enamuses riikides on olulisel kohal projektide ja fondide rahastused. Paljudes riikides ei ole sotsiaalne talupidamine ametlik hoolekandeteenus ning sellisel juhul on ühekordne rahastamine ainuke võimalus. Samuti kasutatakse sellisel juhul personaalset ning tervishoiu- või haridusasutuse poolset rahastamist. (Bragg *et al.* 2014: 3)

Joonisel 2 on autor esitanud sotsiaalse talupidamise kontseptsiooni, millest antud magistr töö lähtutakse.



Joonis 2. Sotsiaalse talupidamise kontseptsioon

Allikas: (Atkuciuniene, Petruliene 2014; Marsden, Sonnino 2008; Ingco, Nash 2004; Di Iacovo, O'Connor 2009; Hassink *et al.* 2007; Nowak *et al.* 2015; O'Connor *et al.* 2010; Bragg *et al.* 2014; Leck *et al.* 2014); autori koostatud.

Kui sotsiaalne talupidamine on riiklikult tunnustatud, rahastatakse algatusi enamasti ministriumite poolt. Rahastus jõuab sotsiaalse talupidajani kas otse ministriumist või läbi kohaliku omavalitsuse. (Wilcox 2007: 28) Eesti sotsiaalsete talupidamiste puhul on toetused pigem ühekordsed (näiteks lisahoonete ehitamiseks). Üks olulisemaid programme, mis on rahastanud mitmeid siinseid algatusi, on PRIA (Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Amet) toetusprogramm LEADER (*Liaison Entre Actions de*

Développement de l'Économie Rurale). Eestis riiklikul tasandil sotsiaalseid talupidamisi hetkel ei rahastata, kuid läbirääkimised selles suunas käivad.

Sotsiaalne talupidamine kuulub multifunktsionaalse põllumajanduse alla olles selle kõrvaltoodanguks. Sotsiaalne talupidamine on kasulik sotsiaalsest aspektist, tagades võimalusi edendada maaelu ning parandada inimeste heaolu. Sotsiaalseid talupidamisi saab eristada vastavalt sellele, milline on nende põhiline tegevussuund. Samuti on võimalik sotsiaalseid talupidamisi liigitada erinevate tunnuste alusel. Sotsiaalsete talupidamiste mõistmine lähtuvalt nende tegevussuundadest ja liigitusest võimaldab paremini aru saada ka sotsiaalsete talupidamiste ärimudelitest.

1.2. Ärimudeli kontseptsioon ja Osterwalderi ärimudeli lõuend

Antud alapeatükis selgitab magistritöö autor ärimudeli üldist kontseptsiooni ning Alexander Osterwalderi ärimudeli lõuendit. Ärimudeli mõiste kasutamine on üsna uus nähtus, mis hakkas arenema 1990ndatel aastatel seoses internetikaubanduse populaarsuse kasvamisega. Paljud ettevõtted kolisid ümber internetikeskkonda ning sellega seoses püüti luua ärimudeleid, mis aitaksid hõlpsalt minna üle tavaettevõtluselt interneti-ettevõtlusele. Prooviti leida eeliseid, kuidas uudsed, internetis tegutsevad ettevõtted saavad pakkuda kliendile suuremat väärtust võrreldes klassikaliste ettevõtetega, mis müüvad oma kaupa või teenuseid kliendiga silmast silma kohtudes. (Nielsen, Lund 2014: 2)

Joan Magretta seisukohale vastavalt hakati ärimudeleid laialdasemalt kasutama samal ajal personaalarvuti ja arvutustabeli kasutuselevõttuga, mis võimaldas katsetada erinevaid komponente ja nende modelleerimist. Enne seda tekkisid edukad ärimudelid pigem kogemata, mitte tänu heale disainile või ettenägelikkusele. (Magretta 2002) 2000. aastate alguses internetis tegutsevate ettevõtete populaarsus vähenes järsult, kuid ärimudeli kontseptsioon hakkas juhtimiskirjanduses omandama üldisemat tähendust kui vaid e-kaubandusega seonduv. (Nielsen, Lund 2014: 2) Mõisteti, et ärimudeli kirjeldamine on iga ettevõtte puhul oluline, et kajastada ettevõtte tööprotsesse ja struktuuri.

Ühtne definitsioon ärimudelile puudub aga tänaseni. Erinevatest allikatest ilmneb, et ärimudeli kontseptsioonidest saadakse mitmeti aru ja ka antud valdkonna tööd on läbi viidud erinevates suundades. Üldiselt saab ärimudeli kontseptsiooni selgitused jagada kolme gruppi: esimesel juhul kasutavad ärimudeli uurijad ärimudelit kui abstraktset kontspetsiooni, mis väga üldiselt kirjeldab, kuidas pakutavat väärtust luua ning viia klientideni; teisel juhul on põhirõhk äritegevusel ning uuritakse ärimudeli komponente ja nendevahelisi seoseid; kolmandat sorti uurimused on läbiviidud analüüsides reaalseid ettevõtteid ja nende ärimudeleid (Gorevaya, Khayrullina 2015: 345). Sellest tulenevalt on selge ka Andrea Ovansi (2015) seisukoht, et ärimudeli definitsioon sõltub sellest, millist ärimudelit kasutatakse.

Mitmed ärimudelite uurijad tsiteerivad Peter Druckeri 1994. aastal Harvard Business Review's ilmunud artiklit "Theory of business". Drucker ei kasuta mõistet "ärimudel", vaid "äriteooria". Tema äriteooria kontseptsioon on väga sarnane tänapäevaste ärimudelite käsitlustega. Druckeri kohaselt on igal organisatsioonil oma äriteooria, mis koosneb kolmest osast. Esiteks, oletused keskkonna kohta, kus tegutsetakse – ühiskond ja selle struktuur, turg, kliendid ja tehnoloogia. Teiseks on paigas organisatsiooni missioon ning kolmandaks põhikompetentsid, mis aitavad saavutada organisatsiooni missiooni. Veel toob ta artiklis välja neli määratlust, kuidas eelnevalt nimetatud reeglid omavahel suhestuvad (Drucker 1994):

1. Eeldused keskkonna, missiooni ja põhikompetentside kohta peavad sobituma reaalsusega.
2. Kõik kolm eeldust peavad omavahel sobituma.
3. Äriteooria peab olema arusaadav kõigile organisatsiooni liikmetele ja kõik peavad vastavalt sellele tegutsema.
4. Äriteooriat peab pidevalt testima.

Mõned äriteooriad on väga tugevad ja peavad kaua vastu, kuid kuna need on inimese poolt kunstlikult loodud, ei kesta need igavesti. Seega on oluline pidevalt jälgida, kas kasutatav äriteooria vastab konkreetsel ajahetkel keskkonna vajadustele ja nõuetele. Drucker toob välja, et edukad ettevõtted ei põru mitte seetõttu, et inimesed muutuvad loiuks, ülbeks ning iga protsessi taga on palju bürokraatiat, vaid need endised edukad

ettevõtted ei suuda turumuutustega sammu pidada, kuna nad ei ole selgesõnaliselt oma eeliseid välja toonud. (Drucker 1994)

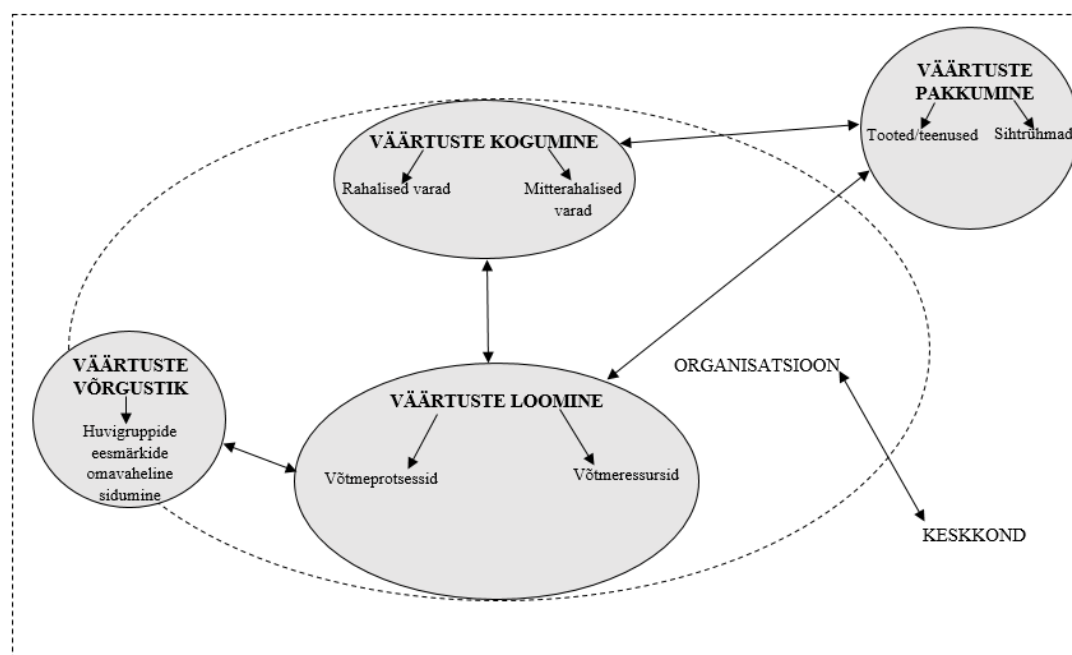
Üks esimesi ja olulisemaid ärimudeli kontseptsiooni uurijaid oli Joan Magretta (2002), kes on ärimudeli defineerinud järgnevalt: “Ärimudelid on lood, mis selgitavad, kuidas ettevõtted töötavad”. Ta toob välja, et hea ärimudel vastab Peter Druckeri poolt püstitatud küsimusele “kes on klient ja mida ta väärtustab?”. Samuti vastab ärimudel vundamentaalsele küsimusele, mida iga ettevõtte juht peaks endalt küsima: “Kuidas me ettevõttes kasumit teenime?”, “Mis on põhiline majanduslik loogika, mis selgitab, kuidas saame pakkuda klientidele väärtust sobiva hinnaga?”. Edukas ärimudel esitab paremat tegutsemisviisi, kui seni kasutatavad alternatiivid. See võib pakkuda rohkem väärtust kindlale kliendigrupile, kuid võib ka täielikult asendada vana äritegemise viisi ja saada uueks standardiks. (Magretta 2002)

Niisi keskenduvad nii Drucker kui Magretta äriteooria ja ärimudeli kontekstis pigem ettevõtte üldisele olemusele ning sellele, kuidas ettevõtted töötavad, kui ärilisele või rahalisele poolele. Oluline on ka Magretta ärimudeli ja äristrateegia vastandamine – kaks mõistet, mida tihti kasutatakse sünonüümidena. Ärimudel kirjeldab süsteemselt, kuidas ettevõtte erinevad talitlused kokku sobituvad. Ärimudel ei tegele konkurentsiküsimusega, sellega tegeleb äristrateegia. Konkurentsivõimeline strateegia selgitab, kuidas olla parem kui konkurendid. (Magretta 2002)

Nagu eelnevalt mainitud, uuritakse ärimudeleid väga erinevatest vaatenurkadest ning üksmeel definityooni osas puudub. Peric *et al.* (2017) pakkusid välja üldise ärimudeli raamistiku, mis ühendab endas kõiki olulisemaid erinevate autorite poolt kasutatud komponente. Nad toovad välja, et kuigi puudub konsensus definityooni osas, on teadlased üksmeelel, et ärimudel on abstraktne kirjeldus sellest, kuidas ettevõtted loovad ja hoiavad väärtust. (Peric *et al.* 2017: 261) Samas ei tohiks ärimudel jääda vaid ennast kirjeldavaks vahendiks, mida kasutavad ainult ettevõtte töötajad, vaid see peaks aitama juhtida suhtlust ka kolmandate osapooltega, näiteks investorite ja klientidega (Doganova, Eyquem-Renault 2009: 1560).

Peric *et al.* (2017) kaasasid oma uuringusse kõik olulisemad ärimudelite käsitlused aastast 2000 kuni tänapäevani. Ilmnes, et on kindlad komponendid, mis autorite definity-

sioonides korduvad. Kajastatud komponendid saab kategoriseerida kuude gruppi: väärtuspakkumine, väärtuste võrgustik, väärtuste kogumine, ressursid, protsessid ja strateegilised elemendid. (Peric *et al.* 2017: 262) Nagu ilmnes Magretta (2002) käsitlusest, siis ärimudel ja strateegia tuleb rangelt lahus hoida. Sellest lähtusid ka Peric *et al.* – ärimudel rõhutab kliendi rolli, samal ajal kui strateegia rõhutab konkureerivat keskkonda ja vajadust ennast positioneerida (Porter 1996: 3). Nad tõid välja, et ärimudel on selgemalt kirjeldatav kui strateegia on määratletavate komponentide hulgast välja jäetud. (Peric *et al.* 2017: 264) Vastavalt sellele pakuvad Peric *et al.* (2017) välja üldise ärimudeli raamistiku (vt joonis 3), kus lihtsustatud ärimudeli keskmes on neli kategooriat, mis on orienteeritud väärtuse kompleksusele. Iga kategooria on paigutatud skeemi nii, et see kujutaks graafiliselt nende kategooriate tegelikke positsioone organisatsiooni ja keskkonna suhtes.



Joonis 3. Üldine ärimudeli kontseptsioon.

Allikas: (Peric *et al.* 2017: 264; Chesbrough, Rosenbloom 2002: 535; Myler 2013); autori kohandatud

Järgnevalt selgitab autor täpsemalt üldise ärimudeli kontseptsiooni nelja kategooriat. Väärtuspakkumine üldise ärimudeli kontseptsioonis kirjeldab pakutavaid tooteid ja teenuseid ning nende sihtrühma (Peric *et al.* 2017: 265). Ärimudeli loomisprotsess hakkab väärtuspakkumise paikapanemisega. Selleks tuleb eelnevalt määratleda, milline on toote või teenuse pakkumine ja millisel kujul klient seda saab kasutada. Väärtus-

pakkumine on oluline etapp turusegmendi määramiseks. (Chesbrough, Rosenbloom 2002: 535)

Väärtuste kogumine määratleb, kuidas organisatsioon loob rahalisi ja mitterahalisi varasid. Väärtuste kogumise alla kuulub kaks komponenti–kasum, mis sisaldab kulusid, tulusid ja marginaali ning mitterahalised hüved, mida organisatsioon püüab oma tegevustega saavutada. Mitterahalisi hüvesid on mitmeid, kuid olulisemad neist on intellektuaalne kapital (ideed, leiutised, patendid, tehnoloogiad, tarkvarad) ja sotsiaalne väärtus (esialgsed mõtted ja eesmärgid, mis on seotud põhieesmärgiga) (Peric *et al.* 2017: 265–266).

Väärtuse loomine keskendub operatiivsetele küsimustele näiteks, kuidas on väärtus loodud. Siinkohal vaadeldakse, millised on need ressursid ja võtmeprotsessid, mis tagavad kindla väärtuse loomise. (Peric *et al.* 2017: 267) Väärtust saab luua kahel viisil. Esiteks, saab pakkuda head toodet või teenust, mis on klientidele rohkem väärt kui toodangu maksumus. Teine võimalus on takistada toote või teenuse jõudmist turule, mille väärtus turule on väiksem kui selle tootmiskulu. (Myler 2013)

Iga organisatsiooni jaoks on väga oluline keskenduda oma põhioskustele ja omada head koostööd partneritega, kes teevad neile allhanketöid, mille tegemiseks ettevõtte enda oskused pole kas piisavad või mis ei ole esmatähtsad. Ettevõtte peab looma ärimudeli, kus nii väärtuste loomine kui ka väärtuse kogumine on olemas väärtuste võrgustikus. Väärtuste võrgustik tegeleb ettevõtte huvigruppide eesmärkide omavahelise sidumisega. (Peric *et al.* 2017: 268)

Niisiis on enamike autorite poolt defineeritud ärimudelid väga väärtustekeskseks. Ärimudeleid kasutatakse järjest rohkem, kuna see on tööriist, mis annab lühikese aja jooksul võimaluse võrrelda mitmeid käsilolevaid projekte ja hinnata nende otstarbekust.

Kuigi ärimudeleid on erinevalt defineeritud ja mõistetud, siis tänapäeval on ärimudelite koostamisel kindlasti üks enamkasutatavaid meetodeid Osterwalderi ärimudeli lõuend. Osterwalderi käsitlusest lähtub ka käesoleva magistratöö autor. Osterwalderi ärimudeli lõuend on samuti väärtustekeskne ning vastavalt eespool toodud käsitlustele (Drucker 1994; Magretta 2002; Peric *et al.* 2017) ei ole strateegia mudelisse kaasatud.

Osterwalderi ärimudeli lõuend on lihtne graafiline mall, mis kirjeldab üheksat olulist komponenti: kliendisegmendid, väärtushinnangud, jaotuskanalid, kliendisuhted, tulude allikad, peamised ressursid, põhitegevused, partnerid ja kulud (Greenwald, 2012). Seega on antud lõuend lihtsasti mõistetav ning katab kõik olulisemad ärimudeli aspektid.

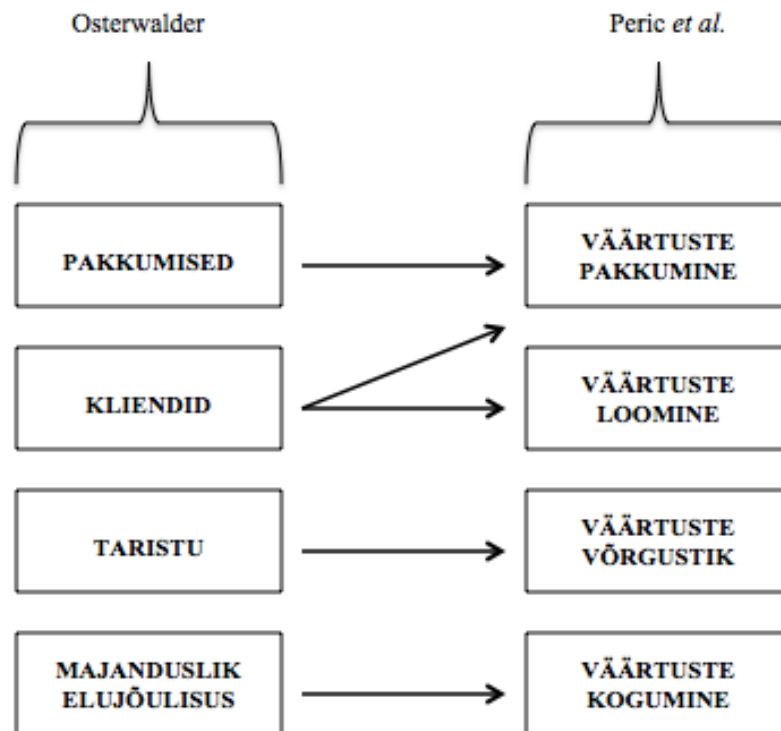
Alexander Osterwalderi teekond ärimudeli lõuendini, mida täna teatakse ja kasutatakse, algas 2000. aastal, mil ta hakkas kirjutama Lausanne'i ülikoolis doktoritööd. Nagu eelnevast ilmnes, siis sellel ajal internetis äritegemise buum lõppes, kuid Osterwalder oli plaaninud oma tööd kirjutada toetudes just kaasaegsetele ettevõtetele. Ajakirjanduses levisid pealkirjad, et ärimudeli idee on surnud. Osterwalder jäi oma töö teemale siiski kindlaks, kuna uskus, et ärimudeli kontseptsioon võib taas olulisele kohale tõusta ning olla heaks instrumendiks juhtimisotsuste tegemisel. (Osterwalder 2004: 1)

Oma doktoritöö avaldas Osterwalder 2004. aastal ning see oli ärimudeli ontoloogia (*Business Model Ontology* – BMO) teemal. Mõiste “ontoloogia” seletas ta lahti, kasutades järgnevat definitsiooni: “Ontoloogia on kontseptsioonide kujunemise selgitamine” (Gruber 1993: 1; Osterwalder 2004: 39). Osterwalder pakub lähtudes tasakaalustatud tulemuskaardi lähenemisviisist (Kaplan, Norton 1992) ja juhtimisalasest kirjandusest välja raamistikku, kus on neli valdkonda, millega ärimudel peaks olema seotud (Osterwalder 2004: 42):

- Toode – millises valdkonnas ettevõtte tegutseb ning milliseid tooteid, teenuseid või väärtusi turule pakutakse.
- Kliendiliides – määrab, kes on ettevõtte põhilised kliendid ning kuidas jõuavad nendeni pakutavad tooted ja teenused. Samuti näitab, kuidas ettevõtte loob ja hoiab suhteid oma klientidega.
- Infrastruktuuri juhtimine – kuidas ettevõtte lahendab infrastruktuuri või logistikaga seotud küsimusi, millised on partnerettevõtted.
- Finantsaspektid – milline on tulude mudel, kulustruktuurid ja ärimudeli jätkusuutlikkus.

Kui võrrelda Osterwalderi raamistikku Peric *et al.* (2017) üldise ärimudeli kontseptsiooniga (vt joonis 4), mis süveneb ärimudeli väärtuste pakkumisse, nähtub, et need käsitlused on üsna sarnased. Osterwalderi pakkumiste valdkonnale vastab Peric *et al.*

väärtuste pakkumine, mille eesmärk on kirjeldada ettevõtte pakutavaid tooteid ja teenuseid. Kliendi komponendile vastab väärtuste loomine, aga samuti ka väärtuste pakkumine. Väärtuste loomine kirjeldab, kuidas tooteid või teenuseid luuakse ning väärtuste pakkumine toob ka välja, kellele. Osterwalderi taristu aspekt on sarnane Peric *et al.* väärtuste võrgustikuga ning majanduslik elujõulisus vastab väärtuste kogumisele, mis selgitab, kuidas ettevõtte kogub rahalisi ja mitterahalisi varasid.



Joonis 4. Osterwalderi ärimudeli raamistiku ja Peric *et al.* üldise ärimudeli kontseptsiooni komponentide vastavused.

Allikas: (Peric *et al.* 2017; Osterwalder 2004); autori koostatud

Osterwalder leidis igale raamistiku osale vastavad komponendid, mis antud valdkonda täpsemalt selgitavad. Kokkuvõtlikult on Osterwalderi ärimudeli ontoloogia komponendid ja nende definitsioonid välja toodud lisa 1. Kokku on selgitavaid komponente 19. Seega ilmneb, et Osterwalderi doktoritöös esitatud ärimudeli komponendid on küll täpsed ja selgitavad igat valdkonda, kuid selleks, et ettevõtteid antud kontseptsiooni kasutama hakkaksid, on elemente liiga palju ning puudub ärimudeli loomiseks vajalik konkreetsus.

Kuna Osterwalder mõistis, et saadud mudelis on komponente liiga palju, sünteesis ta koos oma doktoritöö juhendaja Yves Pigneur'ga need komponendid uueks mudeliks, kuhu jäeti alles ainult olulisim (Greenwald 2012). Ärimudeli ontoloogia hilisemas versiooni, ärimudeli lõuendisse (*Business Model Canvas* – BMC) koondati üheksa olulisimat elementi. Selle nimetus, lõuend, annab selge vihje ärimudeli ontoloogia eesmärgipärasele kasutamisele, nimelt on see ärimudelite kujundamise ja täpsustamise vahend. (Fliegner 2017: 56) Saadud lõuend toob selguse ja lihtsuse ärimudelite kontseptsiooni, mis on alati olnud ebaselge (Greenwald 2012).

Osterwalderi ärimudeli lõuendit on põhjalikult selgitatud 2010. aastal ilmunud raamatus “Ärimudeli generatsioon” („Business Model Generation“), mis on tõlgitud 36 keelde (Strategyzer 2018), sealhulgas 2014. aastal eesti keelde. Osterwalder ja Pigneur defineerivad ärimudelit järgnevalt: “Ärimudel kirjeldab loogikat, kuidas organisatsioon loob, edastab ja talletab väärtust.” (Osterwalder, Pigneur 2014: 14). Osterwalder ja Pigneur nimetavad ärimudeli lõuendi “tahvliks” ning see jaguneb üheksaks “ehituskiviks”, mis peegeldavad loogikat, kuidas ettevõtte kavatses raha teenida. Need üheksa „ehituskivi“ jaotavad nad taas sama nelja valdkonna alla (Osterwalder, Pigneur 2014: 15), nagu tehti ka ärimudeli ontoloogia puhul. Nendeks valdkondadeks on kliendid, pakkumised, taristu ja majanduslik elujõulisus. Üheksa komponenti ehk „ehituskivi“ on (*Ibid*: 16–17):

- 1) kliendisegmendid,
- 2) väärtuspakkumine,
- 3) jaotuskanalid,
- 4) kliendisuhted,
- 5) tuluvood,
- 6) põhiresursid,
- 7) peamised tegevused,
- 8) peamised partnerid,
- 9) kulustruktuur.

Järgnevalt täpsustatakse komponentide olemust. Milliste klientideni ettevõtte soovib jõuda, määratakse kindlaks kliendisegmendiga. Ettevõtete segmenteerimise põhiliseks eesmärgiks on rahuldada klientide vajadusi pakkudes tooteid või teenuseid, mis vas-

tavad nende nõudmistele ning rahuldavad ettevõtte enda vajadusi tehes tehinguid, mille tulemuseks on pikaajaline kasumlikkus. Tähtis on silmas pidada, et erinevate vajadustega, suhtlemisstiilidega ja kasumlikkusega kliendid kuuluksid erinevatesse segmentidesse. (Osterwalder, Pigneur 2014: 20; Helgesen 2005: 225) Põhilisteks kliendirühmadeks on massiturg, nišiturg, sarnaste valdkondade turud, mitmesuguste valdkondade turud ja mitmepoolsed platvormid, mille puhul organisatsioonid teenindavad kaht või enamast üksteisest sõltuvat kliendirühma (Osterwalder, Pigneur 2014: 21).

Kliendisegmentide juurest on loogiline liikuda edasi väärtuspakkumiste juurde, mis kirjeldab toodete ja teenuste kogumit, mis loovad teatava kliendirühma jaoks väärtust. Väärtuspakkumine on see aspekt, mis muudab mõned ettevõtted kliendi jaoks atraktiivsemaks. (Osterwalder, Pigneur 2014: 22) Väärtused võivad olla nii kvalitatiivsed kui ka kvantitatiivsed. Näiteks on väga levinud viis rahuldada hinnatundlikumate kliendirühmade vajadusi pakkudes sarnaseid väärtusi madalama hinnaga. Kvalitatiivse väärtuse näiteks võib olla disain – komponent, mida on väga raske mõõta, kuid see võib tõsta mõne toote teiste seast esile. (Osterwalder, Pigneur 2014: 23–25)

Osterwalder *et al.* on loonud eraldi ka väärtuspakkumise lõuendi (vt lisa 2), mis võimaldab analüüsida toote või teenuse väärtust kliendi seisukohalt (Strategyzer 2017). Sellel on kujutatud ettevõtte pakkumist (tooted ja teenused, tuluallikad, pakkumiste tegemisega kaasneva vaeva leevendajad) ja kliendi profiili (kasu, toote või teenuse soetamiseks tehtav pingutus, vajadused). Oluline on iga kliendirühma jaoks eraldi koostada väärtuspakkumise lõuend, kuna nagu selgus, on iga segmenti vajadused erinevad ning väärtuspakkumise lõuend aitab ettevõttel need selgelt sõnastada.

Klientidega suhtlemisel on oluliseks kanalid. Põhirõhk on viisil, kuidas ettevõtte oma kliendirühmani jõuab ning nendega suhtleb edastamiseks väärtuspakkumisi (Osterwalder, Pigneur 2014: 26). Eesmärgiks peaks olema, et suhtluskanalid on ettevõtte jaoks teistega võrreldes kõige kuluefektiivsemad ning on samal ajal klientidele sobilikud (Smith 2013). Kõikidel kanalitel on viis erinevat faasi: esiteks teadlikkuse faas, mis aitab tõsta klientide teadlikkust pakutavatest toodetest ja teenustest, teiseks hindamine (kuidas aidata klientidel hinnata organisatsiooni väärtuspakkumist), kolmandaks ostmine ehk kuidas kliendid saavad osta ettevõtte tooteid ja teenuseid, neljandaks kättetoimetamine ja viiendaks ostujärgne teenindus. Viimane on oluline, kuna aitab tõsta toote või teenuse

müüki, muudab kliendid lojaalsemaks ning aitab eristuda konkurentidest. (Osterwalder, Pigneur 2014: 27; Toutant 2018)

Komponent kliendisuhted kirjeldab, millist suhtlust ettevõtte oma kliendidega arendab. See on oluline aspekt, kuna kliendisuhted mõjutavad üldist kliendikogemust ning seeläbi ka, millise kuvandi ettevõtte endast kliendile loob. Kliendisuhted ulatuvad isiklikest kuni automaatseteni ning võivad olla ajendatud soovist leida uusi kliente, säilitada olemasolevaid või suurendada läbimüüki. (Osterwalder, Pigneur 2014: 28) Suhtlus klientidega on oluline ka seetõttu, et see aitab ettevõttel paremini klienti tundma õppida ning seeläbi mõista konkreetse kliendi kasulikkust ettevõttele (Shi 2016: 485). Ka magistr töö autor on arvamisel, et nii saab ettevõtte paremini aimu, kui palju on klient valmis pakutava väärtuse eest maksma ja kui lojaalne ta on ettevõttele.

Raha, mida ettevõtte iga kliendirühma pealt teenib, on määratletud tuluvoogudega. Ärimudelil võib olla kahte liiki tuluvoogusid. Tehingutulud tulenevad klientide ühekordsetest maksetest, korduvtulud tulenevad pidevatest maksetest selle eest, et ettevõtte teeb kliendile jätkuvalt väärtuspakkumisi või pakub ostujärgset kliendituge. Tuluvoogude tekitamiseks on erinevaid viise, näiteks esemete müük, kasutustasu, rentimine ja reklaamimine (Osterwalder, Pigneur 2014: 30-31).

Tuluvoogude puhul on oluline rääkida ka hinnamehhanismist. Hinnastamine on üks olulisemaid otsuseid, mis mõjutab ettevõtte kasumlikkust (Sen 2013: 586). Osterwalder ja Pigneur eristavad dünaamilist ja fikseeritud hinnastamist. Dünaamilise hinnastamise puhul lepitakse hind kokku kahe või enama osapooli vaheliste läbirääkimiste teel, fikseeritud hindade puhul on igal tootel või teenusel kindel maksumus. (Osterwalder, Pigneur 2014: 33) Fikseeritud hindade eeliseks on asjaolu, et fikseeritud hind kindlustab kliendi jaoks saadava teenuse kindla maksumusega. Dünaamilise hinna korral võib ettevõtte kliendilt töömahu suurenedes kergekäelisemalt raha juurde küsida. Fikseeritud hindade puhul on ettevõttel lihtsam arvestada oma müüki ja tulusid. Dünaamiline hinnastamine on ettevõtetele kasulik näiteks juhul, kui tooted või teenused, mida pakutakse, on hooajalised. (Kokemuller 2018)

Selleks, et ettevõtte ärimudel toimiks, on vaja varasid, mida kirjeldab põhiressursside komponent. Põhiressursid võivad olla füüsilised, intellektuaalsed, inimressursid või

finantsressursid. Füüsilised ressurid on füüsilised varad, nagu tootmisvahendid, hooned jne. Intellektuaalsete ressursside alla kuuluva kaubamärgid, patendid, autoriõigused, tarkvara, kliendibaasid. (Osterwalder, Pigneur 2014: 34-35)

Peamiste tegevuste komponent kirjeldab ettevõtte tähtsamaid tegevusi ärimudeli toimimise tagamiseks. Ettevõtte peamised tegevused on näiteks tootmine, probleemide lahendamine ja platvormi või võrgustikuga seotud tegevused (Osterwalder, Pigneur 2014: 36-37).

Selleks, et optimeerida ressursse ja tegevusi, vähendada riske konkurentsikeskkonnas ja tagada ressursside olemasolu, loovad ettevõtted suhteid erinevate partneritega. Peamiste partnerite komponent kirjeldab nende tarnijate ja partnerite võrgustikku, kes on ettevõttele tegutsemisel olulised. (Osterwalder, Pigneur 2014: 38-39) Näiteks Kolk *et al.* (2008: 272) rõhutavad, et partnerite leidmine ja nendega läbirääkimine on tihti aeganõudev ja kulukas, kuid kui sellest tekivad õnnestunud liidud, kajastub see hiljem märkimisväärselt madalamates tegevuskuludes. Osterwalder ja Pigneur (2014: 38) eristavad nelja liiki partnersuhteid:

- 1) strateegilised liidud omavahel mittekonkureerivate ettevõtete vahel;
- 2) strateegilised partnerlussuhted konkurentide vahel;
- 3) ühissettevõtet uue äri arendamiseks;
- 4) ostja ja tarnija vahelised suhted, et tagada kindlad tarned.

Viimane, üheksas komponent on kulustruktuur ning see kirjeldab kõiki ärimudeli ellurakendamise kaasnavaid kulusid. Mõned ettevõtted seavad endale tihti eesmärgiks viia kulud miinimumini (kulude vähendamise keskne struktuur), teised aga ei hooli niivõrd äritegevusest tulenevatest kuludest, vaid keskenduvad väärtuse loomisele (väärtuse loomise keskne struktuur). (Osterwalder, Pigneur 2014: 40-41) Ettevõtte kasumlikkusest tulenevalt on oluline teada ettevõtte kulusid ja tulusid ning nende omavahelist suhet (Hultz 2018) Joonisel 5 on Osterwalderi ärimudeli lõuend koos kõikide eelnevalt selgitatud komponentidega.

Peamised partnerid Kellega teeme koostööd ja mida neilt saame / vastu pakume?	Peamised tegevused Mida on vaja teha, et saaksime klientidele väärtust pakkuda?	Väärtuspakkumine Miks on teenus või toode kliendile kasulik? Milliseid kliendi probleeme see lahendab?	Kliendisuhted Milliseid suhteid iga kliendigrupp meilt ootab? Millised on tema eelistused?	Kliendi-segmenidid Mis neid iseloomustab? Kui palju neid on? Kes on kõige tähtsamad kliendid?
	Peamised ressursid Mida vajame tootmiseks, teenindamiseks ja enda ärimudeli toimimiseks?		Kanalid Kuidas kliendid teenuseni jõuavad? Kuidas nad seda ostavad ja kätte saavad?	
Kulustruktuur Millised tegevused, vahendid ja ressursid on kõige kulukamad? Kas meie äri keskendub kulude minimeerimisele või väärtuse maksimeerimisele? Kas meie tulud katavad kulusid?		Tuluvood Kuidas raha saame? Millise väärtuse eest on kliendid valmis maksma? Kui palju nad maksavad?		

Joonis 5. Osterwalderi ärimudeli lõuend
 Allikas: (Osterwalder, Pigneur 2014: 44)

Niisiis on Osterwalderi ärimudeli ontoloogia ja ärimudeli lõuend üsna sarnased kontseptsioonid (vt tabel 3), küll aga on viimane kompaktsem ning abiks paljudele ettevõtetele oma eesmärkide sõnastamisel.

Osterwalderi ärimudeli lõuendis on komponente vähem kui ärimudeli ontoloogias, kuna mitmed ärimudeli ontoloogia komponendid on ühendatud. Väärtuspakkumise ja pakku-mise ühendamisel on saadud ärimudeli lõuendisse komponent väärtuspakkumised; samuti on saadud võimekuste ja ressursside ühendamisel komponent põhiressursid. See lihtsustus on teinud ärimudeli lõuendi väga edukaks vahendiks. (Fliegner 2017: 56)

Tabel 3. Osterwalderi ärimudeli ontoloogia ja ärimudeli lõuendi vastavused

Valdkonnad	Ärimudeli ontoloogia kontseptsioon	Ärimudeli lõuendi kontseptsioon
Pakkumised	Väärtuspakkumine	Väärtuspakkumised
	Pakkumine	
Kliendid	Klient	Kliendisegmendid
	Kriteeriumid	
	Jaotuskanalid	Kanalid
	Sidepidamine	
	Suhtlemine	Kliendisuhted
	Mehhanism	
Taristu	Võimekused	Põhiressursid
	Ressursid	
	Väärtuse vorm	Peamised tegevused
	Tegevused	
	Koostöö	Peamised partnerid
	Kokkulepped	
	Osalejad	
Majanduslik elujõulisus	Tulumudel	Tuluvood
	Tulude vood ja hinnastamine	
	Kulustruktuur	Kulustruktuur
	Aruandlus	

Allikas: (Osterwalder 2004: 49–102; Osterwalder, Pigneur 2014: 16–42); autori koostatud

Samuti vastab Osterwalderi ärimudeli lõuend raamistikule, mis on loodud erinevate autorite käsitlusi arvestades ning milles on kõrvale jäetud äristrateegia, nagu on soovitanud ka Magretta (2002) ja Drucker (1994). Seega järgib Osterwalderi ärimudeli lõuend erinevate autorite poolt välja toodud soovitusi lisades omalt poolt lihtsuse ja loogilisuse.

1.3. Osterwalderi ärimudeli lõuend sotsiaalse ettevõtluse kontekstis

Järgnevalt tutvustatakse, kuidas on Osterwalderi ärimudeli lõuendit kasutatud ja kohandatud sotsiaalse ettevõtluse kontekstis. Autor kasutab mõistet “sotsiaalne ettevõtlus”, kuna spetsiaalselt sotsiaalse talupidamise jaoks ei ole ärimudeli lõuendit kohandatud, samuti puuduvad eelnevad uuringud, mis süveneksid sotsiaalsete talupidamiste ärimudelitesse. Sotsiaalsed ettevõtted on ühiskondliku eesmärgiga organisatsioonid, kes kasutavad oma sihi saavutamiseks ettevõtlust. Ühiskondliku eesmärgi olemasolu tähendab, et see on püsivalt fikseeritud organisatsiooni põhikirjas. Ettevõtlus tähendab tegut-

semist majandusüksusena, st kaupade või teenuste pakkumist tasu eest püsiva tegevusena oma nimel. (Sotsiaalse ettevõtte ja... 2018) Selleks, et sotsiaalset ettevõtet saaks nimetada just sotsiaalseks ettevõtteks, on paika pandud kriteeriumid, millele ettevõtte peab vastama (*Ibid*):

1. Sotsiaalse ettevõtte olemasolu eesmärk on panustada inimeste heaolusse või heasse keskkonnaseisundisse.
2. Sotsiaalne ettevõtte suudab tõestada, et tema tegevused ja tulemused on põhikirjalise eesmärgiga kooskõlas.
3. Sotsiaalne ettevõtte on ettevõtte, st ta pakub oma nimel tasu eest kaupu või teenuseid ning kaupade ja teenuste müük on talle püsivaks tegevuseks.
4. Sotsiaalne ettevõtte panustab kasumit oma põhikirjalise eesmärgi saavutamisse.
5. Sotsiaalse ettevõtte tegevuse lõpetamisel jaotatakse tema varad sarnase eesmärgiga sotsiaalsete ettevõtete vahel.
6. Sotsiaalne ettevõtte ei ole riigi ega kohaliku omavalitsuse, erakonna, äriühingu(te) või nende liidu valitseva mõju all.

Võttes arvesse nimetatud punkte, ei pruugi kõik sotsiaalsed talupidamised olla sotsiaalsed ettevõtted. Küll aga kuulub sotsiaalne talupidamine maaettevõtluse alla – Maaelu Edendamise Sihtasutuse kohaselt on maaettevõtlus väljaspool linnasid toimuv tegevus, mis hõlmab erinevaid valdkondi (traditsiooniline põllumajandus, mahepõllumajandus, metsandus, alternatiivtegevused, maaelu mitmekesistamine ja arendus, sh. turism ja kohalik algatus) (Maaelu Edendamise...2018). Kuna sotsiaalne talupidamine on autori arvates võrreldav pigem sotsiaalse ettevõtlusega, kus esmatähtis on panustamine inimeste heaolusse või keskkonnaseisundi parandamisse, kui tavaettevõtlusega, on asjakohane uurida, kuidas on sotsiaalsed ettevõtted ärimudeli lõuendit kasutanud ja lähtuda nende praktikast.

Sotsiaalsete ettevõtete ärimudeleid uurinud autorid on arutlenud Osterwalderi ärimudeli sobivuse üle sotsiaalse ettevõtluse konteksti. Järgnevalt tuuakse välja, kuidas on kohandatud ärimudeli lõuendit, mis antud kontekstis on ärimudelite kujundamise ja täpsustamise vahend. Alexander Osterwalder on püüdnud leida lahendust ettevõtetele, mille põhiline eesmärk ei ole raha teenimine, vaid mingi kindla missiooni täitmine. Osterwalder toob välja, et missioonimudeli lõuendi (*Mission Model Canvas*) puhul ei teeni

ettevõtte raha, vaid ressursid suunatakse konkreetsete probleemide lahendamiseks ning luuakse väärtust abisaajatele. Seega pole tema väitel tuluvoogude komponent antud mudelis asjakohane ning sellele tuleks leida missioonimudelisse sobiv vaste. Ta pakub alternatiivina välja “missiooni saavutamise”. Lisaks sellele on algses ärimudeli lõuendis muudetud kliendisegmendid kasusaajateks, kulustruktuur missiooni täitmise eelarveks, kanalid muutusteks ning kliendisuhted klienditoeks. (The Mission Model Canvas ... 2018) Osterwalderi missioonimudeli lõuend on toodud lisa 3.

Selline tulude kõrvale jätmine pole magistritöö autori arvates õigustatud, kuna ka sotsiaalsetel ettevõtetel on tulude teenimine olulisel kohal isegi siis, kui sotsiaalne aspekt kaalub selle üles. Sotsiaalsetele ettevõtetele on pakutud erinevaid ärimudeli variante, kuid kõik need põhinevad siiski vähemal või rohkemal määral algupärasel Osterwalderi ärimudeli lõuendil. Üks selliseid on näiteks nutikas sotsiaalse ärimudeli lõuend (*Social Lean Canvas*), mall, mis on kokku pandud just sotsiaalsetele ettevõtetele kasutamiseks. Selle on loonud Rowan Yeoman ja Dave Moskovitz Uus-Meremaa sotsiaalse ettevõtluse organisatsioonist Ākina. (Introducing the Social ... 2018) Meetod on kombineeritud juba tutvustatud Osterwalderi ärimudeli ning nutika ärimudeli lõuenditest (*Lean Canvas*).

Nutikas ärimudeli lõuend (vt lisa 4) on loodud eelkõige kasutamiseks idufirmadele. Aluseks on võetud Osterwalderi ärimudel, kuid seda on kohandatud tagamaks idufirmade ärimudeli koostamise kiirus ja kokkuvõtlikkus. Mudeli autor, Ash Maurya, toob välja, et äriplaanide koostamine võtab kaua aega ning seda uuendatakse harva. (Don't write ... 2018) Nutika ärimudeli lõuendis on välja jäetud peamised partnerid, tegevused, ressursid ja kliendisuhted.

Lisaks sellele on Maurya sõnastanud väärtuspakkumise komponendi unikaalse väärtuspakkumisega – lihtne, selge ja veenev sõnum, mis näitab, ettevõtte unikaalsust ning pakutavate toodete ja teenuste väärtuslikkust (What is the key ... 2018). Tabelis 4 on esitatud, millega on mudelist välja jäetud komponendid asendatud.

Tabel 4. Osterwalderi ärimudelis asendatud komponendid nutika ärimudeli lõuendi korral

Osterwalderi ärimudeli lõuendist välja jäetud komponent	Uus komponent
Peamised partnerid	Probleem
Peamised tegevused	Lahendus
Põhiressursid	Peamised näitajad
Kliendisuhted	Ebaõiglase eelis

Allikas: (Maurya 2012); autori koostatud

Maurya (2012) tõi mudelisse probleemi komponendi ning ehtas oma mudeli suuresti sellele toetudes. Ta leidis, et enamus läbikukkumisi tuleneb probleemi mittemõistmisest. Ettevõtted kulutavad aega ja raha ning toovad klientideni toote, mis ei lahenda nende probleemi. Peamised tegevused asendati lahenduse leidmisega. Oluline on, et kui alustav ettevõtte on saanud aru probleemist, oskaks nad defineerida ka parima võimaliku lahenduse. (Maurya 2012) Need asendused toovad välja põhilised erinevused, mida peaks jälgima juba kasvav ettevõtte ja mida idufirma, nimelt peab alustav ettevõtte kaaluma põhjalikult seda, mida osatakse teha paremini, kui juba tegutsevad ettevõtted (What is the key ... 2018).

Põhiressursside asemel on nutika ärimudeli lõuendisse toodud komponent peamised näitajad. Maurya leidis, et on kindlad näitajad, millele ettevõtted peaksid tähelepanu pöörama. Kliendisuhted on esialgses Osterwalderi lõuendis asendatud ebaõiglase eelise, mis on põhimõtteliselt sama, mis konkurentsieelis. (Maurya 2012) See on ettevõtte võimekus erineda teistest samasugustest ettevõtetest, või siis võime teha midagi väljapaistval viisil (What is the key ... 2018).

Kombineerides Osterwalderi ärimudeli lõuendi ja Maurya poolt pakutu, jõudsid Yeoman ja Moskovitz nutika sotsiaalse ärimudeli lõuendini (vt lisa 5). Antud lõuendis on 11 komponenti, millest üheksa vastavad Osterwalderi ja Maurya kombinatsioonile, ning autorid on omalt poolt lisanud kaks komponenti (Social Lean Canvas 2018):

- eesmärk – selgelt määratletud tegevused sotsiaalsete või keskkonnaprobleemide lahendamiseks;
- mõju – millist sotsiaalset või keskkondlikku mõju soovitakse oma tegevusega saavutada.

Niisiis on nutikas sotsiaalne ärimudeli lõuend väga sarnane kohandatud Osterwalderi ärimudeli lõuendile – lisatud on vaid kaks komponenti, mis on olulisteks näitajateks sotsiaalse ettevõtluse määratlemisel. Käesoleva magistr töö autor leiab aga, et sotsiaalset aspekti peaks arvestama iga komponendi juures, kuna see tagab, et ükski komponent ei oleks liigselt vaid ärilisele poolega seotud.

Osterwalderi ärimudeli lõuendi ja Maurya lõuendi kombineerimisel on ka Eesti autorid loonud sotsiaalse ärimudeli lõuendi. 2013. aastal kirjutas Aune Lillemets magistri-töö teemal “Sotsiaalse ärimudeli arendamise abivahend”, mille raames koostati ka sotsiaalse ettevõtte ärimudeli lõuend. Hiljem valmis lõuendist ka trükis projekti “Social Entrepreneurship – Acting Social in Local Economy” raames. (Lillemets 2013; Aktiivõppe meetoditest ... 2018) Koostatud lõuendi puhul on märkimisväärne see, et vaadeldakse nii sotsiaalset kui ka ärilist poolt – see on koostatud kahekihilisena, võttes arvesse abivajaja seisukohti ning eraldi kliendi seisukohti. (Lillemets 2013: 53) Selline lähenemine on eelmisest, nutika sotsiaalse ärimudeli lõuendist, tunduvalt mitmetahulisem, kuna arvestab iga komponendi juures sotsiaalset aspekti.

Lillemets viis uuringu läbi kasutades algselt Osterwalderi ärimudeli lõuendit. Intervjuudest ja ekspertidelt saadud sisendite abil ja Maurya kohandusi arvesse võttes jõudis Lillemets lõpliku sotsiaalse ettevõtte ärimudeli lõuendini (vt lisa 6; Lillemets 2013: 42–53). Vastavalt Maurya kohandusele on lõuendis probleemide komponent. Samuti on vastavalt Maurya käsitlusele lõuendisse kaasatud peamiste näitajate komponent. Edasi vastab Lillemetsa koostatud lõuend Osterwalderi omale selle erinevusega, et kanalite komponendi asemel on “tee sihtrühmani”, kuid kui lugeda selgitust, mida see tähistab (milliseid kanaleid pidi jõuad abivajajani), on see siiski peaaegu üks-ühele Osterwalderiga vastavuses.

Ilmneb, et kõikides mudelites on kasutusel komponendid (erineva sõnastusega, kuid sama tähendusega) väärtuspakkumine, kliendisegmendid, kanalid, tuluvood ja kulustruktuur. Seega võiks arvata, et need komponendid on kõige olulisemad, kuna on kasutusel igas mudelis. Siiski on sotsiaalsetest ettevõtetest lähtuvalt otstarbekas ärimudelis kajastada ka sotsiaalset aspekti. Tabelis 5 on autor välja toonud Osterwalderi ärimudeli lõuendi, Lillemetsa sotsiaalse ettevõtte ärimudeli lõuendi ning nutika sotsiaalse ärimudeli lõuendi komponendid.

Tabel 5. Osterwalderi, nutika sotsiaalse ja sotsiaalse ettevõtte ärimudeli lõuendi komponendid

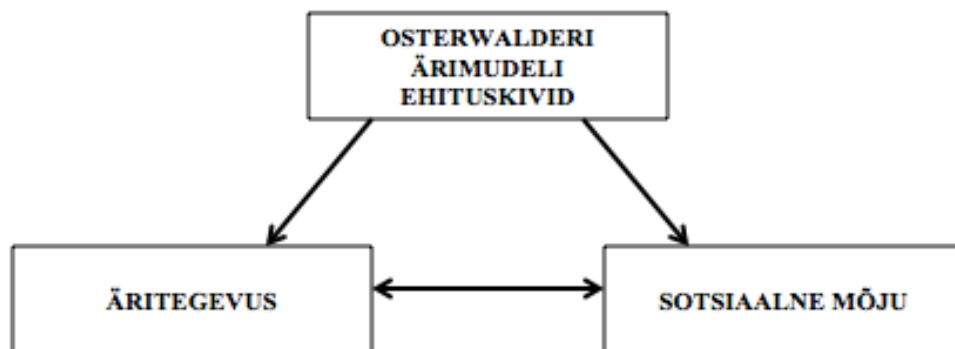
Osterwalderi ärimudeli lõuend	Nutikas sotsiaalne ärimudeli lõuend	Sotsiaalse ettevõtte ärimudeli lõuend
Väärtuspakkumine	Unikaalne väärtuspakkumine	Väärtuspakkumine
Kliendisegmendid	Kliendisegmendid	Sihtrühmad
Kanalid	Kanalid	Tee sihtrühmani
Kliendisuhted	Ebaõiglane eelis	Suhted sihtrühmaga
Põhiressursid	Peamised näitajad	Võtmenäitajad, võtmeressursid
Peamised tegevused	Lahendus	
Peamised partnerid	Probleem	Probleem
Tuluvood	Tuluvood	Tuluallikad
Kulustruktuur	Kulustruktuur	Kulustruktuur
	Eesmärk	
	Mõju	

Märkus: rasvases kirjas toodud komponendid kattuvad esitatud kolmes mudelis.

Allikas: (Osterwalder, Pigneur 2010; Yeoman, Moskovitz 2013; Lillemets, Roolaid 2013); autori koostatud

Ingrid Burkett, kes on tegelenud sotsiaalsete mudelite uuendustega, on avaldanud brošüüri, kus selgitab, et tegelikult sobib Osterwalderi esialgne ärimudeli lõuend hästi ka sotsiaalsete ettevõtete kontekstis. Tema arvates ei vaja sotsiaalsed ettevõtted erinevat ärimudeli lõuendit, samuti polevat nende tunnusjooned kardinaalselt erinevad tavaettevõtete omadest. Küll aga on sotsiaalne ettevõtte erinev selle poolest, et on olemas lisaks ärilistele eesmärkidele ka sotsiaalsed eesmärgid. (Burkett 2016: 7)

Niisiis ühtib Burketti vaade Lillemetsa omaga, et sotsiaalse ettevõtluse puhul peaks lõuend olema kahekihiline. See tähendab, et sotsiaalsete ettevõtete jaoks peab ärimudeli lõuend võimaldama näha lisaks ärilisele aspektile ka sotsiaalset mõju, mida soovitakse saavutada. Selle juures on tähtis jälgida, kuidas kaks poolt, äriline ja sotsiaalne mõju on omavahel seotud. Tegelikkus näitab, et sotsiaalsed ettevõtted ei tööta edukalt, kui nad ei tegele lisaks sotsiaalsele poolele edukalt ka ärilise poolega. (Burkett 2016: 7) Tuuakse välja, et tihti kasutavad sotsiaalsed ettevõtted ärimudeleid ja -strateegiad eesmärgiga jaotada rahalisi ressursse jätkusuutlikumalt (Vial 2016: 4). Näüanss, mida Burkett lisab Osterwalderi ärimudeli lõuendile sotsiaalse ettevõtluse jaoks, on kahepoolne platvorm. Ta toob iga komponendi juures välja lisaks äritegevusele (*commerce*) ka sotsiaalse mõju (*social impact*). (Burkett 2016; Lillemets 2013) Joonisel 6 on kujutatud Burketti kahepoolne platvorm.



Joonis 6. Kahepoolne platvorm Osterwalderi ärimudeli lõuendi kasutamiseks sotsiaalse ettevõtluse kontekstis

Allikas: (Burkett 2016; Lillemets 2013; Vial 2016; Seelos, Mair 2005; Zahara *et. al* 2009); autori koostatud

Seejärel toob Burkett oma kirjatöös põhjalikult välja, mida peaks iga Osterwalderi ärimudeli lõuendi komponendi juures silmas pidama võttes arvesse sotsiaalset mõju. Oluline on ka see, et ta ei leia, et peaks ainult vaatlema eraldi ärilist ja sotsiaalset aspekti, vaid ka seda, kuidas need omavahel suhestuvad.

Osterwalderi ärimudeli lõuendis on kliendisegmentide puhul oluline määrata kindlaks, kellele väärtust luuakse ning kes on olulisemad kliendid (vt alapeatükk 1.2). Burkett toob välja, et sotsiaalse ettevõtte puhul on kliendikategoriaid vähemalt kaks – kliendid, kes tahavad osta ettevõtte tooteid või teenuseid (sama, nagu Osterwalderil) ning kliendid, kes tahavad toetada ettevõtte sotsiaalset mõju. Need kliendisegmendid võivad omavahel kattuda. (Burkett 2016: 15)

Osterwalder toob väärtuspakkumiste all välja, millist kliendi probleemi soovitakse lahendada ja milliseid tooteid või teenuseid igale kliendisegmendile pakutakse (vt alapeatükk 1.2). Kui tavaettevõtted keskenduvad pigem klientide uuendevatele vajadustele ja suurtele turgudele, siis sotsiaalsetele ettevõtetele on omane klientide pikaajaliste, traditsiooniliste vajaduste rahuldamine (Vial 2016: 3). Burkett lisab sotsiaalse aspektina, et peab jälgima, kui silmapaistev on pakutav sotsiaalne mõju ja kes on inimesed, kes seda hindavad. (Burkett 2016: 15) Tavaettevõtete puhul üritatakse mõista seda, kui palju klient on valmis pakutava väärtuse eest maksma. Sotsiaalsete ettevõtete korral on

küsimus pigem selles, mille eest on klient valmis maksma. (Gope 2018). Osterwalderi lõuend toob välja, milliste kanalite kaudu klientideni jõutakse, milliseid kanaleid kliendid soovivad, et kasutatakse jne. Kanalite ülesandeks on tõsta klientide teadlikkust ettevõtte toodetest ja teenustest, aidata klientidel hinnata ettevõtte väärtuspakkumisi, võimaldada klientidel osta konkreetseid tooteid ja teenuseid, edastada väärtuspakkumine klientideni ning pakkuda ostujärgset kliendituge (vt alapeatükk 1.2).

Sotsiaalse ettevõtluse puhul tuleb nendele ülesannetele lisada mõningad aspektid, mis on välja toodud tabelis 6. Lisaks sellele peab sotsiaalne ettevõtte jälgima, et kanalid, mida valitakse, sobitaksid kokku nende sotsiaalse missiooniga ja annaksid nende väärtusi õigel moel edasi.

Tabel 6. Osterwalderi ärimudeli kanalite ülesannete täiendused sotsiaalse ettevõtluse puhul

Kanalite ülesanne	Täiendused sotsiaalse ettevõtluse korral
Teadlikkus	Kuidas sotsiaalne ettevõtte paistab teiste seast silma? Kas tõstetakse teadlikkust toodete/teenuste kohta või ettevõtte sotsiaalse mõju kohta? Kuidas seda tehakse?
Hindamine	Kuidas aidatakse klientidel hinnata väärtuspakkumise sotsiaalset mõju? Milliseid lugusid peaks ettevõtte jagama? Kas konkureeritakse ka tavaettevõtetega? Kui jah, siis miks peaksid kliendid ostma sotsiaalselt ettevõttelt, mitte tavaettevõttelt?
Toodete/teenuste ostmise	Kuidas kliendid sotsiaalse ettevõtte leiavad? Kuidas laiendada toodete/teenuste ostmisvõimalusi? Milliseid partnereid kasutada, et laiendada müügi võimalusi?
Tarne	Kas on võimalik laiendada toote/teenuse kohaletoimetamise võimalusi?
Ostujärgne klienditugi	Kas ollakse sotsiaalsest mõjust huvitatud klientidega peale tehingut kontaktis, et tagada nende tagasitulek? Millist müügi järgset informatsiooni saadakse või soovatakse saada?

Allikas: (Burkett 2016: 18); autori koostatud

Kliendisuhted kirjeldavad, milliseid suhteid erinevate kliendisegmentidega luuakse ja hoitakse ning kuidas need ülejäänud ärimudelisse sobituvad (vt alapeatükk 1.2). Sotsiaalse ettevõtte puhul tuleb silmas pidada seda, et isegi kui kliendid on eelkõige huvitatud ettevõtte poolt pakutavast sotsiaalsest mõjust, peab klientidele tagama ka tooted või teenused, mida neil on vaja. Ainult missioonist jääb väheseks, kui tootest/teenusest ei saada oodatavat väärtust. Sotsiaalsed ettevõtted peavad endale selgeks tegema, kas nende suhtlus klientidega, kes on nende kliendid vaid sotsiaalse mõju tõttu, on erinev suhtlusest “tavaklientidega”. Veel võiks teha kindlaks viisid, kuidas panna kliendid, kes

on huvitatud sotsiaalsest mõjust, huvituma ka ettevõtte toodetest või teenustest. (Burkett 2016: 20)

Tuluvood määravad, millise väärtuse eest on kliendid nõus maksma (vt alapeatükk 1.2). Mõned autorid on leidnud, et sotsiaalse ettevõtluse puhul võib juhtuda, et keskendutakse ärimudelite koostamisel liigselt tuludele ning seega väheneb esialgselt planeeritud sotsiaalse mõju tähtsus (Zahara *et al.* 2009: 527). Sellest hoolimata ei eralda Burkett sotsiaalset ja ärilist aspekti, vaid toob vastupidi välja, et sotsiaalsed ettevõtted peaksid uurima, kuidas teenib tulu analoogne tavaettevõtte. Tavaettevõtlus, millelele sotsiaalne ettevõtte on oma põhilise ärilise tegevuse püstitanud, peab olema võimeline jõudma sinnani, et ärilisest tegevusest tulenevad tulud on jätkusuutlikud ja toovad piisavalt raha, et katta tegevuskulusid ning teenida ettevõttele ka kasumit. (Burkett 2016: 23; Vial 2016: 5)

Alapeatükis 1.2 toodi, et põhiressursideks on füüsilised, intellektuaalsed, inimressursid ja finantsressursid. Sotsiaalse ettevõtluse sotsiaalse mõju perspektiivis on jaotus sama, kuid lisandub veel üks põhiressurss, milleks on mõjuressursid. Need on kasutatavad meetodid ja võrgustikud, et hinnata sotsiaalse aspekti mõjukust. (Burkett 2016: 24) Kõik ressursid on sotsiaalse ettevõtluse puhul piiratud, seega tegelevad sotsiaalse ettevõtlusega inimesed, kes on ressursside kogumises ja kaasamises väga kogenud ja professionaalsed (Seelos, Mair 2005: 244).

Peamised tegevused tagavad ettevõtte ärimudeli toimimise (vt alapeatükk 1.2). Sotsiaalse ettevõtluse ärilised ja sotsiaalsed põhitegevused võivad olla üksteist täiendavad, kui need tegevused panustavad omavahel, või vastanduvad, kui on raskusi tasakaalustada äri- ja sotsiaaltegevusi. Kui need tegevused on vastanduvad, on oluline leida viise, kuidas need tasakaalustada. (Burkett 2016: 26) Sotsiaalsed ettevõtted peaksid oma tegevusi planeerima jälgides, mis toimub mujal, ettevõtetest väljaspool. Kui soovitakse näha muutusi mõnes muus sektoris, tuleb sotsiaalsel ettevõttel nende muutuste saavutamiseks panustada ja muutma midagi enda tegevuses. (Gope 2018) Peamiste partnerite puhul peavad sotsiaalsed ettevõtted lisaks äripartneritele hoolikalt valima ka partnereid, kes aitavad neil tugevdada ettevõtte sotsiaalset mõju (Burkett 2016: 26-27).

Kulustruktuuris määratakse kindlaks, millised on ärimudeliga kaasnevad kõige olulisemad kulud. Sotsiaalse ettevõtte puhul on kuludeks ärilise poolega ja sotsiaalse mõju saavutamise seonduvad kulud. Sotsiaalne mõju ei ole mitte kunagi kuluneutraalne – kui võetakse sotsiaalsel eesmärgil tööle näiteks pikaajalised töötud, tuleb ettevõttel maksta nende väljaõppe eest, lisaks on sellistel töötajatel tõenäoliselt väiksem tootlikkus ning ka töö kvaliteet võib olla kehvem. Sotsiaalne ettevõtte peab leidma võimaluse, kuidas lõimida rahalised vahendid oma sotsiaalse eesmärgiga. (Burkett 2016: 28; Gope 2018)

Võttes arvesse kõikide eelnevate autorite seisukohti ning pakutud ärimudeleid, mida sotsiaalsed ettevõtted võiksid kasutada, leiab käesoleva magistritöö autor, et mõistlik on jääda siiski esialgse Osterwalderi ärimudeli lõuendi juurde, kuna puudub ühtne sotsiaalsetele ettevõtetele loodud raamistik ning samuti leidis kinnitust asjaolu, et Osterwalderi ärimudeli lõuend tõepoolest sobib ka sotsiaalse ettevõtluse jaoks.

Peamised partnerid	Peamised tegevused	Väärtuspakkumine	Kliendisuhetud	Kliendisegmendid
Sotsiaalne mõju	Sotsiaalne mõju	Sotsiaalne mõju	Sotsiaalne mõju	Sotsiaalne mõju
<i>Kuidas üksteist mõjutavad?</i>	<i>Kuidas üksteist mõjutavad?</i>	<i>Kuidas üksteist mõjutavad?</i>	<i>Kuidas üksteist mõjutavad?</i>	<i>Kuidas üksteist mõjutavad?</i>
<i>Kuidas üksteist mõjutavad?</i>	Äriline pool	<i>Kuidas üksteist mõjutavad?</i>	Äriline pool	<i>Kuidas üksteist mõjutavad?</i>
	Peamised ressursid		Kanalid	
	Sotsiaalne mõju		Sotsiaalne mõju	
	<i>Kuidas üksteist mõjutavad?</i>		<i>Kuidas üksteist mõjutavad?</i>	
Äriline pool	Äriline pool	Äriline pool	Äriline pool	Äriline pool
Kulustruktuur	Sotsiaalne mõju		Tuluvood	Sotsiaalne mõju
<i>Kuidas üksteist mõjutavad?</i>	<i>Kuidas üksteist mõjutavad?</i>		<i>Kuidas üksteist mõjutavad?</i>	<i>Kuidas üksteist mõjutavad?</i>
	Äriline pool			Äriline pool

Joonis 7. Osterwalderi ärimudeli lõuend sotsiaalse ettevõtte jaoks

Allikas: (Osterwalder, Pigneur 2014; Lillemets 2013; Burkett 2016); autori koostatud

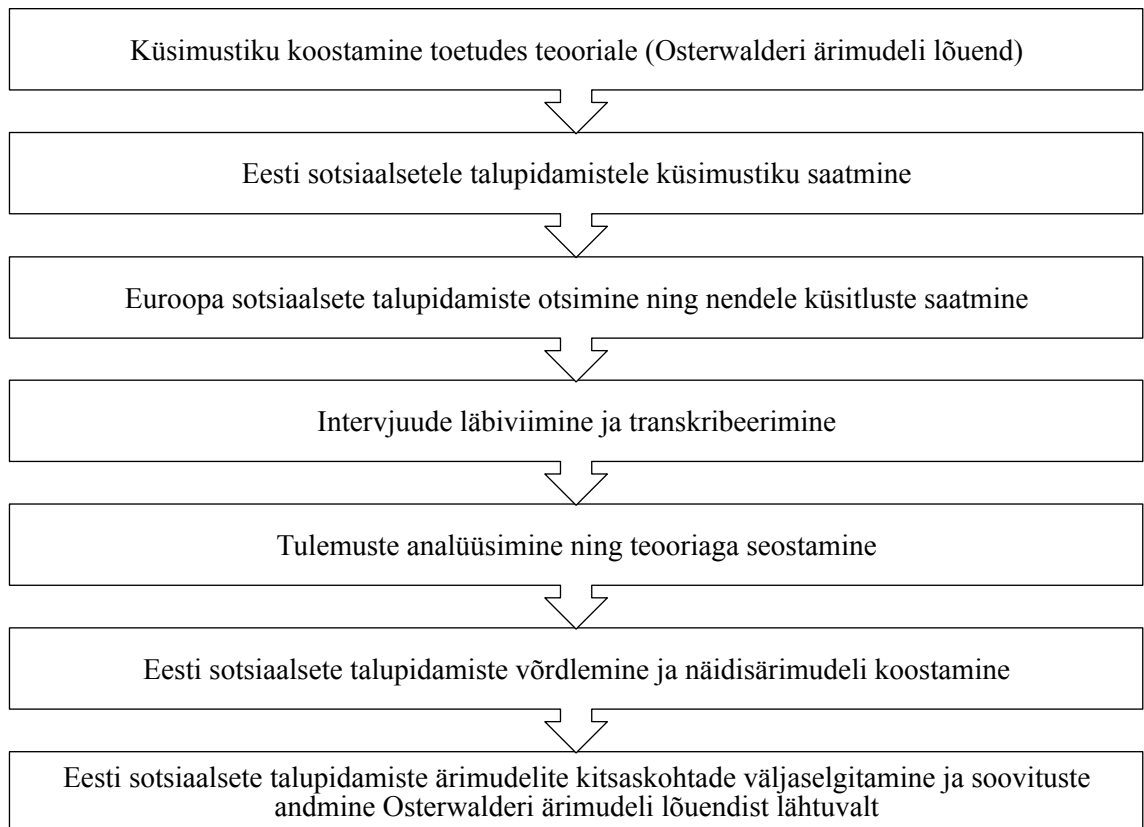
Küll aga kohandab autor Osterwalderi lõuendit, võttes eeskujuks Lillemetsa ja Roolaidi pakutud sotsiaalse ettevõtte ärimudeli lõuendi ning kasutab lõuendit kahekihilisena, et oleks kajastatud nii äri- kui ka sotsiaalne pool. Uurides Burketti käsitlust leiab magistr töö autor, et mõistlik on lisada ka ühisosa ehk kuidas sotsiaalne ja äri- pool üksteist mõjutavad ja täiendavad. Joonisel 7 on kujutatud Osterwalderi ärimudeli lõuend pisut modifitseeritud kujul, mis autori arvates on sobilik kasutamiseks sotsiaalsete ettevõtete, aga antud töö kontekstis ka talupidamiste ärimudelite uurimiseks. Saadud lõuend on kokkuvõttes isegi kolmekihiline, kui lisada ka ühisosa kastid.

Eelnevates kohandatud ärimudelite lõuendites kasutati Maurya nutika ärimudeli lõuendit, mis on mõeldud alles alustavatele ettevõtetele ning idufirmadele. Kuna magistr töö autor küsitleb juba tegutsevaid sotsiaalseid talupidamisi, siis pole otstarbekas kasutada ärimudeli lõuendit, mis on loodud eelkõige alustavatele ettevõtetele.

2. EESTI SOTSIAALSETE TALUPIDAMISE ÄRIMUDELID

2.1. Uurimismetoodika ja valimi kirjeldus

Antud alapeatükk selgitab uurimismetoodikat ning kirjeldab valimit. Empiirilise osa uurimisprotsess koosnes seitsmest põhilisest etapist (vt joonis 8).



Joonis 8. Sotsiaalsete talupidamiste ärimudelite uurimisprotsess

Allikas: autori koostatud

Uurimisprotsessi esimeses etapis koostas töö autor küsimustiku, mis hiljem saadeti nii Eesti sotsiaalsetele talupidajatele kui ka Euroopa (Hollandi, Suurbritannia, Belgia, Norra, Itaalia, Soome ja Rootsi) talupidajatele. Seega koostati küsimustik nii inglise kui

ka eesti keeles ning seda koostades arvestati Osterwalderi ärimudeli lõuendi üheksa komponendiga.

Iga komponendi teema juures küsiti küsimus(i), mis kataksid nii talupidamise ärilise poole kui ka sotsiaalse aspekti. Kui äritegevusega seonduvaid küsimusi koostades arvestati eelkõige Osterwalderi käsitlusega, siis sotsiaalseid aspekte arvesse võttes tugines autor Burkettile (2016) ning Lillemetsale ja Roolaidile (2013). Lisas 7 on välja toodud küsimused, mis sotsiaalsetele talupidajatele saadeti. Samad küsimused ingliskeelsena on välja toodud lisas 8. Kokku on küsimustikus 35 küsimust.

Uurimuse järgmises etapis saatis töö autor küsitluse Eesti sotsiaalsetele talupidajatele. Küsitlus saadeti talupidamiste esindajatele, kes vastasid ka 2016. aastal bakalaureusetöös raames koostatud küsitlusele (Konju Mõisa Talu, Kukrumäe ratsatalu, SA Maarja Küla, Pahkla Camphilli küla). Lisaks saadeti küsitlus talupidamistele, kellega oli töö autoril kokkupuude 2017. aasta lõpus toimunud sotsiaalsete talupidamise ümarlaual Jänedal (Kamelia koolituskeskus ja Hobukooli Park). Küsitluses märgiti vastamisperioodiks 19.–27. märts. Lisaks sellele abistas autorit ka Meeri Maastik Maamajanduse Infokeskusest, kes lisas küsitluse lingi Võrgukirja (28. märtsil), LEADER-i infokirja (29. märtsil) ja esimesse Sotsiaalsete Talupidamiste Uudiskirja (20. aprillil). Kokku vastas küsitlusele Interneti keskkonnas kaks sotsiaalset talupidamist – SA Maarja Küla ja MTÜ Arma Hipoteraapia- ja Ratsakeskus.

Selleks, et hilisemas uurimisprotsessis oleks võimalik Eesti sotsiaalseid talupidamisi võrrelda Euroopa riikide sotsiaalsete talupidamistega, otsis töö autor Euroopa sotsiaalseid talupidamisi kasutades Google'i otsingumootorit. Otsiti Hollandi, Norra, Itaalia, Belgia ja Suurbritannia talupidamisi. Neid riike uuris autor ka oma bakalaureusetöös ning eesmärgiks oli saada vastus igast riigist vähemalt ühelt sotsiaalselt talupidamiselt. Kahjuks saadi selle tulemusena vaid ühe Norra sotsiaalse talupidaja vastused. Seega otsustas autor saata küsitluse rohkematele Hollandi ja Suurbritannia sotsiaalsetele talupidamistele (eeldati, et näiteks Itaalia ja Belgia puhul võis probleemiks olla keelebarjäär) ning ka Soome ja Rootsi talupidamistele. Kokku saadeti palve küsitlusele vastata 88 Euroopa sotsiaalsele talupidamisele, sh 24 Suurbritannia, 7 Itaalia, 6 Belgia, 5 Norra, 22 Hollandi, 7 Soome ja 17 Rootsi sotsiaalsetele talupidamistele. Valimi suurus erinevad riigiti eelkõige seetõttu, et talupidamisi tuli otsida kohalikus keeles

(kasutati Google Translatori abi). Mida rohkem konkreetsest riigist õnnestus talupidamisi leida, seda enam saadeti ka selle riigi talupidamistele küsitlusi. Kahjuks vastas lõpuks küsitlusele ainult kolm sotsiaalset talupidamist – kaks Suurbritanniast ja üks Norrast.

Kuna Eesti sotsiaalsete talupidamiste osalus küsitlusele vastamises oli üsna passiivne, helistas magistritöö autor läbi kõik sotsiaalsed talupidamised, kellele ta oli ise küsitluse saatnud. Ilmnes, et mitmel talupidajal ei olnud aega küsitlusele vastata, kuna küsitlus oli üsna pikk, ning samuti tuli välja, et küsitluse vorm tundus kohati arusaamatu ning talupidamistel oli raskusi enda määratlemisega äriettevõttena. Enamus talupidajaid olid valmis telefoniintervjuudeks, mis viidi läbi perioodil 28. märts - 5. aprill 2018. Telefoniintervjuu viidi läbi Konju Mõisa Talu, Pahkla Camphilli Küla, Kameelia koolituskeskuse ja Hobukooli Pargi esindajatega. Lisaks vestles töö autor telefoni teel ka Maarja Küla esindajaga, et mõningaid vastuseid täpsustada, mis esitati internetikeskkonnas küsitlusele vastates.

Telefoniintervjuusid läbi viies ei esitanud autor küsimusi vastavalt eelnevalt koostatud küsimustikule, vaid vesteldi pigem pidades silmas Osterwalderi üheksat komponenti ning et need saaksid kaetud nii sotsiaalsest kui ka ärilisest aspektist. Kõikidele vastajatele selgitati ärimudeli lõuendi olemust ning küsiti luba vestluse lindistamiseks. Seetõttu ei alga transkriptsioonid vestluse algusest. Keskmiselt kestis intervjuu 24 minutit. Seejärel transkribeeris autor intervjuud. Ühe intervjuu transkribeerimiseks kulus umbes poolteist tundi. Transkriptsioonid on toodud lisades 9-12. Puudub transkriptsioon vestlusest, kus autor täpsustas Maarja Küla esindajaga mõningaid aspekte, kuna selle käigus kõne ei lindistatud, vaid tehti käsikirjalisi märkmeid.

Järgmise uurimisetapina võrdles töö autor Eesti sotsiaalsete talupidajate vastuseid ning sidus teooriaga. Lisas 13 tõi autor välja Eesti talupidajatega läbiviidud intervjuude ja küsitluste kodeeringu tabeli. Vastustes toodi välja, kuidas sotsiaalsed talupidamised on kirjeldanud igat Osterwalderi ärimudeli lõuendi komponenti. Seejärel paigutati vastused kohandatud Osterwalderi ärimudelile ning tulemuseks saadi Eesti sotsiaalsete talupidamiste näidisärimudel. Uurimuse viimases etapis kõrvutab autor Eesti talupidajate vastused olemasolevate Euroopa talupidajate vastustega ning pakub välja lahendusi, kuidas

ärimudeleid parendada toetudes talupidajate vastustele, teooriale ning Eesti sotsiaalsete talupidamiste eripäradele.

Järgnevalt kirjeldab autor lühidalt sotsiaalseid talupidamisi, kes uuringus osalesid. SA Maarja Küla on kogukond Lõuna-Eestis, kus elavad intellektipuudega täiskasvanud (Maarja Külast 2018). Elanikele on tagatud ööpäevaringne erihooldeteenus (Teenused 2018). Väga sarnase kontseptsiooniga on Pahkla Camphilli küla, mis pakub külakogukonnas elamise teenust erihoolekannet vajavatele täiskasvanutele (Timmermann 2018). Koolituskeskus Kamelia tegeleb eelkõige koostöös Eesti Töötukassaga täiskasvanute täiend- ja ümberõppe pakkumisega. Lisaks pakutakse lastele võimalust tutvuda looduse ja taimedega. (Kööba-Orlov 2018)

Hobukooli Park (2018) pakub loodusehituse koolitusi ning samuti nõustamist ja teraapiat hobuste abil. Ka Arma Ratsatalu põhitegevus on seotud hobustega. Peamiselt pakutakse ratsutamistrenne, aga ka majutusteenust ning paadisõitu ja merel kalastamist (Tere tulemast... 2018). Samas pakutakse ka terapeutilisi ratsutamistunde. Konju Mõisa Talu tegeleb enamasti piimatoodete müügiga, kuid tehakse ka ekskursioone lasteaiarühmadele, koolidele ja peredele, kus on võimalik tutvuda farmitöödega ning loomadega (Repinski 2018). Tabelis 7 on esitatud talupidamiste sotsiaalse poole tegevussuunad vastavalt Scuderi *et al.* (2014) käsitlusele.

Tabel 7. Eesti sotsiaalsete talupidamiste tegevussuunad

Tegevussuunad	Sotsiaalsed talupidamised
Rehabilitatsioon ja teraapia	Hobukooli Park, Arma Ratsatalu
Töökaasamine ja sotsiaalne integratsioon	Kamelia Koolituskeskus
Haridus	Konju Mõisa Talu
Hoolekanne	Maarja Küla, Pahkla Camphilli küla

Allikas: (Scuderi *et al.* 2014; Aluste 2018; Arma Ratsatalku 2018; Kööba-Orlov 2018; Repinski 2018; Maarja Küla 2018; Timmermann 2018); autori koostatud

Niisiis on esindatud kõikide põhiliste sotsiaalsete talupidamiste tegevussuunad. Euroopa riikidest vastasid küsitlusele Suurbritanniast Avenbury Care Farm ja Gorfenna Community. Esimene neist on alles alustav hooletalu, mida hakkab eest vedama inimene, kellel on varasem kogemus nii õppimisraskustega noorte ja täiskasvanutega kui ka taimekasvatuse ja loomadega. Hooletalus hakatakse tegelema haruldaste loomadega. (Avenbury Care Farm 2018) Gorfenna Community on päevakeskus õpiraskustega,

vaimse tervise probleemidega, füüsilise puudega, ajukahjustusega ning autismi ja aspergeri diagnoosiga täiskasvanutele. Sealsed kliendid tegelevad muu hulgas taluloomadega, farmitöoga ning kokandusega. (Registered Care ... 2018) Norrast vastas küsitlusele talupidamine Stiftelsen Ullandhaug. Tegemist on orgaanilise taluga, kus käivad tööl vaimsete probleemidega inimesed ning endised sõltlased. Stiftelsen Ullandhaugi talust saavad nad tööharjumuse, mis aitab neil ühiskonda integreeruda. (Grønn omsorg 2018) Kõikides nimetatud Euroopa sotsiaalsetes talupidamistes äriline eesmärk puudub või on minimaalne.

2.2. Eesti sotsiaalsete talupidamiste ärimudelite kirjeldus

Järgnevalt annab autor ülevaate Eesti sotsiaalsete talupidamiste ärimudelitest, kasutades Osterwalderi ärimudeli lõuendit, mis hõlbustab ärimudelite kujutamist. Infot saadi talupidajatega intervjuusid läbi viies ning samuti vastasid kaks sotsiaalset talupidajat autori koostatud küsitlusele (Maarja Küla ja Arma Ratsatalu). Töö autor soovis iga komponendi juures välja tuua nii ärilise poole kui ka konkreetselt sotsiaalse talupidamisega seonduva.

Esmalt käsitletakse sotsiaalsete talupidamiste kliendisegmente (vt. alapeatükk 1.2 ja 1.3). Kamelia koolituskeskuse põhilisteks klientideks on täiskasvanud, kes jõuavad nendeni läbi Töötukassa. Kamelia koolituskeskus pakub klientidele tööalaseid koolitusi, mis aitab nende kvalifikatsiooni ja konkurentsivõimet tööturul parandada. Sotsiaalse talupidamise poolena pakub Kamelia külastuspäevasid eelkõige lasteaialastele, mille raames tutvustatakse loodust ja taimi. (Kööba-Orlov 2018)

Koolitusi ja infoseminare pakub ka Hobukooli Park. Näiteks loodusehituse teemalistele õpitubadele on oodatud kõik huvilised. Hobukooli Park ehitab ka ise aiamajakesi. Aiamajakeste tellijateks on senini olnud haridusasutused, avalikud pargid ja külakeskused. Sotsiaalse talupidamise poole klientideks on inimesed, kes on huvitatud hobuteraapiast. Ka selle teenuse puhul toob Aluste välja, et oodatud on kõik huvilised. Suurema osa klientidest moodustavad aga rehabilitatsiooniteenusel olevad inimesed. (Aluste 2018) Lisaks tavaratsutamistundidele pakutakse terapeutilisel eesmärgil ratsutamisteenust ka

Arma Ratsatalus. Hobustega tegelemine ja ratsutamine mõjub terapeutiliselt näiteks hüperaktiivsetele ning probleemsetest peredest pärit lastele.

Konju Mõisa Talu kliendid jaotuvad talu piimatoodetest huvitatud klientideks ning sotsiaalsest turismist huvitunuteks. Konju farm on selgelt jaotatud oma piimatoodete kliendid kaheks. Pensionärid, kes enamasti kõnelevad vene keelt, eelistavad lihtsaid piimatooted nagu kohupiim ja piim. Teisalt aga eelistavad noored pereemad Konju Talu mahetooteid (erinevad jogurtid, juustud jne). Sotsiaalse talupidamise teenust pakutakse enamasti lasteaia- ja algkoolirühmadele. Samuti peredele, kes külastavad talupidamist pigem suvel. (Repinski 2018)

Omamoodi sotsiaalsete talupidamiste grupi moodustavad Maarja Küla ja Pahkla Camphilli Küla. Nende asutuste puhul on keeruline tuua välja eraldi ärilist ning sotsiaalset poolt, kuna tegemist on sotsiaalhoolekandeasutustega ning äriline pool praktiliselt puudub. Mõlema asutuse klientideks on intellektipuudega täiskasvanud, kes elavad kogukonnas. (Timmermann 2018) Klientide segmenteerimisel tuleb arvestada erinevate klientide vajadustega ning sellest tulenevalt jaotada nad erinevatesse gruppidesse (Helgesen 2005). Eesti sotsiaalsed talupidajad mõistavad oma küllastajate ja klientide huve ning on nad vastavatesse kliendisegmentidesse jaotanud. Tabelis 8 kokkuvõtlikult välja toodud Eesti sotsiaalsete talupidajate kliendisegmendid.

Tabel 8. Eesti sotsiaalsete talupidamiste kliendisegmendid

Sotsiaalne talupidamine	Kliendisegmendid (äriline pool)	Kliendisegmendid (sotsiaalne talupidamine)
Kamelia koolituskeskus	Töötukassas arvel olevad inimesed	Lasteaialapsed
Hobukooli Park	Looduehitusest huvitatud, MTÜ-d ja haridusmaastik	Hobuteraapiast huvitatud, rehabilitatsiooniplaaniga inimesed
Arma Ratsatalu	Kohalikud lapsed ja noored	Probleemsed lapsed ja noored (hüperaktiivsus, probleemid peres)
Konju Mõisa Talu	Pensionärid, noored emad	Lasteaiad ja algkoolid, pered
Maarja Küla	Intellektipuudega täiskasvanud	
Pahkla Camphilli Küla	Intellektipuudega täiskasvanud	

Allikas: (Kööba-Orlov 2018; Aluste 2018; Arma Ratsatalu 2018; Repinski 2018; Maarja Küla 2018; Timmermann 2018); autori koostatud

Oluline on mainida, et tabelis 7 on küll eraldi välja toodud kliendisegmentide puhul nii äriline kui ka sotsiaalse talupidamise pool, kuid enamik talupidajaid siiski väitsid, et nende tegevus pole seotud ärilise eesmärgiga.

Järgnevalt kirjeldab autor kuue Eesti sotsiaalse talupidamise väärtuspakkumisi. Kliendisegmentide määramiseks on oluline väärtuspakkumise paikapanemine (Chesbrough, Rosenbloom 2002) Eelmisest peatükist ilmnes, et väärtuspakkumised kirjeldavad toodete ja teenuste kogumit, mis loovad teatava kliendirühma jaoks väärtust (Osterwalder, Pigneur 2014). Koostöös Töötukassaga pakub Kamelia koolituskeskus täiskasvanutele tööalast koolitust. Selle tulemusena saavad koolituse läbinud inimesed oma kvalifikatsiooni parandada, mis omakorda aitab tõsta konkurentsivõimet tööturul. Sotsiaalse talupidamise teenusena on käimas PRIA projekt, mille raames tulevad lasteaia- ja koolilapsed Kamelia koolituskeskusesse külastuspäevale. Lapsed saavad tutvuda taimede ja loomadega, samuti maatöödega. (Kööba-Orlova 2018)

Sarnast lastele suunatud sotsiaalse talupidamise teenust pakutakse ka Konju kitsefarmis. Külastused on jaotatud kaheks osaks. Kõigepealt viiakse lapsed farmi ekskursioonile, kus näidatakse, kuidas valmistatakse piimatooteid, lüpstakse kitsi ning söödetakse loomi. See on enamikele lastest väga õpetlik, kuna nad pole varasemalt näinud, kuidas reaalne tootmine käib. Farmi külastuse käigus degusteeritakse erinevaid Konju Talu tooteid. Antakse proovida nii kitse- kui ka lehmapiima tooteid, et tekiks võrdlusmoment. Külastuse teises pooles viiakse lapsed miniloomaaeda, kus on võimalik tegeleda erinevate loomadega (nt. kitsetalledega, minihobustega, vasikatega). (Repinski 2018)

Konju Mõisa Talul on ka piimaauto, mis pakub ümbruskonnas talutoodangut. Enamasti on klientideks pensionärid. Repinski (2018) toob välja, et sellise teenuse puhul on väga oluline ka kaasnev sotsialiseerumise aspekt: *“Piimaauto seisab paar tundi meie punktide juures. Pensionäride jaoks on see selline suhtlemisvõimalus. Nad saavad järjekorras suhelda ja oodata, jagada päevauudiseid.”* Pereemad on enamasti huvitatud Konju Mõisa Talu kitsepiimatoodetest, mis on väidetavalt tervislikumad. (Repinski 2018)

Lisaks Pahkla Camphilli põhilisele väärtuspakkumisele, intellektipuudega inimestele kogukonnas elamise teenuse tagamisele, tegelevad küla elanikud sotsiaalse talupidamise

raames ka puidutööga, kudumisega ja farmitööga. Piima müüakse edasi teistele ümbuskonnas asuvatele inimestele ning mõnele ametiasutusele. Tehakse ka piimatooteid, kuid seda vaid enda tarbeks. Kuna nõudmised piimatoodete edasi müümiseks on täpselt samad, mis suurtele tehastele, on need tingimused väikesele kogukonnale ülejõukäivad ning seetõttu ei leia Pahkla Camphilli piimatoodangut poelettidelt. Juhataja sõnul võiks väiketootjatele olla turustamisel eritingimused, mis võimaldaks nendesugustel farmidel oma toodangut müüa. (Timmermann 2018)

Olulisim väärtus, mida Maarja Küla oma elanikele pakub, on erihoolekandeteenus, mille üheks osaks on võimalikult perekeskse elukorralduse viljelemine. Kuna elatakse maal, kuulub sinna alla ka sotsiaalne talupidamine – aiatööd on loomulik osa elanike igapäevastest toimetustest. Maarja Küla elanikud pakuvad oma teenuseid ka väljapoole küla. Muu hulgas teevad Maarja Küla elanikud haljastustöid RMK metsamajadele ja ravimtaimeteesid Põhjala Teetalule. Lisaks tellitakse Maarja Külast palju käsitöötooteid – korve, puidust kuumaaluseid, savinõusid.

Arma Ratsatalu pakub oma klientidele ratsutamistunde. Tänu ratsutamistreeningutele tunnevad noored, et nad on osa suuremast grupist. Gruppi juhendab treener, kes lisaks ratsutamisoskuste edasiandmisele täidab ka teatud mõttes psühholoogi rolli, sest ta on valmis alati õpilasi kuulama. Pakutakse ka terapeutilise ratsutamise teenust, mis võimaldab tegeleda loomadega ja õppida neid tundma. Seeläbi õpivad lapsed ka ennast paremini mõistma ning oma emotsioonidega toime tulema. Terapeutilist ratsutamist pakutakse kõikidele huvilistele ka Hobukooli Pargis. Enamus kliente on nendeni jõudnud läbi Järvamaa haigla, kust suunatakse lapsi psühholoogi teenusele, mille üheks osaks on hobuteraapia. Lisaks terapeutilisele ratsutamisele pakub Hobukooli Park koolitusi hobuteraapia ning looduehituse teemadel. Samuti ehitatakse aiamaajakesi. (Aluste 2018)

Uuringus käsitletavate Eesti sotsiaalsete talupidamiste puhul tuleb selgelt välja, et püütakse mõista, mille eest klient on valmis maksma erinevalt tavaettevõtetest, kus põhiküsimuseks on summa, mida ollakse valmis pakutava toote või teenuse eest tasuma (vt ka Gope 2018). Tabelis 9 on töö autor välja toonud Eesti sotsiaalsete talupidajate peamised väärtuspakkumised.

Tabel 9. Eesti sotsiaalsete talupidamiste väärtuspakkumised

Sotsiaalne talupidamine	Väärtuspakkumised (muu tegevusega seotud)	Väärtuspakkumised (sotsiaalse talupidamisega seotud)
Kamelia koolituskeskus	Täiskasvanute tööalane koolitus	Külastuspäevad lasteaia- ja koolilastele; taimede ja loomadega tutvumine
Hobukooli Park	Infoseminarid, koolitused, aiamajaksed	Hobueraapia
Arma Ratsatalu	Ratsutamistunnid, hobustega seonduvate oskuste omandamine	Loomadega tegelemine, terapeutiline ratsutamine
Konju Mõisa Talu	Piim, lehma- ja kitsepiimast tooted, piimaauto	Ekskursioonid lasteaedadele ja peredele, tootmisprotsesside tutvustamine, degusteerimine, loomadega tegelemine
Maarja Küla	Erihoolekandeteenus, perekeskne elukorraldus	Aiatööd, teenused väljapoole küla
Pahkla Camphilli Küla	Erihoolekandeteenus, kogukonnas elamine	Puidutöö, farmitööd, piimatoodete tootmine

Allikas: (Kööba-Orlov 2018; Aluste 2018; Arma Ratsatalu 2018; Repinski 2018; Maarja Küla 2018; Timmermann 2018); autori koostatud

Järgmise aspektina kirjeldatakse Eesti sotsiaalsete talupidajate jaotuskanaleid, mida kasutatakse klientideni jõudmiseks ja nendega suhtlemiseks (Osterwalder, Pigneur 2014). Kõik sotsiaalsed talupidajad töid olulisima kanalina välja suust-suhu turunduse. Tõhusate kanalitena nähakse ka meediakajastust, näiteks telesaadetes ja ajakirjade- või ajalehtede artiklites (Kööba-Orlova 2018; Timmermann 2018). Maarja Küla esindaja tõi välja, et inimeste huvi tõuseb näiteks peale telesaateid märgatavalt (Maarja Küla 2018).

Kõikidel uuringus osalenud sotsiaalsetel talupidamistel on oma veebileht. Esindajad mõistavad, et Internetis kohalolek on väga oluline, *“kui Sind pole Internetis, siis Sind pole olemas”* (Kööba-Orlova 2018). Efektivse Interneti kanalina nähakse Facebooki (Aluste 2018; Repinski 2018). Facebookis saavad kliendid teha ettepanekuid ning tuua välja asjaolusid, mis neile ei meeldi (Repinski 2018).

Kamelia koolituskeskus tõi teavituskanalina välja Töötukassa siseportaali (Kööba-Orlova 2018). Hobuteraapiasse jõuavad Hobukooli Pargi kliendid tihti Järvamaa haigla suunamisel (Aluste 2018). Pahkla Camphilli Küla, Hobukooli Park ning Konju Mõisa Talu leiavad, et oluline on ka kohapealne suhtlus (Timmermann 2018; Aluste 2018; Repinski 2018). Piimatoodete müügi puhul saab müüjalt vahetut informatsiooni piimatoodete kohta (Repinski 2018). Hobukooli Pargi ehitatavate majakeste tellimused on suures osas tulnud klientide külastuste tagajärjel – tullakse koolitusele, nähakse aiamajakesi ning need hakkavad huvi pakkuma (Aluste 2018). Sarnane otsesuhtlus tekib

Maarja Külal laatadel, kus müüakse omatehtud tooteid ning inimesed tulevad neid alati uudistama. Martin Repinski toob välja, et piimatoodete reklaamimiseks kasutatakse ka otsepostitust. Näiteks talveperioodil pannakse müügipunktid kinni ning kevade saabudes saadetakse ümberkaudsetele inimestele infot Konju Mõisa Talu piimatoodete ostmise võimalikkusest. (Repinski 2018). Eesti sotsiaalsete talupidamiste peamised kanalid oma tegevuse ja toodete reklaamimiseks on välja toodud tabelis 10.

Tabel 10. Sotsiaalsete talupidamise kanalid info levitamiseks

Sotsiaalne talupidamine	Teavituskanalid
Kamelia koolituskeskus	Suust-suhu turundus, meedia, veebileht, Töötukassa
Hobukooli Park	Suust-suhu turundus, veebileht, Facebook, külastused, Järvamaa haigla
Arma Ratsatalu	Suust-suhu turundus, veebileht, Facebook
Konju Mõisa Talu	Suust-suhu turundus, otsepostitus, veebileht, Facebook, kohapealne suhtlus müüjaga
Maarja Küla	Suust-suhu turundus, meedia, veebileht, Facebook
Pahkla Camphilli Küla	Suust-suhu turundus, meedia, veebileht, laadad

Allikas: (Kööba-Orlov 2018; Aluste 2018; Arma Ratsatalu 2018; Repinski 2018; Maarja Küla 2018; Timmermann 2018); autori koostatud

Teoreetilisest peatükist ilmnes, et kõikidel jaotuskanalitel on viis faasi (teadlikkuse faas, hindamine, kättetoimetamine ja ostujärgne teenindus) (Osterwalder, Pigneur 2014). Paraku viimasest, ostujärgsest teenindusest, jääb Eesti sotsiaalsete talupidamiste puhul vajaka. See on aga oluline nii äriliste kui ka sotsiaalse mõju klientide lojaalsemaks muutmiseks (Toutant 2018).

Järgnevalt kirjeldatakse, millist suhtlust uuringus osalenud sotsiaalsed talupidamised oma klientidega arendavad (Osterwalder, Pigneur 2014: 28). Kuna nii Pahkla Camphilli Külas kui ka Maarja Külas elavad kliendid asutuses kohapeal, kasutatakse neis asutustes otsekontakti. Timmermann toob välja, et toimuvad külakoosolekud, kus on elanikel võimalik rääkida oma soovidest ja muredest (Timmermann 2018). Arma Ratsatalus on samuti treeneritel lastevanematega otsekontakt ning suheldakse ka telefoni teel. Hobukooli Pargi esindaja Sven Aluste toob välja, et loodusehituse huvilised on grupeerunud Facebooki, kus infot levitatakse. Samuti saadetakse uute koolituste puhul info meililistidesse. Sotsiaalse talupidamise klientidega Hobukooli Park ise suhtlust ei arenda. See on Järvamaa haigla ja rehabilitatsiooni meeskondade ülesandeks. (Aluste 2018)

Aktiivselt ei suhtle sotsiaalsete talupidamise teenuse saajatega ka Kamelia koolituskeskus. Koolituskeskuse esindaja toob välja, et üldiselt leiavad kliendid neid korduvalt üles, kuigi samas mõistab ta ka kliendisuhtluse olulisust ning loodab seda tulevikus arendada. Täiendõppele tulevate klientidega suheldakse läbi Töötukassa. (Kööba-Orlova 2018) Konju Mõisa Talu arendab oma klientidega otsesuhtlust. Nagu eelnevalt mainitud, on kohapeal pood ning müüja edastab tähtsamat infot ja saab klientidelt tagasisidet. Sotsiaalsete talupidamise teenuste saajatega suheldakse läbi Facebooki (perekonnad), lasteaedade ning koolide esindajad helistavad talusse enamasti ise, et külastust kokku leppida. Konju Mõisa Talu on saanud mitmeid kliente juurde tänu sellele, et koostati programm Tallinna koolidele, milles ühendati Kuremäe kloostriga ning nende talu külastus. (Repinski 2018) Tabelis 11 on magistritöö autor välja toonud talupidamiste põhilised kliendisuhtlusviisid.

Tabel 11. Eesti sotsiaalsete talupidamiste poolt kasutatavad kliendisuhetud

Sotsiaalne talupidamine	Kliendisuhetud (muu tegevusega seotud)	Kliendisuhetud (sotsiaalse talupidamisega seotud)
Kamelia koolituskeskus	Suhtlus Töötukassa kaudu	Kliendid leiavad neid ise üles
Hobukooli Park	Suhtlus Facebooki grupis, infomeilide saatmine	Suhtlus Järvamaa haigla ja rehabilitatsiooni meeskondade kaudu
Arma Ratsatalu	Otsesuhtlus (telefoni teel)	
Konju Mõisa Talu	Otsesuhtlus (müügipunktides)	Facebook (pered), koolide ja lasteaedadega telefoni teel
Maarja Küla	Otsesuhtlus külaelanikega	
Pahkla Camphilli Küla	Otsesuhtlus külaelanikega	

Allikas: (Kööba-Orlov 2018; Aluste 2018; Arma Ratsatalu 2018; Repinski 2018; Maarja Küla 2018; Timmermann 2018); autori koostatud

Järgmise aspektina käsitletakse Eesti sotsiaalsete talupidajate tuluvoogusid, mis määravad, milliste toodete ja teenuste eest on kliendid nõus maksma (Osterwalder, Pigneur 2018). Kõigepealt selgitab autor hoolekandeesutuste tulusid (Maarja Küla ja Pahkla Camphilli Küla). Riigi poolt on kehtestatud, et 85% pensionist maksavad kliendid hoolekandeesutusele elamise ja toitlustuse eest. Ülejäänud 15% jääb elanikele nii-öelda taskurahaks. Samuti on reguleeritud kogukulu ülemmäär ning kui pensionist makstav 85% seda ei kata, maksab riik vahe kinni. Lisaks saadakse riigilt pearaha. (Timmermann 2018) Maarja Küla toob välja, et väike osa rahast saadakse peredelt ja eeskosteesutustelt. Samuti on olulised erinevad projektid. Pahkla Camphilli küla saab toetusi Põhja-

maade Camphillide fondilt, mis moodustab eelarvest ligikaudu 10% ning lisaks saadakse väiket toetust kohalikust omavalitsusest. (Timmermann 2018).

Nii Maarja Küla kui ka Camphilli Küla pakuvad pikaajaliselt kaitstud töö teenust läbi sotsiaalkindlustusameti. Teenuse eesmärgiks on pakkuda erivajadustega inimestele, kes ei ole võimelised töötama tavatöötingimustes, töö tegemise võimalust kaitstud ja kohandatud keskkonnas. (Sotsiaalkindlustusamet 2018) Lisaks eelnevalt väljatoodule saavad Maarja Küla ja Pahkla Camphilli küla väikese sissetuleku elanike valmistatud toodete müügist.

Kamelia koolituskeskus teenib enamuse sissetulekustest täiskasvanute koolitustest. Ka sotsiaalse talupidamise raames käivad lasteaiarühmad maksavad sümboolse summana koolitusraha (Kööba-Orlova 2018), saades selleks toetusi PRIA programmidest (Kööba-Orlova 2018; Repinski 2018). Konju kitsetalu enamus tulusid saadakse piimatoodete müügist. Väiksem osa sotsiaalse talupidamise raames pakutavatest ekskursiooniprogrammidest. (Repinski 2018)

Hobukooli Park teenib osa tuludest koolituste pakkumisega ning aiamajakeste ehitamisega. Sotsiaalse talupidamise raames hobuteraapias käivad kliendid enamasti rehabilitatsiooniplaaniga, mida rahastab riik. Erakliendid tasuvad teenuste eest ise. (Aluste 2018) Arma Ratsatalul on teenusel kuutasu süsteem. Vahest harva tasutakse treeningute eest ka üksikult. Terapeutilise ratsutamise tasusid pole tavatreeningute omast eraldatud.

Töö teoreetilises osas selgus, et osad autorid on seisukohal, et koostades ärimudeleid võivad sotsiaalsed ettevõtted pöörata liigselt tähelepanu tuludele ning selle tulemusena võib väheneda sotsiaalse poole osakaal (Zahara *et al.* 2009). Eesti sotsiaalsete talupidamiste puhul on selge, et pigem on tulude pool teisejärguline. Kokkuvõtlikult on Eesti sotsiaalsete talupidamiste põhilised tuluallikad välja toodud tabelis 12.

Tabel 12. Eesti sotsiaalsete talupidamiste tuluvood

Sotsiaalne talupidamine	Tuluvood (muu tegevusega seotud)	Tuluvood (sotsiaalse talupidamisega seotud)
Kamelia koolituskeskus	Koolitustasud (Eesti Töötukassa)	Koolitustasu lasteaedadelt ja koolidelt (toetus PRIA-lt)
Hobukooli Park	Koolitustasud	Tasu läbi rehabilitatsiooniplaanide, erakliendid
Arma Ratsatalu	Kuutasusüsteem	
Konju Mõisa Talu	Toodete müük	Lasteaedade ja koolide külastustasud (toetus PRIA-lt)
Maarja Küla	Elanike pension, pearaha, PKT	Projektid, toodete müük
Pahkla Camphilli küla	Elanike pension, pearaha, PKT, Põhjamaade Camphillide fond, vallavalitsus	Projektid, piima müük

Märkus: PKT – pikaajaline kaitstud töö

Allikas: (Kööba-Orlov 2018; Aluste 2018; Arma Ratsatalu 2018; Repinski 2018; Maarja Küla 2018; Timmermann 2018); autori koostatud

Järgnevalt kirjeldatakse sotsiaalsete talupidamiste olulisimaid ressursse. Kõige olulisema ressursina toovad pooled talupidajaid välja inimressursi (Kööba-Orlova 2018; Repinski 2018; Timmermann 2018). Mitmed talupidajad nimetasid tähtsa ressursina ka loomi (Kööba-Orlova 2018; Repinski 2018; Arma Ratsatalu 2018). “*See (loomad) on väga tähtis nii tootmise puhul kui ka sotsiaalse talupidamise poolel. Kui me räägime lastest, siis nad tulevad eelkõige just loomi vaatama.*” (Repinski 2018) Hobustega tegelevate sotsiaalsete talupidamiste puhul toodi esile spetsiaalsed vahendid terapeutilise ratsutamistunni läbiviimiseks (Aluste 2018).

Kuna sotsiaalse talupidamise teenuseid pakutakse enamasti maapiirkondades (vt. alapeatükk 1.1), nimetati tähtsa ressursina maad ja looduskeskkonda (Kööba-Orlova 2018; Arma Ratsatalu 2018; Timmermann 2018). Ühtlasi on oluline hoonete korrashoid (Kööba-Orlova 2018; Repinski 2018; Timmermann 2018). Sven Aluste (2018) toob välja, et koolituste pakkumiseks peavad olema kindlad materjalid, objektid ja tööriistad. Oluliste ressurssidena loetlesid sotsiaalsed talupidajad veel tehnikat, tööriistu (Repinski 2018; Maarja Küla 2018) ning taimi (Kööba-Orlova 2018; Maarja Küla 2018). Niisiis nimetasid Eesti sotsiaalsed talupidajad füüsilisi, intellektuaalseid ja inimressursse (Osterwalder, Pigneur 2014), paraku ei mainitud kordagi finantsressursse (*Ibid.* 2014). Sotsiaalsete talupidamiste põhiressursid on välja toodud tabelis 13.

Tabel 13. Eesti sotsiaalsete talupidamiste põhiressursid

Sotsiaalne talupidamine	Põhiressursid
Kamelia koolituskeskus	Inimressurss, intellektuaalne ressurss, taimed, loomad, maa, ehitised
Hobukooli Park	Vahendid hobuste külge panemiseks, koolitusvahendid, tööriistad
Arma Ratsatalu	Hobused, looduskeskkond
Konju Mõisa Talu	Inimressurss, loomad, tehnika, kinnisvara, farm
Maarja Küla	Inimressurss, ehitised, põllumajandustehnika, maa
Pahkla Camphilli Küla	Taimed, seemned, istikud, tööriistad, tehnilised vahendid

Allikas: (Kööba-Orlov 2018; Aluste 2018; Arma Ratsatalu 2018; Repinski 2018; Maarja Küla 2018; Timmermann 2018); autori koostatud

Järgmine aspekt, mida kirjeldatakse, on küsitluses osalenud sotsiaalsete talupidamiste peamised tegevused, mis tagavad ärimudelite toimimise (Osterwalder, Pigneur 2014). Kamelia koolituskeskuse põhitegevuseks on koolituste pakkumine täiskasvanutele läbi Eesti Töötukassa. Selleks koostatatakse koolitused ning antakse nendest omakorda Eesti Töötukassale teada. Hobukooli Park pakub samuti koolitusi, eelkõige loodusehitusest ja hobuteraapiast huvitatutele. Selleks peavad nad valmistama ette materjale, mida koolitusele tulijatele laiali jagada. (Aluste 2018)

Sotsiaalse talupidamise aspektina pakub Kamelia koolituskeskus ning Konju Mõisa Talu lastele maakeskkonnas viibimise võimalust. Lapsed tulevad maale ning neil on võimalus teha mitmeid talupidamistöid (külvata, harida, rohida, kasta, loomade puure puhastada). (Kööba-Orlova 2018) Konju tallu tulevad lapsed ekskursioonile, mille käigus tutvustatakse piimatoodete tootmist. Konju farmis käib pidev töö selle nimel, et sotsiaalse talupidamise pool areneks. Näiteks on neil plaanis luua spetsiaalne õppeprogramm, mille raames tehakse ka õppevideod. Lisaks tehakse juurdeehitisi eesmärgiga muuta paik külastajate jaoks põnevamaks. (Repinski 2018)

Hobukooli Park pakub ratsutamistunde terapeutilisel eesmärgil (Aluste 2018). Hobustega seotud teenuseid pakutakse ka Arma ratsatalus. Lisaks terapeutilistele ratsutamistundidele tehakse pidevat tööd ratsutamisteenuste arendamiseks. Nähakse vaeva hobuste koolitamisega ning hooldusega. Lisaks käivad nende juures lastegrupid erinevatest koolidest. Koos kooliõpetajatega viiakse läbi mõnikord ka loodusõpetuse tunde. Palju käib lapsi lastekodust, kes elavad nende juures näiteks nädal aega ning teevad selle aja vältel pererahvaga kõike koos.

Pahkla Camphilli külas ja Maarja Külas on olulisim kogukonnas elamine ning sellega seotud tegevused. Elanikele püütakse tagada võimalikult tavapärase elukorraldus. Pakutakse töövõimalusi inimestele, kellel on vähenenud või puuduv töövõime. (Timmermann 2018; Maarja Küla 2018) Tiit Timmermann (2018) lisab, et Camphilli külas toimub ka aktiivne kultuurielu: *“Meil on ka siis ringid ja laulavad ja mängivad ja... ühised koosolekud, külakoosolekud, millest enamuse osa võtavad. Seal nad räägivad oma soovidest ja muredest...”*

Maarja Küla esindaja toonitab, et sotsiaalse talupidamise eeliseks on elanike võimalus tarbida enese loodud kvaliteetset toodangut. Maarja Küla tooted jõuavad ka inimesteni, kes soovivad toetada just erivajadusega inimesi ning teadlikult ostavad mahetoodangut. Maarja Külal on plaanis luua koostöös Räpina Aianduskooliga harmooniaaed, kus oleks erinevad värvilised taimed. Harmooniaaed oleks suunatud inimestele, kes soovivad terapeutilisel eesmärgil nautida taimede ja looduse keskel olemist. Lisaks luuakse juba sellel aastal suur kasvuhuone maitsetaimedele. Läbi Juhani Puukooli leitakse kliendid, eelkõige restoranid, kus on viimasel ajal muutunud trendiks panna lauale väikesed topid maitsetaimedega. (Maarja Küla 2018) Konju Mõisa Talus on samuti olulisel kohal mahetoodangu pakkumine teadlikule tarbijale. Toodetakse piimatooteid lehma- ja kitsepiimast. (Repinski 2018)

Tabel 14. Eesti sotsiaalsete talupidamise peamised tegevused

Sotsiaalne talupidamine	Peamised tegevused
Kamelia koolituskeskus	Koolituste pakkumine, lastele maaelu tutvustamine
Hobukooli Park	Koolituste pakkumine, hobuteraapia
Arma Ratsatalu	Ratsutamisteenuse arendamine, terapeutilised ratsutamistunnid, koolitused hobustest, lastekodulastega tegelemine
Konju Mõisa Talu	Mahetoodangu pakkumine, ekskursioonid ja maaelu tutvustamine lastele, ekskursiooniprogrammi uuendamine, uute ehitiste rajamine
Maarja Küla	Kogukonnas elamise teenuse pakkumine, mahetoodangu pakkumine, uute elamuste loomine klientidele väljaspool küla
Pahkla Camphilli Küla	Kogukonnas elamise teenuse pakkumine, elanikele töö- ja kultuurielu tagamine

Allikas: (Kööba-Orlov 2018; Aluste 2018; Arma Ratsatalu 2018; Repinski 2018; Maarja Küla 2018; Timmermann 2018); autori koostatud

Niisiis on sotsiaalsete talupidamiste puhul põhiliseks tegevuseks klientide probleemide lahendamine ja elamuste pakkumine. Sotsiaalse talupidamise kontseptsioonist lähtuvalt on enamuse vastanud Eesti sotsiaalsetest talupidamistest hooldusel või haridusel põhine-

vad, vaid Konju Mõisa Talu puhul on olulisem põllumajanduslik tootmine (Di Iavoco, O'Connor 2009). Tabelis 14 on töö autor kokkuvõtlikult välja toonud sotsiaalsete talupidamiste peamised tegevused.

Järgmise aspektina tuuakse välja sotsiaalsete talupidamiste peamised partnerid. Usaldusväärsete partnerite olemasolu tagab muu hulgas ka madalamad tegevuskulud (Kolk *et al.* 2017), seega on oluline, et koostööpartnerite otsimisel ollakse tähelepanelik. Oma peamiste partneritena toob Kamelia koolituskeskus välja Töötukassa, läbi mille saadakse koolitustele osalejaid. Sotsiaalse talupidamise poolelt on olulisimaks partneriks PRIA, mis toetab lasteaedasiid ning tänu sellele saavad viimased tulla Kamelia koolituskeskusesse ekskursioonidele. Peagi hakatakse tegema koostööd Võnnu Mahetaluga, et pakkuda rehabilitatsiooniteenust. (Kööba-Orlova 2018) Hobukooli Pargil on nii koolituste kui ka sotsiaalse talupidamise suunal abiks mitmed rahvusvahelised partnerid. Loodusehituse poole pealt on oluliseks partneriks Eesti Maaehitus MTÜ ning sotsiaalse talupidamise tegevust toetavad rehabilitatsiooni meeskonnad üle Eesti ja Eesti Ratsutamisterapeutide Liit. (Aluste 2018)

Konju Mõisa Talu esindaja toob sotsiaalse talupidamise peamiste partneritena välja naabertalud, kes pakuvad külastajatele toitlustust. Kirderanniku Koostöökogu MTÜ kaudu osaletakse igal kevadel avatud talude päeval. Piimatoodangu müümiseks on peamisteks partneriteks poeketid. Toodangut müüakse nii suurematesse kettidesse nagu Maxima ja Selver, aga ka näiteks Biomarketisse. (Repinski 2018)

Arma Ratsatalu olulisimad partnerid on erakliendid, aga ka lastekodud. Nimetatud partnerid tagavad töö järjepidevuse - kui lastekodu peab nende tööd tähtsaks, siis on töö järjepidev, mitte ei võeta ratsatalu külastust üksiku projektina. Tiit Timmermann (2018) leiab, et Pahkla Camphilli olulisimaks partneriks on Põhjamaade Camphillide liit ning sellesse kuuluvad kogukonnad, kellega saadakse kokku ning käiakse erinevate riikide Camphillide tähtsamatel sündmustel.

Maarja Küla jaoks on olulisimad partnerid Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku ettevõtted, Lions ja Rotary klubide liikmed, sotsiaaltööd tegevate koostööpartnerite esindajad. Nimetatud partnerid jagavad teadlikult otseallikast saadud infot Maarja Küla tegemiste kohta. Maarja Küla müüb elanike valmistatud toodangut, seega on oluliseks

partneriks kindlasti ka edasimüüjad. Niisiis on talupidamistel väga erinevad partnerid ning sotsiaalsete talupidajate esindajad mõistavad partnerite olemasolu tähtsust. Peamised partnerid on toodud välja tabelis 15.

Tabel 15. Eesti sotsiaalsete talupidamiste peamised partnerid

Sotsiaalne talupidamine	Peamised partnerid (muu tegevusega seotud)	Peamised partnerid (sotsiaalse talupidamisega seotud)
Kamelia koolituskeskus	Eesti Töötukassa	PRIA, Võnnu Mahetalu
Hobukooli Park	Rahvusvahelised partnerid, Eesti Maaehituse MTÜ	Rahvusvahelised partnerid, rehabilitatsioonimeeskonnad, Eesti Ratsutamisterapeutide Liit
Arma Ratsatalu	Erakliendid	Erakliendid, lastekodud
Konju Mõisa Talu	Poeketid	Naabertalunikud, Kirderanniku Koostöökogu MTÜ
Maarja Küla	SEV võrgustikus olevad ettevõtted, Lions ja Rotary klubide liikmed, edasimüüjad	
Pahkla Camphilli Küla	Põhjamaade Camphillide liit	

Allikas: (Kööba-Orlov 2018; Aluste 2018; Arma Ratsatalu 2018; Repinski 2018; Maarja Küla 2018; Timmermann 2018); autori koostatud

Järgnevalt kirjeldatakse küsitluses osalenud sotsiaalsete talupidamiste kulustruktuure. Mõistmaks talupidamiste kasumlikkust peaksid talupidajad teadma oma kulusid ja tulusid ning kuidas need suhestuvad (Hultz 2018). Neli sotsiaalset talupidamist tõid välja palgakulu (Kööba-Orlova 2018; Arma Ratsatalu 2018; Repinski 2018; Timmermann 2018). Mitme talupidaja sõnul moodustavad palgad suurima osa kulustruktuurist, näiteks Pahka Camphilli puhul 60% eelarvest (Timmermann 2018). Arma Ratsatalu esindaja sõnul kulub palkadele suur osa eelarvest, kuna maapiirkonda on raske häid töötajaid saada.

Mitmel korral toodi kuluallikana välja ka loomade söödad, ravimid ning loomade hooldamiseks kasutatavad vahendid (Kööba-Orlova 2018; Aluste 2018; Arma Ratsatalu 2018; Repinski 2018). Maarja Küla ning Konju Mõisa Talu esindajad märgivad kulu- tustena ka transpordi ja kütuse (Maarja Küla 2018; Repinski 2018). Hobukooli Pargil tuleb teha pidevalt väljaminekuid koolitusmaterjalidele ning majutusele, kuigi koolituse saajad maksavad selle hiljem kinni. (Aluste 2018)

Sotsiaalse talupidamisega tegelemise tarvis kulub Maarja Külal kõige enam erinevate aiatöötarvete ostmiseks. Mainitakse ka investeeringuid – kuna tegeletakse hobustega, peab Arma Talus kõik olema väga vastupidav. Hoonete korrashoiukulud toob välja ka

Anneli Kõöba-Orlova Kamelia koolituskeskusest ning Pahkla Camphilli küla esindaja (Kõöba-Orlova 2018; Timmermann 2018). Samuti on Pahkla Camphillil probleeme põllutöömasinatega (Timmermann 2018): *“Põllumajandustoetused ikkagi ei võimalda meil osta põllutöömasinaid. Need on ikka, mis me oleme siis saanud Soome poolt vanu ja kasutatuid.”* Martin Repinski toob kulude all välja veel elektrikulud ning kaitseriided, mis ekskursioonile tulijatele antakse – ilma nendeta tootmise juurde lasta ei saa (Repinski 2018). Paistab, et Eesti sotsiaalsed talupidajad ei ole endale seadnud eesmärgiks viia kulud miinimumi, vaid keskendutakse väärtuste loomisele (Osterwalder, Pigneur 2014). See on ilmselt sotsiaalsete ettevõtete ja talupidamiste puhul tavapärane praktika, kuna oluline on haavatavamatele sihtgruppidele võimaluste pakkumine. Tabelis 16 on välja toodud Eesti sotsiaalsete talupidamiste põhilised kulutused.

Tabel 16. Eesti sotsiaalsete talupidamiste kulustruktuurid

Sotsiaalne talupidamine	Kuullikad
Kamelia koolituskeskus	Palgakulu, loomade sööt, hoonete korrashoid, ajakulu
Hobukooli Park	Hobuste vahendite uuendamine ja parandamine, sööt, hein, ravimid, koolitusmaterjalid, toit, majutus
Arma Ratsatalu	Investeeringud, palgakulu, hobuste söödad, hooldus ja ravi
Konju Mõisa Talu	Palgakulu, loomade sööt, kütus, elekter
Maarja Küla	Aiatöötarbed, transport
Pahkla Camphilli Küla	Palgakulu, majade renoveerimine, põllutöömasinad

Allikas: (Kõöba-Orlov 2018; Aluste 2018; Arma Ratsatalu 2018; Repinski 2018; Maarja Küla 2018; Timmermann 2018); autori koostatud

Vastavalt Burketti (2016) käsitlusele tuleb sotsiaalsetel ettevõtetel Osterwalderi ärimudeli lõuendi puhul jälgida, kuidas sotsiaalne ja äriiline aspekt teineteist mõjutavad. Uuringus osalenud sotsiaalsed talupidajad leiavad, et sotsiaalse talupidamise puhul äriiline ja sotsiaalne aspekt täiendavad teineteist ning neid eraldada on praktiliselt võimatu. Näiteks Konju Mõisa Talu hakkas sotsiaalse talupidamisega tegelema, kuna kitsepiima- tooted olid senini inimeste jaoks vähetuntud. Seega hakati kutsuma kooli- ja lasteaialapsi endale külla ning neile tootmist ja maaelu tutvustama – hiljem räägivad lapsed sellest oma vanematele ning nii saadakse endale kliente, kes tarbivad Konju farmi tooteid, järjest juurde. (Repinski 2018)

Maarja Küla esindaja leiab, et aina rohkem on inimesi, kelle jaoks pole esmatähtis toote hind, vaid see, et ta saab konkreetset toodet ostes/tarbides ühelt poolt kvaliteetse toodangu ja teiselt poolt toetada vähenenud töövõimega inimeste töötamist. Seega on sot-

siaalne aspekt lisaks sotsiaalse talupidamise teenuse saajale oluline ka tarbijale, kes toetab sotsiaalset talupidamist. Anneli Kööba-Orlovi (2018) sõnul sotsiaalse talupidamise puhul äri- ja sotsiaalne pool hingavad omaette, aga täiendavad teineteist. Ta ei paneks äri- ja sotsiaalset aspekti “ühte patta”, kuna äritegevust liigselt tähtsustades võib sotsiaalne pool kannatada. Küll aga toetab sotsiaalne tegevus äritegevust – mida laiapõhjalisem on missioon, seda rohkem ollakse nõus panustama. Niisiis on Eesti sotsiaalsed talupidamised pigem seisukohal, et Eestis on keeruline tegeleda sotsiaalse talupidamisega nii, et saaks eraldi vaadelda sotsiaalset ja äri- ja sotsiaalset aspekti. See asjaolu kajastus ka mitmetest intervjuude ja küsitluste vastustes.

2.3. Eesti sotsiaalsete talupidamiste ärimudelite täiustamise võimalused

Käesolevas alapeatükis annab autor soovitusi, kuidas oleks võimalik Eesti sotsiaalsetel talupidajatel oma ärimudelit täiustada, kohandades erinevaid aspekte ärimudeli lõuendi komponentides. Seda tehakse toetudes teooriale ning kolme välismaise sotsiaalse talupidamise praktikale Norrast ja Suurbritanniast. Samuti võetakse arvesse Eesti sotsiaalsete talupidajate intervjuudest tulenevat. Kahjuks sotsiaalsed talupidamised, kes ingliskeelsele küsitlusele vastasid, on kõik pühendunud vaid sotsiaalsele poolele ning ärieesmärgil talupidamisega ei tegele. Seega ei ole võimalik anda soovitusi äri- ja sotsiaalsete poole parandamiseks, toetudes välismaistele sotsiaalsetele talupidamistele.

Joonisel 8 on töö autor kaardistanud Eesti sotsiaalsete talupidajate vastused Osterwalderi ärimudeli lõuendile. Kollakal taustal on välja toodud sotsiaalse talupidamisega ning sinisel äri- ja sotsiaalsete (või muu, sotsiaalse talupidamisega mitte seotud) aspektid. Peamised ressursid ja tegevused ning kulustruktuur olid talupidajate vastustes äri- ja sotsiaalsete aspekti osas suuresti kattuvad, seega on tekst jaotatud kollasele ja sinisele komponendile võrdselt.

Peamised partnerid PRIA; Vönnu Mahetalu; rahvusvahelised partnerid; rehabilitatsiooni-meeskonnad; Ratsutamisterapeutide Liit; erakliendid; lastekodud; naabertalunikud; Kirderanniku MTÜ	Peamised tegevused ekskursioonide korraldamine; terapeutilised ratsutamistunnid; lastekodulastega tegelemine; ekskursiooni-programmide uuendamine; uute ehitiste ehitamine; kogukonnas elamise teenuse pakkumine; uute elamuste loomine	Väärtuspakkumine ekskursioonid lasteaia- ja koolilastele ning peredele (taimede, loomade ja maaelu tutvustamine); terapeutiline ratsutamine; aia-, puidu- ja farmitöö	Kliendisuhted suhtlus Töötukassa ja Facebooki kaudu; otsesuhtlus (telefoni teel ja müügipunktides) kliendid otsivad ise üles; suhtlus Järvamaa haigla ja rehabilitatsiooni-meeskondade kaudu; Facebook; otsesuhtlus (kohapeal ja telefoni teel)	Kliendi-segendid Lasteaia- ja koolilapsed; rehabilitatsiooni-plaaniga inimesed; probleemsed noored; pered; intellektipuudega täiskasvanud
Töötukassa; rahvusvahelised partnerid; Maaehituse MTÜ; erakliendid; poeketid; SEV ettevõtted; klubide liikmed; Põhjamaade Camphillide liit	Peamised ressursid inimressurs; intellektuaalne ressurss; taimed; loomad; maa: ehitised; koolitusvahendid; tööriistad; looduskeskkond; tehnika	koolitused ja infoseminarid; aiamaajakeste ehitamine; piima ja piimatoodete müük; ratsutamistunnid; erihoolekandeteenus ja kogukonnas elamise teenus	Kanalid suust-suhu turundus; meedia; kodulehekül; Facebook; suhtlus kohapeal; Järvamaa haigla suust-suhu turundus; meedia; kodulehekül; Töötukassa siseportaal; Facebook; suhtlus kohapeal; laadad	töötukassas arvel olevad inimesed; loodusehitusest huvitatud; lapsed ja noored; pensionärid; pered
Kulustruktuur palgakulu; loomad (sööt, ravimid, vahendite uuendamine); hoonete korrashoid; koolitusmaterjalid; toit; majutus; investeeringud; kütus; elekter; aiatööriistad; põllutöömasinad; transport		Tuluvood koolitustasud; PRIA; rehabilitatsiooniplaanid; projektid; põllusaaduste, käsitöö ja piimatoodete müük koolitus- ja kuutasud; toodete müük, külaelanike pension; pearaha; PKT; Põhjamaade Camphillide fond; vallavalitsus		
Kuidas sotsiaalne ja äriiline aspekt üksteist mõjutavad? äriiline ja sotsiaalne pool täiendavad teineteist; sotsiaalne pool aitab edendada äriolist; üha rohkem hinnatakse kvaliteetset toodangut ja võimalust toetada vähenenud töövõimega inimesi; mida laiapõhjalisem on missioon, seda rohkem ollakse valmis panustama				

Joonis 8. Eesti sotsiaalsete talupidajate näidisärimudeli lõuend
Allikas: autori koostatud

Kuigi autor tõi esialgses lõuendis (vt. alapeatükk 1.3.) eraldi välja ka kolmanda kihi, kuidas sotsiaalne ja äriiline aspekt teineteist mõjutavad, siis antud joonisel seda iga komponendi juures välja ei toodud, kuna sotsiaalselt talupidajatelt küsiti vaid üks küsimus – kuidas nende arvates talupidamise sotsiaalne ja äriiline aspekt teineteist mõjutavad. Küll aga soovib magistr töö autor sotsiaalse ja ärilise aspekti vastastikmõjud tuua välja eraldi iga komponendi juures, kui sotsiaalsed talupidajad soovivad ise oma ärimudeli lõuendit koostada. Nii on ärimudel veelgi täpsemalt läbimõeldud ning kõikidele osapooltele mõistetav.

Järgnevalt toob autor soovitusi iga komponendi täiendamiseks, et üldine ärimudel oleks sotsiaalsete talupidamiste jaoks sobivam. Sotsiaalsed talupidamised, kes müüvad ka toodangut, peaksid klientide segmenteerimisel määratlema enda jaoks kliendid, kes on huvitatud vaid nende toodetest ning kliendid, kes ostavad nende tooteid, et toetada talupidamise sotsiaalset mõju (Burkett 2016). Maarja Küla esindaja tõi välja, et on inimesi, kes ostavad nende küla elanike toodangut just sotsiaalse aspekti toetamiseks. Samuti tuleb määratleda klientide vajadused (Osterwalder, Pigneur 2014; Helgesen 2005).

Näiteks toob Norra sotsiaalne talupidamine Stiftelsen Ullandhaug (2018) välja, et nende eesmärgiks on aidata klientidel, kellel on probleeme sõltuvusega või vaimsete probleemidega, integreeruda tööturule. Sel suvel avatavas Avenbury hooletalus Inglismaal hakatakse tegelema õpiraskustega, füüsilise puudega, autismisündroomi ja dementsete inimestega, kellele pakub huvi loomadega tegelemine ja kes naudivad looduses olemist (Avenbury Care Farm 2018). Sarnase eesmärgiga on ka Gorfenna hooletalu Inglismaal (Gorfenna Community 2018). Autor leiab, et Eesti sotsiaalsed talupidajad määratlevad oma kliente oskuslikult, kuid vajaka jääb olukorras, kus kliendid jõuavad nendeni läbi mõne teise asutuse. Sellisel juhul toetatakse pigem partnerite poolsele klientide segmenteerimisele, kuid oluline on ka ise paika panna, millised on need kliendid, kellele oma teenust pakutakse.

Küsitluses osalenud Eesti sotsiaalsed talupidajad toovad selgelt välja, milliseid tooteid või teenuseid nad oma klientidele pakuvad. Küll aga tuleks täpsemini sõnastada, millist probleemi antud teenus lahendab (Osterwalder, Pigneur 2014). Väärtuste täpne paika panemine hõlbustab ka klientide segmenteerimist (Chesbrough, Rosenbloom 2002), Näiteks lasteaiarühmadele ekskursioonide pakkumisel võib olla mitmeid erinevaid tahkusi – lastele maaelu tutvustamine, loomadega tegelemise terapeutiline mõju, piimatoodete tootmisprotsessi tutvustamine jne. Norra sotsiaalne talupidamine on välja toonud, et nende teenus aitab klientidel, kellel on olnud probleeme tööetikaga, mõista, kuidas tekib tööharjumus ja miks see vajalik on (Stiftelsen Ullandhaug 2018).

Avenbury (2018) hooletalu lahendab selliseid klientide probleeme nagu üksildustunne, vähesed sotsiaalsed oskused aga ka ebatervislikud harjumused. Lisaks eelnevale lisab Gorfenna hooletalu (2018) ka madala enesehinnangu ja ärevuse probleemi lahendamise. Probleemi sõnastamine aitab pakutavaid tooteid ja teenuseid paremaks muuta. Burkett

(2016) toob välja, et oluline on välja tuua, kui silmapaistev on sotsiaalne aspekt võrreldes ärilisega. Enamuse vastanud sotsiaalsete talupidamiste jaoks on sotsiaalne mõju esmatahtis. Vaid Konju Talu jaoks on äriiline pool tähtsam, kuid mõistetakse, et sotsiaalne talupidamine aitab edendada ka ärilist poolt (Repinski 2018).

Väärtuspakkumiste juures oleks oluline tuua välja, kes on need inimesed või asutused, kes hindavad sotsiaalse talupidamise teenuseid peale otseste teenuse saajate (Burkett 2016; Gope 2018). Eesti sotsiaalsed talupidajad seda pigem ei teinud. Avenbury hoole-talu toob välja, et nende teenuseid hindavad teenusesaajate perekonnad, sotsiaalhoolekande teenusepakkujad ja kohalik kogukond (Avenbury Care Farm 2018). Stiftelsen Ullandhaugi sõnul hindavad nende teenuseid Norra Töö- ja Sotsiaalteenistus ja Matmerk – sihtasutus, mis tagab Norra põllumajandustoodete kvaliteedikontrolli (Stiftelsen Ullandhaug 2018).

Kanalid, mida klientidega suhtlemiseks kasutatakse, on väga sarnased nii Eesti kui ka Norra ja Suurbritannia sotsiaalsetel talupidamistel. Oluline on suust-suhu turundus, samuti suhtlus Interneti (veebileht, Facebook, e-mail) ning telefoni teel (Kööba-Orlova 2018; Timmermann 2018; Aluste 2018; Repinski 2018; Arma Ratsatalu 2018; Maarja Küla 2018). Eesti talupidajad tõid välja asjaolu, et ka kohapeal edastatakse informatsiooni ja suheldakse klientidega (Timmermann 2018; Repinski 2018). Vajaka jääb teenusejärgsest klientidega suhtlusest. Sellest aga saaksid kasu sotsiaalsed talupidajad ise, kuna nii selgub, mis klientidele meeldib ning mis vajaks parandamist (Toutant 2018). See pole aga ainult Eesti sotsiaalsete talupidamiste puhul probleemiks. Ka Norra sotsiaalne talupidaja väitis, et klientidega teenusejärgselt pigem kontakti ei hoita. Seda tehakse ainult juhul, kui teenusesaaja ise talupidamisega ühendust võtab (Stiftelsen Ullandhaug 2018).

Suhtlus klientidega võib olla otsene aga ka automatiseeritud (Osterwalder, Pigneur 2014). Sotsiaalsed talupidamised eelistavad otsekontakti. Vahetu kontakti loomise vormideks on infoseminarid (Aluste 2018), klienditega kohapealne suhtlus (Timmermann 2018; Maarja Küla 2018), telefonikõned (Arma Ratsatalu 2018), aga ka suhtlus läbi Facebooki (Aluste 2018; Repinski 2018). Burkett toob välja, et isegi, kui klient on huvitatud eelkõige sotsiaalsest mõjust, peab klientidele tagama ka tooted või teenused, mida nad vajavad (Burkett 2016). Kuna väga paljude sotsiaalsete talupidamiste puhul

on äriiline pool praktiliselt olematu, siis ei saa antud kontekstis seda soovitus järgida. Paistab, et Eesti sotsiaalsed talupidajad mõistavad, et klientidega suhtlemine on oluline, kuna aitab neid tundma õppida ning mõista paremini nende kasulikkust (Shi 2016).

Eesti vastajatest tegeleb aktiivselt ärilise poolega Konju Mõisa Talu ning autor leiab, et Konju talus on kliendisuhted nii sotsiaalsel kui ka ärilisel poolel väga hästi läbimoeldud. Küll aga tuleks sotsiaalse talupidamise puhul kaalutleda, millist suhtlusviisi oma klientidega arendada tuleks. Enamus Eesti sotsiaalseid talupidajaid töid välja, kuidas klientidega suheldakse, kuid suhtlusviisi nüansse märkisid vaid vähesed. Tiit Timmermann (2018) tõi välja, et intellektipuudega inimestega püütakse suhelda võimalikult tavapäraselt ning üritatakse nende puudest mööda vaadata.

Maarja Küla esindaja lisab, et klientidega suheldes peab olema tolerantne, et klient hakkaks teenuse osutajat usaldama. Gorfenna hooletalu toob välja, et nende klientide puhul on oluline, et neile antakse hingamisruumi ja aega harjumiseks. Samas peab tagama, et hooldajatel oleks alati aega klientidega suhelda. Veel lisab Gorfenna asjaolu, mida ükski teine sotsiaalne talupidamine välja ei toonud. Nimelt liigitab ta kliendisuhtluse alla ka aruannete kirjutamise, fotod ja muud seesugused materjalid, mis jäädvustavad erinevaid üritusi ning kuidas klientidega suheldakse (Gorfenna Community 2018). Töö autor leiab, et see on väga hea tagasisidestamise vahend kliendisuhtluse puhul ning ka Eesti sotsiaalsed talupidajad peaksid aruandlust läbi sellise pilgu vaatama.

Eesti sotsiaalsete talupidajate tuluvood pärinevad väga erinevatest allikatest. Kahjuks riigipoolne toetus on minimaalne. Sotsiaalhoolekandeteenuseid pakkuvad Maarja Küla ja Pahkla Camphilli Küla saavad oma teenust pakkuda tänu elanike pensionile ja riigi poolt määratud pearahale (Timmermann 2018; Maarja Küla 2018). Mõned sotsiaalsed talupidamised saavad toetust läbi PRIA projektide – seda juhul, kui lasteaia- või koolirühmad on toetust taotlenud (Repinski 2018; Kõöba-Orlova 2018). Norra sotsiaalne talupidamine Stiftelsen Ullandhaug toob välja, et suurem osa tulusid saadakse riigi toetustest. Vähesel määral saadakse toetusi ka eraorganisatsioonidelt. Lisa teenitakse põllutoondagu müügiga (Stiftelsen Ullandhaug 2018). Inglismaa hooletalu Gorfenna saab rahalisi toetusi Cornwalli sotsiaalteenuste rahastamisest. On ka kliente, kes tulevad oma rahastusega (Gorfenna Community 2018).

Eestis on sotsiaalsete talupidamiste rahastamisel olulisel kohal projektid ning koostööpartnerid (nt. eelnevalt mainitud PRIA programmid, Kamelia koolituskeskuse koostöö Eesti Töötukassaga). Näiteks hobuteraapia puhul on oluline nii klientide omapoolne rahastus, aga ka rehabilitatsiooniplaaniga klientidele eraldatud raha. Sotsiaalsed talupidamised, kus toimub tootmine, teenivad tulu oma toodete müügiga. Sotsiaalsetele talupidamistele on omane, et enamus tulusid, mis teenitakse, paigutatakse järgmiste perioodide kulude katteks (Kööba-Orlova 2018).

Niisiis on Eesti sotsiaalsete talupidamiste rahastamise puhul olulised eelkõige fondid ja projektid, samuti personaalne rahastus ja vähesel määral riigipoolne finantseerimine (Bragg *et al.* 2014). Magistritöö autor leiab, et arvestades olusid on Eesti sotsiaalsed talupidajad väga leidlikud oma tegevuste rahastamiseks ning anda soovitusi tuluvoo-gude parandamiseks on keeruline. Eesti sotsiaalsete talupidamiste puhul on põhjenda-matu ka autorite arvamus, et sotsiaalse ettevõtluse puhul võidakse keskenduda ärimudeli kontekstis liigselt tuludele (Zahara *et al.* 2009). Selgelt on aga näha, et talupidamistes, kus esmatähtis on äriiline pool (Konju Mõisa Talu), tullakse finantsressurssidega paremini toime. Suureks abiks oleksid riigipoolsed toetused, mis on eraldatud just sotsiaalse talupidamisega tegelemiseks, mitte teiste valdkondade tegevuste katteks, mille varjus tegeletakse ka sotsiaalse talupidamisega.

Vastavalt Osterwalderi käsitlusele, on peamisteks ressursideks füüsilised, intellektuaal-sed, inim- ja finantsressursid (Osterwalder, Pigneur 2014). Samuti sotsiaalne väärtus, mis hõlmab esialgseid ideid, mis on seotud ettevõtte põhieesmärgiga (Peric *et al.* 2017). Eesti sotsiaalsete talupidajate vastustest ilmneb, et olulisimaks peetakse inimressurssi (Kööba-Orlova 2018; Repinski 2018; Maarja Küla 2018). Seda nii sotsiaalse talupida-misega seotud aspektidest lähtuvalt kui ka sellega mitteseotud tegevuste puhul. Üks sotsiaalne talupidaja tõi välja ka intellektuaalse ressursi (Kööba-Orlova 2018). Inim-ressurss on oluline ka Norra ja Suurbritannia talupidajate vaatevinklist. Ressurssidena toodi välja ka taimed, loomad, maa, ehitised, koolitusvahendid ja tööriistad – ehk füüsi-lised ressursid (Osterwalder, Pigneur 2014). Eesti sotsiaalsete talupidamiste ning välis-maiste talupidamiste füüsilised ressursid langevad suures osas kokku. Huvitaval kombel ei toonud ükski Eesti sotsiaalne talupidamine eraldi välja finantsilisi ressursse. Kolm küsitluses osalenud välismaist sotsiaalset talupidamist nimetasid olulisena ka finantsres-

sursse (Stiftelsen Ullandhaug 2018; Avenbury Care Farm 2018; Gorfenna Community 2018). Niisiis peaksid Eesti sotsiaalsed talupidamised samuti mõtlema rohkem finantsressursside peale.

Gorfenna hooletalu toob ressursina välja projektid, milles sotsiaalse talupidamise klientidel on huvitav osaleda (Gorfenna Community 2018). Stiftelsen Ullandhaugi (2018) sotsiaalne talupidamine nimetab ressursina tutvused avaliku sektori esindajatega, kes mõistavad sotsiaalse talupidamise olulisust. Need Gorfenna ja Stiftelsen Ullandhaugi poolt välja toodud ressursid kuuluvad nii-öelda mõjuressursside alla, mis aitavad hinnata ja edendada talupidamise sotsiaalse aspekti mõjukust (Burkett 2016). Mõjuressursse Eesti sotsiaalsete talupidamiste puhul ei kajastatud, kuid see oleks kindlasti vajalik, kuna sotsiaalse ettevõtluse ja talupidamise puhul on ressursid piiratud (Seelos, Mair 2005). Seega on oluline kasutada kõiki olemasolevaid vahendeid.

Oma peamiste tegevuste sõnastamisel on Eesti sotsiaalsed talupidamised konkreetseid ja hästimõistetavad. Peamiste tegevuste hulka kuuluvad koolituste pakkumine, lasteaia- ja koolilastele ning peredele maaelu tutvustamine, ratsutamisteenuse arendamine, terapeutiliste ratsutamistundide pakkumine, mahetoodangu pakkumine ning kogukonnas elamise teenuse tagamine (Kööba-Orlova 2018; Aluste 2018; Repinski 2018; Timmermann 2018; Maarja Küla 2018; Arma Ratsatalu 2018). Positiivne on asjaolu, et mitu Eesti sotsiaalset talupidamist tõid välja, et üritavad pidevalt oma teenust täiendada uuendades ekskursiooniprogramme ning renoveerides ehitisi (Repinski 2018; Kööba-Orlova 2018). Samuti soovib näiteks Maarja Küla harmooniaaia loomisega pakkuda elamusi ka inimestele väljaspool nende küla. Seega on Eesti sotsiaalsete talupidamiste tegevused üksteist täiendavad (Burkett 2016).

Välismaistest sotsiaalsetest talupidamistest tõi Avenbury hooletalu tegevuste all välja ka ühtse meeskonnana töötamise, vabatahtlikele töövõimaluste pakkumise ning samuti kaasatakse kogukonda sotsiaalse talupidamise tegevustesse (Avenbury Care Farm 2018). Autor leiab, et kogukonna kaasamine ning vabatahtlik töö on aspektid, mida ka Eesti sotsiaalsed talupidamised võiksid oma tegevustesse kaasta.

Peamiste partnerite puhul on tähtis asjaolu, et Eesti sotsiaalsed talupidamised oskavad selgelt välja tuua, millised partnerid on neile olulised sotsiaalse talupidamise aspektist

ning millised partnerid aitavad neil tugevdada teisi eesmärke (Osterwalder, Pigneur 2014; Burkett 2016). Partneritena nimetati nii eraettevõtteid, MTÜ-sid kui ka riiklikke asutusi (näiteks PRIA). Eesti sotsiaalsetel talupidajatel on partnereid nii Eestist kui ka välismaalt.

Vajaka jääb Eesti sotsiaalsete talupidajate puhul oskusest sõnastada, kuidas täpsemalt on nende partnerid neile kasulikud ning ka vastupidi – kuidas on nemad oma partneritele kasulikud (Osterwalder, Pigneur 2014; Kolk *et al.* 2008). Antud aspektid katsid vaid paar sotsiaalset talupidamist. Näiteks tõi Maarja Küla esindaja välja, et nende partnerid jagavad informatsiooni Maarja Küla tegevustest. Partnerid saavad Maarja Külalt aga vastu teadmisi erivajadusega inimeste võimekusest, oskustest ning lisaks tekitavad nad turvatunnet, et töökollektiivis võib hakkama saada konkreetsete tööülesannetega väiksemate võimetega kolleeg, kes vajab aeg-ajalt sõbralikku juhendamist. (Maarja Küla 2018)

Norra sotsiaalne talupidamine toob välja, et oma partneritelt saadakse rahalisi toetusi, samuti mitmekülgseid teadmisi ja oskusi partnerite korraldatavatel seminaridel ja koolitustel. Antud sotsiaalne talupidamine leiab, et nende tegevus on kasulik tervele kogukonnale, sealhulgas oma partneritele, kuna jagatakse teadmisi vaimsete probleemidega inimeste abistamisest (Stiftelsen Ullandhaug 2018). Oluline on, et Eesti sotsiaalsed talupidamised määratleksid enda jaoks, mida nende partnerid neile pakuvad ning kuidas nad ise oma partneritele väärtuslikud on. Tuleb mõista, et ilma ise tagasi andmata on väiksem ka teiste soov panustada.

Sotsiaalsete talupidamiste puhul on tavapärasem kasutada väärtustekeskset struktuuri (Osterwalder, Pigneur 2014). Pea kõik Eesti sotsiaalsed talupidamised töid suurima kuluna välja palgakulu (Kööba-Orlova 2018; Arma Ratsatalu 2018; Repinski 2018; Timmermann 2018). Ka Norra talupidaja Stiftelsen Ullandhaug (2018) kulutab kõige enam töötajatele maksmiseks. Suured palgakulud on ka arusaadavad, sest sotsiaalse talupidamise teenust osutavad enamasti õppinud spetsialistid ning nende motiveerimiseks maal töötada peab tasu olema hea. Sotsiaalsetes talupidamistes, kus tegeletakse loomadega, kulub märkimisväärne summa ka loomade söödale, vajalike vahendite uuendamisele ja parandamisele ning ravimitele (Aluste 2018; Kööba-Orlova 2018; Timmermann 2018; Arma Ratsatalu 2018; Gorfenna Community 2018).

Kuludena tuuakse välja veel ka hoonete korrashoiukulud, koolitusmaterjalide koostamise, elektri-, aiatöötarvete, põllutöömashinade, kütuse- ja elektrikulud (Kööba-Orlova 2018; Aluste 2018; Repinski 2018; Timmermann 2018). Väljatoodud kuluartiklite puhul saab kinnitust asjaolu, mille ka Burkett (2016) välja tõi. Nimelt sotsiaalne mõju ei ole mitte kunagi kuluneutraalne ning sotsiaale talupidamise puhul tuleb leida viise, kuidas ärilised ja sotsiaalse mõju kulud omavahel siduda (Gope 2018). Loomad, taimed, ehitised ja töötajad, kes igapäevaselt panustavad sotsiaalse talupidamise klientide arengusse, võivad olla väga kulukad. Norra ja Suurbritannia põhilised kulud jagunevad sarnaselt Eesti sotsiaalsete talupidamiste kuludega. Stiftelsen Ullandhaugi (2018) sotsiaalsel talupidamisel kulub lisaks ka toitlustusele (iga päev saavad kliendid nende juures süüa) ning spetsiaalsele riietusele, mida iga klient tööülesannete täitmisel kandma peab.

Gorfenna hooletalu on toonud välja ka klientidega ekskursionidel käimise kulud (Gorfenna Community 2018). Kuna Eesti ja välismaa sotsiaalsete talupidamiste kulutused on üsna sarnased ning vastavalt teooriale on arvestatud Eestis asjaoluga, et ka sotsiaalse mõju pakkumiseks on vajalik kasutada rahalisi vahendeid, ei too autor kulude aspekti juures välja konkreetseid soovitusi.

Tabel 17. Soovitused Eesti sotsiaalsetele talupidajatele Osterwalderi ärimudeli kohandamiseks vastavalt nende eripäradele

Osterwalderi ärimudeli lõuendi komponent	Soovitused ärimudeli komponentide parandamiseks
Kliendisegmendid	<ul style="list-style-type: none"> • Defineerida täpsemalt kliente, kes jõuavad nende talupidamiseni läbi mõne teise asutuse
Väärtuspakkumised	<ul style="list-style-type: none"> • Tuua välja inimesed ja asutused, kes hindavad nende sotsiaalse talupidamise väärtuspakkumisi lisaks teenusesaajatele
Kanalid	<ul style="list-style-type: none"> • Arendada teenusejärgset suhtlust klientidega
Kliendisuhted	<ul style="list-style-type: none"> • Tuua välja nüansid, millist suhtlust iga kliendigrupp eeldab • Vaadelda kliendisuhtlusvahenditena ka näiteks aruandeid ja fotosid
Tuluvood	<ul style="list-style-type: none"> • Riigipoolsete toetuse loomine
Põhiressursid	<ul style="list-style-type: none"> • Vaadelda ka finantsilisi vahendeid ressursidena • Panna paika, millised on sotsiaalse talupidamise mõjuressursid
Peamised tegevused	<ul style="list-style-type: none"> • Kohalike kogukondade ja vabatahtlike kaasamine oma tegevustesse
Peamised partnerid	<ul style="list-style-type: none"> • Teha endale selgeks, kuidas on partnerid neile kasulikud ning kuidas ollakse ise partneritele kasulik
Kulustruktuur	Soovitused puuduvad

Allikas: autori koostatud

Tabelis 17 on kokkuvõtlikult välja toodud nõuanded, kuidas Eesti sotsiaalsed talupidamised võiksid vastavalt oma eripäradele kohandada Osterwalderi ärimudeli lõuendi komponente.

Sotsiaalsete talupidamiste puhul on keeruline välja tuua eraldi ärilisi ja sotsiaalseid aspekte sellisel moel, nagu töö autor algselt plaanis, toetudes Burketti sotsiaalse ettevõtluse ärimudeli lõuendile. Kõige paremini tulid erinevad aspektid välja Konju Mõisa Talu puhul, kus äriline pool on pisut olulisem kui sotsiaalne. Sotsiaalne talupidamine siiski erineb, nagu ka töö teoreetilises pooles välja toodi, sotsiaalsest ettevõtlusest, mille puhul müüakse tooteid või teenuseid eesmärgiga muuta maailma paremaks.

Sotsiaalse talupidamise puhul tihti teenuste või toodete müügiga ei tegeleta, vaid pakutakse sotsiaalselt haavatavamatele gruppidele meeldivat looduskeskkonda, töövõimalusi ja enesehinnangu tõusu. Seega ei ole sotsiaalne talupidamine ja sotsiaalne ettevõtlus samad valdkonnad, küll aga on neil mõlemal ühine eesmärk panustada abivajavate inimeste toimetulekusse. Eesti sotsiaalsed talupidamised suudavad iga ärimudeli komponendi juures olulisima välja tuua ning järgides autori toodud soovitusi, mis toetuvad teooriale, intervjuudele ja välismaistele sotsiaalsetele talupidamistele, oleksid ärimudelid veelgi täiuslikumad.

KOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö käsitles sotsiaalsete talupidamiste ärimudeleid. Sotsiaalse talupidamise kontseptsioon kuulub multifunktsionaalse põllumajanduse alla, mis tähendab, et lisaks põllumajanduse põhitoodangule tekib ka kõrvaltoodang, millel on positiivsed välismõjud. Sotsiaalne talupidamine on vastavalt multifunktsionaalsele põllumajandusele kasulik sotsiaal-kultuurilisest aspektist. Erinevad uuringud on näidanud, et tänu sotsiaalse talupidamise teenusele paraneb inimeste vaimne ja füüsiline heaolu, väheneb stress ning paranevad sotsiaalsed suhted. Seega on sotsiaalse talupidamise teenuse saajate sihtgrupp väga lai. Sotsiaalseid talupidamisi on võimalik jaotada mitmeti, näiteks vastavalt läbiviijate õiguslikule alusele, tööjõu kasutamisele, sihtrühmale, põhitegevusele ning rahastamisele.

Põhjalik ärimudelite käsitus sai alguse eelmise sajandi lõpul. Paraku puudub tänaseni ärimudelitest ühtne arusaam. Üks enamkasutatavaid on Alexander Osterwalderi loodud ärimudeli lõuend, milleni autor jõudis pärast põhjalikku ärimudeli ontoloogia uurimist oma doktoritöös. Ärimudeli lõuend on mall, mis koosneb üheksast komponendist - kliendisegmendid, väärtuspakkumised, kanalid, kliendisuhetud, tuluvood, põhiresursid, peamised tegevused, peamised partnerid ja kulustruktuur. Määrates kindlaks kõik üheksa aspekti, on ettevõttel selge pilt oma äritegevusest ning edaspidi on lihtne seada eesmärgid ja jälgida nende täitmist.

Kui Osterwalderi ärimudeli lõuend on saanud palju tunnustust nii-öelda tavaettevõtete seas, siis sotsiaalse ettevõtluse puhul on mitmed autorid kahtleval seisukohal, kas lõuend on kasutatav ka siis, kui ettevõtte põhieesmärk ei ole raha teenimine, vaid sotsiaalse missiooni täitmine. Käesoleva magistritöö autor käsitles sotsiaalsete talupidamiste ärimudeleid sarnaselt sotsiaalsete ettevõtete omadega, kuna varasemalt pole talupidamiste suunal uuringuid läbi viidud. Samuti on sotsiaalsed talupidamised sarnased pigem sotsiaalsete ettevõtetega, kui tavaettevõtetega. Mitmed autorid on pakkunud välja

kohandatud lõuendeid, mille põhjaks on siiski Osterwalderi ärimudeli lõuend. Enimkasutatavad nendest on missioonimudeli lõuend ja nutikas sotsiaalse ärimudeli lõuend. Lisaks sellele on ka Eesti autor Aune Lillemets oma magistritöö raames loonud sotsiaalse ärimudeli lõuendi. Kuna aga nende uuendatud mudelite puhul jäävad tulud tagaplaanile, leidis magistritöö autor, et mõistlikum on kasutada Osterwalderi mudelit esialgsel kujul. Küll aga kohandas autor seda nii, et tuleks välja sotsiaalsete talupidamiste kontekstis äri- ja sotsiaalne pool ning nende vastastikmõju.

Soovituste andmiseks Osterwalderi ärimudeli lõuendi mugavdamisel vastavalt Eesti sotsiaalsete talupidamiste eripäradele koostati küsitlus, mis hõlmas igat Osterwalderi ärimudeli lõuendi komponenti. Seejärel saadeti nii eesti- kui ka inglisekeelsete küsitluste lingid Eesti ning Euroopa riikide sotsiaalsetele talupidamistele (Holland, Suurbritannia, Belgia, Norra, Itaalia, Soome ja Rootsi). Kuna küsitlustele vastamiste määr oli väike, viis autor läbi ka telefoniintervjuud nelja Eesti sotsiaalse talupidajaga.

Uuringus osalesid Eesti sotsiaalsetest talupidamistest Kamelia koolituskeskus, Hobukooli Park, Arma Ratsatalu, Konju Mõisa Talu, Maarja Küla ning Pahkla Camphilli Küla. Euroopast oli vastajaid vaid kolm – Stiftelsen Ullandhaug Norrast, Gorfenna hooletalu Suurbritanniast ning Avenbury hooletalu samuti Suurbritanniast, mis alustab oma tegevust alles 2018. aasta suvel.

Eesti sotsiaalsete talupidamiste kliendisegmentide hulka kuuluvad intellektipuudega täiskasvanud, lasteaia- ja koolilapsed, pered, Töötukassas arvel olevad inimesed, loodusehitusest huvitatud ning rehabilitatsiooniteenust saavad inimesed. Väärtuspakkumistena toodi välja täiskasvanute tööalane koolitus, infoseminarid, aiamajakeste ehitamine, ratsutamistunnid ja piimatooted. Toodi välja ka erihoolekandeteenuste pakkumine ning perekonnakeskse elukorralduse tagamine küla elanikele. Sotsiaalse talupidamise väärtustena pakuvad Eesti sotsiaalsed talupidamised ekskursioone, mis tutvustavad maaelu lasteaia- ja koolilastele, samuti peredele. Pakutakse ka terapeutilist ratsutamist ning loomadega tegelemise võimalust. Erihoolekandeesutustes saavad elanikud tegeleda aia- ja puidutööga, teha tööd farmis ning valmistada ise piimatooteid.

Sotsiaalsete talupidamiste puhul levib info enamasti suust-suhu. Samuti on märgata, et huvi talupidamiste tegevuse vastu tõuseb, kui neid kajastatakse meedias. Olulisel kohal

on ka kohapealne ning telefonitsi suhtlus. Kõik sotsiaalsed talupidajad toovad välja Internetikanalid (e-mail, veebileht ja Facebook). Kliendisuhete puhul nimetati enamasti samasid suhtlusviise, mis kanalite puhul.

Tuluvoogudena töid Eesti sotsiaalsed talupidamised välja koolitustasud, erinevad projektid ning riigi rahastuse. Lisaks saadakse tulusid toodete müügist. Võrreldes Euroopa riikidega on Eestis riigi toetused endiselt minimaalsed ning oleks väga tore, kui lähitulevikus oleks sotsiaalsetel talupidamistel võimalik saada enam riiklikke toetusi. Eesti sotsiaalsete talupidamiste tegevused on mitmekesised. Pakutakse koolitusi ning terapeutilise ratsutamise tunde, lastele tutvustatakse maatöid ja -elu. Olulisel kohal on mahe-toondagu pakkumine. Erihoolekandeasutused võimaldatakse elada kogukonnana ning elanikele tagatakse töö- ja kultuurielu. Positiivne on, et näiteks Konju Mõisa Talus püütakse ekskursioniprogrammi pidevalt uuendada, et see külastajate jaoks üksluiseks ei muutuks. Maarja Küla aga plaanib harmooniaaia loomist, mida võivad külastada kõik huvilised.

Eesti sotsiaalsete talupidamiste partneritena toodi välja mitmeid erinevaid asutusi, MTÜ-dest kuni riiklike toetusprojektideni. Samuti on mitmel talupidamisel partnereid ka välismaalt. Kulustruktuuride puhul vastasid enamus Eesti ja välismaa sotsiaalseid talupidamisi, et kõige suurema osa moodustavad palgakulud. Järgnesid mitmesugused jooksvad kulud ning loomade ülalpidamisega seotud kulud. Saadud info sotsiaalsete talupidamiste kohta paigutati kohandatud Osterwalderi ärimudeli lõuendile ning tulemuseks saadi Eesti sotsiaalsete talupidamiste näidisärimudel.

Toetudes kolme välismaise sotsiaalse talupidamise praktikale, Eesti talupidajatega läbiviidud intervjuudele ning teooriale tõi magistritöö autor välja soovitusi, kuidas Eesti sotsiaalsed talupidamised saaksid oma ärimudeleid kohandada võttes arvesse nende erisusi. Näiteks tuleks talupidajatele kasuks, kui klientide segmenteerimisel defineeritakse ka neid kliente, kes ei jõua sotsiaalse talupidamiseni otse, vaid läbi mõne teise asutuse soovitude ja suunamiste. Võttes eeskujuks küsitluses osalenud Norra ja Suurbritannia sotsiaalseid talupidamisi, soovitab autor sotsiaalsetel talupidajatel väärtuspakkumiste all tuua välja ka inimesed ja asutused, kes hindavad nende teenuseid lisaks otsestele klientidele. Samuti tuleks kasuks kogukondade ja vabatahtlike kaasamine

sotsiaalse talupidamise tegevustesse. Veel leiab autor, et Eesti sotsiaalsetel talupidamistel oleks vaja parandada teenusejärgset suhtlust klientidega.

Üldiselt saavad Eesti sotsiaalsed talupidamised oma ärimudelite kaardistamisega hästi hakkama, kuid tundub, et pigem on ärimudeli kontseptsioon nende jaoks uudne ja seda ei kasutata. Siiski julgustab töö autor talupidamisi ärimudeli lõuendit kasutama, kuna nii on talupidamisel oma tegevustest ja eesmärkidest selge arusaam. Autor on teadlik, et vastajate arv oli vähene ning põhjapanevaid järeldusi antud uurimuse tulemusena teha ei saa. Küll aga selgus, et Osterwalderi ärimudeli kasutamine on õigustatud ka sotsiaalse talupidamise puhul. Paraku on raske välja tuua iga aspekti juures sotsiaalset ja ärilist poolt, välja arvatud juhul, kui talupidamine tegutseb aktiivselt ka ärisektoris.

Magistritööd on võimalik edasi arendada kaasates küsitluse rohkem vastajaid nii Eestist kui ka Euroopa riikidest. Kui aga asjaosalistel endal puudub huvi valdkonna arendamiseks ning küsitlusele vastamiseks, on seda raske teha. Kõige selgemad vastused tulid välja talupidajatega intervjuude käigus. Magistritöö autor loodab, et käesolev töö annab ülevaate sotsiaalsete talupidamiste ärimudelitest ning julgustab talupidajaid kasutama ärimudeli lõuendit, et sõnastada selgelt oma eesmärged ning nendeni jõuda.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Aluste, Sven. (MTÜ Equilibre juhatuse liige). Autori intervjuu. Telefoniintervjuu helisalvestis ja üleskirjutus. Tartu, 28. märts 2018.
2. Artz, B. & Bitler Davis, D. (2017). Green Care: A Review of the Benefits and Potential of Animal-Assisted Care Farming Globally and in Rural America. *Animals (Basel)*, 7 (4), 31. doi: 10.3390/ani7040031
3. Atkociuniene, V. & Petrueliene, D. (2014). Impact of Multifunctional Agriculture on Territorial Competitiveness: Theoretical Approach. *Economics & Rural Development*, 10 (2), 7–15. doi: 10.15544/erd.2014.007
4. Bragg, R., Egginton-Metters, I., Elsey, H. & Wood, C. (2014). *Care farming: Defining the 'offer' in England* (Natural Englandi aruanne). Loetud Natural Inglise veebilehel <http://publications.naturalengland.org.uk/publication/6186330996342784>
5. Burkett, I. (2016). Using the Business Model Canvas for Social Enterprise Design. Loetud aadressil <https://mbs.edu/getmedia/91cc0d01-3641-4844-b34c-7aee15c8edaf/Business-Model-for-SE-Design-Burkett.pdf>
6. Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. S. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Harvard Business Review*, 11 (3). 529–555. http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/01-002_07351ae8-58be-44e5-a6d8-205cbf5b4424.pdf
7. Crowley, C., O'Sullivan, S. & O'Keeffe, B. (2017). *An Evaluation of Kerry Social Farming* (DAFM aruanne). Loetud South Kerry Development Partnership Ltd. veebilehel <https://www.southkerry.ie/wp-content/uploads/2017/07/Kerry-Social-Farming-Evaluation-Report-2017.pdf>
8. Di Iacovo, F. D. & O'Connor, D. (2009). Supporting policies for Social Farming in Europe - Progressing Multifunctionality in Responsive Rural Areas. Loetud aadressil <http://www.umb.no/statisk/greencare/sofarbookpart1.pdf>

9. Doganova, L. & Eyquem-Renault (2009). What do business models do?: Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38 (10), 1559–1570. doi:10.1016/j.respol.2009.08.002
10. Don't write a business plan. Create a lean canvas instead. (kuupäev puudub). Loetud aadressil <https://leanstack.com/leancanvas>
11. Dreer, J., Schiller, S. & Canalicchio, M. (2013). Agri-multifunctionality II. Loetud aadressil https://www.multifarmeuproject.eu/content/AMII_The_Multifunctionality_State_of_the_Art.pdf
12. Drucker, P. F. (1994). The Theory of Business. *Harvard Business Review*, 72 (5), 95–104. <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>
13. Elings, M. & Hassink, J. (2006). *Farming for Health – Green-Care Farming Across Europe and the United States of America*. Netherlands: Springer.
14. European platform. (kuupäev puudub). Loetud aadressil http://sofar.unipi.it/index_file/europeanplatform.htm
15. Fliegner, W. (2017). Analysis of the Business Model Elements and their Relationships. *Research papers of Wroclaw University of Economics*, 10 (474), 53–64. doi: 10.15611/pn.2017.474.05
16. Gope, I. (kuupäev puudub). Take Your Social Enterprise To The Peak of Success By Challenging The Business Model Canvas. Loetud aadressil <http://socialenablers.co/challenging-the-business-model-canvas/>
17. Gorevaya, E. & Khayrullina, M. (2015). Evolution of Business Models: Past and Present Trends. *Procedia Economics and Finance*, 27, 344–350. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01005-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01005-9)
18. Greenwald, T. (2012, 31. jaanuar). Business Model Canvas: A Simple Tool For Designing Innovative Business Models. *Forbes*. Loetud aadressil <https://www.forbes.com/sites/tedgreenwald/2012/01/31/business-model-canvas-a-simple-tool-for-designing-innovative-business-models/#2c4aaace16a7>
19. Grønn omsorg. (kuupäev puudub). Loetud aadressil <http://www.ullandhaug-gard.no/grnn-omsorg/>
20. Gruber, T. R. (1993). A Translation Approach to Portable Ontology Specifications. Knowledge Acquisition. Loetud aadressil <http://tomgruber.org/writing/ontolingua-kaj-1993.pdf>

21. Guirado, C., Valldeperas, N., Tulla, A. F., Sendra, L., Badia, A., Evard, C., Cebollada, A., Espulga, J., Pallarés, I. & Vera, A. (2017). Social farming in Catalonia: Rural local development, employment opportunities and empowerment for people at risk of social exclusion. *Journal of Rural Studies*, 56, 180–197. <https://doi.org/10.1016/j.rurstud.2017.09.015>
22. Harbison, A. (2010). Agriculture and Rural Development. Opportunity for Northern Ireland. Loetud aadressil <https://www.carefarminguk.org/sites/carefarminguk.org/files/67107515-Social-Farming-An-Opportunity-for-Northern-Ireland.pdf>
23. Hassink, J. & Van Dijk, M. (2006). *Farming for Health. Green-Care Farming Across Europe and the United States of America*. Netherlands: Springer.
24. Hassink, J., Zwartbol, C., Agriola, H. J., Elings, M. & Thissen, J. T. N. M. (2007). Current status and potential of care farms in the Netherlands. *NJAS - Wageningen Journal of Life Sciences*, 55 (1), 21–36. doi: 10.1016/S1573-5214(07)80002-9
25. Healy, A. (2014, 8. september). Social farming pilot project reveals benefits for farmers and users. *The Irish Times*. Loetud aadressil <https://www.irishtimes.com/news/social-affairs/social-farming-pilot-project-reveals-benefits-for-farmers-and-users-1.1920775>
26. Helgesen, Ø. (2005). Customer segments based on customer account profitability. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 14 (3), 225–237. doi: 10.1057/palgrave.jt.5740183
27. Hobukooli Park. (kuupäev puudub). Loetud aadressil <http://hobukoolipark.ee/et>
28. Hultz, R. (2017). Fixed and Variable Expenses: How Cost Structure Determines Your Profitability. Loetud aadressil <https://www.business.com/articles/fixed-and-variable-expenses-how-cost-structure-determines-your-profitability/>
29. Ingco, M. D. & Nash, J. D. (2004). Agriculture and WTO—Creating a Trading System for Development. Loetud aadressil <http://documents.worldbank.org/curated/en/536911468763823941/pdf/297950018213154851x.pdf>
30. Introducing the Social Lean Canvas. (kuupäev puudub). Loetud aadressil <http://akina.org.nz/news/introducing-the-social-lean-canvas/>

31. Kallas, Z., Serra, T. & Gil, J. M. (2010). Farmers' objectives as determinants of organic farming adoption: the case of Catalanian vineyard production. *Agricultural Economics*, 41 (5), 409–423. doi: 10.1111/j.1574- 0862.2010.00454.x
32. Kaplan R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71–79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
33. Kokemuller, N. (2018). The Advantages and Disadvantages of Fixed Pricing and Dynamic Pricing. Loetud aadressil <https://yourbusiness.azcentral.com/advantages-disadvantages-fixed-pricing-dynamic-pricing-13188.html>
34. Kolk, A., Van Tulder, R. & Kostwinder, E. (2008). Business and partnership for development. *European Management Journal*, 26 (4), 262–273. doi: 10.1016/j.emj.2008.01.007
35. Kööba-Orlov, Anneli. (MTÜ Kamelia juhatuse liige). Autori intervjuu. Telefoniintervjuu helisalvestis ja üleskirjutus. Tartu, 28. märts 2018.
36. Leck, C., Evans, N. & Upton, D. (2014). Agriculture – Who cares? An investigation of ‘care farming’ in the UK. *Journal of Rural Studies*, 34, 313–325. doi: 10.1016/j.jrurstud.2014.01.012
37. Lillemets, A. Sotsiaalse ärimudeli arendamise abivahend (magistritöö). Loetud aadressil http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/29220/lillemets_aune.pdf
38. Maaelu Edendamise Sihtasutuse nõuandeteenistus. (kuupäev puudub). *Maaettevõt-lus*. Loetud aadressil <http://www.pikk.ee/valdkonnad/maaeettevotlus/#.WqJ0PeRIK70>
39. Maarja Külast. (kuupäev puudub). Loetud aadressil <http://www.maarjakyla.ee/et/maarja-kulast>
40. Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80 (5), 86-92. <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
41. Maier, L., Shobayashi, M., Moreddu, C. & Fellows, J. (2001). Multifunctionality - Towards an Analytical Framework. Loetud aadressil <https://www.oecd.org/tad/agricultural-policies/40782727.pdf>
42. Marsden, T. & Sonnino, R. (2008). Rural development and the regional state: Denying multifunctional agriculture in the UK. *Journal of Rural Studies*, 24, 422–431. doi: 10.1016/j.jrurstud.2008.04.001

43. Maurya, A. (2012, 27. Veebruar). Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? [ajaveebipostitus]. Loetud aadressil <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>
44. Mochan, K. (2017). Farmers open the gate to social farming to change lives for people with disabilities and their carers. Loetud aadressil <https://www.abc.net.au/news/2017-11-20/farmers-open-gate-social-farming-uwa-southern-wa/9134554>
45. Multifunctional Agriculture in Europe. (kuupäev puudub). Loetud aadressil <http://www.maie-project.eu/index.php?id=6>
46. Myler, L. (2013, 1. August). 3 Steps To An Irresistible Business Model. *Forbes*. Loetud aadressil <https://www.forbes.com/sites/larrymyler/2013/08/01/3-steps-to-an-irresistible-business-model-multiple-authentication-methods/#2f1287843c6c>
47. Nielsen, C. & Lund, M. (2013). *The Basics of Business Models*. Denmark: BookBoon.com (e-book).
48. Nowak, S. J. M., Molema, C. C. M., Baan, C. A., Oosting, S. J., Vaandrager, L., Hop, P. & De Bruin, S. K. (2015). Decentralisation of long-term care in the Netherlands – the case of day care at green care farms for people with dementia. *Ageing and Society*, 35 (4), 704–724. doi: 10.1017/S0144686X13000937
49. Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology. A Proposition in a Design Science Approach (PhD Thesis). Loetud aadressil http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf
50. Osterwalder, A. (2016, 7. juuli). The Mission Model Canvas: An Adapted Business Model Canvas for Mission-Driven Organizations [ajaveebipostitus]. Loetud aadressil <http://blog.strategyzer.com/posts/2016/7/1/webinar-replay-business-model-design-for-mission-driven-organizations>
51. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2014). *Ärimudeli generatsioon. Käsiraamat visionääridele, mängeeglite muutjatele ja mässajatele*. Tõlkija Riina Vällo. Tallinn: Printon trükikoda.
52. Ovans, A. (2015, 23. Jaanuar). What is a Business Model? *Harvard Business Review*, 93 (1 – 2). <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>
53. Pahkla Camphilli Küla. (kuupäev puudub). Loetud aadressil http://pahklack.org/?page_id=8

54. Peric, M., Vitezic, V. & Durkin, J. (2017). Business Model Concept: An Integrative Framework Proposal. *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 14 (3), 255–274. doi: 10.26493/1854-6935.15.255-274
55. Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61–78. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
56. Projektid. PAL - Partnership for Active Learning. (kuupäev puudub). Loetud aadressil <http://www.pal.ee/projektid-2/>
57. Repinski, Martin. (Konju Kitsefarm OÜ tegevjuht). Autori intervjuu. Telefoni-intervjuu helisalvestis ja üleskirjutus. Tartu, 28. märts 2018
58. Scuderi, A., Timpanaro, G. & Cacciola, S. (2014). Development Policies for Social Farming in the EU-2020 Strategy. *Quality - Access to Success*, 15 (139), 76-82. Loetud aadressil https://www.researchgate.net/publication/264057984_Development_policies_for_social_farming_in_the_EU-2020_strategy
59. Seelos, C. & Mari, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48 (3), 241–246. doi: 10.1016/j.bushor.2004.11.006
60. Sempik, J., Hine, R. & Wilcox, D. (2010). Green Care: A Conceptual Framework. A Report of the Working Group on the Health Benefits of Green Care. Loetud aadressil http://www.agrarumweltpaedagogik.ac.at/cms/upload/bilder/green_care_a_conceptual_framework.pdf
61. Sen, A. (2013). A comparison of fixed and dynamic pricing policies in revenue management. *Omega*, 41 (3), 586–597. <http://dx.doi.org/10.1016/j.omega.2012.08.001>
62. Smith, B. (2013, 13. juuni). Customer Relationships, Segments and Distribution Channels. An Entrepreneur's Guide to the Galaxy [ajaveebipostitus]. Loetud aadressil <https://benpfsmith.wordpress.com/2013/06/13/customer-relationships-segments-and-distribution-channels/>
63. Social farming. European Network for Rural development. (kuupäev puudub). Loetud aadressil http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/themes/social-aspects/social-farming/en/social-farming_en.html

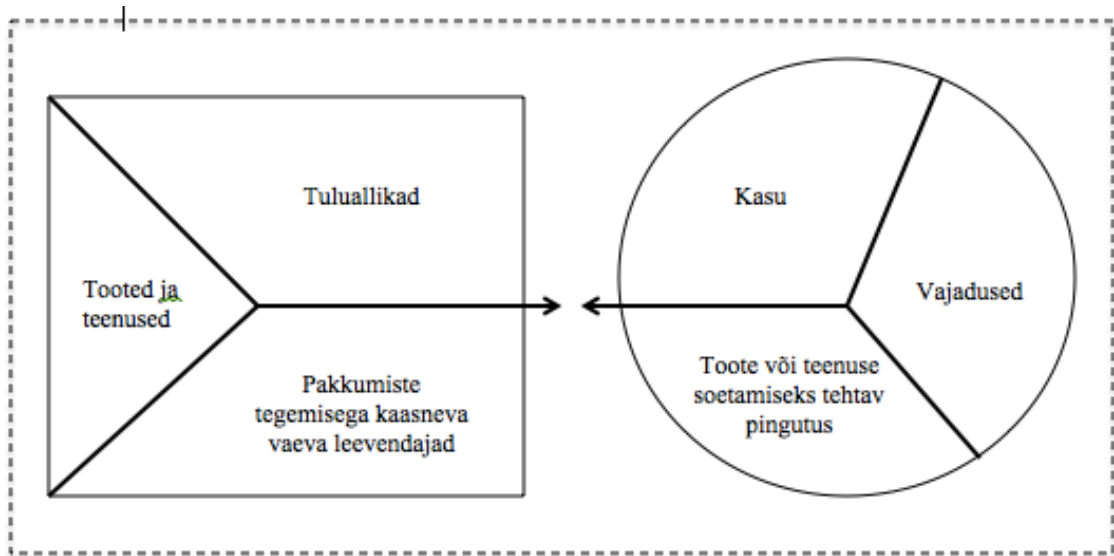
64. SoFar research group. (2007). 1st Meeting of the European Platform on Social/Care Farming. Loetud aadressil http://sofar.unipi.it/index_file/final%20report%201st%20EU%20platform.pdf
65. Sotsiaalkindlustusamet. (kuupäev puudub). Kaitstud töö. Loetud aadressil <http://www.sotsiaalkindlustusamet.ee/et/kaitstud-too>
66. Sotsiaalse ettevõtte ja sotsiaalse ettevõtluse tunnused (kuupäev puudub). Loetud aadressil: <https://sev.ee/wp-content/uploads/2017/06/sotsiaalse-ettevotte-ja-ettevotluse-tunnused-1.pdf>
67. Sotsiaalsete ettevõtete võrgustik. (kuupäev puudub). Mis on sotsiaalne ettevõtlus? Loetud aadressil <https://sev.ee/mis-sotsiaalne-ettevotlus/>
68. Zahara, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O. & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24 (5), 519–532. doi: 10.1016/j.jbusvent.2008.04.007
69. Teenused. (kuupäev puudub). Loetud aadressil <http://www.maarjakyla.ee/et/teenused>
70. Tere tulemast Arma Ratsatalu! (kuupäev puudub). Loetud aadressil <http://www.armoratsatalu.ee/>
71. Timmerman, Tiit. (Pahkla Camphilli Küla SA juhataja). Autori intervjuu. Telefoni-intervjuu helisalvestis ja üleskirjutus. Tartu, 5. aprill 2018.
72. Toutant, M. (2017). The Importance of Having Good After-Sales Service. Loetud aadressil <http://www.adeointernetmarketing.com/news/importance-having-good-after-sales-service-.aspx>
73. Vial, V. (2016). A Business Model Canvas for Social Enterprises. *Sains Humanika*, 8 (1-2), 1–8. <https://sainshumanika.utm.my/index.php/sainshumanika/article/view/825>
74. Volunteering: A Natural Health Service. (kuupäev puudub). Loetud aadressil https://www.wildlifetrusts.org/sites/default/files/summary_volunteering_-_a_natural_health_service.pdf

Lisa 1. Osterwalderi ärimudeli ontoloogia komponendid

Ärimudeli valdkonnad	Ärimudeli valdkonna komponendid	Komponentide definitsioonid
Pakkumised	Väärtuspakkumine	Identifitseeritakse ja kaardistatakse ettevõtte hetkeline väärtuspakkumine ning võrreldakse seda konkurentidega.
	Pakkumine	Kirjeldab ettevõtte toodete ja teenuste komplekti. Illustreerib konkreetset toodet või teenust ning selle eeldatavat väärtust klientidele.
Kliendid	Klient	Sihtgrupi valimine on seotud segmenteerimisega. Efektive segmenteerimine võimaldab ettevõttel suunata ressursse nendele klientidele, keda nende toode või teenus kõige enam huvitab.
	Kriteeriumid	Sihtgrupi karakteristikud (nt geograafilised, sotsiaal-demograafilised jm), millele vastavalt ettevõtteid täpsustavad oma segmente.
	Jaotuskanalid	Jaotuskanal kirjeldab, kuidas ettevõtte suhtleb oma klientidega. Selle eesmärk on õigete toodete või teenuste pakkumine õigel ajal, õiges kohas ja õigetele inimestele.
	Sidepidamine	Kirjeldab ettevõtte kommunikatsioonikanalid ja illustreerib konkreetseid turundustegevusi.
	Suhtlemine	Kirjeldab suhteid, mida ettevõtte loob sihtgrupiga.
	Mehhanism	Osa suhtlemise komponendist. Selgitab suhete loomist ettevõtte klientidega, mis omakorda panustab ettevõtte isikupäraseks muutumisele, usalduse ja kaubamärgi loomisele.
Taristu	Võimekused	Kirjeldab ettevõtte võimet korrata teatud tegevusi. Ettevõttel peab olema mitmeid võimekusi, et saaks klientidele väärtust pakkuda.
	Ressursid	Ressursid on väärtuste loomise sisendiks.
	Väärtuse vorm	Kirjeldab ühe või mitme tegevuse korraldusi, et tagada väärtuse pakkumine.
	Tegevused	Ettevõtte äritoimingud saavutamaks oma eesmärgi.
	Koostöö	Vabatahtlikult algatatud koostööleping, mis sõlmitakse kahe või enama ettevõtte vahel, et viia ellu projekte või konkreetseid tegevusi, koordineerides kohustusi, ressursse ja tegevusi.
	Kokkulepped	Kokkulepped määravad koostöös osalejate ülesanded ja tingimused.
	Osalejad	Välised organisatsioonid, mis osalevad ettevõtte ärimudelil.
Majanduslik elujõulisus	Tulumudel	Kirjeldab viisi, kuidas ettevõtte teenib raha.
	Tulude vood ja hinnastamine	Kirjeldab sissetuleva raha voogu ettevõtte poolt pakutavast väärtusest. Lisaks määrab kindlaks, millist mehhanismi kasutatakse väärtuse hinna määramisel.
	Kulustruktuur	Mõõdab ettevõtte kõiki rahalisi kulutusi.
	Aruandlus	Aruanne on teatud kategooria rahaliste tehingute register.

Allikas: (Osterwalder 2004: 49–102); autori koostatud

Lisa 2. Osterwalderi väärtuspakkumise lõuend



Allikas: (Strategyzer)

Lisa 3. Osterwalderi missioonimudeli lõuend

Peamised partnerid	Peamised tegevused	Väärtuspakkumine	Klienditugi	Kasusaajad
	Peamised ressursid		Muutused	
Missiooni täitmise eelarve		Missiooni saavutamine		

Allikas: (Startegyzer)

Lisa 4. Nutikas ärimudeli lõuend

Probleem	Lahendus	Väärtuspakkumine	Ebaõiglane eelis	Kliendi-segmen did
	Peamised näitajad		Kanalid	
Kulu struktuur		Tulu vood		

Allikas: (Maurya 2012)

Lisa 5. Nutikas sotsiaalse ärimudeli lõuend

Eesmärk		Mõju		
Probleem	Lahendus	Väärtuspakkumine	Ebaõiglane eelis	Kliendi-segmenid
	Peamised näitajad		Kanalid	
Kulustruktuur		Tuluvood		

Allikas: (Yeoman, Moskovitz 2013)

Lisa 6. Sotsiaalse ettevõtte ärimudeli lõuend

<p>7. Probleem Millist ühiskondlikku probleemi lahendada?</p>	<p>8. Võtmenäitajad Milliseid näitajaid pead jälgima, et aru saada, et su lahendusel on soovitud mõju?</p>	<p>2. Väärtuspakkumine Millist abivajaja vajadust rahuldad või millist väärtust talle pakud?</p>	<p>4. Suhted sihtrühmaga Millist laadi suhet abivajajaga eeldab sinu pakutav lahendus? Millist suhet iga klient ootab?</p>	<p>1. Sihtrühmad: klient ja abivajaja Kellele sa väärtust lood, kelle probleemi lahendada (abivajajad)?</p>
<p>Millist probleemi sinu toode/teenus aitab lahendada?</p>	<p>6. Võtmeressursid Milliseid ressursse vajad lahenduse teostamiseks? Kes on võtmepartnerid? Milliseid ressursse on vaja ärimudeli teostamiseks? Kes on võtmepartnerid/</p>	<p>Milliseid kliendi vajadusi rahuldad või millist väärtust talle pakud?</p>	<p>3. Tee sihtrühmadeni Milliseid kanaleid pidi jõuad abivajajani? Milliseid kanaleid pidi jõuab su toode/teenus kliendini?</p>	<p>Kes on sinu toote/teenuse klient (kes maksab)?</p>
<p>9. Kulude struktuur Millised on olulisemad kulud lahenduse teostamiseks?</p>		<p>5. Tuluallikad Kas ja mille eest on abivajajad valmis maksuma/juba maksavad?</p>		
<p>Millised on olulisemad kulud ärimudeli ülalpidamiseks?</p>		<p>Mille eest on valmis kliendid valmis maksuma/ juba maksavad?</p>		

Allikas: (Lillemets, Roolaid 2013)

Lisa 7. Küsimused sotsiaalsete talupidamiste ärimudelite uurimiseks

Osterwalderi ärimudeli lõuendi komponent	Millisest aspektis küsimus lähtub (äri- või sotsiaalne pool)	Küsimus	
Kliendi-segmenid	Äri- line	Mis Teie kliente iseloomustab?	
		Kui palju on Teil kliente?	
		Kes on kõige olulisemad kliendid?	
	Sotsiaalne	Kellele pakute sotsiaalse talupidamise teenuseid?	
		Mis Teie teenuse saajaid iseloomustab? Kui palju on Teie sotsiaalsel talupidamisel teenuse saajaid?	
Väärtus-pakkumised	Äri- line	Millist väärtust Te klientidele pakute? Milliseid klienti probleeme Teie poolt pakutav väärtus lahendab?	
		Sotsiaalne	Millist teenust Teie sotsiaalne talupidamine pakub? Kes väärtustavad Teie poolt pakutavaid sotsiaalse talupidamise teenuseid?
	Kanalid		Äri- line
		Sotsiaalne	Kuidas sotsiaalse talupidamise teenuse saajad Teie ettevõtte leiavad? Kas olete teenusesaajatega ka peale teenuse pakkumist kontaktis?
Kliendisuhted	Äri- line	Kuidas Te loote suhted klientidega? Kuidas Te hoiate suhteid klientidega? Milliseid suhteid erinevad kliendigrupid Teilt ootavad?	
		Sotsiaalne	Millist laadi suhtlust eeldab Teie poolt pakutav teenus klientidega? Kuidas Te hoiate suhteid teenusesaajatega?
			Tuluvoos
	Sotsiaalne	Millistest allikatest saate tulu sotsiaalse teenuse pakkumiseks?	
Põhiressursid	Äri- line	Millised olulisemad vahendid tagavad äritegevuse?	
	Sotsiaalne	Milliseid ressursse on vaja sotsiaalse talupidamise teenuste pakkumiseks?	
Peamised tegevused	Äri- line	Millised olulisemad tegevused tagavad ettevõtte äritegevuse?	
	Sotsiaalne	Millised tegevused tagavad Teie ettevõtte sotsiaalse mõju?	
Peamised partnerid	Äri- line	Millised on Teie olulisemad äripartnerid? Kuidas on Teie koostööpartnerid Teile kasulikud? Mida Te oma koostööpartneritele vastu pakute?	
		Sotsiaalne	Millised partnerid aitavad tugevdada Teie ettevõtte sotsiaalset mõju? Kuidas on need partnerid Teile kasulikud? Kuidas olete Teie nendele partneritele kasulikud?
			Kulustruktuur
	Sotsiaalne	Millised sotsiaalse aspektiga seotud tegevused/vahendid/ressursid on kõige kulukamad?	
		Sotsiaalne ja äri- line	

Allikas: autori koostatud

Lisa 8. Küsimused Euroopa sotsiaalsete talupidamiste ärimudelite uurimiseks

1. CUSTOMER SEGMENTS

Business aspects:

- What characterizes your customers?
- How many customers do you have?
- Who are your most important customers?

Social impact:

- To whom do you offer Social Farming services??
- What characterizes the customers that receive Social Farming services?
- How much people receive Social Farming services from you?

2. VALUE PROPOSITIONS

Business aspects:

- What value do you deliver to your customers?
- Which customer problems the value propositions you offer solve?

Social impact:

- What kind of services you Social Farm offers?
- Who values the Social Farming services you offer?

3. CHANNELS

Business aspects:

- How your products/services are delivered to the customers?

Social impact:

- How the customers interested in Social Farming services will find your company?
- Will you keep in touch with the service receivers afterwards?

4. CUSTOMER RELATIONSHIPS

Business aspects:

- How to you establish relationships with the customers?
- How to you develop and keep relationships with the customers?
- What kind of relationship different clients segments expect from you?

Social impact:

- What kind of communication the service you provide expects?
- How to you keep in touch with the clients that receive Social Farming services?

5. REVENUE STREAMS

Business aspects:

- How does you company earn money?

Social impact:

- From which sources you receive financial resources to offer Social Farming services?

6. KEY RESOURCES

Business aspects:

- Which are the key resources that keep your business going?

Social impact:

- What kind of resources are needed to offer Social Farming services?

7. KEY ACTIVITIES

Business aspects:

- Which are the key activities that keep your business going?

Social impact:

- Which activities ensure the social impact of your company?

8. KEY PARTNERS

Business aspects:

- Who are your Key Partners?
- Which are the benefits you gain from your partners?
- Which are the benefits you deliver to your partners?

Social impact:

- Which partners help you to strengthen the social impact of your company?
- How are these partners beneficial for you?
- How are you beneficial for your partners?

9. COST STRUCTURE

Business aspects:

- Which activities/tools/resources are most expensive?
- Does your company's business aspects focus on minimizing the costs or maximizing the values?
- Does your company's revenue cover the costs?

Social impact:

- Which activities/tools/resources connected to the social impact are most expensive?

- How your company's business aspects and social aspects affect one another?

Lisa 9. Telefoniintervjuu transkriptsioon Hobukooli Pargi esindajaga

Tavaliselt on sotsiaalsete talupidamiste puhul esindatud nii äriline kui ka sotsiaalne pool...

Jajah, vot ma ütleks vahele kõigepealt, et meil ei ole otseselt sotsiaalne talupidamine, või noh, see definitsioon on lai samamoodi nagu on ka sotsiaalne ettevõtte. Me oleme ennast defineerinud kui sotsiaalne ettevõtte, mitte talupidamist otseselt. See talu on üks väga lai mõiste...

Aga nagu ma saan aru, siis Te pakute ka hobuteraapiat?

Kuidas see talusse puutub? See on hea küsimus...

Ma arvan, et siiski sobite väga hästi valimi alla, kuna Teie tegevus toimub maal ja värskes õhus.

Lihtsalt see ärimudel on väga kohmakas ja kui ma neid lauseid (saadetud küsitlust) hakkam lugema, siis annab vastuse nii ümmarguseks kirjutada kui ma ise tahan, aga sellest ei ole pärast midagi kasu. Mulle tundub, et me ei sobitu ühtegi vormi korralikult. Väga raske on täpseid vastuseid anda.

No aga proovime, vaatame. Kuna valdkonnaga tegelejaid on väga vähe, või kes defineerivadki ennast sotsiaalse talupidamisena, siis iga vastus oleks väga oluline.

No proovime.

Ma loen koduleheküljelt, et Te pakute hobuteraapiat. Samuti lugesin Jäneda ümarlaua kokkuvõtet, seal on kirjas et Teie abikaasa on psühholoog. Kas Te pakute siis ka psühholoogi teenust?

Selle teenuse nimi ongi psühholoogi teenus kaasates hobuseid. Inimene kes läheb haiglasse ja tahab teraapiat saada ja ta meile suunab, siis ta ei suuna teda hobuteraapiasse, vaid suunab ta psühholoogi juurde. Meie puhul psühholoog lihtsalt kasutab hobuseid oma töös.

Selge. Aga vaatan veel ka, et Te korraldate ka infoseminare ja ehitate aiamajakesi?

No näiteks.

Kas sobiks jaotada siis selle nii-öelda ärilise poole infoseminaride ja ehitamise poolele ja sotsiaalse talupidamise aspekti juures peaksime silmas hobuteraapiat ja psühholoogiteenust?

No, proovime nii.

Esimene valdkond puudutab kliendisegmente. See määrab kindlaks inimesed või organisatsioonid, kelleni Teie tahate jõuda. Vaatame kõigepealt hobuteraapia teenust, millistele klientidele see suunatud on?

Kõikidele.

Kas võivad kõik inimesed siis Teie juurde tulla? Ei ole Te suunanud oma tegevust näiteks läbipõlenutele või mingile kindlale sihtrühmale?

Kõik inimesed on läbipõlenud mingil hetkel. Et meil käib ikka väga lai variatsioon inimesi. See, kes teenuse üles leiab ja tunneb, et sellest mingit tolku on, see tuleb. See kes on reha teenusele (rehabilitatsiooniteenusele) suunatud, siis temal on mingid omad... oma rehabilitatsiooniplaan või minigsugune kava, mille järgi ta siis teenust tahab saada, aga tegelikult sobib iga inimene loomulikult sellele teenusele. See on lihtsalt olemine koos loomaga ja siit hakkavad asjad hargnema, mida tavaelus ei pruugi ju inimene kätte saada.

Aga kas pigem tulevad siis need rehabilitatsiooniplaaniga inimesed, või on rohkem neid inimesi, kes ise Teid üles otsivad?

Mida on rohkem...Noo eks rehateenusega tulijaid võib-olla et on rohkem, sest nad käivad grupiti ka. Et kui grupid ja individuaaltunnid kokku lugeda, siis kokkuvõttes inimeste arv on suurem jah.

Selge. Kas Te oskate rehabilitatsiooniteenusel olijate puhul välja tuua, millise erivajadusega inimesed kõige rohkem käivad?

Seda ma pean naise käest küsima. Nii täpselt mina ei oska öelda.

Aga kas sobib, kui ma saadan Teile meili peale selle küsimuse ja saate äkki üle vaadata või üle küsida? Seda oleks hea teada.

Mhmmh.

Aga kui võtame need infoseminarid, aiamajakesed...see nii-öelda äriiline pool. Millised põhilised kliendid Teil seal on?

Noo jälle igasugused. See, kes üles leiab ja tunneb huvi, see võib tellida aiamajakese. Selles mõttes et siamaani, kuhu me oleme realselt ehitanud, võidutseb haridusmaastik. Koolid, lasteaiad, avalikud pargid, külakeskused... sellised nagu, mitte üks eranimene ei telli omale õue peale. Selles mõttes on küll jah pigem mingi MTÜ, kool või lasteaed.

Selge, sellega saab ehk isegi see esimene aspekt ära kaetud... kas Te oskate äkki klientide arvu ka öelda. Palju Teil näiteks teraapias kliente käib?

No me teeme koolituse ka, et koolitused on selles mõttes nagu suuremale seltskonnale. Ütleme paarkümmend inimest on korraga koolitusel näiteks ja me liidame tavaliselt kõik kokku, kes aastas on käinud – teraapia kliendid, kes tuleb koolitusele, kes infoseminarile. Koolitusi on nii hobuse teemal kui siis ka loodusehituse teemal. Neid lahku lüüa praegu ei oska, aga umbes mingi tuhat inimest äkki kokku. Just hiljuti võtsin kellegagi rääkides kokku, et kümme aastat kuskil oleme tegutsenud ja kindlasti üle tuhande inimese on käinud siin juba.

Selge. Räägime järgmisena väärtuspakkumistest. Siin peaks välja tooma millist toodet või teenust Te pakute. Kas võib siis põhimõtteliselt välja tuua, et sotsiaalsel poolel pakute hobuteraapiat, ja rohkem ärielsele poolele on suunatud aiamajakesed?

No mitte aiamajakesed. Aiamajake on lihtsalt üks toode, aga meie teine toode ikkagi nii-öelda on koolitused. Praegu, kui ma mõtlen mitu aiamajakest ma olen 2018. aastal teinud, siis see arv on kolm. Aga mittu koolitust mul on olnud... kaks suuremat koolitust, 20 inimest. Meil ongi palju väikseid detaile, millest koosneb meie sissetulek. Me ei saa öelda, et me teeme aiamajakest ja ratsutamisteraapiat. Tegelt meie valdkond on ikka laiem, muidu me ei tuleks kuidagi toime siin.

Selge. Aga põhimõtteliselt siis ikkagi see sotsiaalsest talupidamisest eraldiseisev pool on need koolitused ja aiamajakesed? Kui niimoodi kuidagi laiemalt grupeerida...

Aga miks ma peaksin sotsiaalses talupidamises eraldama selle poole, mis seda sotsiaalset talupidamist üldse hoiab? Ma müün aiamajakese maha, see aitab mul hobustele heina osta. Ja hobustele heina on mul vaja selleks, et teraapiat teha. Niiet need on igaljuhul seotud, ma ei saa neid lahti lüüa. Mul on keeruline mõeldagi niipidi praegu, et on sotsiaalse talupidamise pool ja on ratsutamisteraapia pool... no ei ole noh. Selles mõttes ongi ju sotsiaalne talupidamine või sotsiaalne ettevõtte et noh, ta ei ela ainult ühe poolega ära.

Jaa, ma olen sellega täiesti nõus ja nii ongi. Seda on pigem vaja teha lihtsalt selles, et kuidagi kaardistada, kust erinevad vahendid tulevad ärimudelisse. Ma ei taha kindlasti öelda, et need kuidagi eraldi seisavad. On vaja lihtsalt, et erinevad aspektid paremini välja tuleksid.

No, ma ei tea kas tulevad. Aga vaatame edasi.

Nii, järgmine punkt oleks kanalid. Milliste kanalite läbi Te jõuate erinevate klientideni?

Enamasti klient jõuab ise siia ikka. Kumba poolt me kõige pealt vaatame?

Võtame siis kõige pealt infoseminarid ja koolitused.

Koolitused on... noo Facebook ja koduleht.

Kas neid majakesi leitakse samamoodi Internetist?

Majakesteni jõuab inimene pigem siin kohapeal olles. Inimene tulebki koolitusele või mingit muud asja üldse tegema, aga näeb majakest. Või tuleb koolitusele, kus räägime aiapidamisest ja näeb majakest... või tuleb savikrohvi koolitusele ja näeb majakest. Niipidi on pigem leitud neid majakesi. Lisaks on ju õppevahendeid toodetud lastele. Seal on üsna selgelt samad jooned – nagu sellel aiamajakesel on ka nendel õppevahenditel.

Aga milliseid kanaleid Te teraapia puhul kasutate? Vaatan, et teete haiglaga ka koostööd.

Jah, Järvamaa haigla. Et haigla saadab osa klientuurist ja ma ei tea... suust suhu. Seda me pole kunagi väga Facebookis promonud. Pole vaja olnud, siin pigem on kliente rohkem, kui me jõuame vastu võtta. Et kõiki huvilisi vastu võtta, peaks olema siin psühholoog iga päev vastuvõttudel, aga muid asju on ka vaja teha. Selle vastuvõtuga ainult ära ei ela. Kliendiga lepitakse kokku, kuna neile sobib ja kuna psühholoogile sobib. Et kas nädalavahetusel, õhtul. Oleneb ilmast, nii palju asju millest oleneb.

Mhmh. Kui Te selle ilmaaspekti juba sisse tõite, kas see hobuteraapia toimub Teil ainult välitingimustes või on Teil selleks ka sisetingimused?

Noo, see toimub peaaegu iga ilmaga õues. Sisetingimustes see efekt on hoopis midagi muud, peaaegu polegi. Seda ikkagi tehakse metsas. Kerge sabin, misiganes sealt ülevalt parasjagu tuleb, ei sega.

Kas Teil on hiljem näiteks koolituste või seminari klientidega ka mingit sorti suhtlus? Saadate äkki näiteks meile?

No loodusehituse huvilised, nemad grupeeruvad küll Facebooki gruppi või mingisse meililisti, et tahavad ka infot edaspidi saada. Mõni on tulnud ka teist ja kolmandat korda koolitusele. Ütleme teema piires, aga natuke erinevalt on koolitus üles ehitatud.

On Teil siis mingi list kindlatest inimestest, et kui tuleb koolitus, siis saadate sellele listile info laiali?

Jah, jah...

Selge. Aga teraapia poole pealt?

Teraapia poole pealt ei ole, selles mõttes et pigem teevad selle töö ära haigla ja rehameeskonnad, kes siia saadavad inimesi. Nemad tegelevad sellega, sellega ei pea meie ise tegelema.

Mhmh. Nii... vaatame järgmisena tuluvoogusid. Kõige pealt teraapia pool, kas seda rahastab näiteks riik, inimene ise... või kuidas sealt need tulud tulevad?

Mhmh, ongi mõlemad variandid jah. Et riigi poolt, kes haigla poolt tuleb ja on teenusele suunatud, sellel on oma rahastus – riigi rahastus. Ja need kes on erakliendid, nendel on enda rahastus.

Selge, et siis põhimõtteliselt on kaks varianti?

Noo, ma ei tea küll rohkem.

Aga infoseminarid ja koolitused - nende eest maksavad inimesed ise?

Kui nüüd võtta infoseminarid, siis need on suhteliselt tihti tasuta või siis väga väikese raha eest. See on selline teavitustöö. Kui on praktilise koolitusega tegemist, siis on osalustasu ja siis ikka inimesed ise jah maksavad.

Selge. Mis on kõige olulisemad vahendid, mida on vaja teraapia läbi viimiseks? Ilma milleta ei saa kuidagi teraapiat läbi viia?

Ongi hobuste külge pandavad asjad. Need vahendid ongi. Aga need on soetatud meil kunagi juba ammu ja aeg-ajalt mõnda asja tuleb uuendada ja need on olemas.

Ma ei ole ise küll hobuteraapiaga kokku puutunud, aga kas on selle hobuteraapia puhul mingid spetsiaalsed vahendid, mida tavalise ratsutamise puhul ei kasutata, aga teraapia puhul on hädavajalikud?

Muidugi, muidugi. Ratsutamise puhul on ju sadul, aga teraapia puhul seda kindlasti seal ei ole. Sadul kaotab kontakti ära hobuse ja inimese vahel, kontakti on vaja just.

Aga koolituste puhul. Mis seal kõige vajalikumad ressursid on?

Ütleme, et koolitus on ikkagi väga praktilist laadi. Selleks, et see koolitus toimuks, peab olema ikkagi mingisugune objekt või materjal. Ilma millegita pole ka midagi näidata. Inimesed peavad saama endale mingid materjalid näppu, on see siis savi või põhk, või on see tööriist, millega krohvida või... selles mõttes on praktiliseks koolituseks kindlasti vaja hunnik vahendeid.

Okei. Siis küsiks Teie partnerite kohta. Ma saan aru, et hobuteraapia juures on üheks partneriks Järvamaa haigla. Kas tooksite mõned olulisemad partnerid veel välja?

No Ratsutamisterapeutide Liit loomulikult... jaa välispartnereid on, kellega me teeme projekte koos aeg-ajalt. Aga muid partnereid nagu Eestis... noh, rehomeeskonnad on ka – siin Järvamaal on ja, Tallinnast ja...

Kas siis tegutsetegi pigem, nagu nimetasite, Järvamaal ja Tallinnas, või tullakse Teie juurde üle Eesti?

Tullakse ikka jah, aga kui on ikkagi kellelgi rehaplaan, siis ta saab ennast ümber suunata nii-öelda. Läbi oma asutuse, see on oma süsteem seal.

Aga koolituste koha pealt. Kas nimetaksite mõnda partnerit?

Eesti Maaehitus on selline MTÜ, kes on üks loodusehituse poole pealt. Ja no rahvusvahelised partnerid.

Selge. Viimase punktina tooksite äkki välja, mis on nende kahe erineva aspekti puhul kõige olulisemad kulud? Kõige pealt näiteks teraapia puhul. Mis nõuab kõige enam kulutusi?

Hobused. Vahendid võtavad aeg-ajalt, nende uuendamine ja parandamine. Aga hobused jah, talvehein ja... veed ja toidud ja ravimid. Samuti keegi kes nendega tegeleb ja. Töö konkreetne.

Ja koolituste puhul kõige olulisemad kulukohad?

Noo, eks materjalid ikka. Koolitusmaterjalid, toit ja majutus. Aga no, nad maksavad ise kinni selle kõik.

Aga selge. Sellega oleks minu poolt kõik teemad kaetud. Ma väga tänan, et Teil oli aega minuga vestelda. Ma arvan, et tegelikult kahtlustest hoolimata, sobivad Teie vastused väga hästi.

No siis on hea. Kui lõputöö valmis saab, siis on tore kui saab meiega jagada.

Jaa, kindlasti saan.

Aga teeme nii, edu!

Aitäh Teile! Head aega!

Head päeva!

Lisa 10. Telefoniintervjuu transkriptsioon Konju Mõisa Talu esindajaga

Nagu ma aru saan, siis Teie puhul on äriliseks pooleks müüdavad piimatooted ja samuti pakute sotsiaalset turismi vist eelkõige lasteaiade lastele. On mul õigus?

Jah, täpselt.

Väga hea. Kõigepealt võiksime käsitleda kliendisegmente. Arutame esiteks piimatoodete kliente – milliste klientideni püüate piimatoodetega jõuda?

Meil on kaks põhilist gruppi. Üks grupp on pensionärid, enamasti vene keelt kõnelevad. Nemad ostavad põhiliselt lihtsalt piima ja kohupiima... selliseid lihtsaid tooteid. Ja teine sihtgrupp on pered, et noored emad lastega, ütleme nii. Nemad ostavad ka piima, aga ostavad erinevaid tooteid veel nagu juustud, jogurtid ja teised, mis on mahedad ja mahedast piimast tehtud.

Selge. Ja sotsiaalse talupidamise pool – siin töömehe juba välja, et pigem lasteaiad, kas on veel sihtrühmi?

Siin on ka mitu gruppi tegelikult. Meie jaoks kõige tähtsam sihtgrupp on just lasteaiad ja algkoolid, aga samas on ka pensionäride grupid. See ei ole kindlasti nii suur grupp kui lapsed, aga ikkagi käivad ka suht aktiivselt. Kolmas grupp on pered, kes külastavad suvel pigem. Need on väiksemad grupid, kuskil 5-6 liikmelised.

Äkki Te natuke kirjeldaksite oma tooteid. Milliseid piimatooted Te pakute, milliseid klientide vajadusi need rahuldavad?

Mhmm, jaa. No, kui me räägime lihtsalt piimast, siis seda ostetakse eelkõige selle pärast, et see on tervislik ja miks ostavad pensionärid – nad on harjunud sellega juba vanast ajast, nad on alati juba nooruspõlvest alates ostnud just lahtist piima. Kitsepiima puhul nähakse alternatiivi täispiimale, tavalisele lehmapiimale, kuna see on tervislikum, rasvaprotsent on väiksem jne. Ütleme nii, et seda ostavad nad puhtalt selle tervise pärast. Ja teine asi miks nad käivad on see, et käib meie piimaauto, seisab paar tundi meie punktide juures, käib graafiku järgi. Nende jaoks on see selline suhtlemisvõimalus. Nad saavad järjekorras suhelda ja oodata, jagada päevauudiseid. Kui me räägime sellest sihtgrupist, kus on need pered noored, siis nende jaoks on loomulikult ka tervis, nende jaoks on väga tähtis, et toode on mahe. Pensionäride puhul ma ei ütleks, et nad väga seda märkavad. Pered tahavad ka midagi sellist ebatavalist proovida ja kohalikku. Pärilised kliendid tulevad ja räägivad, et nad on saanud lapsi ravida allergiast just värsket kitsepiimaga. Nad leiavad infot kuskilt Internetist selle kohta ja pärast ise tarbides leiavad kinnitust, et see toimib.

Selge. Aga võtame siis selle sotsiaalse talupidamise poole. Äkki Te kirjeldaksite pisut, millega saab Teie talus tegeleda, kui need rühmad Teid külastavad?

See ekskursioon, külastus, on jagatud nii-öelda kaheks osaks. Üks osa on selline õpetlik, kus nad käivad farmis, me näitame neile, kuidas piimatooted valmistatakse, kuidas kitsi lüpstakse, kuidas nendele süüa antakse jne. Paljud neist ei ole mingit reaalsust tootmist, või seda, kuidas ettevõtte töötavad, näinud kuskil. See on väga õpetlik nende jaoks. Nendele endale meeldib rohkem see osa, kus me läheme minilooma-aeda. Seal saavad nad natuke mängida kitsetalledega, minihobustega, vasikatega ja teiste loomadega. See on nende jaoks kindlasti lõbusam osa päevast. Ja siis veel... ütleme selle esimese osa allosa on degusteerimine, kus me anname nendele proovida piimatooted, anname proovida kitse- ja lehmapiima, et nad saaksid võrrelda. Tutvustame neid tooteid, mille poolest nad on head ja miks peaks neid tarbima.

Selge, see on väga põnev. Kuidas Te suhtlete oma klientidega, kõige pealt piimatoodete kliendid, milliste kanalite läbi Te nendega suhtlete?

Oluline osa on see et inimesed ise jagavad informatsiooni. Kuskil keegi on proovinud ja siis jutustavad edasi. Eriti töötab see pensionäride puhul. Kindlasti proovime kord aastas teha otsepostitust nendes piirkondades, kus me piima müüme. Näiteks talvel on selline aeg, et me mõned punktid paneme kinni, kevadel jälle paneme käima, siis me teeme otsepostituse, et nüüd hakkas jälle auto käima, postkastidesse. Ja siis loomulikult suhtleme seal kohapeal, meil on oma müüa. Tema suhtleb klientidega ja jagab nendele informatsiooni ja annab meile tagasisidet. Veel on väga tähtis suhtlemiseks Facebook.

Inimesed väga palju kirjutavad, küsivad ja teevad ettepanekuid või ka kaebavad, kui midagi ei meeldi.

Selge.

Mhmh, ja turismi poolest ütlesin et Facebook on kõige aktiivsem osa ja üldjuhul me selle kaudu töötamegi kõige rohkem. Me eriti ei kasuta mingeid reklaamkampaniaid kuskil ajalehtedes. Pigem puhtalt selle kaudu jah.

Aga kuidas need lapsed Teieni jõuavad? Kas teete lasteaedadega näiteks koostööd?

Tegelikult me ei olegi otseselt nendele midagi pakkunud. Kuidagi kõik juba teavad, sest mitmest lasteaiast on grupid juba mitu korda käinud, või koolidest. Seega kooli või lasteaia direktorid teavad meist juba kindlasti ja tegelikult osalevad nad väga palju PRIA projektides. Me oleme juba harjunud sellega, et kevadeti helistatakse meile, küsitakse hinnapakumisi ja siis nad tulevad kuskil aprillis-mais kohale.

Perekonnad otsivad Teid Facebookist üles?

Perekonnad, jaa, Facebook. Tegelikult me assume Ida-Virumaal ja siin enamus inimesi teavad võimalusest farmi külastada. No praegu näiteks käibki meil ehitus, ehitame seda ümber, just turismi osa. Hetkel on see võimalus meil kinni, ütleme nii, kuskil paar kuud ei ole võimalik külastada. Aga juba inimesed väga aktiivselt helistavad, küsivad millal saab ja tahavad tulla. Et jah, juba teavad ja meil on siin oma maine olemas. Inimesed ise küsivad.

Selge. Kas Te muidu ise ka otsite uusi võimalusi, kuidas uusi kliente enda juurde meelitada, või arvestate praegu pigem sellega, et info levib inimeste seas?

No me oleme siin umbes poolteist aastat tagasi teinud sellist kampaniat, et me lihtsalt valmistasime ette materjale infoga, mida on võimalik meil siin proovida ja mida on võimalik Konjus teha, ja siis panime selle kokku kloostri külastamisega. Jagasime seda infot Tallinna koolidesse. Paljud kooligrupid käivad Kuremäe kloostri, kuna see on huvitav koht, siis me proovisime niimoodi pakkuda, et nad võiksid tulla meie juurde ja siis minna Kuremäe kloostrisse. Ja siis me pakkusime neile kohapeal ka võimalust, et võib ette tellida lõunasöögi. Meie siis ka partneritega suhtlesime, et kelle kaudu võiks seda pakkuda. Sealt me saime kindlasti kliente juurde. Praegu ehitamegi asju juurde, teeme kõike natuke mugavamaks. Tahame, et oleksid uued võimalused, kuna need, kes on juba paar korda käinud, nende jaoks võib olla natukene igav. Meil on plaan, et valmistame sellise spetsiaalse õppeprogrammi, tahame õppevideod teha. See oleks sellisel kujul, et saaksid lapsed natukene istuda ja kuulata, mis neile räägitakse. Just sellest, kuidas valmistatakse tooteid, kuidas farm töötab ja mingit infot jagame loomadest jne.

Mhmh. Selge, vajaks katmist ka tulude pool. Saan aru, et äritegevuse puhul tuleb põhiline tulu ikkagi toodete müügist?

Jaa, toodete müügist. No see sotsiaalse talupidamise pool, selle tulu on suhteliselt väike, aga kuna me tegime siin mõned muudatused ka, siis me arvame, et see aasta peaks tulema poole aasta jooksul, kuna pool aastat on aktiivset sellist turismi, selle jooksul peaks igakuiselt tulema kuskil 3000, see oleks siis aasta jooksul kuskil 18 000 tulu sotsiaalse poole pealt. Piimatoodete müügist on aastane käive kuskil 80 – 150 000, sõltuvalt aastast.

Kas sotsiaalse talupidamise poolt riik ka kuidagi toetab? Või omavalitsus?

Otseselt ei toeta, aga neid projekte, kus osalevad koolid, mida nad PRIA kaudu taotlevad ekskursioonideks. Niimoodi kaudselt toetavad.

Okei, selge. Järgmine valdkond on ressursid. Ehk tooksite välja olulisemad varad, mis tagavad Teie ärilise poole?

Mhmh, jah. Ma ütlesin kindlasti, et praegu kõige tähtsam ressurss on inimesed. Sama on ka sotsiaalse poole peal, seal peab olema väga hea inimene, kes oskab kõike tutvustada ja jutustada seal, kuidas kõik käib. Teine tähtis ressurss on loomad. See on jälle väga tähtis nii tootmise puhul kui ka sotsiaalse talupidamise poolel. Kui me räägime lastest, siis nad tulevad eelkõige just loomi vaatama. Ja loomulikult kõik põhivara, ma mõtlen tehnikat ja kinnisvara, farmi jne.

Selge. Järgnevalt räägime partneritest. Kas ärilise poole peal on mingid olulisemad partnerid, kes aitavad Teie tegevusele kaasa?

Noo, poeketid. Nende kaudu saame müüa tooteid ja nemad turustavad seda.

Kas need poeketid on pigem väiksed, või leiab Teie tooteid ka suurematest poekettidest?

Erinevates on. On ka näiteks Maximas, Selveris... nendes on ka. Ja kindlasti on ka väiksemates, näiteks seesama... Biomarket on meie tähtis klient.

Selge. Aga millised partnerid aitavad sotsiaalse poolega?

Kindlasti näiteks kohapeal naabertalunikud, kes pakuvad toitlustust, kui on vaja. Näiteks üks valmistab seepe kitsepiimast ja ka kohapeal turustab, teeme koostööd. Need on sellised põhilised. Ja siis veel on näiteks selline organisatsioon nagu Kirde Rannik, nendega teeme ka koostööd. Näiteks kui on avatud talude päev, panevad nad kokku nimekirja, kus on erinevad talud meie kandis, keda saab külastada. Siis inimesed käivad ringi, saavad mingeid kleepse, panevad kokku ja saavad pärast kingituse. Sellised igasugused kampaaniad käivad nende kaudu.

Oleme üsna lõpusirgel juba, jäänud on kulustruktuurid. Mille peale ärilisel poolel Teil kõige enam raha kulub?

No kõige rohkem läheb just tööjõu peale. Järgmisel kohal on loomade söödad, siis on kütus – nii põllumajandustehnika kui ka sõiduaudode jaoks. Samuti mikrobusside jaoks, mis transpordivad kaupa. Siis on elekter.

Sotsiaalse poole peale võib samuti vist loomad arvestada?

No, seal on tööjõud ja siis on veel vaja ka igasugused kitleid ja muud osta näiteks lastele kui nad tulevad, või täiskasvanutele. Külastamise ajaks peavad olema kaitseriided, kuna meil on toimiv farm, sinna niisama ei tohi tulla.

Aga nagu ma aru saan, siis Teil on kindlad inimesed, kes tegelevad lasteaiarühmadega, palju sellel alal töötajaid on?

Üks konkreetne inimene tegeleb.

Selge. Kuidas Te tunnete, et ettevõtte äriiline pool ja sotsiaalne aspekt teineteist mõjutavad?

Kindlasti mõjutavad. Miks ma üldse hakkasin sotsiaalse poolega tegelema – meil oli alguses täiesti tundmatu ettevõttevorm ja siis selleks, et inimesed saaksid teada sellest, hakkasime koolidest ja lasteaedadest lapsi, et nad jagaksid infot ka vanematega jne. See oli nagu põhiline argument. Praegu kui ei oleks meil tootmist, ei oleks ka sotsiaalset talupidamist. Samas kui me räägime tootmisest, et kuidas see aitab talupidamist, siis kui me oleksime lihtsalt miniloomaaed ja kui ei oleks tööstust, siis ei käiks inimesi nii palju, sest tahetakse näha just, kuidas see tootmine töötab, see on ka tähtis osa. Niiet nad toetavad teineteist. Samas on meil ka tulevikus plaan, me hakkame see aasta juba uut farmi ehitama, suuremat. Ja sinna kus praegune farm on, sinna jääbki selline puhas turismiga seonduv.

Selge. Aga minu poolt on see kõik.

Ma väga tänan Teid. Küsimused olid väga asjalikud.

Suur tänu, Teie vastustest oli väga palju abi. Head aega!

Head aega!

Lisa 11. Telefoniintervjuu transkriptsioon Kameelia koolituskeskuse esindajaga

Äkki Te natuke räägite täpsemalt, millega Te tegelete. Näen Teie koduleheküljelt, et korraldate üritusi, samas pakute maaturismi...ehk tutvustate oma tegevust ise pisut lähemalt?

Just. Tegelikult on niimoodi, et ma usun et sellisesse klassikalisse sotsiaalse talupidamise mudelisse me kindlasti ei mahu, sest Eestis seda mudelit hetkel on tõenäoliselt väga keeruline veel rakendada. Aga millega me tegeleme, et tegemist on sellise väikeettevõttega, mis kunagi oli küll natukene suurem, aga üks osa on koolituste pool. Me tegeleme täiskasvanute ümber- ja täiendõppega. Teine pool – me pakume sellist looduskeskkonda, kus erinevad inimesed võiksid tunda ennast hästi. See on rohkem selline missioonitegevus praegu, et kus nad saaksid lähemale sellisele reaalsele elule, tegelikule elule, et nad läbi erinevate tegevuste saavutaksid niisuguse füüsilise ja psüühilise tasakaalu.

Need koolitused mis Te pakute – mis koolitustega on täpsemalt tegu?

Meie ettevõtte on tegelikult tegutsenud üle 20 aasta, on olemas olnud erinevad ettevõtlusvormid, alustasime siis, kui oli tegemist kooperatiividega veel. Sealt siis edasi eraettevõtte, MTÜ, osühing, need on kandnud kõik ühte ja sama nime ja kannavad tänase päevani Kamelia nime. Kuna me oleme ka Eesti Töötukassa partner juba algusest peale, siis me pakume väga erinevatele sihtgruppidele. Ise olen tenud väga erinevaid adaptatsiooni, kohanemiskoolitusi, ettevõtluse alused, siis mahevilljelust, mahetootmine, floristika, aiakujundus – no need on ikkagi enamus jaolt seotud selliste loodusvaldkonnaga või siis inimese eneseabiga. Praegusel hetkel oleme pühendunud ka inimeste tööle integreerumisega, see puudutab just muukeelseid inimesi. Oleme teinud ka töövarjutusi, koolitusi ka puuetega inimestele ja sõltuvushäiretega inimestele. Nii alkoholisõltuvus, narkosõltuvus, kasiinosõltuvus ja erinevad psüühikahäired. Selleks me oleme siis kasutanud erinevaid meetodeid lisaks tavaõppemeetoditele. Oleme kasutanud nii taimi kui loomi selleks nii-öelda vahelüliliks et saada inimestele lähemale ja neile abi pakkuda.

Saan aru, et Teie puhul siis ärilist poolt on väga raske välja tuua?

Väga vähe. Praegu tegutsemegi MTÜ-na. Oluline on, et me saaksime kulud ja tulud. Või siis tulusid nagu ei olegi, see tekkiv tulu on MTÜ-l tulevaste perioodide kulu. Oleme üritanud ikka ka teatud asjadesse investeerida. Eelkõige on ikkagi selline vaimne ja missiooni tegevus.

Aga ehk saaksime selleks, et sotsiaalse talupidamise aspekti rohkem välja tuua ja üldisest tegevusest eristada, jaotada Teie tegevuse sotsiaalseks talupidamiseks, mis oleks siis see loomade ja taimedega tegelemine. Ning nii-öelda äriline pool oleks need koolitused?

Just, jah.

Kes on põhilised kliendid, kellele Te koolitusi pakute? Saan aru, et läbi Töötukassa jõuavad sinna inimesed?

Just, peamiselt küll. Peamiselt tegeleme ikkagi täiskasvanute tööalase koolitusega ja meie põhilisteks klientideks, kuigi on ka teisi, on pikaajalised töötud ja praegusel hetkel osaleme ka projektis “Tööta ja õpi” – teeme koolitusi ka töötavatele inimestele, kes läbi nende koolituste võiksid oma kvalifikatsiooni ja konkurentsivõimet tööturul parandada. Aga ka lastele ja lasteaialastele, näiteks PRIA projekt algab meil igal aastal kuskil maikuuks. Lasteaiad tulevad siis niisugusele külastuspäevale, kus nad saavad tutvuda loodusega ja taimedega.

Kas selline loodusharidus, nagu Te ise nimetate, ongi Teie puhul rohkem lastele suunatud?

Just.

Ja kas need on tavalapsed või tulevad ka erivajadustega lapsed?

Nii ja naa. On täiesti tavalapsi, on Waldorfish, Maarjast. Ühesõnaga erinevatest kohtadest. Samuti ka puuetega, intellektipuudega, psüühikahäirega.

Milliste kanalite läbi Teid leitakse?

Kuna Eesti on nii väike, siis tegelikult ongi see nii-öelda *mouth-to-mouth marketing*. See on nagu peamine. Me ei olegi praegu ka mõelnud mingisugusele väga olulisele laienemisele, pigem sisu täiendamisele. Et see ei lähekski selliseks äriliseks tegevuseks, sellepärast et siis ta võib kaotada oma sisulise poole. Et pigem ikkagi jah reklaami pool, mitmeid teleaateid on tehtud, artikleid kirjutatud, et hästi ikka sihtgrupile suunatud. Sellist lausreklaami, kuskil ajaleheveeres või niimoodi me ei ole teinud. Pigem ikka Internetis, aga tänasel päeval see Internetireklaam võib saada nakatatud mõne failiga või viirusega ja ongi.. et ühest küljest on Internet hästi palju pakkuv, aga teisest küljest ka väga haavatav keskkond reklaami tegemiseks. Aga muidugi kui Sind pole Internetis, siis Sind pole olemas. Seda meie kodulehte ei maksa vaadata, see läheb kohe ümbertegemisele. Kuna me oleme sellised loodusinimesed, siis mina ise sellist interaktiivset osa ei armasta väga, aga me oleme avatud Skypedele, videokoosolekutele – kõike me seda oskame, aga kuivõrd me seda nüüd hetkel kasutame... võib-olla hetkel veel mitte, oleme rohkem sellised privaatsed.

Aga kas info koolituste kohta levibki siis ainult läbi Töötukassa?

Jaa, see on partnerlus, me oleme partnerid. Töötukassal on ka siseportaal, iseteenindus.

Teie siis ütlete Töötukassale, milliseid koolitusi Teil pakkuda on ja nemad panevad selle info üles?

Jah, selle nad panevad otsingusse sisse ja see on hästi kitsalt suunitletud otsing, kas tahavad seda näiteks maamajandust õppida või klienditeenindust või... ja siis ta selle alt lööb kõik need partnerkoolitused välja. Ja kliente me võime võtta põhimõtteliselt üle Eesti, aga eelkõige me hetkel oleme ka muukeelsetele inimestele suunatud. Meil õpetajad räägivad mitmeid keeli. Näiteks ka Ida-Virumaal, siin on nõudlust palju palju rohkem.

Kuidas te sotsiaalse talupidamisega seotud klientidega suhtlust hoiate? Kas saadate näiteks lastevanematele meile? Või kas üldse toimub mingisugune teenusejärgne suhtlus?

Alati meid leitakse ikkagi topelt üles. Ma tean seda kõike, mis on klienditeeninduse alused, ja kuidas peab klienti hoidma ja müüki soodustama, temaga koguaeg tegelema ja see olekski õige. Aga kuna meie hetkesuund ei ole, et see oleks meie põhitegevus. Hetkel veel leitakse meid ise üles, et ma ütlen et Eesti on väike. Seda suhtlusepoolt ei ole me üldse arendanud, et tavaliselt lasteaedadest ikka käiakse. Kuna me assume Tartumaal, siis enamasti käivad Tartumaa lapsed. Nad leiavad meid nii või teisiti üles. Kui keegi on käinud, siis leitakse meid ilusti üles. Aga tulevikus kindlasti, kui see sihtgrupp võtta ja sellega igapäevaselt tegeleda, tuleks suhelda, olla kontaktis, koguda andmeid. Kuivõrd muidugi seadus seda nüüd lubab. Nende andmete kogumisega peab olema suht ettevaatlik.

Natuke räägiks tuluvoogudest. Millistest tegevustest tuleb enamust tulu?

No ikkagi koolitustest. See teine on niisugune kõrvaltegevus või lisaväärtus. Eks nad mõlemad üksteist toetavad. Ühest küljest on see, et me teeme mingit missiooni või lisandväärtust, aga see jällegi tootab reklaamiosa. Põhi on ikkagi koolitus.

Kas sotsiaalsele poolele riigi, omavalitsuse või projektide poolt ei saa toetusi?

Ei, ei. Praegult küll lõime MTÜ Eesti Talude rehabilitatsioonikeskuse, me üritame nüüd hakata läbi projektide rahastust saama terapeutilistele tegevustele. Hetkel on jah lisandväärtus, mis ühel hetkel... nagu öeldakse, mune ei panda ühte korvi, ühel hetkel võibki hakata sealt see tulu tulema. Ta nagu vaikselt niimoodi kõrvalt areneb.

Aga kui need lasteaiarühmad tulevad Teie juurde, kas mingi tulu ikka saate?

Absoluutselt. See on nagu koolitustasu.

Et ikkagi puhtsalt missioonitundega sellist tööd ei tee...

Kindlasti mitte. Et ikkagi kõik mis kasvab, elab – see vajab hoolt.

Tooksite äkki välja, millised on Teie olulisimad ressursid?

Kõige olulisem on intellektuaalne ressurss, taimed ja loomad, inimressurss, maa. Kui rääkida asjadest, siis mätaskatusega maja, saunad, see on kõik niisugune raam ümber.

Saan aru, et koolituste puhul on oluliseks partneriks Töötukassa, kas on olulisemad partnerid, kelle veel välja tooksite?

Kahjus praegu tõesti ei olegi. Selles suunas me praegu muidugi töötame. Üks partner praegu on, kellega me seda rehabilitatsiooni asja ajame ongi Võnnu mahetalu. Kuna seal on ka väliskapital sees, samuti intellektuaalne ressurss ja materiaalne ressurss. Nendega me alustame koostööd.

Millised on olulisemad kulukohad?

Loomatoit, samuti ajaressurss, ajakulu. See on hästi oluline. Samuti ekspluatatsiooni kulu, et hooneid, lautasid hoida mingis konditsioonis, samuti interjööri. Me asume päris ilusas kohas – kõik see hooldus, väljanägemise korrashoid. Veel ka tööjõu kulu.

Palju inimesi Teie ettevõttes tegeleb?

Mhmh..no praegu, võtame hooajatöölisi käsunduslepingu alusel. Aga põhitööga on praegu kolm inimest. See puudutab just koolituskorraldust. Mis puudutab turismisuunda, siis see on nii hooajaline, sinna võtame ainult hooajalist personali.

Äkki natuke räägime veel selle sotsiaalse poole pealt, et... mis tegevusi Te lastele pakute? Saan aru, et loomadega saavad lapsed tegeleda, millega veel?

Eelmine aasta olidki meil sellised... PRIA, PRIAt võib ju ka nimetada siis partneriks!? Osalesime PRIA projektis. Lapsed tulid maale, said maatöid teha. Said külvata, harida, rohida, kasta – kõik mis puudutab talupidamistöid. Veel said loomade puure puhastada, loomadega suhelda. Intellektipuudega lastele olid mängud, käelised tegevused. Joonistasid näiteks loomade pilte.

Selge. Küsiksingi viimase küsimuse, et äkki Te kokkuõhtlikult tooksite välja, kuidas ettevõtte koolituste pool ja sotsiaalne aspekt teineteist mõjutavad?

Nad hingavad omaette, aga täiendavad üksteist. Üks toetab teist. Mina äri ja sotsiaalset poolt ühte patta ei paneks, kui äri hakkab sööma sotsiaalset tegevust, siis see sotsiaalsus võib tihtipeale ära kaduda. Aga sotsiaalne saab tihti toetada ärilist tegevust. Mida laiapõhjalisem on see missioon, seda rohkem ollakse nõus panustama.

Selge see. See on minu poolt kõik. Suur aitäh Teile!

Aitäh Teile ka, ja äkki kohtume kuskil veel.

Ehk tõesti. Kohtumiseni!

Head aega!

Lisa 12. Telefoniintervjuu transkriptsioon Pahkla Camphilli Küla esindajaga

Millised on Teie kliendid? On mul õigus, et Pahkla Camphillis on intellektipuudega täiskasvanud?

Jah. Täpselt nii.

Ja nendele Camphilli elanikele pakute ka sotsiaalse talupidamise teenust?

Jah, nii võib võtta, aga praegu me nimetame seda dekateetlik pikaajaline kaitstud tööd, mille saime riigihankena. Meil on 17 kohta, saame iga inimese pealt üle 300 euro, millest tule miinimumpalga järgi tunnitasu.

Selge. Palju Teil muidu üldse Camphillis praegu elanikke on?

20.

Selge. Järgmine punkt on väärtuspakkumised. Äkki Te kirjeldate natuke oma teenust, mida Camphilli elanikele pakute?

Meil on töökojad – puidutöökoda, kudumistöökoda, farm... farmis on siis laudatöö hommikupoole ja õhtupoole ja ka lüpsmine. Samuti ka piimatoodete tegemine.

Kas Te teete neid piimatooteid mõnele ettevõttele või pigem enda tarbeks?

Need piimatooted me põhiliselt teeme enda tarbeks. Piima me müüme ka teistele.

Kui suur farm Teil on? Palju loomi on?

10 lehma.

Aga rääkige natuke üldisemalt ka, mida Camphill pakub. Näiteks elamisteenust...

Jaa! See on nüüd see kogukondliku elamise teenus. Pakume seda riigile. Elatakse peremajades. See on nüüd teenus, mida pakub ka Maarja Küla ja teised ka.

Kas võib siis öelda, et olete Maarja Külaga üsna sarnased asutused?

No meil on lihtsalt põllumajanduse osa suurem. Muidu küll.

Olgu... milliseid kanaleid Te kasutate et klientideni jõuda?

Me otseselt reklaami ei tee. Me lihtsalt oleme teada, on olnud ka mõningaid artikleid, saateid. Aga me oleme suhteliselt väike ja endale uue kliendi võtame ainult siis, kui keegi ära läheb... ja enamasti nad lähevad teisele poole.

Aga kuidas need uued kliendid Teid leiavad, kui kuidas Teie neid leiate? On see kuidagi suunamise kaudu?

Ja, on järjekord. Sotsiaalkindlustusametis on järjekord ühtepidi ja teistpidi on ka huvilisi, kes käivad meid aeg-ajalt vaatamas. Nad otsivad meid üles ja niimoodi on võib-olla isegi viimased tulnud. Ise üles otsinud ja tulnud. Kusagil 3-4 on nii moodi tulnud.

Kas Te oskaksite kliendisuhete all midagi välja tuua, mis on spetsiifiline just Teie klientidele?

Ma ütleksin seda, et me püüame niimoodi, et meil ei ole sellist tavalist kliendi ja ülemuse suhet. Meie nimetamegi neid külaelanikeks ja töötajad. Ma arvan, et meil ei ole tunda sellist hierarhilist ülesehitust. Lihtsalt toimub loomulikult viisil tööjaotus vastavalt sellele, milleks keegi võimeline on ja millest ta huvitatud on.

Järgmine aspekt on tuluvood. Kuidas Teie organisatsioon raha teenib?

Riigi poolt on paika pandud, et 85% nad oma pensionist maksavad hoolekandeasutusele toa ja toidu eest. 15% jääb taskurahaks. Samal ajal on pandud paika, kui palju võib olla see kogukulu ülemäär. Praegu on see 230 euri. Niiet kui see 85% ei anna välja 230 eurot, siis riik maksab selle vahe kinni. Teine on see, mis on pearaha palkade maksmiseks ja majanduskuludeks. Pearaha mis on siis 360 euri näiteks, ma ei julge praegu peast öelda, ei mäleta täpselt. Ütleme nii, et sellega ära ei ela. Kuna riigi poolt on ette nähtud see, et üks töötaja, tegevusjuhendaja on kümne kogukonnas elamise

teenusel oleva inimese kohta. See palgafond on nüüd selle...selle palgad on makstud, aga kõik, mis Sa rohkem teed, see enam ei mahu selle raha sisse. Ja seetõttu meil on siis põllumajanduspool, millega loome siis toidukuludest poole vähemalt, pluss on töökojad, mis müüvad. Küünlaid müüvad, vaipade müük, piima müük – kõik see annab siis meile veel juurde, ja ka sellest ei piisa veel. Saame veel toetust Põhjamaade Camphillide fondilt. Sealt ei tule küll suur summa, aga ütleme, et niimoodi, et ligi 10% eelarvest. Pluss toetab veel vallavalitsus – see summa on suhteliselt väike, aga siiski. Kuski 6000 – 7000 euri aastas. Mis meid praegu palju aitab, on PKT teenuse osutamine. See on kuni perioodi, 2020 lõpuni.

Aga võtame näiteks need vahaküünlad, mis Te mainisite...kuhu need lähevad müügiks, kas poodidesse?

Jah, paljud poed küsivad. Läheb ka Camphilli küladesse.

Selge. Võtame siis järgmise punkti – põhiressursid. Mis on kõige tähtsamad varad, mis aitavad Camphillil üldiselt toimida?

Mmmm...kas nüüd sinna alla läheb inimressurss ka?

Kindlasti!

Mhmh... meil on 14 töötajat, aga täiskohaga käib natuke üle poole. Meil on ka töökojameistrid. Osa töötajaid on seal ka kahe kohaga 0,3 koha puhul. Kaks inimest käib meil ka väljaspool tööd niimoodi nädalavahetustel või ühel-kahel päeval.

Aga kui võtta nüüd see sotsiaalse talupidamise pool – mis seal kõige olulisem ressurss on? Palju on toonud välja näiteks loomad ja taimed...ehitised...

No talu poole pealt meil on neli ehitist... meil on suur laut, väike laut. Siis on piimaköök ja kus lüpstakse ja on üks töökoda, kus parandatakse siis tehnikat. Meil on ütleme 100 hektarit maad, mida me harime ja kus heina teeme. Põllumajandustoetused on muidugi ka.

Kas tooksite välja, mis on Teie kõige olulisemad tegevused Camphillis?

No, kogukonnas elamise teenuse. Sellega püütakse luua võimalikult selline perelähedane elamine, selle korraldamine. Ja siis need töökojad, millest me rääkisime. Ja kultuurielu. Meil on ka siis ringid ja laulavad ja mängivad ja... ühised koosolekud, külakoosolekud, millest enamus osa võtavad. Seal nad räägivad oma soovidest ja muredest...

Kas nendel koosolekutel siis elanikud avaldavad ise ka tihti arvamust, mida võiks teha ja mida saaks paremini teha? Ollakse selles aktiivsed?

No on neid, kes on väga aktiivsed. Nagu inimesed ikka – on aktiivsemaid ja passiivsemaid.

Selge. Räägiks partneritest natuke. Kes on Teie peamised partnerid? Saan aru, et teete tihedat koostööd ka Põhjamaade Camphillidega?

Me oleme Camphilli liikumises ja otseselt kuulume Põhjamaade Camphilli liikumise alla. See on niimoodi jaotatud eksle – meie oleme Põhjamaade all, Saksamaa ja need on siis nagu Kesk-Euroopa, pluss siis veel Ameerika ja Ida pool. Toimuvad kohtumised, erinevate külade juubelite tähistamised.

On mõned partnerid veel, keda välja tooksite, kas siis riiklikul või ülemaailmsel tasemel?

No partnerid on ikka Soome Camphilli küla, Rootsi ja Norra Camphill külad. J aka Lätis ja Venemaal on. Need siis kokku moodustavad Põhja piirkonna. Sellist otsest majanduslikku koostööd, võib-olla see küünlamüük on...

Aga kui nüüd võtta sotsiaalse talupidamise pool, need piimatooted näiteks, kellele Te neid müüte?

Siin on kõige pealt üks murekoht. Teeme küll piimatooteid, aga nõudmised on täpselt samad, mis on suurtele tehastele. Meie jaoks oli see liiga keeruline – ühesõnaga kõik see kulu ja analüüsid ületasid mõistust. Seal peaks olema mingisugune kergem variant ka. Taluköök ka – selle alla nad ka meid ei pannud. Siis jäigi nii, et oma tooteid me ametlikult kuskil müüa ei või. Võime endale teha – jogurtid, juustud, kohupiim. Sõbrad ka vahepeal käivad, siis pakume. Aga piima me viime ümbruskonnas, käiakse kohapeal. Viime ka paari ametiasutusse.

Selge. Tooge palun välja, mille peale Teie asutusel kõige enam raha kulub?

No kõige suurem peavalu on majade renoveerimine. Kuna meie esimesed majad on ehitatud 1991 – 1992 ja edasi sealt juba 1994 – 1996, 200. aastal. Nende majade renoveerimiseks see pearaha, mida riik maksab... võiks öelda, et sellega võib küll ukسلuku ära vahetada, aga selleks, et maju korras hoida, maju renoveerida, seda kulukomponenti seal sees ei ole.

Eelmine kord mainisite, et renoveerimisega on varasemalt teised Camphillid aidanud...

Alguse poole, jah. Aga mitte enam. See väike raha mis sealt tuleb on rohkem jooksvate kulude katmiseks. See ongi ette nähtud, saadakse aru, et jooksvateks kuludeks on vaja. Olen kirjutanud projekte ja sellega oleme püüdnud maju soojustada, aknaid ja katuseid vahetada. Selles mõttes ei ole nagu õiglane. See on karjuvalt ebaõiglane, et riigi pearaha kogukonnas elamise teenusele on nii väike, et sellega jätkub põhiliselt ainult palkade maksmiseks ja veel natukene. Ja kõik. Aga see peaks olema... ma ütlen meie pearahad on circa 25-50 korda väiksemad kui teistes riikides, see ütleb juba ise ära. Aga see on üldiselt teada, et Eesti riik sotsiaalhoolekandesse ei raatsi raha panna, talle on muud kulud tähtsamad. Need pearahad peaksid olema kordades ja kordades suuremad. Ma ei ütle, et 25 korda peaks olema suurem, aga noh jah, alla igasugust arvestust.

Et teistel riikidel, Soomel näiteks, ei ole selliseid probleeme? Kui on vaja maju renoveerida, siis see pole üldse probleemiks?

Jajaa...Nendel selliseid probleeme ei ole.

Aga nendest jooksvatest kuludest, mis kõige suuremad on?

Palkade peale läheb eelarvest ikka mingine 60%.

Aga sotsiaalse talupidamise pool? Mis seal kõige kulukam on? Äkki näiteks loomasöödad või väetised...?

Meie oludes ikka palgad. Ja muidugi seal on mure meil masinatega. Põllumajandustoetused ikkagi ei võimalda meil osta põllutöomasinaid. Need on ikka, mis me oleme siis saanud Soome poolt vanu ja kasutatuid. Aga ka, näiteks meie kombain on 45 aastat vana. Intellekti-puudega inimestega Sa ei tee sellist tööd, mis väga palju sisse toob. Nende tegevusi on vaja toetada. See on niimoodi igal pool Euroopas ja ega meil ka teistmoodi ei saa.

Aga selge. See on minu poolt kõik, rohkem küsimusi ei ole. Suur tänu Teile! Kui olete huvitatud, siis kindlasti võin ka valminud tööd Teiega jagada.

Jah, saadke meili peale.

Olgu! Head aega!

Head aega!

Lisa 13. Eesti sotsiaalsete talupidajatega läbiviidud intervjuude ja küsitluste kodeeritud vastused

Kood	Märksõnad
Kliendisegmendid	kõikidele; läbipõlenud; rehabilitatsiooniteenus; grupid; individuaal-tunnid; haridusmaastik; koolid; lasteaiad; avalikud pargid; MTÜ; teraapia kliendid; pensionärid; pered; täiskasvanud; pikaajalised töötud; intellektipuue; psüühikahäire; intellektipuudega täiskasvanud; probleemsed pered
Väärtuspakkumine	aiamajakesed; koolitused; infoseminar; ratsutamisteraapia; tervislikud piimatooted; lehmapiim; kitsepiim; piimaauto; suhtlemisvõimalus; ekskursionid; degusteerimine; täiskasvanute koolitus; looduskesk-kond; puidutöökoda; kudumistöökoda; farm; kogukonnas elamise teenus; loomadega tegelemine; enda emotsioonide tundma õppimine
Jaotuskanalid	kliendid ise jagavad informatsiooni; Facebook, kodulehekül; Järvamaa haigla; otsepostitus; kohapealne suhtlus; müügipunktid; informatsiooni jagamine koolides; Töötukassa siseportaal; artiklid; saated; sotsiaalkindlustusamet; kohapealne tutvustus
Kliendisuhted	Facebooki grupp, meililist; rehabilitatsioonimeeskonnad; otsesuhtlus; kliendid võtavad ise (korduvalt) ühendust; vanematega suhtlus
Tuluvood	riik; enda rahastus; tasuta; toodete müük; ekskursionid; PRIA toetus; koolitused; pension; pearaha; toetused; vallavalitsus; kuutasu süsteem
Põhiressursid	hobuse külge pandavad asjad; materjalid (savi, põhk); tööriistad; inimesed; loomad; põhivara; tehnika; kinnisvara; farm; intellektuaalne ressurss; maa; mätaskatustega maja; saun; ehitised; hobused
Peamised tegevused	koolituste ja seminaride pakkumine; hobuteraapia; piimatoodete tootmine; ekskursionid lastele, peredele; täiskasvanute täiskasvanute ümber- ja täiendõpe; missioonitegevus; füüsilise ja psüühilise tasakaalu pakkumine; maatööd; perelähedase elamise pakkumine; töökojad; külakoosolekud; ratsutamisteenuse arendamine
Peamised partnerid	Ratsutamisterapeutide Liit; välispartnerid, rehabilitatsioonimeeskonnad; MTÜ Eesti Maaehitus; poeketid; naabertalunikud; Kirde Rannik; Töötukassa; Võnnu mahetalu; Põhjamaade Camphillide liikumine; lastekodud; SEV võrgustiku ettevõtted; Lions ja Rotary klubide liikmed
Kulustruktuur	hobused; talvehein; toit; ravimid; koolitusmaterjalid; toit; majutus; tööjõud; kaitseriided; ajakulu; eksploatatsioonikulu; renoveerimine; palk; transport

Allikas: (Osterwalder, Pigneur 2014; Aluste 2018; Kõõba-Orlov 2018; Repinski 2018; Timmermann 2018; Maarja Küla 2018; Arma Ratsatalu 2018); autori koostatud

SUMMARY

ESTONIAN SOCIAL FARMS SAMPLE BUSINESS MODEL

Kerli Varik

This Master Thesis focuses on Estonian social farms business models. The concept of social farming is still rather unknown to Estonia, but similarly to other European countries, the interest of the field grows every year. There has been initiatives by Agricultural Research Centre in years 2010–2012 with the aim of introducing the field to local farmers and improving the implementation of rural development programs. At the end of last year 2017, interest groups were reunited started to develop the field more actively.

This thesis focuses on the business models of Estonian social farms. The author's previous study revealed that, compared with other European countries, social farming in Estonia is still quite underdeveloped. A major problem is the lack of interest in initiatives as well as funding. The business models of Estonian social farms are explored to see if there are any bottlenecks in these, which could improve the situation of Estonian social farms. Therefore, the aim of the thesis is to provide recommendations for the adaptation of the Osterwald business model to meet the specificities of Estonian social farms. The research tasks are:

- explain the nature of social farming;
- explain the nature of business models;
- give an overview of Aleksander Osterwalders' Business Model Canvas;
- to provide an overview of the methodology used by the earlier authors of the Osterwalder business model for social entrepreneurship;
- to examine European social farms according to Osterwalder business model canvas (Netherlands, Norway, Belgium, Italy and the Great Britain);

- conduct interviews with Estonian social farmers according to Osterwalder business model canvas;
- compare Estonian social farms business models;
- to compose a sample business model for the Estonian social farms based on the Osterwald business model canvas, taking into account the aspects arising from the theory and interviews;
- to give recommendations on how to adapt the aspects of Osterwald business model canvas in accordance with the specificities of Estonian social welfare.

According to multifunctional agriculture social farming is beneficial from a socio-cultural perspective. To clarify social farming, the following definition was used in the work: social farming is a set of experiences that utilize agricultural or natural resources to improve and promote health, education, and social and labor inclusion. As a result of social farming, people's mental and physical wellbeing improves, stress is reduced and social relationships improve. Social farms can be divided according to the legal basis of the performers, the use of the labor force, the target group, the main activity and financing.

The history of using business models starts from the 1990ies, when e-commerce became more popular. There are several authors that explicate business models concept, but one of the most used theories is Osterwalder Business Model Canvas. It is argued whether this canvas is suitable also for social enterprises. There are several authors that have offered their own canvas for social entrepreneurs, but these all base on original Osterwalder Business Model Canvas (*Mission Model Canvas*, *Social Lean Canvas*). The author decides to take Osterwalder business model as a basis, but takes into consideration Burkett (2016) recommendation to reckon with both social and financial aspects in each Osterwalder building stone.

Taking into consideration theory, Norwegian and English social farms, the Master thesis author suggests to adapt Estonian social farms as follows: They should define more precisely the clients who reach their farming through another agency; to bring out people and institutions that value social farming value propositions in addition to service recipients; develop customer service; bring out the nuances of what kind of

communication each customer group requires; establishment of state support for social farming initiatives; consider financial resources as resources too; identify the impacts of social production; involving local communities and volunteers in their activities and last but not least, make it clear how the partners are useful to them and how they are beneficial to their partners.

In general, Estonian social farms are quite successful at mapping their business models, but it seems that the concept of a business model is rather new for them. However, the Master Thesis author encourages social farmers to use the business model canvas, as it helps to clearly understand desired activities and objectives of the farm. The author is aware that the number of respondents was low and no substantive conclusions can be drawn from this study. However, it became clear that the use of the Osterwalder business model is justified in the case of social farming. Unfortunately, it is difficult to point out the social and commercial side of each aspect, unless there is a strong commercial side of farming. The research could be further developed by involving more respondents from both Estonia and European countries. However, if the participants themselves are not interested in developing the field and responding to the survey, it is difficult to do so. The most explicit answers came from farmers interviewing. The author of the Master's thesis hopes that this work will provide an overview of the Estonian social farms business models, and will encourage farmers in the future to comply such canvases for themselves.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kerli Varik,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Eesti sotsiaalsete talupidamiste näidisärimudel“, mille juhendaja on Merike Kaseorg,
 - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 24.05.2018