



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
INSENERITEADUSKOND

Mehaanika ja tööstustehnika instituut

JÄTKUSUUTLIK TARNEAHELA JUHTIMINE EESTI TOIDUAINETETÖÖSTUSE ETTEVÕTETES

SUPPLY CHAIN RESPONSIBILITY IN ESTONIAN FOOD INDUSTRIES

MAGISTRITÖÖ

Üliõpilane:

Agne Väljaots

Üliõpilaskood:

132765EALM

Juhendaja:

Ott Koppel, PhD

Tallinn 2019

AUTORIDEKLARATSIOON

Olen koostanud lõputöö iseseisvalt.

Lõputöö alusel ei ole varem kutse- või teaduskraadi või inseneridiplomit taotletud. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, olulised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

“.....” 201.....

Autor:

/ allkiri /

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

“.....” 201.....

Juhendaja:

/ allkiri /

Kaitsmisele lubatud

“.....”201... .

Kaitsmiskomisjoni esimees

/ nimi ja allkiri /

Mehaanika ja tööstustehnika instituut

LÕPUTÖÖ ÜLESANNE

Üliõpilane: Agne Väljaots 132765EALM (nimi, üliõpilaskood)
Õppekava, peeriala: EALM02/12 Logistika, tarneahela juhtimine (kood ja nimetus)
Juhendaja(d): Ott Koppel, PhD (amet, nimi, telefon)

Lõputöö teema:

(eesti keeles) Jätkusuutlik tarneahela juhtimine Eesti toiduainetetööstuse ettevõtetes

(inglise keeles) Supply chain responsibility in Estonian food industries

Lõputöö uurimisülesanded:

1. Kas ja milliseid jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtteid kasutatakse Eesti toiduainetetööstuse ettevõtetes?
2. Millised on peamised motivaatorid ja barjäärid nende rakendamisel?
3. Millised on soovitusel Eesti toiduainetetööstuse ettevõtetele tarneahela jätkusuutlikuks juhtimiseks?

Lõputöö etapid ja ajakava:

Nr	Ülesande kirjeldus	Tähtaeg
1.	Magistritöö kavandi esitamine	25.11.2018
2.	Magistritöö eelkaitsmine	09.05.2019
3.	Magistritöö esitamine instituuti	27.05.2019

Töö keel: eesti keel

Lõputöö esitamise tähtaeg: "27" mai 2019 a

Üliõpilane: Agne Väljaots "....."201....a
/allkiri/

Juhendaja: Ott Koppel "....."201....a
/allkiri/

SISUKORD

EESSÕNA.....	6
SISSEJUHATUS	7
1. TARNEAHELA JÄTKUSUUTLIKU JUHTIMISE ALUSED	9
1.1 Vastutustundlik ettevõtlus.....	9
1.2 Jätkusuutlik tarneahela juhtimine	11
1.2.1 Jätkusuutlikkus	11
1.2.2 Tulemuste kolmikmõõde	13
1.2.3 Kaasaegne vastutustundlik ja jätkusuutlik tarneahela juhtimine	14
1.3 Jätkusuutliku tarneahela juhtimise mõjutajad	17
1.4 Järeldused	23
2. METOODIKA.....	26
2.1 Uurimisstrateegia.....	26
2.2 Ülevaade valimist.....	28
2.3 Andmekogumismeetodid.....	32
2.3.1 Andmete kogumine interneti vahendusel	32
2.3.2 Poolstruktureeritud intervjuud	33
2.3.3 Ekspert hinnangud	37
2.3.4 Võrdlusanalüüs.....	38
2.4 Järeldused	40
3. ANALÜÜS JA SÜNTEES	41
3.1 Intervjuude tulemused	41
3.1.1 Hetkeolukord.....	41
3.1.2 Motivaatorid	47
3.1.3 Piiravad tegurid	48
3.2 Tulemuste hindamine	50
3.3 Võrdlusanalüüs	51
3.4 Järeldused ja ettepanekud.....	53
KOKKUVÕTE	56
SUMMARY	58
KASUTATUD KIRJANDUSE LOETELU	60
LISAD	63

Lisa 1 A.Le Coq AS intervjuu kodeerimistabel.....	64
Lisa 2 HKScan Estonia AS Tallegg intervjuu kodeerimistabel.....	65
Lisa 3 Liviko AS intervjuu kodeerimistabel.....	66
Lisa 4 Orkla Eesti AS Põltsamaa intervjuu kodeerimistabel.....	67
Lisa 5 Santa Maria AS intervjuu kodeerimistabel	68

EESSÕNA

Käesoleva magistritöö pealkiri on „Jätkusuutlik tarneahela juhtimine Eesti toiduainetetööstuse ettevõtetes“.

Magistritöö uurimisprobleemiks oli ülevaate puudumine, millisel määral Eesti toiduainetetööstused kasutavad enda igapäevases tegevuses vastutustundliku ettevõtluse ja jätkusuutliku tarneahela juhtimise printsiipe ning kas ettevõtted on teadlikud kaasuvatest võimalikest kasuteguritest. Lisaks puudub informatsioon, mis aitab kaasa või hoopiski pidurdab jätkusuutlikku tarneahela juhtimist.

Töö eesmärk oli töötada välja soovitusel Eesti toiduainetetööstuse ettevõtetele jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtete rakendamiseks. Töö eesmärgi saavutamiseks kasutas autor kvalitatiivset uurimisstrateegiat juhtumiuuringu näol ning viis läbi poolstruktureeritud intervjuud Eesti toiduainetetööstuse ettevõtetes. Valimisse kuulusid A. Le Coq AS, HKScan Estonia AS Tallegg, Liviko AS, Orkla Eesti AS Põltsamaa ja Santa Maria AS. Andmeid koguti ka interneti vahendusel valimisse kuulunud ettevõtete kodulehekülgedelt. Lisaks tegi autor võrdlusanalüüsi teiste riikide analoogsete uuringutega. Töö tulemuste hindamiseks küsis autor eksperthinnanguid.

Uuringu tulemusena selgusid peamised vastutustundliku ettevõtluse ja jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtted, nende põhimõtete rakendamise barjäärid ning motivaatorid valimisse kuuluvates ettevõtetes. Tulemuste põhjal toodi välja soovitusel Eesti toiduainetetööstuse ettevõtetele jätkusuutliku tarneahela juhtimise praktikate rakendamiseks.

Autor soovib tänada magistritöö juhendajat Ott Koppelit, retsensent Mirje Roastot, eksperte Mihkel Keinastit ja Kaia Simsonit ning ettevõtteid, tänu kellele antud töö praktilise väärtuse sai: A. Le Coq AS, HKScan Estonia AS Tallegg, Liviko AS, Orkla Eesti AS Põltsamaa ja Santa Maria AS.

Võtmesõnad: vastutustundlik ettevõtlus, jätkusuutlik tarneahela juhtimine, toiduainetetööstused, magistritöö.

SISSEJUHATUS

Juba aastal 1996 tõi Christine Harland enda artiklis välja, et tänapäeval ei piisa enam lähenemisest, kus ettevõtete peamine eesmärk on teenida kasumit, oluline on ka ühiskonnale tagasi anda. Seda on võimalik saavutada läbi negatiivsete mõjude vähendamise. Võttes arvesse keskkonnahoidu ning mõningast vastutust enda tarnijate üle küsimustes nagu lapstööjõu kasutamine, tervishoid ja ohutus ning keskkonnareostus (Harland, 1996). Mida aeg edasi, seda enam põimub antud lähenemine ettevõtete igapäevaste tegevustega. Ühelt poolt on tegemist organisatsiooni vaba tahtega anda ühiskonnale midagi tagasi, teisalt on tegemist riiklike ja rahvusvaheliste regulatsioonidega, mis on kohustuslikud. Vastutustundlikkus ja jätkusuutlikkus ettevõtete tegevuses kerkib üha enam esile, kuna need lähenemised on eduka ettevõtluse aluseks, kus eesmärgiks on majanduslik, keskkonnavaline ning sotsiaalne vastutus.

Toiduainetööstus on üks olulisem haru Eesti töötlevas tööstuses. Tegemist on haruga, mis annab paljudele inimestele tööd, mõjutab suuresti tarbija valikuid ja käitumist ning omab laiaulatusliku efekti looduskeskkonnale. Vastutustundliku ettevõtluse ja jätkusuutliku tarneahela juhtimise praktikate rakendamise kasu on antud tööstusharus laiaulatuslik ning annab alust suurele muutusele, kuna kaasab märkimisväärse osa ühiskonnast.

Magistritöö teema on aktuaalne, sest üha enam kerkib ühiskonnas esile vastutustundlikusse teema, nii riikide, organisatsioonide kui ka indiviidi tasandil. Leitakse lahendusi, kuidas loodusressursse optimaalselt kasutada ning otsitakse võimalusi alternatiivsetele lähenemistele. Seadused ja regulatsioonid on suunatud tarbimisharjumuste muutmisele ning ühiskonna üldised harjumused on muutumas säästlikumaks ning teadlikumaks. Samas on jätkusuutlik tarneahela juhtimine järjepidev tegevuste ahel ning selle toimimiseks on vaja teadmiste kasvu, nii tarbijate kui ka tarnijate poolelt.

Probleemiks on, et puudub ülevaade, millisel määral Eesti toiduainetetööstused kasutavad enda igapäevases tegevuses vastutustundliku ettevõtluse ja jätkusuutliku tarneahela juhtimise printsiipe ning kas ettevõtted on teadlikud kaasuvatest võimalikest kasuteguritest. Lisaks puudub informatsioon, mis aitab kaasa või hoopiski pidurdab jätkusuutlikku tarneahela juhtimist. Sellest tulenevalt on sõnastatud käesoleva magistritöö eesmärk, töötada välja soovitused Eesti toiduainetetööstuse ettevõtetele jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtete rakendamiseks.

Töö eesmärgist tulenevalt on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- kas ja milliseid jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtteid kasutatakse Eesti toiduainetetööstuse ettevõtetes;
- millised on peamised motivaatorid ja barjäärid nende rakendamiseks;
- millised on soovitusel Eesti toiduainetetööstuse ettevõtetele tarneahela jätkusuutlikuks juhtimiseks.

Töö eesmärgi saavutamiseks kasutab autor kvalitatiivset uurimisstrateegiat juhtumiuuringu näol ja viib läbi viis poolstruktureeritud intervjuud Eesti toiduainetetööstuse ettevõtete seas. Valimisse kuuluvad: A. Le Coq AS, HKScan Estonia AS Tallegg, Liviko AS, Orkla Eesti AS Põltsamaa ja Santa Maria AS. Saadud andmete tõlgendamiseks ja analüüsimiseks kasutab autor kvalitatiivset sisuanalüüsi. Lisaks viib autor läbi andmete kogumise valimisse kuuluvate ettevõtete kodulehekülgedel, võrdlusanalüüsi ning küsib eksperthinnanguid töö tulemustele.

Antud magistritöö koosneb kolmest peatükist. Esimene peatükk annab ülevaate teoreetilisest taustast- vastutustundliku ettevõtluse ja jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtetest. Tutvustatakse tulemuste kolmikmõõdet ehk lähenemist, kus ettevõtte tegevust analüüsitakse kolmest peamisest aspektist: majanduslik, keskkonnavaline ning sotsiaalne. Tuuakse välja motivaatorid ja barjäärid jätkusuutliku tarneahela juhtimise rakendamisel. Tutvustatakse varasemaid uuringuid sarnastel teemadel.

Töö teine peatükk keskendub valimi kirjeldamisele ja tutvustatakse kasutatavate meetodite põhimõtteid. Peatükis kirjeldatakse uurimiseesmärkide saavutamiseks valitud kvalitatiivset strateegiat ning kirjeldatakse täpsemalt andmekogumismeetodeid. Tuuakse välja valim ja antakse hinnang selle esinduslikkusele ja usaldusväärsusele.

Kolmandas peatükis antakse ülevaade jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtetest Eesti toiduainetetööstusest ning motivaatoritest ja barjääridest nende rakendamisel. Analüüsitakse intervjuu tulemusi, viiakse läbi võrdlusanalüüs ning küsitakse spetsialistidelt eksperthinnanguid, et hinnata töö tulemusi. Peatükk lõpeb järelduste tegemise ja ettepanekute esitamisega Eesti toiduainetetööstuse ettevõtetele jätkusuutliku tarneahela juhtimise praktikate rakendamiseks.

Autor loodab, et töö tulemused on laiendatavad ka teistes toiduainetetööstuse ettevõtetes, valimist väljapool.

1. TARNEAHELA JÄTKUSUUTLIKU JUHTIMISE ALUSED

1.1 Vastutustundlik ettevõtlus

Eesti keeles on kasutusel „vastutustundlik ettevõtlus” ja „ettevõtte ühiskondlik vastutus”, aga samas tähenduses kasutatakse ka mõisteid „vastutustundlik äritegevus”, „ettevõtte ühiskondlik osalus” ning „jätkusuutlik ettevõtlus”. Inglise keeles on vastutustundliku ettevõtlusena kasutusel „corporate responsibility” ehk CR, „corporate social responsibility” ja „corporate sustainability and responsibility” ehk CSR (Vastutustundlik ettevõtlus Eestis, 2012). Vastutustundlik ettevõtlus on ettevõtte majandusliku, keskkonna- ja sotsiaalse mõõtme loomulik ja vabatahtlik integreerimine ettevõtte igapäeva tegevusse, juhtimisse ja äristrateegiasse (Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum, 30.03.2019).

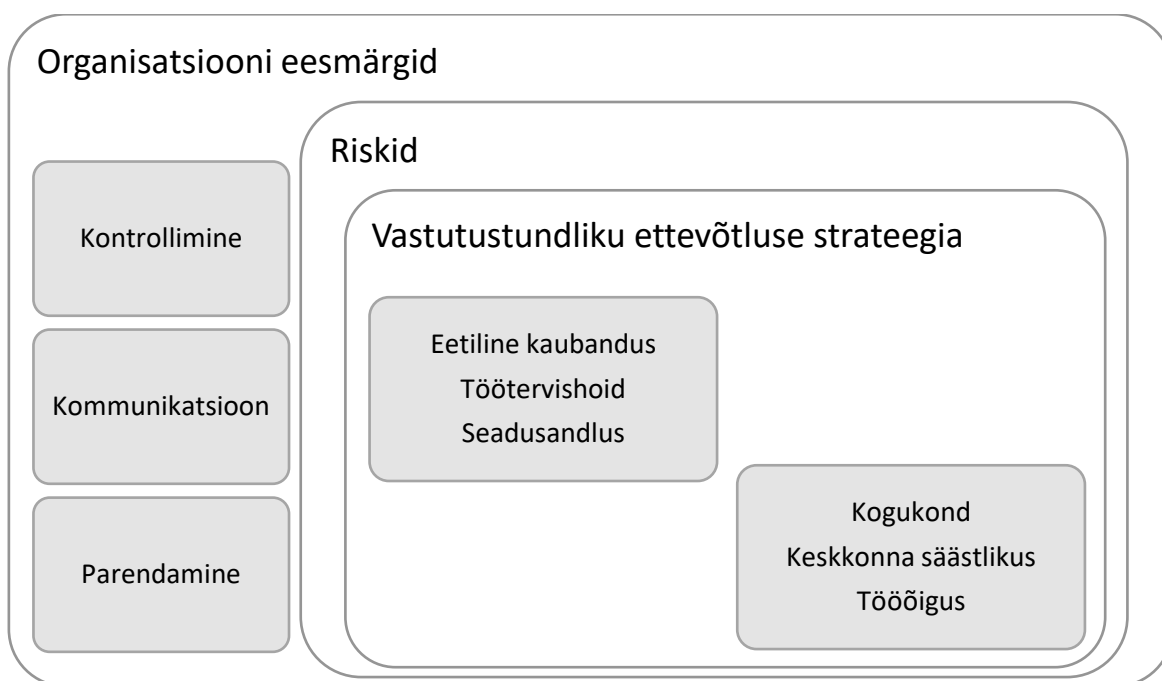
Vastutustundliku ettevõtluse alguseks võib pidada 1953 aastal Howard Bowen poolt välja antud raamatut „Ärimehe kohustused”, kus tunnistati, et suurettevõtted peaksid enda tegevuses arvestama ühiskondlike väärtusi ja eesmärgi (Grant *et al.* 2013). Vastutustundliku ettevõtluse areng viimase paarikümne aasta jooksul on suurendanud vastutusala sotsiaalsetele ja keskkonda puudutavatele küsimustele. Riskivaldkonnad nagu altkäemaks, korrupsioon, õiglane kaubandus ja eetilise hanketegevus, on nüüdseks juurde lisandunud (Asbury *et al.* 2016). Wheelen *et al.* (2017) toob välja, et vastutustundliku ettevõtluse kontseptsioon on midagi enam, kui lihtsalt ettevõttele kasumi teenimine, sest lisaks on olulisel kohal ka sotsiaalsed väärtused. Savitz (2014) laiendab seda lähenemist veelgi ning lisab, et kasumi teenimise kõrval on jätkusuutliku ettevõtte tegevuskavas ka keskkonnakaitse ning teiste osapoolte (kogukonnad, töajõud, haridusasutused, avalikkus) vajaduste ja huvide tunnustamine ning võrgustikuks ühendamine.

Täpsemalt rääkides tähendab vastutustundlik ettevõtlus muuhulgas järgmist (Vastutustundlik ettevõtlus Eestis, 2012):

- vastutustundlikkuse kajastamist strateegias (eraldi põhimõtted ja fookused ning kajastamine visiooni, missiooni, väärtuste sõnastuses);
- eetika- või käitumiskoodeksi loomist;
- oma tegevuse mõju analüüsimist ning ka sidusrühmade kaardistamist ja kaasamist (sh nende teadlikkuse suurendamine oma vastutustundliku ettevõtluse põhimõtetest);
- eesmärkide seadmist, mõõtmist, protsesside analüüsi ja tõhustamist;
- juhtimisstandardite rakendamist;

- valdkonnapoliitikate loomist (nt keskkonna- ja tööohutuse poliitikad);
- põhimõtetest ja fookusest lähtuvaid eesmärgistatud tegevusi;
- tarneahela juhtimist;
- teemakohast kommunikatsiooni sisse- ja väljapoole.

Vastutustundlik ettevõtlus vastavalt Asbury *et al.* (2016) lähenemisele on välja toodud alloleval joonisel 1.1. Vastutustundliku ettevõtluse kontseptsioon saab alguse organisatsiooni eesmärkidest, mis läbivad kõiki osakondi ning mis on sõnastatud vastavalt ettevõtte põhiväärtustele. Järgmine tasand on riskide teadvustamine, hindamine ja hajutamine. Kolmas tasand on vastutustundliku ettevõtluse strateegia, mis on omakorda jaotatud kuueks alamkategoriaiks. Need on eetiline kaubandus, töötervishoid, seadusandlus, kogukond, keskkonna säästlikus ning tööõigus. Olulise aspektina on välja toodud kolm tegevust, mis läbivad kõiki tasandeid ning nendeks on kontrollimine, kommunikatsioon ja parendamine.



Joonis 1.1 Vastutustundliku ettevõtluse kontseptsioon

Allikas: koostatud autori poolt (Asbury *et al.* 2016) andmetel

Vastutustundliku ettevõtluse põhimõtete rakendamine peaks autori arvates olema iga ettevõtte strateegiline eesmärk. Samuti on autor arvamusel, et paljud tegevused, mida ettevõtted juba igapäevases töös praktiseerivad, kuuluvad jätkusuutlike tegevuste valdkonda, kuid seda ei ole teadvustatud. Iga uue süsteemi välja töötamine ning rakendamine on aja- ja ressursimahukas, kuid oluline on siinkohal rõhutada pikas perspektiivis saadavat kasu. Tabelis 1.1 on välja toodud kolme

erineva autori vaated kasuteguritele, mida on võimalik ettevõttes saavutada, kui rakendatakse vastutustundliku ettevõtluse põhimõtteid.

Tabel 1.1 Vastutustundliku ettevõtluse kasutegurid

Autor	Kasutegurid
Asbury <i>et al.</i> 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Motiveeritum ja lojaalsem tööjõud • Suurem tootlikus • Madalamad üldkulud ja suurem tootlus • Suurenenud müük • Parem juurdepääs kapitalile • Suurem klientide lojaalsus • Parem maine • Väiksem süüdistuste esitamise oht • Juurdepääs investeeringutele ja suuremad turuosad
Laszlo 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Võimalus muuta tööstusharu tavaid • Suurenenud tulu, turuosa ning aktsia hind • Uute turgude hõivamine ning uute ettevõtete arendamine • Toodete diferentseerimine, et rahuldada erinevate klientide vajadusi • Energia, jäätmete või muude protsessikulude vähendamine ja teenuse kvaliteedi parandamine • Paranenud riskide juhtimine
Weber 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Positiivne mõju ettevõtte mainele • Positiivne mõju töötajate motivatsioonile ning värbamisele • Kulude kokkuhoid • Tulude suurenemine kõrgema müügi ja turuosa abil • Riskide vähenemine

Allikas: koostatud autori poolt (Asbury *et al.* 2016, Laszlo 2003 ja Weber 2008) andmetel

Tabelist tuleb välja mitmeid tegureid, mille olulisust näevad kõik kolm autorit nagu kulude kokkuhoid ja tootluse ning tulude kasv, ettevõtte maine paranemine ja seeläbi ka positiivne mõju tööjõu värbamisele ja säilitamisele ning riskide vähenemine ja nende vältimine. Positiivsena nähakse ka võimalust turuosa suurendamiseks, uutele turgudel sisenemist ning aktsiate väärtuse kasvu.

1.2 Jätkusuutlik tarneahela juhtimine

1.2.1 Jätkusuutlikkus

Radermacher (2005) defineerib jätkusuutlikust kui terviklikku poliitilist kontseptsiooni. See hõlmab majanduslike, sotsiaalseid, kultuurilisi ja ökoloogilisi aspekte. Jätkusuutlikkuse eesmärk on arenenud rahvaste kasvuootuste ja keskkonnaprobleemide vastuolu lahendamine ning

arengumaade rahvaste õiglaste majanduslike järelejäudmise soovide saavutamine. Olulised nõudmised on rahu kindlustamine, inimõiguste tagamine, hirmu ja terrori vältimine, tervisliku elukeskkonna pikaajaline säilitamine ja tulevaste põlvkondade huvide üldine järgimine.

Tarneahela juhtimine hõlmab endas kõikide tegevuste planeerimist ja juhtimist, mis on seotud ostmise ja hangetega, muutuste juhtimisega ning logistika juhtimistegevustega. Olulisel kohal on ka erinevate partnerite nagu tarnijad, vahendajad, kolmanda osapoole teenusepakkujad ning klientide tegevuste koordineerimine ja koostöö arendamine. Sisuliselt ühendab tarneahela juhtimine pakkumise ja nõudluse haldamise ettevõtte sees ning ettevõtete vahel (CSCMP, 31.03.19).

Logistiliste tegevuste juhtimine hõlmab endas tavaliselt sissetuleva ja väljamineva transpordi haldamist, ladustamist, materjalide käitlemist, tellimuste täitmist, logistikavõrgu kujundamist, varude haldamist, pakkumise ja nõudluse planeerimist ning kolmanda osapoole teenusepakkujate haldamist. Logistika funktsiooni tegevusalas on ka ostu ja hanketegevused, tootmise planeerimine, pakendamine ja komplekteerimine ning klienditeenindus. Tarneahela juhtimist peetakse ühendavaks funktsiooniks, mille esmane vastutus on ühendada ärifunktsioonid ja -protsessid ettevõtetes ja nende vahel ühtseks ning kõrgetasemelise sooritusega ärimudeliks. See hõlmab kõiki ülalnimetatud logistikategevusi, samuti tootmise korraldamist ning protsesside ja tegevuste kooskõlastamist turunduse, müügi, tootearenduse, rahastamise ja infotehnoloogia vahel (Grant *et al.* 2013). Kuna tarneahela juhtimine ühendab väga palju erinevaid funktsioone, nii ettevõtte sees kui ka ettevõttest väljaspool, on jätkusuutlikkuse printsiibid oluline osa ettevõtte üldise strateegia kujundamisest.

Viimase kahe aastakümne jooksul on valitsuse, klientide, töötajate, aktsionäride ja teiste sidusrühmade kasvav surve sundinud ettevõtteid tegelema oma tegevusest tingitud majanduslike, keskkonnavalaste ja sotsiaalsete tagajärgedega. Selle tulemusena on esile kerkinud jätkusuutlikkuse kontseptsioon ja selle rakendamine äritegevuses. Jätkusuutlikkuse kontseptsiooni integreerimine peamiste äritegevustega, mis kuuluvad tarneahela juhtimise valdkonda, nagu hankimine, logistika ja teadmiste haldamine, on toonud kaasa interdistsiplinaarse valdkonna: jätkusuutlik tarneahela juhtimine (ing. kl. *sustainable supply chain management*) (Moralis *et al.* 2013).

Jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhijooned on (Spence *et al.* 2009):

- kogu tarneahela pühendumine sotsiaalse (ja keskkonnavalase) kasu saavutamisele;
- kõikide tarneahelas olevate poolte õiguspärane võimalus osaleda otsustusprotsessis;
- partnerlusel põhinev lähenemine;

- erinevate eetiliste lähenemisviiside tunnustamine kogu tarneahelas.

Logistika tegevustele pööratakse järjest enam tähelepanu, kuna see valdkond pakub suurt potentsiaali, et leevendada keskkonna kahjusid. Paljud logistilised otsused mõjutavad keskkonda, näiteks materjalide hankimine tarnijatelt, kes kasutavad taastuvaid loodusvarasid ja kes praktiseerivad eetilise tööjõu standardeid ning transpordiviise, mis vähendavad süsinikdioksiidi (CO₂) heitkoguseid. Jätkusuutlikus kujuneb välja äriolistest otsusest, mis võtavad majandusliku kasu kõrval arvesse ka sotsiaalseid ja keskkonda puudutavaid väärtusi (Harrison *et al.* 2014). See mõtteviis tõi kaasa termini tulemuste kolmikmõõde (ing. kl. *Triple Bottom Line*), mida kasutas esmakordselt John Elkington. Enda artiklis tõi ta välja, et saavutada silmapaistvaid tulemusi on vaja majandusliku, sotsiaalset ja keskkonnaalast partnerlust (Elkington 1998).

1.2.2 Tulemuste kolmikmõõde

Tulemuste kolmikmõõde ehk kolmiktulem võtab arvesse jätkusuutlikkuse olemust, mõõtes organisatsioonide tegevuse mõju maailmale. See peegeldab ettevõtte väärtuse kasvu, sealhulgas nii kasumlikkust kui ka osanike väärtust ning suhtumist sotsiaalsesse ja keskkonnaga seotud aspektidesse (Savitz 2014). Tabelis 1.2 on välja toodud antud lähenemise põhiprintsiibid ja valdkondade tüüpilised mõõdikud.

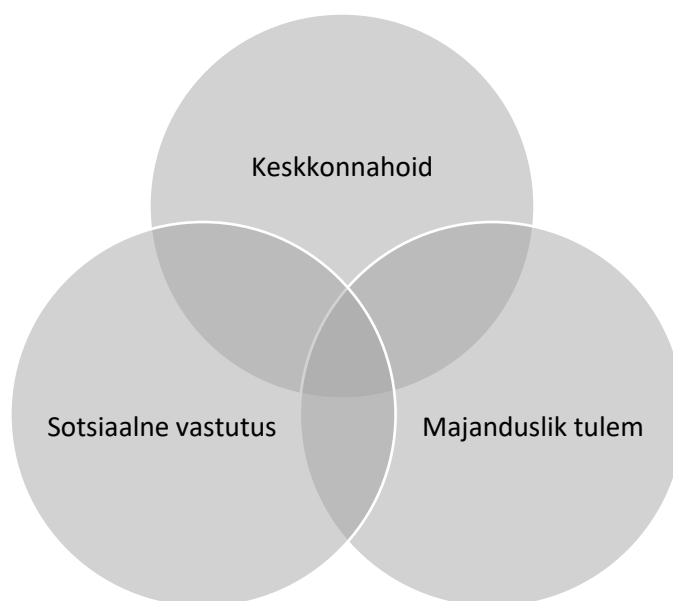
Tabel 1.2 Kolmiktulemi tüüpilised mõõdikud

	Majanduslikud	Keskkonnaalased	Sotsiaalsed
Tüüpilised mõõdikud	Investeeringute tootlus, kasum, müük	Saasteainete heitkogused	Töö tervishoid- ja ohutus
	Maksukoormus	Süsiniku jalajälg	Kogukonda kaasatus
	Rahakäive	Ümbertöötlemine, taaskasutus	Inimõigused; privaatsus
	Loodud töökohad	Vee ja energia kasutus	Toote märgistus
	Tarnijate suhted	Toote mõju	Töökeskkond

Allikas: koostatud autori poolt (Savitz 2014) andmetel

Kuna kolmiktulemi eesmärk on suunata organisatsioone mõtlema peale majanduslike aspektide ka keskkonnalastele ning sotsiaalsetele teguritele, on üleval olevast tabelist selgelt näha, et valdkonnad, mida need kriteeriumid puudutavad, on põimitud läbi terve ettevõtte tegevuse. Majanduslikud aspektid keskenduvad sellele, et ettevõtte toimimine oleks jätkusuutlik, keskkonda puudutavad tegurid keskenduvad kahjulike mõjurite teadvustamisele ja vähendamisele ning sotsiaalsed aspektid tagavad töötajate rahulolu ning vastutuse ühiskonna ees.

Carter *et al.* (2008) toovad välja, et tulemuste kolmikmõõtte põhimõtted on omavahel põimunud. Majanduslike, keskkonnavalaste ja sotsiaalsete tegevuste ristumiskohas on tegevusi, mis ei mõjuta ainult positiivselt looduskeskkonda ja ühiskonda, vaid omavad ka pikaajalist majanduslikku kasu ja konkurentsieelist organisatsioonile (joonis 1.2).



Joonis 1.2 Tulemuste kolmikmõõde kontseptsioon

Allikas: koostatud autori poolt (Carter *et al.* 2008) andmetel

Ühele valdkonnale keskendumine toob omakorda kaasa mõne teise valdkonnaga seotud muutused. Viies sisse muudatused vähendamaks ettevõtte süsiniku jalajälge, on vaja tegeleda näiteks tootmisprotsessidest tulenevate teguritega, mis omakorda viivad optimaalsemate praktikateni, mis omakorda võivad kaasa tuua majandusliku kasu. Võttes eesmärgiks sotsiaalsest aspektist panustada kogukondliku tegevusse, saab ettevõtte võimaluse suurendada enda mainet nii tarbijate kui ka tarnijate seas ning seeläbi tuua kasu taaskord majanduslikust vaatest.

1.2.3 Kaasaegne vastutustundlik ja jätkusuutlik tarneahela juhtimine

Järgnevas alapeatükis on välja toodud erinevate autorite seisukohad, kuidas majanduslikud, keskkonda puudutavad ning sotsiaalsed tegurid mõjutavad ettevõtete vastutustundliku ja jätkusuutliku tarneahela juhtimist.

Sotsiaalmeedia ja digitaalajastu lisavad jätkusuutliku tarneahela juhtimise printsiipidele juurde veel ühe dimensiooni. Kuna igaüks võib teha internetis avaldusi organisatsioonide kohta, on see viinud olukorrani, kus on vaja selget kontrollimis- ja aruandlussüsteemi. Riskide teadvustamiseks, hindamiseks ja haldamiseks on välja töötatud ülemaailmselt tunnustatud aruandlusstandardid nagu ISO26000 juhis sotsiaalseks vastutuseks ning ISO14001 keskkonnajuhtimise süsteem. Need sisaldavad elemente, mis käsitlevad strateegilise äririski ja keskkonnaalaste võimaluste arvestamist, tihedamat koostööd tarneahelas ja elutsükli põhist lähenemist (Asbury *et al.* 2016).

Jätkusuutliku hankimise eesmärk on ära tunda ja rõhutada, et ostjana on organisatsioonil tarnijate valikul suur kaalutusõigus. Jätkusuutlik hankimine toob esile, et see ei ole vaid ettevõtte valik, vaid ka vastutus tagada, et tarneahel on hästi juhitud ja toimib sotsiaalselt ja keskkonnasäästlikult, mitte ainult majanduslikult. Ostuotsuses peaks sisalduma teabe kogumine tarnijate mõju kohta, sealhulgas nende keskkonnamõju ning tööõiguse ja eetilise kauplemise kohta. Ettevõtted, kes pööravad tähelepanu jätkusuutlikkuse põhimõtetele enda tarneahelas, saavutavad mitmeid eelised nagu: kulude kokkuhoid, tarnija lojaalsus, ettevõtte riskide minimeerimine ja konkurentsieelis (Asbury *et al.* 2016).

Tänapäeval on keskkonnareostus peamine probleem ja erilise tähelepanu all on õhusaaste (Ho *et al.* 2009). Õhusaastet põhjustavad tööstuslikud protsessid, transport, põllumajandus ning jäätmete teke. Paljudel juhtudel võib olla üleminek keskkonnasõbralikumale transpordiliigile võimatu, kuna olemasolev infrastruktuur või toote omadused nõuavad teatud transpordiliiki. Kuid kütusekulu on suhteliselt lihtne mõõta kogu transpordi ahelas ning see on suur kulufaktor. Kütuse säästmine tähendab seega tavaliselt kulude kokkuhoidu, muutes tarbimise vähendamise atraktiivseks põhjuseks keskendumisel keskkonnasäästlikkusele (Grant *et al.* 2013).

Jätkusuutlike põhimõtete rakendamine ettevõtte jäätmekäitluses võib tuua kaasa olukorra, kus teadlik tegutsemine muudab jäätmekäitluse ettevõtte jaoks kasumlikuks. Jäätmekäitlemine on oma olemuselt reaktiivne, tegeleb olukorra tagajärgede likvideerimisega ehk reageerimisega juba tekkinud probleemile. Reaktiivne tegutsemine saab tavaliselt alguse seadusandlusest tulenevatest nõuetest ning positsiooni säilitamisest konkurentide seas. Proaktiivne ehk ennetav tegevus jäätmekäitluses tuleneb võimalusest suurendada ettevõtte reputatsiooni tarnijate ja tarbijate ees ning saavutada konkurentsieelis erinevatel turgudel (Ho *et al.* 2009)

Tootmise ja ladustamisega seotud tegevused on üheks kohaks tarneahelas, kus saab luua juurde väärtust läbi jäätmekäitlustegevuste parendamise. Grant *et al.* (2013) toob välja, et pakendite

vähendamine ja vältimine, pakendimaterjalide ringlussevõtt ja pakendamine viisil, mis lihtsustab ringlussevõttu, vähendavad kõik keskkonnamõju. Teine aspekt on toodete turustamine ja distributsioon, läbi mille on ettevõttel võimalik enda positsiooni parendada. Jaotusprotsessis saavad ettevõtted vähendada pakkematerjalide kasutamist ja rõhutada tagastuslogistika olulisust. Samuti saab ettevõtte julgustada lõpptarbijaid säästlikult ja teadlikult tooteid kasutama, lisades toodetele juhiseid ja soovitusi (Ho *et al.* 2009).

Resta *et al.* (2016) toob enda uurimuses välja, et *lean* tootmine ehk kulusäästlik tootmine ei too endaga kaasa pelgalt majandusliku kasu, vaid sellel on ka keskkonnavalne ja sotsiaalne mõju. *Lean* lähenemine on efektiivne moodus suurendada tootlikkus ning ühtlasi saavutada majanduslikku kasu, kuna toodangu maht on proportsionaalselt suurem kui sisendmaterjalide tase. Samas ei ole võimalik välja tuua keskkonnalast otsest kasu, kuid kulusäästliku tootmise „roheliste kõrvalmõjudena“ võib esile tõsta üleüldist suundumust vähendada jäätmeid, energiatarbimist ning kulumaterjale. Ühe põhjusena on välja toodud fakt, et „rohelised“ tegevused ja *lean* tootmine ei ole omavahel ühendatud, vaid toimivad paralleelset üheskoos. Sotsiaalsest aspektist toob *lean* tootmispraktikate kasutamine kaasa tööjõu kompetentsi kasvu ning suurendab töötajate väärtust ettevõtte seisukohast (*Ibid.*, 2016).

Keskkonnasõbralik ning ka sotsiaalset aspekti arvesse võttev lähenemine on kohalikele tarnijatele hankimine. Mangan *et al.* (2012) toob välja, et siiski ei tohiks alahinnata erinevate tegurite rolli seoses allhangete ja *offshoringuga* (nagu odavamad tööjõu- ja materjalikulud) koos asjaoluga, et paljud ettevõtted on teinud välismaale märkimisväärseid investeeringuid, et vähendada kulusid. Need tegurid võivad seega muuta kohaliku päritolu kaubad kallimaks. Oluline on tagada, et kui kaubad hangitakse välismaalt, siis seda tehakse keskkonnasäästlikult. Lisaks sellele on paljudel ettevõtetel esmane eesmärk kasumi teenimine, mistõttu on omakorda oluline välja tuua keskkonnasäästlike tegevuste ärilised kasud nagu näiteks energiakulude vähendamine ja tarbijate suurem lojaalsus (Mangan *et al.* 2012).

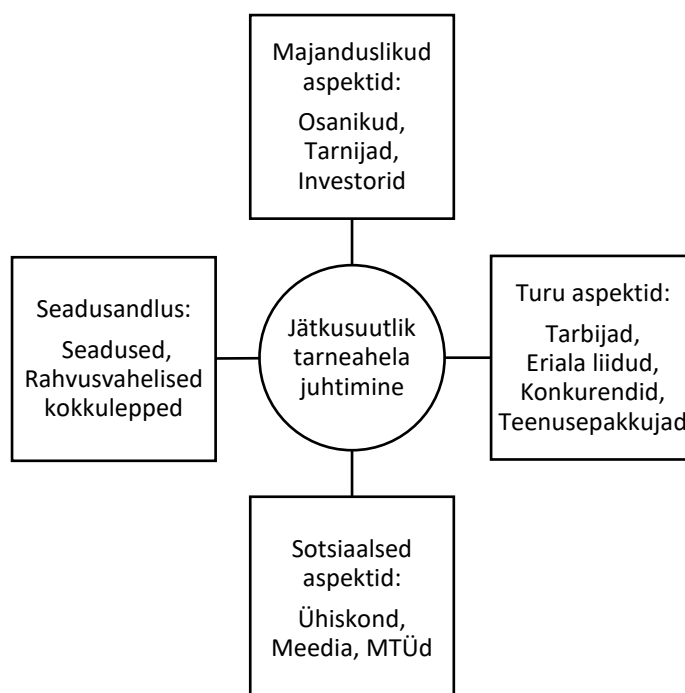
Analüüsidest vastutustundliku ettevõtluse ja jätkusuutliku tarneahelajuhtimise teoreetilisi käsitlusi ning tulemuste kolmikmõõdet, võib väita, et jätkusuutliku tarneahela juhtimise jaoks on mitmeid erinevaid võimalusi. Autor defineerib jätkusuutliku tarneahela juhtimist, kui ettevõtte strateegilist lähenemist tarneahela juhtimisele, kaasates otsustusprotsessi nii ettevõtte siseseid, kui väliseid partnereid saavutamaks edu kolmes erinevas valdkonnas: majanduslik tugevus, keskkonnahoid ning sotsiaalne vastutus.

1.3 Jätkusuutliku tarneahela juhtimise mõjutajad

Järgnevas alapeatükis on välja toodud erinevad motivaatorid ja barjäärid, mis mõjutavad ettevõtteid jätkusuutliku tarneahela juhtimise rakendamisel. Chkanikova *et al.* (2015) on enda uurimuses, kus vaatluse all olid Rootsi toidukaupade jaemüügiga tegelevad ettevõtted, välja toonud neli erinevat valdkonda kirjeldamiseks jätkusuutliku tarneahela printsiipide rakendamise motivaatoreid ja barjääre. Nendeks neljaks valdkonnaks on:

- seadusandlus;
- majanduslikud aspektid;
- turu mõju;
- sotsiaalsed aspektid.

Nendest valdkondadest lähtutakse ka antud magistritöös kirjeldamiseks erinevaid motivaatoreid ja barjääre jätkusuutliku tarneahela juhtimise loomisel (joonis 1.3).



Joonis 1.3 Jätkusuutliku tarneahela juhtimise rakendamise aspektid (motivaatorid ja barjäärid)
Allikas: koostatud autori poolt (Chkanikova *et al.* 2015) andmetel

Seadusandlusest tulenevad tegurid lähtuvad riikliku ja rahvusvahelise valituse survest. Nende hulka kuuluvad nii kohustuslikud kui ka vabatahtlikud seadused ja regulatsioonid. Majanduslikud aspektid

tulenevad aktsionäride, tarnijate ja investorite survest. Need hõlmavad ettevõtte äritegevuse seisukohalt kriitilisi materiaalseid ressursse ja lisaks ka mittemateriaalseid, näiteks maine ja teadmised. Turu aspektid tulenevad klientide, konkurentide, eriala liitude ja teenusepakkujate survest. Nende hulka kuuluvad turuosaliste kehtestatud nõudmised, konkurents ja normatiivid. Sotsiaalsed tegurid tulenevad ühiskonnast, mittetulundusühingutest (MTÜ) ja meediast. Need hõlmavad endas kogukonna osalejate väärtusi ja ootusi (Chkanikova *et al.* 2015).

Seadusandlusest tulenevad tegurid

Analüüsid erinevaid teoreetilisi lähenemisi selgus, et suurimaks motivaatoriks, ja ühtlasi ka barjääriks, on riiklik ja rahvusvaheline seadusandlus. Valitsuste poolt loodud regulatsioonid on aluseks jätkusuutlikke praktikate loomisel ja rakendamisel. Samas, kui valitsuse poolt ei ole loodud tugevat seaduste raamistikku, saab see olema takistuseks ettevõtetele majanduslike, keskkonnaalaste ja sotsiaalsete hüvede ning väärtuste realiseerimisel.

Walker *et al.* (2008) toob enda uurimuses välja, et seadusest tulenevad nõudmised on ettevõtte erinevate tegevuste aluseks ning sellest tulenevalt saavad alguse ülejäänud jätkusuutliku tarneahela juhtimise initsiatiivid. Samale järeldusele on jõudnud ka Schrette *et al.* (2014), kes väitis, et kohustuslikud õigusaktid avaldavad ettevõtetele survet, mille tagajärjel käivitatakse jätkusuutlikkuse algatused vältimaks edasisi takistusi ja karistusi. Valitsuse otsused ja seadused on ühed olulisemad tegurid, mis võivad tugevalt mõjutada ettevõtte strateegiate loomist. Kasvav CO2 tase koos tarbijate teadlikkusega on viinud valitsusi looma eeskirju, mis sunnivad ettevõtteid ja tööstusharusid vastutama keskkonnaprobleemide eest (Ghadge *et al.* 2017). Madala mõjutegurina, kuid siiski motivaatorina on välja toodud ISO 14001 keskkonnajuhtimise süsteem (Giunipero *et al.* 2012).

25. septembril 2015 võeti ÜRO tippkohtumisel vastu ülemaailmsed säästva arengu eesmärgid ja tegevuskava aastani 2030. Maailma riigipeade ja valitsusjuhtide poolt vastu võetud deklaratsioon „Muudame maailma: säästva arengu tegevuskava aastaks 2030“ sisaldab 17 ülemaailmset säästva arengu eesmärki, 169 alaeesmärki ning suunised nende elluviimiseks. Kirjeldatud on ka aruandlussüsteem eesmärkide täitmise jälgimiseks. Uued eesmärgid kehtivad kõikidele riikidele (nii arenenud kui arenguriikidele) ning selle elluviimiseks on vaja panust nii valitsustelt kui ka valitsusväliselt sektorilt (Säästev areng, 28.04.2019).

Euroopa Liit kiitis säästva arengu põhimõtted heaks 2001. aastal. Säästva arengu strateegiat uuendati 2006. aastal. Uuendatud strateegias on määratletud eesmärgid seitsmes valdkonnas: kliimamuutused ja puhas energia; säästev transport; säästev tarbimine ja tootmine; loodusressursside säilitamine ja haldamine; rahvatervis; sotsiaalne kaasatus, demograafia ja ränne; ülemaailmne vaesus ja säästva arengu alased väljakutsed (*Ibid.* 28.04.2019).

Eesti säästva arengu põhimõtted on paika pandud säästva arengu riikliku strateegiaga „Säästev Eesti 21“. Strateegia alused tulenevad säästva arengu seadusest, mille Riigikogu võttis vastu 1995. aastal. Seadus näeb ette looduskeskkonna ja loodusvarade säästliku kasutamise alused. Riiklik strateegia „Säästev Eesti 21“ valmis Keskkonnaministeeriumi koordineerimisel 2005. aastal. Selle näol on tegemist Eesti riigi ja ühiskonna arendamise strateegiaga 2030. aastani (*Ibid.* 28.04.2019).

Aastal 2018 võeti Euroopa Parlamendi poolt vastu uus seadus, mis hakkab märkimisväärselt mõjutama toiduainete tööstuste tegevust. Euroopa Parlament kiitis heaks uued eeskirjad, millega piiratakse kümmet liiki ühekordsete plasttoodete kasutamist, mis Euroopa rannikuid enim reostavad. Lisaks sellele, et plast reostab randu, kahjustab see ka mereloomi. Toiduahela kaudu söövad plasti ka inimesed. Mereprügi põhjustab majanduslikku kahju merest sõltuvatele sektoritele ja kogukondadele, kuid ka tootjatele- ainult umbes 5 % plastpakendite väärtusest jääb majandusse. Täielikult keelatakse ühekordse kasutusega plastesemed, mida saab kergesti asendada muust materjalist toodetega: vatitikud, söögiriistad, taldrikud, kõrred, joogisegamisepulgad ja õhupallide pulgad. Euroopa Parlamendi liikmed lisisid nimekirja ka oksüdantide toimel lagunevad plastesemed ja polüstüreenist valmistatud kiirtoidunõud (Plast ookeanis... 28.04.2019).

Vaatamata loodud seadustele ja regulatsioonidele leiavad ettevõtted siiski, et valitsustel on jätkusuutlikkuse poliitika valdkonnas veel pikk maa minna. Giunipero *et al.* (2012) tõi enda uuringus välja, et jätkusuutlikkuse standardite, rõhuga keskkonnasäästlikkuse standarditele, puudumine rahvusvahelisel tasandil on suureks takistuseks jätkusuutlikule äritegevusele. Sama situatsioon on ka Euroopas, kus ei ole igas riigis kehtestatud ühtset reeglistikku, mis võib saada takistuseks jätkusuutliku tarneahela loomisel. Ghadge *et al.* (2017) poolt läbiviidud uuring Kreekas tõi selgelt välja, et riiklikul tasandil on puudujääke Euroopa Liidu poolt loodud nõuete rakendamisel ja seetõttu näevad ka ettevõtted seadusandlust kui barjääri jätkusuutlike praktikate rakendamisel. Sajjad *et al.* (2015) toob omalt poolt välja, et kuigi valitsust ei nähta kui otsest takistust, on valitsuse oluline roll tippjuhtkonna mõjutamine, et edendada ettevõtte jätkusuutlikust.

Majanduslikud tegurid

Kuna ettevõtte jätkusuutlikkuse seisukohalt on kasumlikult tegutsemine üks olulisemaid aspekte, kui mitte kõige olulisem, siis majanduslikud tegurid mõjuvad tugevate motivaatorite kui ka barjääridena. Nii ettevõtte juhtkonna, aktsionäride kui ka tarnijate seisukohast on kaalumisel, kas ja kui suurt kasu saab ettevõtte majanduslikult jätkusuutliku tarneahela juhtimise praktikate rakendamisel.

Kõige olulisem jätkusuutlikkuse motivaator on juhtkonna initsiatiiv. Uuringu tulemused näitavad selgelt, et jätkusuutlik tarneahela juhtimine nõuab tippjuhtkonna visiooni ja tuge (Giunipero *et al.* 2012). Lisaks on olulisel kohal töötajate kaasamine, mis toob omakorda kaasa ettevõtte tulemuslikkuse kasvu (Ghadge *et al.* 2017).

Teise tugeva motivaatorina jätkusuutlikkuse strateegiate rakendamisel tarneahelas tuuakse välja kulude kokkuhoidu. Kokkuhoiu kohtadena toodi välja järgnevad põhimõtted: logistilised parendused, vee ja energiatõhusus ning jäätmete ja pakendite vähendamine (Chkanikova *et al.* 2015). Walker *et al.* (2008) toob samuti välja, et peamine motivatsioon on kulude vähendamine. Ühe võimalusena nähakse kütusesäästliku masinapargi loomist, seeläbi on võimalik vähendada keskkonna saastamist ning vähendada kütuse ostmise kulusid. Kasutades ringlussüsteeme on võimalik ettevõtte tootmisprotsesse muuta tõhusamaks ning vähendada raiskamist. See omakorda toob kaasa positiivsed mõjud keskkonnale ning ettevõtte muutub kuluefektiivsemaks (Ghadge *et al.* 2017). Ettevõtted on motiveeritud rakendama jätkusuutlike tavasid, sest antud strateegia toob kasu äri kasvatamiseks, tõhususe suurendamiseks ja kulude vähendamiseks ning pädevate töötajate meelitamiseks (Sajjad *et al.* 2015).

Peamine takistus jätkusuutlikku tarneahela juhtimise rakendamisel on suured ostja- ja tarnijainvesteeringud. Nii ostja kui ka tarnija poolsed kulud on ebakindlad ja neid peetakse takistuseks, eriti juhul kui on tegemist nõrga majanduskeskkonnaga, kus ettevõtted soovivad teha vähesega rohkem (Giunipero *et al.* 2012). Sajjad *et al.* (2015) uuringus tuvastati ühe barjäärina teadlikkuse ja mõistmise puudumine ning negatiivsed arusaamad, seda nii tarbijate kui ka tootjate poolt.

Ettevõtete üheks kitsaskohaks on investeeringud, mis on vajalikud erinevate jätkusuutlikkuse probleemide lahendamiseks tarneahelas. Aja ja rahaliste vahendite poolest on kulud keskkonna auditid, mis nõuavad keskkonna mõjude hindamist erinevate tootekategooriate lõikes ning

tootmisprotsesside muutmine, et vastata jätkusuutliku ettevõtluse nõuetele ning vähendada ettevõtte negatiivset mõju ühiskonnale (Chkanikova *et al.* 2015).

Turu tegurid

Kasvavas konkurentsi tingimustes on ettevõtted sunnitud, ning teiselt poolt ka huvitatud, minema kaasa turu nõudlusega. See on organisatsioonidele edasiviivaks jõuks. Olenevalt tööstusharust võivad mõjutajateks olla kas tarbijad või konkurendid või mõnel juhul ka mõlemad. Jätkusuutlikke praktikate rakendamise seisukohalt on ettevõtete jaoks oluline teadvustada neid mõjureid.

Harms *et al.* (2013) toob välja, et kliendid/tarbijad, valitsused, osanikud ning meedia on kõige olulisemad mõjutajad jätkusuutlikkuse praktikate rakendamisel. Nendest mõjutajatest on eraldi välja toodud tarbijad, kui kõige suuremad mõjutajad tulevikus. Chkanikova *et al.* (2015) toob välja, et turu nõudlust on mainitud kui ühte peamist edasiviivat tegurit jätkusuutlikkuse strateegiate väljatöötamiseks.

Ettevõtted näevad potentsiaalset konkurentsieelist jätkusuutlikkuse alaste algatuste elluviimisel. Uute turgude loomine jätkusuutlikele toodetele või kulude kokkuhoid, mis saavutatakse tootmisprotsessi vähendatud ressursikasutuse abil, on mõlemad näited jätkusuutlikkuse väljakutse kontekstis tekkivatest võimalustest, mida saab kasutada konkurentsieelise saamiseks (Schrettle *et al.* 2014).

Turupiiranguna on välja toodud fakt, et olemasolevad ärisuhted võivad aeglustada jätkusuutlike algatuste rakendamist (Chkanikova *et al.* 2015). Kuna uuendused ettevõtte protsessides nõuavad nii finantsilist kui ka inimressursi panust, võib see saada koostööpartneritele piiranguks ning seeläbi takistada ettevõtte poolt soovitud tulemuste saavutamist. Samas tuuakse ühe barjäärina välja ka „roheline“ kaubagrupi kõrgemat hinda ja seeläbi madalamat kliendi huvi. (Chkanikova, *et al.* 2015). Takistavate teguritena on välja toodud ka tarnijate suutlikkuse puudumine ja kõrgemad hinnad (Sajjad *et al.* 2015).

Suuremate turuosade saamiseks on ettevõtete vahel kasvav konkurents. Iga ettevõtte, kes kavatses turuosa suurendada, üritab teistest eristuda. See on äratanud märkimisväärselt ettevõtete tähelepanu, et keskenduda investeeringutele uutesse keskkonnasõbralikkesse tehnoloogiatesse tootmises ja transpordis viimase kahe aastakümne jooksul. Konkurents mõjutab ettevõtluse uuendustegevust ning toob kaasa tööstusharu parimad tavad (Ghadge *et al.* 2017).

Suureneva klienditeadlikkuse ja seadustest tulenevate nõuete tõttu saavad keskkonnateadlikuma tarneahelaga ettevõtted konkurentide ees suure eelise. Jätkusuutlik tarneahela juhtimine on suunatud väärtuse loomisele, seega võivad ettevõtted nõuetekohase haldamise korral vähendada kogukulusid, parandada tulemuslikkust ning suurendada ettevõtte sotsiaalset väärtust (Hsu *et al.* 2013).

Sotsiaalsed tegurid

Kui kolme esimese teguri puhul on nii teoorias kui ka praktikas mitmeid erinevaid lähenemisi siis sotsiaalsed tegurid tunduvad olevat need, millega ettevõtted eelisjärjekorras ei tegele. Võimalik, et seda valdkonda ei nähta veel kui potentsiaalset motivaatorit või ettevõtte tegevust takistavat tegurit. Vaatamata sellele on ka antud valdkond üks osa jätkusuutliku tarneahela praktikast ning vajab tähelepanu.

Chkanikova *et al.* (2015) toob enda uuringus välja asjaolu, et mitte kõik tarbijad ei ole huvitatud või teadlikud toodete keskkonnavaladest ja sotsiaalsetest mõjudest. Teine väljakutse on seotud raskusega määratleda, milline on jätkusuutlik strateegia või jätkusuutlik toode.

Walker *et al.* (2008) toob ühe sotsiaalse motivaatorina jätkusuutliku tarneahela juhtimise rakendamisel välja põhjuse vähendada ettevõtte riske seoses keskkonnakaitsega tegelevate organisatsioonide nõuetega. 2009. aastal käivitas *Greenpeace Nestle'i* vastu agressiivse kampaania, süüdistades neid vihmametsade raadamises palmiõli tarnijate kaudu. Eesmärk oli kahjustada *Nestle'i* kaubamärki ja sundida organisatsiooni oma tarneahelat jätkusuutlikumaks muutma. Sellised märkimisväärsed juhtumid on toonud kaasa valitseva seisukoha, et jätkusuutlik tarneahela juhtimine on peamiselt reaktiivne ja toimib välise surve tõttu (Wolf 2014).

See surve võib olla tingitud tõsiasjast, et supermarketid ja suured jaemüüjad on, võrreldes väikeste tarnijate või jaemüüjatega, valitsusväliste organisatsioonide ja avalike huvirühmade radari all (Chkanikova *et al.* 2015). Sajjad *et al.* (2015) uuringus selgus, et ettevõtted näevad seda kui suurt potentsiaalset riski tegevuspraktikatele, kui valitsusvälised ühendused nagu *Greenpeace* ja Maailma Looduse Fond sekkuvad.

Ühiskonna ja klientide ootused tõsteti esile kui jätkusuutliku tarneahela juhtimise rakendamise peamised ettevõtet mõjutavad välised tegurid (Sajjad *et al.* 2015). Üheks motivaatoriks on ka

organisatsioonide püüe luua ja parandada ettevõtte kuvandit ühiskonnas, et suurendada organisatsioonilist legitiimsust (Wolf 2014).

Aprillis 2019 tutvustas Eesti Toiduliit hea tahte lepet, millega tootjad kinnitavad oma järjepidevat tööd lisatud suhkrute vähendamiseks toodetes. Aastaks 2020. alandavad tootjad jookidesse lisatud suhkrute hulka 10% ning 2025. aastaks 15% võrrelduna 2015. aastaga. Sellega täidavad tootjad nii Maailma Terviseorganisatsiooni kui ka Euroopa Komisjoni seatud eesmärgid. Ühe eesmärgina on välja toodud, et harime tarbijaid teadlikust ja tasakaalustatud toitumisest ning mõõdukast suhkru tarbimisest läbi turunduskampaaniate, suunates eelarved vähendatud suhkru või suhkruvabade toodete propageerimisele (Eesti tootjate hea tahte lepe... 28.04.2019).

1.4 Järeldused

Esimeses peatükis esitas autor magistritöö teoreetilised alused. Esimene alapeatükk keskendub vastutustundliku ettevõtluse põhimõtetele, välja on toodud erinevate autorite definitsioonid ning kasutegurid ettevõtete tegevusele rakendades neid põhimõtteid. Teine alapeatükk käsitles jätkusuutliku tarneahela juhtimist, samuti on välja toodud erinevate autorite tõlgendused antud teemale. Põhjalikumalt on analüüsitud tulemuste kolmikmõõdet ehk majanduslike, keskkonnaalaseid ja sotsiaalseid aspekte ettevõtte jätkusuutliku tarneahela juhtimise seisukohast. Kolmandas alapeatükis anti ülevaade erinevatest motivaatoritest ja barjääridest jätkusuutliku tarneahela juhtimise printsiipide rakendamisel.

Varasemalt ei ole Eestis läbi viidud uurimust jätkusuutlikust tarneahela juhtimisest ning nende põhimõtete rakendamisest toiduainetetööstustes või mõnes muus valdkonnas. Puudub ülevaade, kui palju erinevad ettevõtted Eestis kasutavad jätkusuutlikkuse printsiipe igapäevases töökorralduses. Töö autor on välja toonud kolm erinevat uurimust, mis puudutavad antud valdkonda sarnases keskkonnas, kuid ei ava piisavalt uurimisprobleemi.

2015. aastal on Tallinna Tehnikaülikooli ehitusteaduskonnas kaitstud magistritöö „Vastutustundliku hankimise rakendamine Eesti tootmisettevõtetes“ Maarja Nõmmetsa poolt. Antud töö eesmärk oli leida, millisel tasemel on Eesti ettevõtetes juurdunud vastutustundliku hankimise põhimõtte kasutamine ja mis on vastutustundliku hankimise kasutamise motivaatorid ja barjäärid ning leida võimalusi vastutustundliku hanke kasutusele võtmise suurendamiseks Eesti ettevõtete

tarneahelates. Antud töö raames on uuritud sama temaatikat, kuid töö autor on keskendunud hanketegevustele ning lähtunud peamiselt keskkonnahoidu puudutavatest aspektidest.

2017. aastal on Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonnas Margot Järvasoo poolt kaitstud magistritöö „Koostööpartnerite valiku põhimõtted lähtudes vastutustundliku ettevõtluse printsiipidest Eesti jaekaubandusettevõtete näitel“. Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, mil määral Eesti jaekaubandusettevõtted arvestavad koostööpartnerite valikul vastutustundliku ettevõtluse printsiipidega. Antud töös on põhjalikult uuritud vastutustundliku ettevõtlusega seonduvat ning ettevõtete hoiakuid seoses nende printsiipidega. Samas on töös keskendutud põhiliselt tarnijate valiku protsessile ning ei ole arvesse võetud kogu tarneahelat.

2018. aastal on Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonnas kaitstud lõputöö „Vastutustundliku ettevõtluse areng Eestis (10 Eesti suurettevõtte tegevuse näitel)“ Inga Ulmi poolt. Antud töö eesmärgiks oli hinnata, kas vastutustundlikuks olemine on Eesti ettevõtete jaoks üks edu kriteeriumeid ning kas tarbija soosib ettevõtete vastutustundlikku käitumist. Põhjalikult on uuritud vastutustundliku ettevõtlused erinevaid käsitlusi ning ühtlasi ka tarbijate seisukohta antud teemale. Samas ei ole käsitletud vastutustundliku ettevõtlust kui osa jätkusuutlikust tarneahela juhtimisest ning analüüsitud erinevate osapoolte mõju.

Eelneva materjali analüüsimise tulemusel võib väita, et vastutustundlik ettevõtlus ja jätkusuutlik tarneahela juhtimine on teemad, mida ei ole veel piisavalt uuritud, kuid tegemist on valdkondadega, mis on üha olulisemad pikas perspektiivis nii riigile, ettevõtetele kui ka üksikisikule. Sellest tulenevalt on sõnastatud käesoleva magistritöö probleem. Puudub ülevaade, millisel määral Eesti toiduainetetööstused kasutavad enda igapäevases tegevuses vastutustundliku ettevõtluse ja jätkusuutliku tarneahela juhtimise printsiipe ning kas ettevõtted on teadlikud kaasuvatest võimalikest kasuteguritest. Lisaks puudub informatsioon teguritest, mis aitavad kaasa või vastupidi pidurdavad jätkusuutliku tarneahela juhtimist.

Analüüsi käigus viiakse autori poolt läbi uuring viies Eesti toidu- ja joogitööstuses. Kvalitatiivne uurimisstrateegia võimaldab koguda üksikasjalikku infot ja andmete kogumisel ning analüüsimisel toetutakse varasematele teoreetilistele lähenemistele. Läbiviidud juhtumiuuringud annavad ülevaate valimis olevate ettevõtete tegevusest jätkusuutliku tarneahela juhtimise kontekstis võimalikult täpselt. Antud uurimisstrateegia teeb võimalikuks uurimuse tulemuste hilisema üldistamise suuremale valimile.

Magistritöö eesmärgiks on töötada välja soovitud Eesti toiduainetetööstustele jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtete rakendamiseks. Töö eesmärgist tulenevalt on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- kas ja milliseid jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtteid kasutatakse Eesti toiduainetetööstuse ettevõtetes;
- millised on peamised motivaatorid ja barjäärid nende rakendamiseks;
- millised on soovitud Eesti toiduainetetööstuse ettevõtetele tarneahela jätkusuutlikuks juhtimiseks.

Järgmises peatükis antakse ülevaade kasutatud uurimisstrateegiast. Kirjeldatakse andmekogumismeetodeid, tuuakse välja intervjuude ülesehituse põhimõtted ning antakse ülevaade valimist.

2. METOODIKA

2.1 Uurimisstrateegia

Kahe peamise uurimisstrateegia omavaheline eristamine kõige lihtsamal viisil on see, et kvantitatiivsed uuringud kalduvad kaasama suurema arvu vastajaid, samas kvalitatiivsed uuringud hõlmavad üksikasjalikumalt teabe kogumist väiksema arvu inimeste hulgas. Paljudel juhtudel on uurimisstrateegia valik pragmaatiline. Kvalitatiivse meetodi puhul saab määravaks see, et uuringusse on vaja kaasata väike arv inimesi (Harding 2013). Autor leiab, et antud magistritöö kontekstis on juhtumiuuringu ehk ühe kvalitatiivse meetodi tüübi kasutamine kasulik ja praktiline, kuna siis on võimalik ise määrata uuringu valimisse kuuluvad organisatsioonid ning leida vastused uurimisküsimustele vastavalt sellele, kuidas antud organisatsioonid igapäevases keskkonnas tegutsevad. Järgnevas tabelis 2.1 on välja toodud mõlema uurimisstrateegia põhijooned eesmärkide seadmisel, andmekogumise meetodi valikul ja järelduste tegemisel.

Tabel 2.1 Kvalitatiivsete ja kvantitatiivsete uurimisstrateegiate eesmärkide, andmekogumise ja järelduste põhijooned

	Kvalitatiivsed meetodid	Kvantitatiivsed meetodid
Eesmärk	Saada terviklikku empiirilist andmestiku, mis hõlmaks ka kvalitatiivseid ja detaile iseloomustavaid seiku.	Saada võimalikult objektiivseid empiirilisi andmeid täpselt piiritletud objektide kohta.
Andmekogumine	Uurimismaterjal kogutakse meetodiga, mis võimaldab ülalnimetatud eesmärki saavutada, nt osalusvaatlusega, vaba intervjuuga, rühmavestlustega, autobiograafiate kogumisega.	Uurimismaterjal kogutakse sellise meetodiga, mis võimaldab kvantitatiivset, arvulist mõõtmist ja mõõtmistulemuste saamist, nt süstemaatiline vaatlus, testid, füsioloogilised mõõtmised ning standardiseeritud ankeedid.
Järelduste tegemine	Uurimismaterjalist võib järeldusi teha ilma statistilisi vahendeid kasutamata, ehkki neid võidakse mingil määral kasutada (nt protsente).	Järeldused tehakse uurimismaterjali statistilise analüüsi põhjal, kasutades nt tunnuste aritmeetilisi keskmisi, korrelatsioone ja faktoranalüüsi

Allikas: Laherand 2008

Kvalitatiivsed uuringud kujutavad endast erilaadsete uurimisviiside kogumit, mis teeb nende täpse defineerimise keerukaks. Need on suunatud inimeste kogemuste, arusaamade ja tõlgenduste mõistmisele ning viiakse läbi uuritavate loomulikus keskkonnas. Andmete kogumisel eelistatakse meetodeid, mis võimaldavad säilitada uuringus osalejate keelekasutuse eripära ning aitavad anda inimestest, sündmustest või ilmingutest tervikliku, rikka ja detailirohke pildi. Kvalitatiivset uuringut

iseloomustab paindlikkus, erinevate uuringuetappide segunemine ning korduv tagasipöördumine juba läbitud etappide juurde (Laherand 2008).

Käesoleva magistritöö raames on andmete kogumise meetodina kasutatud juhtumiuuringut. Juhtumiuuringus uuritakse ilmingut tema loomulikus keskkonnas ning eriti sobib selle kasutamine siis kui piirid ilmingu ja tema konteksti vahel ei ole selged. Siin kogutakse olukordade kohta triangulatsiooni põhimõttel väga mitmekesiseid andmeid. Andmete kogumisel ja analüüsil toetatakse eelnevalt välja töötatud teoreetilistele eeldustele. Juhtumiuuringut ei tuleks mõista mitte ainuüksi kui andmekogumisetaktikat või teatud tüüpi uuringudisaini, vaid kui laia uurimisstrateegiat. See strateegia hõlmab mitmeid variante. On uuringuid, kus käsitletakse vaid ühte juhtumit, ja on neid, kus vaadeldavaid juhtumeid on mitu. Juhtumiuuringutesse võidakse kaasata kvantitatiivseid andmeid või toetuda ainuüksi neile (Laherand 2008).

Juhtumiuuringu meetod uurib ühte või väikest arvu juhtumeid, mis tuginevad vaatlusandmetele ning võimaldavad tulemusi kohandada suuremale valimile (Gerring 2017).

Swanborn (2010) toob välja, et juhtumiuuring viitab sotsiaalse nähtuse uuringule, mille tüüpilised tunnused on:

- viiakse läbi ühe või mitme sotsiaalse süsteemi raames;
- juhtumit uuritaks selle loomulikus keskkonnas;
- keskendutakse protsessi jälgimisele;
- kasutatakse erinevaid andmekogumeid.

Olenemata sellest, kas tegu on ühe või mitme juhtumiga, saab uurimuse autor omakorda valida kahe disaini või nende kombineerimise vahel. Need disainid on holistlik ehk juhtumis kasutatakse ühte organisatsiooni ja hõlmav ehk juhtumis on kasutusel ühe organisatsiooni erinevate alamüksuste analüüs (Yin 2012).

Antud magistritöö raames on kasutatud mitmeid üksikjuhtumeid andmete kogumiseks. Empiirilised ehk kogemustel põhinevad andmed on kogutud viiest erinevast Eesti toiduainetetööstuse ettevõttest. Autor kasutas holistliku disaini ehk uuringus osales igast ettevõttest üks esindaja ning analüüs lähtus ettevõttest tervikuna, mitte ühe osakonna spetsiifiliselt. Andmete kogumise meetodika valikul sai otsustavaks, et hilisemal analüüsil oleks võimalik välja tuua konkreetseid näiteid ning võimalikult vahetut tagasiside. Seetõttu viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud, mis salvestati diktofoniga. Lisaks viis autor läbi andmete kogumise valimisse kuuluvate ettevõtete

kodulehekülgedel, et laiendada andmekogumit. Järelduste tegemisel on lähtunud vaid kvalitatiivsest materjalist, töös ei ole kasutatud statistilisi meetodeid andmete analüüsimiseks. Järelduste täiendamiseks on läbi viidud võrdlusanalüüs ning küsitud eksperthinnangud oma ala spetsialistidelt. Järgnevas tabelis 2.2 on välja toodud uurimustöö käik ning milliste meetoditega leiab autor vastused uurimisküsimustele.

Tabel 2.2 Uurimustöö käik

	Meetod	Tulem	Töö osa
1.	Kirjanduse analüüs	Teoreetilise tausta kogumine, liigendamine ja tekstiks muutmine	1.
2.	Uurimuse kavandamine	Sobiliku uurimisstrateegia valik	2.1
3.	Juhtumiuuring	Mitmekülgsete andmete kogumine	2.1, 2.2
	Andmete kogumine internetist	Andmed analüüsimiseks, sisend valimi loomiseks	2.3.1
	Poolstruktureeritud intervjuude läbiviimine	Andmed analüüsimiseks	2.3.2
4.	Intervjuude analüüs	Kinnitus teooriale, töö tulemuste formuleerimine	3.1
5.	Tulemuste hindamine	Väline hinnang töö teoreetilise osa ja analüüsi kooskõlale	3.2
6.	Võrdlusanalüüs	Kolme varasema uurimuse tulemuste võrdlemine antud töö tulemustega	3.3

Allikas: koostatud autori poolt

Tabelis toodud uurimiskäik on kavand meetoditest, millega autor otsib vastuseid uurimisküsimustele. Järgmises alapeatükis analüüsib autor valimit.

2.2 Ülevaade valimist

Toiduainetööstus (sh joogitööstus) on üks olulisem haru Eesti töötlevas tööstuses, mis toodab ligi 15% kogu töötleva tööstuse toodangust ning annab olulise panuse üldisesse tööhõivesse – toidutööstustes töötab keskmiselt 14% töötlevas tööstuses hõivatutest. Toiduainetööstuse ettevõtete poolt toodeti 2017. a kokku 1,506 mld euro eest toodangut, millest 33% eksporditi. Toiduainetööstuse müügitulu oli 2017. a 1,91 mld eurot, mida oli 8,4% rohkem kui eelmisel aastal. Tegevusaladest on toiduainetööstuse müügitulus jätkuvalt suurim osakaal piimatööstusel (21%), lihatööstusel (17%), valmistoitu tootvatel ettevõtetel (14%) ja joogitööstusel (13%). Suurima osa Eesti toiduainetööstuse toodangust annavad piimatööstus (23,2%), lihatööstus (19,6%) ja valmistoitu tootvad ettevõtted (15,7%). Eesti Statistikaameti andmetel oli 2017. aastal toiduainetööstuses tööga hõivatud keskmiselt 14 817 inimest (Maaeluministerium 2017).

Eesti Toiduainetööstuse Liit (Toiduliit) asutati 3. novembril 1993. aastal Eesti toiduainetööstuse ettevõtete ja erialaliitude poolt kui vabatahtliku liikmelisuse alusel tegutsev mittetulundusühing. Missiooniks on toetada ja edendada Eesti toiduainetööstust ja majandust ning aidata kaasa liikmetele soodsa ja sobiva tasakaalustatud eetilise ärikeskkonna kujundamisele. Eesmärkideks on pakkuda oma liikmetele tugevaid põhiteenuseid, olla oma liikmete ja tööstusharu huve esindav arvestatav partner avalikule sektorile, rahvusvahelistele organisatsioonidele ning teistele asutustele ning olla tööstusharu esindusorganisatsioon, omades laiapõhjalist liikmeskonda (Toiduliit 29.04.2019).

Valimit võib moodustada mitmeti. Kvantitatiivse uurimuse puhul räägitakse lihtsast juhuslikust valikust, süstemaatilisest valikust, jaotatud valimist ja kobarvalimist. Valimi suuruse saab statistilisi meetodeid kasutades välja arvutada. Kvalitatiivses uurimuses on andmete mahu üle otsustamine keerulisem. Andmestiku võib moodustada vaid üksainus juhtum või intervjuu üheainsa inimesega, aga ka intervjuud paljude inimestega. Kuna siin ei ole eesmärgiks otsida keskmisi näitajaid ega statistilisi seaduspärasusi, ei toetuta sellele ka andmete mahu üle otsustamisel (Hirsjärvi *et al.* 2004).

Käesoleva magistritöö sihtgrupiks olid toiduainetööstused, kes kuuluvad Eesti Toiduainetööstuse Liitu ning on tuntud ettevõtted Eestis. Valimi moodustamise aluseks oli võimaluse korral kaasata erinevate tööstusharude ettevõtteid, et saada võimalikult laialatusliku vaadet erinevates tegevusvaldkondades. Ühtlasi analüüsis töö autor ka ettevõtete kodulehekülgi, et saada eelinfot ning kaasata ettevõtteid, kelle kodulehekülgedel oleks viiteid vastutustundliku ettevõtluse ja jätkusuutliku tarneaahelajuhtimise praktikatele. Ettevõtete nimed saadi Toiduliidu koduleheküljelt ning kontaktid olid töö autoril personaalselt olemas. Valimisse kuulusid järgmised ettevõtted: A. Le Coq AS, HKScan Estonia AS Tallegg, Liviko AS, Orkla Eesti AS Põltsamaa ja Santa Maria AS. Intervjueeritavate positsioonid olid järgnevad: 3 ostujuhti, ostuspetsialist ning tütarettevõtete koordinaator. Järgnevas tabelis 2.3 on välja toodud ettevõtete põhiaandmed.

Tabel 2.3 Valimi põhiaandmed

Ettevõtte	Põhitegevusala	Kapitali päritolu	Töötajate arv	2017. aasta müügitulu (miljonit eurot)
A. Le Coq AS	Õlle tootmine	Soome	325	73,9
HKScan Estonia AS Tallegg	Liha töötlemine ja säilitamine, k.a tapamajade tegevus	Soome	200 (1125)	142,8
Liviko AS	Kange alkoholi destilleerimine, rektifitseerimine ja segamine	Eesti	179	77,4

Tabel 2.4 järg

Ettevõtte	Põhitegevusala	Kapitali päritolu	Töötajate arv	2017. aasta müügitulu (miljonit eurot)
Orkla Eesti AS Põltsamaa	Mahlade, köögiviljahoidiste, suppide, sinepi ja veini tootmine	Norra	140 (530)	25,7
Santa Maria AS	Maitseainete ja -kastmete tootmine	Soome	104	38,2

Allikas: koostatud autori poolt

Valimisse kuuluvate ettevõtete põhitegevusalad on erinevad ning katavad enamuse toiduainetetööstuse valdkondadest. Kahjuks ei olnud töö autoril võimalik kaasata valimisse ühtegi piimatööstust. Tabelis on välja toodud ettevõtete kapitali päritolu, mis ühel juhul on Eesti ning neljal juhul välismaine. Töötajate arv on välja toodud 2018 aasta seisuga, Talleggi ning Põltsamaa puhul on välja toodud ka kogu kontserni kuuluva kahe ettevõtte töötajad kokku. Müügitulu on kajastatud 2017 aasta seisuga.

Järgnevalt on välja toodud iga ettevõtte tutvustus, vastavalt informatsioonile, mis koguti intervjuude käigus ning lisaks ettevõtete kodulehekülgedelt.

A.Le Coq AS on Eesti vanim ja suurim joogitootja, kelle tootevalikust leiab 11 erinevat tootegrupi. Neist suurim on õllede tooteportfell, järgnevad mahl, vesi ja karastusjook ning ülejäänud tootegrupid – siidrid, lahjad alkohoolsed joogid, Active mahlajoogid, spordi- ja energiajoogid, siirupid ning kali. Ettevõtte seisab hea Eesti joogikultuuri säilimise ja arendamise eest, hoides au sees nii vanu joogitootmise traditsioone kui ka uuendades pidevalt oma tooteportfelli pakkumaks tarbijatele üha uusi ja tervislikke maitsekombinatsioone. AS A. Le Coq kuulub Olvi Gruppi. Lisaks emaetevõttele Soomes (Olvi Oyj) kuuluvad gruppi veel õlletehased Lätis (A/S Cesu Alus), Leedus (AB Volfas Engelman Brewery) ja Valgevenes (AAT Lidskae Piva). Kõigil Olvi grupi ettevõtetel on ühine missioon ja visioon. Kuigi ettevõtted tegutsevad eri riikides, on neil sarnane äristrateegia, mis põhineb samadel väärtustel.

HKScan Estonia AS on Põhjamaade liha- ja toiduainetetööstuse ettevõtte. HKScan Estonia üheks kaubamärgiks on **Tallegg**, ainus kodumaine linnulihatootja, mille ajalugu sai alguse juba 1956. aastal. Tabasalu tehas renoveeriti 2013. aastal ning on 13 000 ruutmeetri suurune kaasaegne tootmisüksus, mis annab tööd ligikaudu 200 inimesele. Tabasalu lihatööstuses valmistatakse töötlemata jahutatud ja külmutatud lihatooteid, marineeritud liha, küpsetatud ja suitsutatud lihatooteid, rulaade, sinke, vorste ja suupisteid. Talleggil on Eestis 11 farmi, mis asuvad valdavalt

Tallinna lähiümbruses – neli sugulinnufarmi, üks haudejaam ning kuus broilerifarmi. HKScani netokäive 2017. aastal oli 1,8 miljardit eurot, mis teeb neist ühe Euroopa juhtivaima liha- ja toiduainetööstuse ettevõtte.

Liviko AS on 1898. aastal asutatud Eesti rahvuslik kvaliteetalkoholi tootja. Eesti ühe edukama tööstus- ja kaubandusinvesteeringute grupi NG Investeeringud koosseisu kuuluv Liviko on vastutustundlik, kvaliteeti, traditsioone ning kultuurset alkoholitarbimist väärtustav rahvusvaheline ettevõtte, mis tegutseb nii Eestis, Lätis kui ka Leedus ning kuulub Balti riikide kolme suurema alkoholifirma hulka. Liviko tootmises on enam kui 70 alkoholoolset jooki. Kange kvaliteetalkoholi tootmise kõrval toodab ja turustab ettevõtte ka lahjat alkoholi ja mittealkohoolseid jooke nagu veed, limonaadid ja toonikud.

Orkla Eesti AS on Eesti juhtiv toidutööstusettevõtte, mis ühendab endas kaht pika ajalooga kohalikku kaubamärki ja tootmisüksust – Kalevi ja **Põltsamaa**. Orkla on Norra päritolu juhtiv toiduainete ja esmatarbekaupade kontsern Põhjamaades ja Balti riikides, valitud turgudel Kesk-Euroopas, Venemaal ja Indias. Tootmistraditsiooni juured ulatuvad Põltsamaal aastasse 1920. Põltsamaal on eri aegadel toodetud nii piiritust, kartulihelbeid, kohvi, tärklisi, puu- ja aedviljahoidiseid ning marjaveine. Täna valmistab ja turustab Põltsamaa tehas selliseid kõrgkvaliteetseid toiduaineid nagu mahlad ja mahlajoogid, konserveeritud köögiviljad, valmistoidud, kastmed, moosid, leivakatted, veinid, kalatooted ning veel palju muud.

Santa Maria AS kuulub Paulig Grupi maailmaköögi ja maitseainete divisjoni, kus on kokku 850 töötajat, kellest 104 töötab Saue tehases, ja tootmisüksused Rootsis, Inglismaal ning Eestis. Divisjoni peakorter asub Rootsis Göteborgis. Paulig Grupp on 1876. aastal asutatud rahvusvaheline toiduainetööstuse kontsern, mis on tuntud oma kõrge kvaliteediga toodete poolest kolmes peamises sektoris: kohv, maailma toidud ja maitseained. Saue asub Santa Maria tehas tegeleb maitseainete ja kastmete tootmisega.

Valimisse kuuluvad ettevõtted on erinevatest tegevusvaldkondadest, mis annab võimaluse saada laiemat ülevaadet antud sektorist. Ühtlasi on tegemist suurte ettevõtetega, mis on üldsusele tuntud kaubamärgid ning seeläbi on ka nende mõju vastutustundliku ettevõtluse ja jätkusuutliku tarneahela juhtimise kontekstis suurem. Valimisse kuuluvad ettevõtted pakuvad tööd 6% antud sektoris hõivatud tööjõule. Müügitulu moodustab 18,7% toiduainetööstuse müügitulust vastavalt 2017 aasta andmetele. Suurettevõtete kaasamine valimisse annab võimaluse töö tulemusena sõnastada ettepanekud, võttes arvesse parimad praktikad.

2.3 Andmekogumismeetodid

2.3.1 Andmete kogumine interneti vahendusel

Empiiriliste andmete kogumine ja analüüs koosnes järgnevatest etappidest:

- intervjuu kava loomine vastavalt tulemuste kolmikmõõde lähenemisele;
- andmete kogumine internetist ehk kodulehekülgede analüüs;
- poolstruktureeritud intervjuude läbiviimine;
- intervjuude transkribeerimine ja analüüs;
- eksperthinnangu küsimine;
- võrdlusanalüüsi läbiviimine.

Interneti kasutatakse andmete kogumiseks, kuna see tagab kerge ligipääsu erinevatele ühiskonnagruppidele, tekstimaterjalidele ning võimaldab suhelda uuringus osalejatega. Uuringus võib kasutada ka erinevaid interneti kaudu kättesaadavaid võimalusi ja liideseid, et täiendada või asendada traditsioonilisi kvalitatiivseid meetodeid nagu teabe kogumine, säilitamine, sorteerimine ja analüüsimine (Silverman 2016). Antud magistritöö raames kasutas autor valimisse kuuluvate ettevõtete kodulehekülgi analüüsimiseks, et täiendada olemasolevaid kvalitatiivseid meetodeid. Eesmärgiks oli koguda informatsiooni, et saada teavet kuidas ettevõtted enda jätkusuutliku tegevust läbi interneti kajastavad.

A.Le Coq kodulehekülje analüüsist selgus, et aastal 2017 on välja antud Olvi grupi vastutustundliku äritegevuse aruanne. Ettevõtte kirjeldab enda vastutustundliku käitumist järgnevalt: lähtuvalt eesmärkidest, tegutsemiskeskonna muutustest ja huvirühmade ootustest on ettevõtte välja valinud olulisima ning jaganud nelja valdkonda: vastutustundlik väärtusahel, parim töökoht, huvirühmadele väärtuse loomine ja vastutustundlik tarbijakommunikatsioon. Lisaks nimetatud neljale valdkonnale peab ettevõtte oluliseks ka eetilist äritava. Austatakse ja jälgitakse grupis eetilist äritegevust, millele pööratakse tähelepanu kõigis oma tegevusvaldkondades ja partnerlussuhetes.

Tallegg'i kodulehe analüüsist selgus, et AS HKScan Estonia jaoks on tähtis anda oma panus ühiskonna arengusse, toetades erinevate ettevõtmiste kordaminekut ning edendada kohaliku toidu, toidutööstuse ja põllumajanduse arengut. Ettevõtte annab tööd nii Eesti seakasvatajatele kui ka teravilja- ja söödatootjatele ning toetab sel moel Eesti maaelu edenemist. Ühtlasi on välja toodud, et ettevõtte eesmärkideks on kindlustada toiduohutus, keskkonnahoid ning ohutu töökeskkond tootmisahela kõigis etappides.

Liviko kodulehe analüüsist selgus, et ettevõtte on pühendunud sotsiaalse vastutusega seotud teabe edastamisega tarbijate. Kvaliteetalkoholi tootjana on Liviko võtnud endale Eesti alkoholikultuuri edendaja ning vastutustundliku ja mõõduka alkoholitarbimise eestvedaja rolli. Liviko peab oluliseks vastutustundliku turunduse põhimõtteid. Liviko tooted on varustatud hoiatusmärkidega, mis kutsuvad üles vastutustundlikule alkoholitarbimisele. Liviko on seadnud endale seaduses nõutust karmimad alkoholi reklaamipiirangud. Alkoholiaktsiisi tasumist riigieelarvesse kinnitab maksumärk.

Põltsamaa kodulehe analüüsist selgus, et ettevõtte panustab kogukonna ja ühiskonna arendamisse. Tegevusaja jooksul on ettevõtte toetanud tipp- ja rahvaspordi üritusi, kultuuri- ja seltsielu, mitmeid erinevaid ettevõtmisi ning annetanud raha heategevuseks. Aitamaks kaasa ühiskonna arendamisele on ettevõtte otsustanud keskenduda tulevikule ning toetada neid noori, kes oma tegevuste ja algatuste läbi Põltsamaa piirkonnale väärtust loovad. Samuti on välja toodud, et ettevõtte pöörab järjest rohkem tähelepanu toidu maitsele, kvaliteedile, tervislikkusele ja ümbritsevale keskkonnale.

Santa Maria kodulehe analüüsil selgus, et ettevõtte eesmärgiks on järgida kõigis enda tegevustes jätkusuutlikkuse põhimõtteid. Välja olid toodud järgnevad põhimõtted. Keskkonnajälje vähendamiseks keskenduda viiele põhivaldkonnale: kliima ja energeetika; mahetooted; toidujäätmed; pakend; vesi. Ettevõttel on toodete ohutuse, kvaliteedi ning sotsiaalse ja keskkonnavastutuse suhtes kõrged ootused. Samuti tehakse tarnijatega tihedat koostööd, et toodetes oleks kasutatud koostisosasid, mis on toodetud vastutustundlikult. Ühtlasi on välja toodud mitmed sotsiaalsed koostööprojektid.

2.3.2 Poolstruktureeritud intervjuud

Silverman (2011) toob välja, et enamik avaldatud kvalitatiivseid teadusartikleid kasutab andmete kogumiseks intervjuusid. Ühe põhjusena toob ta välja fakti, et intervjuude läbiviimine on aja ja ressursside poolest suhteliselt ökonoomne võrreldes teiste meetoditega. Juhtumiuuringu andmete kogumise levinud meetod on avatud küsimustega intervjuu ehk poolstruktureeritud intervjuu. See meetod pakub väärtuslikumat ning ulatuslikumat materjali kui tavapärase küsitluse läbiviimine. Paindlik formaat võimaldab poolstruktureeritud intervjuu puhul, kui see on korrektselt läbi viidud, saada tagasisidet, kuidas uuringus osaleja näeb tegelikult situatsioone, mitte ei vasta vaid etteantud küsimustele (Yin 2012). Intervjuu suur eelis teiste andmekogumismeetodite ees on paindlikkusvõimalus andmekogumist vastavalt olukorrale ja vastajale reguleerida. Intervjuu sobib siis, kui

uuritakse väikest arvu inimesi, inimesed on kättesaadavad, enamik küsimusi on avatud ning nõuavad pikki ja põhjalike vastuseid, igaüks on võtmeisik ning kellestki ei saa loobuda, kesksel kohal on tähenduse sügav mõistmine, tüüpilisus on teisejärguline, eesmärk on nähtust mõista (Laherand 2008).

Antud magistritöö raames viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud, et saada kõige vahetum tagasiside ning ühtlasi välja selgitada, kuidas ettevõtte enda igapäevatöö situatsioonides tegutsevad. Neli intervjuud viidi läbi iga osalejaga personaalselt ning intervjuude kestvus oli keskmiselt 1 tund. Intervjuud viidi läbi iga osaleja kontoris ning salvestati diktofoniga. Intervjueeritavatele edastati eelnevalt intervjuu kava mille alusel said nad teha ettevalmistusi, et kohtumise aega optimaalselt kasutada. Üks intervjuu viidi läbi kirjalikult, ettevõtte esindaja vastas e-kirja teel eelnevalt välja toodud küsimustele ning vastuste täpsustamiseks viidi lisaks läbi telefoni teel toimuv intervjuu. Erisus on tingitud sellest, et ettevõtte oli valmis osalema uuringus, kuid ajalistel põhjustel ei olnud ettevõttega võimalik kohtumist korraldada. Intervjuud viidi läbi kevadel 2019.

Intervjuu kava loomisel lähtus töö autor teooria osas välja toodud tulemuste kolmikmõõtme lähenemisest. Fookuses olid kolm põhilist teemat: majanduslikud, keskkonnavalased ja sotsiaalsed aspektid. Järgnevalt on välja toodud autori poolt loodud intervjuu kava ja küsimused, mis osalejatele esitati ning põhjendused küsimuste loomiseks. Intervjuu peamine küsimus oli: „**Palun kirjeldage, mida teeb teie ettevõtte võttes arvesse jätkusuutliku tarneahela juhtimist.**“ Lisaks esitas töö autor täpsustavad küsimused, mis on arvesse võtnud kogu tarneahelat hõlmavaid valdkondi.

Kas ettevõttes on kasutusel tarneahela riskide juhtimise süsteem?

Tarneahela riskide juhtimise süsteemi eesmärgiks on tagada ettevõtte pikaajaline ja jätkusuutlik tegutsemine, see saavutatakse läbi igapäevaste ja erandlike riskide pideva hindamise. Antud uurimuse kontekstis annab see küsimus esmase ülevaate ettevõtte jätkusuutlikkuse tegevusplaanist ning näitab, mis tegureid peetakse olulisteks ettevõtte väärtuse kasvul.

Kas ettevõttes on juurutatud keskkonnajuhtimise süsteemi standard (ISO, EMAS)?

Küsimuse eesmärk on välja selgitada, kas ettevõtte tegeleb süsteemselt keskkonnaküsimustega ning kas see on osa organisatsiooni juhtimisest. Ühtlasi oli eesmärgiks välja selgitada, kas eelistatakse kasutada rahvusvaheliselt tunnustatud standardeid nagu ISO ja EMAS või loovad ettevõtte pigem ise keskkonnavalaste teemadega tegelemiseks ettevõttesisesed reeglid.

Kas ettevõttes on kasutusel jäätmetekke kontrollimine, jäätmete vähendamise võimaluste otsimine, ümbertöötlumine või taaskasutus?

Keskonnahoidu silmas pidades on jäätmekäitlus kõige otsesem puutepunkt ettevõtte jaoks, et muuta enda tegevusi jätkusuutlikumaks. Soov oli teada saada, kas ja millisel määral tegelevad ettevõtted jäätmekäitlusega ning millisena nähakse ettevõtte tegevuste seost keskkonnahoiu teemadel.

Kas tarnijate valimise ja nende soorituse hindamise protsessis kasutatakse jätkusuutliku hankimise põhimõtteid?

Kuna jätkusuutlikku tarneahela juhtimise üheks põhimõtteks on ettevõtte jaoks ka enda tarnijate tegevuse eest teatud määral vastutuse võtmine, siis antud töö kontekstis oli oluline välja selgitada, kas ja kuidas valmisse kuuluvad ettevõtted enda tarnijaid hindavad.

Kas ettevõttes on kasutusel tarnspordist tuleneva keskkonnamõju hindamine?

Küsimuse eesmärk oli esmalt välja selgitada, kas ettevõttel on enda masinapark või kasutatakse sisse ostetud teenust. Transpordisektoril on suur keskkonnamoormus ning ühtlasi on sellel valdkonnal märkimisväärne majanduslik mõju ettevõtte tegevusele. Nendest vastusest tulenevalt on võimalik teha järeldusi, kuidas ettevõtted seovad omavahel kaks jätkusuutlikkuse teemat-keskkonda puudutav ning majanduslik aspekt.

Kas ettevõtte arvestab toote loomisel tarbija huvisid?

Antud küsimuse eesmärgiks oli välja selgitada, kui palju mõjutab turg ettevõtte jätkusuutike lahenduste otsimist ning rakendamist. Kas ettevõtted lähtuvad pigem tarbija huvidest, turul valitsevast konkurentsist või peavad silmas ettevõtte majanduslikku kasu.

Kas ettevõttes on kasutusel töötervishoiu- ja juhtimise süsteem?

Töökeskkonnast hoolimine loob ettevõtetele üha enam eeliseid. Intervjuu käigus oli eesmärgiks välja selgitada, kas ettevõtted määravad seda valdkonda kui jätkusuutliku toimise alustala. Kas ja millisel määral panustatakse töökeskkonda ning millisena näevad ettevõtted saadavat kasu.

Lisaks olid iga küsimuse juures kasutusel kolm täpsustavat küsimust.

1. Millised tegurid on viinud nende tavadeni?
2. Mis on olnud teie arvates abistavad tegurid, mis on aidanud kaasa edusammudele?
3. Millised on olnud takistused või piirangud, mis on teie arvates edusamme tagasi hoidnud?

Kui andmed on salvestatud kasutades helisalvestamise tehnikat, siis on transkribeerimine oluline samm nende tõlgendamisel (Flick 1998). Transkribeerimiseks ehk litereerimiseks nimetatakse salvestatud intervjuu muutmist tekstiks, sellele kirjaliku kuju andmist (Laherand 2008).

Esimene samm transkribeerimisel oli helifaili tekstiks muutmine. Kuna antud töö raames ei ole oluline edasi anda emotsiooni või teksti ilmekust, siis lähtus töö autor põhimõttest, et välja kirjutada ainult oluline tekstiosa. Selle tulemusena formuleerus kirjalik materjal, kus oli välja toodud olulisemad tsitaadid ning vastused esitatud küsimustele. Peale intervjuude transkribeerimist viis töö autor läbi teksti analüüsi ja tõlgendamise.

Antud magistr töö raames on autor kasutanud andmete tõlgendamiseks kvalitatiivset sisuanalüüsi, täpsemalt suunatud sisuanalüüsi. Laherand (2008) kirjeldab seda meetodit, kui teksti sisule ja konteksti tähendusele keskendumist, see on tüüpiline intervjuude tõlgendamise meetod ning sarnase tähendusega tekstiosad koondatakse vastavate kategooriate alla. Sisuanalüüsi puhul eristatakse kolme erinevat vormi: tavapärase, suunatud ja summeeriv kvalitatiivne sisuanalüüs. Suunatud sisuanalüüsi eesmärk on kinnitada või edasi arendada mingit teoreetilist raamistiku või teooriat. Olemasolev teooria või senised uurimused hõlbustavad uurimusküsimuste fokuseerimist. Need aitavad teha oletusi huvipakkuvate muutujate ja nende vaheliste suhete kohta, mis omakorda võimaldab määrata esialgse kodeerimissüsteemi või koodide vahelised suhted (Laherand 2008). Seda lähenemisviisi on ühtlasi kirjeldatud ka kui deduktiivne kategooriate moodustamine. Kus olemasolev teooria ja kirjanduse allikad on lähtepunktiks ning andmete kogumise ja analüüsi eesmärk on hüpoteesi testimine või uurimusküsimustele vastuse leidmine (Harding 2013).

Intervjuude käigus saadud andmed transkribeeriti ning saadud tekstid analüüsiti kasutades suunatud sisuanalüüsi meetodit. Töö autor valis antud meetodi kuna soovis tugineda varasemalt tehtud uurimustele ning teoreetilistele lähenemistele. Kodeerimisskeemi aluseks olid antud magistr töö eesmärkidest tulenevad küsimused.

Põhikategooriateks määras autor:

- jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtted;
- motivaatorid;
- barjäärid.

Igale põhikategooria koodile vastas omakorda mitu alamkategooriat. Jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtted olid jaotatud kolmeks:

- majanduslikud;
- keskkonnaalased;
- sotsiaalsed.

Põhikategooria motivaatorid ja barjäärid jagunesid omakorda neljaks alamkategooriaks:

- seadusandlus;
- majanduslikud tegurid;
- turu tegurid;
- sotsiaalsed aspektid.

Vastavalt tuvastatud alamkategoriatele hakkas töö autor transkribeeritud tekstist välja kirjutama koode, mille põhjal teha hiljem töö analüüs. Kuna kategooriate valik oli lai, siis intervjuude käigus ei tuvastatud rohkem kategooriaid ning andmeid analüüsiti nendes valdkondades. Küll aga oli nii, et mitmed koodid sobitusid erinevate kategooriate alla. Läbiviidud intervjuude transkriptsioonidest on analüüsis kasutatud tsitaate, mis on märgitud *kaldkirjas* ning tähistatud jutumärkidega. Intervjuude kodeerimistabelid on esitatud töö lisades (lisad 1-5).

2.3.3 Eksperthinnangud

Uuringu tulemuste usaldusväärsuse hindamiseks on seatud kriteeriumid, et saadud tulemused oleksid järjepidevad ning töökindlad. See ei tähenda, et sama tulemus peab tingimata olema olemas ka teistes kontekstides, kuid põhimõtte, et samade andmete põhjal leiaksid teised uurijad sarnaseid tulemeid, peab kehtima. Kvalitatiivse uurimuse raames on rakendatud mõnikord praktikat, mille abil toimub teoreetiliste andmete kontrollimine teise meeskonnaliikme poolt (Hammarberg *et al.* 2016). Käesoleva magistr töö tulemuste hindamiseks on küsitud eksperthinnanguid oma ala spetsialistidelt. Eksperthinnangu eesmärk on välja selgitada, kas töös välja toodud teoreetilised käsitlused ja analüüs on kooskõlas ning kas nende andmete põhjal on võimalik tuua välja soovitud toiduainetetööstustele jätkusuutliku tarneahela põhimõtete rakendamiseks. Enda hinnangu andsid Mihkel Keinast ning Kaia Simson. Tabelis 2.4 on välja toodud ekspertide haridus ja töökogemus.

Tabel 2.4 Ülevaade ekspertidest

Nimi	Haridus	Töökogemus
Mihkel Keinast	TTÜ	Solina Group, 2018-..., tarneahela juht (Põhja-Euroopa piirkond) Solina Group, 2015-2018, tarneahela juht (Eesti) Paulig Group, 2013-2015, tarneahela juht Sanofi, 2009-2013, tarneahela juht (Lähis-Ida) Sanofi, 2006-2009, tarneahela juht (Eesti) Air Cargo Estonia, 2004-2006, õhu- ja meretranspordi spetsialist IBM, 2003-2005, monitooringu spetsialist Estwood, 2001-2002, logistika spetsialist
Kaia Simson	TTÜ, logistika, bakalaureus TTÜ, tarneahela juhtimine, magister	Alstom SA, 2018-2019, tarnijate arendaja Talent Plastics Tallinn AS, 2017-2018, logistika juht Talent Plastics Tallinn AS, 2014-2017, tarneahela planeerija AS Norma, 2012-2014, tootmisplaneerija AS Norma, 2012, materjalplaneerija

Allikas: koostatud autori poolt

Mihkel Keinast on töötanud erinevates ettevõtetes logistika valdkonnas 18 aastat, sellest 13 aastat tarneahela juhina. Viimased 6 aastat toiduainetetööstuse ettevõtetes. Hetkel on tema vastutusala Solina Group'i Põhja-Euroopa regiooni tarneahela juhtimine. See hõlmab hanketegevuse koordineerimist, tootmistsehhide töö optimeerimist ning grupipõhist logistika haldamist. Mihkel on lõpetanud Tallinna Tehnikaülikooli logistika eriala magistriõppe. Kaia Simson on lõpetanud Tallinna Tehnikaülikooli logistika eriala bakalaureuseõppe ja tarneahela juhtimise eriala magistriõppe. Enda karjääri alustas ta materjalplaneerijana, edasi töötas tootmisplaneerija ja tarneahela planeerijana. Ühtlasi on ta töötanud ka logistika juhina ning tarnijate arendajana. Senine töökogemus on andnud laiaulatusliku kogemuse erinevate tootmisettevõtete meeskondades.

2.3.4 Võrdlusanalüüs

Magistritöö raames on läbi viidud võrdlusanalüüs. Võrdlusanalüüs (ing.kl. *benchmarking*) on protsess, mille käigus otsitakse süstemaatiliselt parimaid tavasid (TRPC Report, 2010). Võrdlusanalüüs on levinud vahend, mida kasutatakse, et parandada organisatsioonide tegevust ja konkurentsivõimet ettevõtluses (Adebanjo *et al.* 2010). Võrdlusanalüüsi saab teha, kui võrrelda ühte organisatsiooni teisega samas sektoris (funktsionaalne võrdlusanalüüs) või olenemata sektorist (üldine võrdlusanalüüs) või võrrelda konkurente (konkurentide võrdlusanalüüs) (Gorane *et al.* 2012).

Võrdlusanalüüsi eesmärk on välja tuua sarnased uurimused, mis on tehtud kas samadel teoreetilistel alustel või sarnases ettevõtlus keskkonnas. Töö autor on välja valinud kolm artiklit, mis kajastavad vastutustundliku ettevõtlust ja jätkusuutliku tarneahela juhtimist. Analüüsi käigus tuuakse välja uurimuste sarnasused ja erinevused. Ühtlasi annab see ka võimaluse võrrelda töö tulemusi kõrvutades neid artiklites välja toodud tulemustega. Järgnevalt on välja toodud kolme uurimuse ülevaated ning põhjendused, miks antud seisukohad sobivad selle magistritöö kontekstis analüüsiks.

Walker *et al.* (2012) Suurbritannias läbi viidud uurimus kaasas valimisse erasektorisse kuuluvad ettevõtted. Uurimuse eesmärgiks oli uurida jätkusuutliku tarneahela juhtimisega seotud probleeme organisatsioonides, keda on tunnustatud kui sektori liidreid, lisaks tuua välja mõjutegurid ning võimalikud muutused tulevikus. Andmete kogumiseks kasutati poolstruktureeritud intervjuusid ning infot koguti ka internetist. Valimisse kuuluvad ettevõtte tegutsesid järgnevates sektorites: lennundus, jaemüük, farmaatsia, toidu ja- joogitööstus(kokku 7 ettevõtet). Tulemuste võrdlemine antud magistritöö tulemustega on võimalik, kuna mõlemad uurimused on läbi viidud suurettevõtete seas ning andmete kogumiseks on kasutatud sama meetodit. Ühtlasi on uurimuste eesmärgid sõnastatud sarnaselt, mis annab eelduse sarnasteks järeldusteks.

Spence *et al.* (2009) Suurbritannias läbi viidud uurimuse valimisse kuulus riigi juhtiv toidukaupade müüja. Uurimuse eesmärgiks oli uurida vastutustundliku ettevõtluse evolutsiooni jätkusuutlikuks tarneahela juhtimiseks. Andmete kogumiseks kasutati kvalitatiivset strateegiat juhtumiuuringu näol, intervjuud viidi läbi ettevõtte juhtkonna liikmete, tarnijate ning valdkonna ekspertide seas. Antud uurimuse võrdlusanalüüsi kaasamine loob võimaluse uurida ja kõrvutada uuenduslikku teoreetilist lähenemist. Ühtlasi on antud uurimuse käigus leitud, et tegemist on valdkonna parima praktika näitega.

Chkanikova *et al.* (2015) Rootsis läbi viidud uurimuse valimisse kuulusid toidukaupade müügiga tegelevad supermarketid. Uurimuse eesmärgiks oli pakkuda süstemaatilist ülevaadet motivaatoritest ja barjääridest toidukaupade müügiga tegelevatele ettevõttele jätkusuutlikku tarneahela juhtimise rakendamiseks. Andmete kogumiseks viidi läbi 20 poolstruktureeritud intervjuud. Võrdlusanalüüsi kontekstis annab antud uurimus põhjaliku ülevaate motivaatoritest ja barjääridest jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtete rakendamiseks sarnase valimi seas, kui antud magistritöös.

2.4 Järeldused

Antud peatükis tutvustati põhjalikult uurimisstrateegiat, valimit ning andmekogumismeetodeid. Magistritöös kasutati kvalitatiivset uurimisstrateegiat juhtumiuuringu näol. Kvalitatiivse uurimisstrateegia eeliseks on see, et uurimus viiakse läbi uuritavate loomulikus keskkonnas ning võimaldab saada ilmingutest tervikliku vaate. Teoreetilistele andmetele toetudes on võimalik juhtumiuuringu meetodiga luua mitmekülgne infokogum.

Autor tutvustas valimit, mille moodustasid viis Eesti toiduainetetööstuse ettevõtet. Alapeatükis tutvustati sektorit üldiselt ning toodi välja valimi valikupõhimõtted, ettevõtete põhiandmed ning täpsem kirjeldus igast organisatsioonist. Ühtlasi toodi välja ka valimi esinduslikkus.

Peatükis tutvustati ka erinevaid andmekogumismeetodeid. Et lisada juhtumiuuringule põhjalikust ja täpsust on kasutatud mitmeid meetodeid: poolstruktureeritud intervjuud, andmete kogumine internetis, võrdlusanalüüs ja eksperthinnangud. Välja on toodud tulemused ettevõtete kodulehekülgede analüüsist, intervjuude läbiviimise kava ning küsimused, mida intervjuude käigus küsiti. Alapeatüki lõpus on esitatud eksperthinnangu andnud spetsialistide tutvustus ning läbiviidud võrdlusanalüüsi põhimõtete ülevaade.

Järgmises peatükis esitatakse intervjuude analüüsi tulemusel saadud kodeerimistabelite kokkuvõtte. Viiakse läbi võrdlusanalüüs ning esitatakse eksperthinnangud töö tulemuste hindamiseks. Analüüsi tulemusel antakse juhised Eesti toiduainetetööstuse ettevõtetele jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtete rakendamiseks.

3. ANALÜÜS JA SÜNTEES

3.1 Intervjuude tulemused

3.1.1 Hetkeolukord

Autor viis läbi poolstruktureeritud intervjuud Eesti toiduainetetööstuse ettevõtete seas. Valimisse kuulus viis ettevõtet, milleks olid A.Le Coq AS, HKScan Estonia AS Tallegg, Liviko AS, Orkla Eesti AS Põltsamaa ja Santa Maria AS. Üheks eesmärgiks intervjuude läbiviimisel oli välja selgitada, milliseid jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtteid valimisse kuuluvad ettevõtted kasutavad. Teooriast lähtuvalt jaotas autor need põhimõtted kolme alamkategoriasse: majanduslikud, keskkonda puudutavad ning sotsiaalsed. Järgnevalt on välja toodud iga kategooria põhine analüüs vastavalt teoreetilisele käsitlusele ning intervjuude tulemustele. Tulemuste ilmestamiseks on kasutatud intervjuueeritavate poolt antud tsitaate.

Esimene analüüsitav kategooria on majanduslikest aspektidest tulenevad jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtted. Järgnevas tabelis 3.1 on välja toodud intervjuudest selgunud märksõnad valmisse kuulunud ettevõtete seas. Mitmed põhimõtted on kõikidele ettevõtetele omased, kuid on ka ettevõtte tegevusvaldkonnast ning ettevõtte struktuurilisest ülesehitusest tingitud erisusi.

Tabel 3.1. Jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtted (majanduslikest aspektidest tulenevad)

Põhikategooria	Alamkategooria	Koodid	Ettevõtte
Jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtted	Majanduslikud	Tarneahela riskide juhtimine	A.Le Coq
		Tarnijate hindamine	A.Le Coq, Tallegg, Liviko, Santa Maria, Põltsamaa
		Tarnijate auditeerimine	A.Le Coq, Tallegg, Santa Maria, Põltsamaa
		Grupi tasandi nõuded	A.Le Coq, Tallegg, Santa Maria, Põltsamaa
		Vastutustundliku äritegevuse käsiraamat	A.Le Coq
		Reklamatsioonid	Tallegg, Liviko
		ISO9001	Liviko
		ISO2200	Tallegg
		BRC	Santa Maria, Tallegg
		Jätkusuutlikkuse strateegia	Santa Maria
		Kulude analüüs	Tallegg
		Hea äritava	Liviko

Allikas: koostatud autori poolt

Intervjuu käigus uuriti kõikidelt intervjuueeritavatelt, kas ettevõttes on kasutusel tarneahela riskide juhtimise süsteem. Antud uurimuse kontekstis annab see küsimus esmase ülevaate ettevõtte jätkusuutlikkuse tegevusplaanist ning näitab, mis tegureid peetakse oluliseks ettevõtte väärtuse kasvuks. Üks ettevõtte, A.Le Coq AS lõi välja, et ettevõttes tegeletakse teadlikult tarneahela riskide juhtimisega. Kuigi ülejäänud ettevõtete esindajad ei toonud seda eraldi välja, siis intervjuude käigus ning hilisemal andmete analüüsil selgus, et kõikides ettevõtetes on siiski erinevad moodused tarneahela riskide juhtimiseks ning maandamiseks.

Rahvusvaheliste standardite kasutamine on üks moodus suurendada ettevõtte väärtust. Valimisse kuulunud ettevõtted lõi välja järgnevate standardite rakendamise ettevõtte tegevuses. ISO9001 kvaliteedijuhtimise süsteem, ISO2200 *Food safety management system* ning BRC globaalne toiduohutuse standard. Santa Maria AS lõi välja, et alates aastast 2019 on ettevõttes kehtestatud jätkusuutlikkuse strateegia, A.Le Coq AS on kasutusel vastutustundliku ettevõtluse käsiraamat. Majandusliku edu saavutamise eesmärgil on välja toodud veel järgnevad tegevused: reklamatsioonide registreerimine, kulude analüüs ning hea äritava. Neli ettevõtet viiest kuuluvad rahvusvahelisse kontserni ja sellest tulenevalt on neil grupi poolt ettenähtud juhised majandusliku tegevuse läbiviimiseks.

Teine küsimus, millele vastust otsiti oli, kas tarnijate valimise ja nende soorituse hindamise protsessis kasutatakse jätkusuutliku hankimise põhimõtteid? Kuna jätkusuutliku tarneahela juhtimise üheks põhimõtteks on ettevõtte jaoks ka enda tarnijate tegevuse eest teatud määral vastutuse võtmine, siis antud töö kontekstis oli oluline välja selgitada, kas ja kuidas valimisse kuuluvad ettevõtted enda tarnijaid hindavad.

Põhimõtte, mida kõik valimisse kuuluvad ettevõtted välja lõi, on tarnijate hindamine. Intervjuudest selgus, et tarnijate hindamisel lähtutakse järgnevatest põhimõtetest: kvaliteedi nõuded, ettevõtte sisene käitumisjuhised, hankija küsimustik, tarnija käitumiskodeks, tarnija sotsiaalne vastutus, keskkonnahoid, tarnekindlus, tehniline tugi, maksetähtajad. Liviko AS esindaja lõi lisaks veel välja, et: „*Eesmärgiks on pikaajaline koostöö tarnijatega*“. Neljas ettevõttes A.Le Coq AS, Santa Maria AS, Põltsamaa ja Tallegg toimub lisaks tarnijate hindamisele ka nende auditeerimine. Auditeerimise eesmärgiks on tagada lisakoostöö enda tarnijatega ning kontrollida, kas koostööpartnerid täidavad lepingus olevaid tingimusi. Santa Maria AS lõi välja, et nemad auditeerivad kõrge riskiga tarnijaid ning lisaks kvaliteedi auditile viiakse läbi ka sotsiaalne audit.

Teine aspekt jätkusuutliku tarneahela juhtimise hindamiseks on keskkonnahoidu puudutavad teemad. See valdkond leiab suurt tähelepanu nii teoreetilises materjalis, kui ka valimisse kuuluvate ettevõtete igapäevases töös. Tabelis 3.2 on välja toodud intervjuude tulemused antud valdkonnas.

Tabel 3.2 Jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtted (keskkonda puudutavad)

Põhikategooria	Alamkategooria	Koodid	Ettevõtte
Jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtted	Keskkonnaalased	ISO14001	Santa Maria, Tallegg
		Jäätmete vähendamise võimaluste otsimine	Santa Maria, Põltsamaa
		Taaskasutus	Santa Maria, Liviko, A.Le Coq
		Veoringide optimeerimine	A.Le Coq
		Jäätmete sorteerimine	Liviko, Põltsamaa, A.Le Coq
		Materjali kasutamise optimeerimine	A.Le Coq
		Jäätmete ümbertöötlemine	Tallegg, A.Le Coq, Põltsamaa
		CO2	A.Le Coq
		Ressursitõhusus	A.Le Coq
		Möödikutesüsteem	A.Le Coq

Allikas: koostatud autori poolt

Intervjuu käigus küsiti kõikidelt intervjuueeritavatel, kas ettevõttes on juurutatud keskkonnajuhtimise süsteemi standard (ISO, EMAS)? Küsimuse eesmärk oli välja selgitada, kas ettevõtte tegeleb süsteemselt keskkonnaküsimustega ning kas see on osa organisatsiooni juhtimisest. Ühtlasi oli eesmärgiks välja selgitada, kas eelistatakse kasutada rahvusvaheliselt tunnustatud standardeid nagu ISO ja EMAS või loovad ettevõtted pigem ise keskkonnaalaste teemadega tegelemiseks ettevõttesisesed reeglid.

Kahes ettevõttes, Santa Maria AS ja Tallegg on kasutusel ISO14001 keskkonnajuhtimise süsteem. Rahvusvahelise standardi kasutamine loob ettevõttele kindluse, et kõik põhiprotsessid seoses keskkonnajuhtimisega on korrektselt dokumenteeritud ning toimub ka regulaarne auditeerimine sertifitseerimis institutsiooni poolt. Samas tõi A.Le Coq AS intervjuus välja, et ettevõttes ei ole kasutusel rahvusvahelisi standardeid, kuid on loodud põhimõtted, mille järgi ettevõtte toimib ning selgelt on defineeritud valdkonnad, mis on keskkonnaalasel kriitilised. Ettevõtte intervjuu analüüsist tulid välja märksõnad ressursitõhusus, möödikutesüsteem ning CO2 taseme jälgimine tootmisprotsessides. Ülejäänud kahes ettevõttes ei ole veel keskkonnajuhtimise süsteemi, kuid seda nähakse lähiaja eesmärgina. Liviko AS esindaja kommenteeris ettevõtte senist tegevust kui: „Oleme alles lapsekingades. Ettevõtte eesmärk on püüelda keskkonnasõbralikumaks ettevõtteks“.

Teine küsimus seoses keskkonnahoiuga oli, kas ettevõttes on kasutusel jäätmetekke kontrollimine, jäätmete vähendamise võimaluste otsimine, ümbertöötlemine või taaskasutus? Keskkonnahoidu silmas pidades on jäätmekäitlus kõige otsesem puutepunkt ettevõtte jaoks, et muuta enda tegevus jätkusuutlikumaks. Soov oli teada saada, kas ja millisel määral tegelevad ettevõtted jäätmekäitlusega ning millisena nähakse ettevõtte tegevuse seost keskkonnahoiu teemadel.

Ühine nimetaja keskkonnavalas tegevuses on jäätmekäitlus, välja on toodud nii jäätmete vähendamise võimaluste otsimist, taaskasutamist, sorteerimist kui ka ümbertöötlemist. Tallegg esindaja on välja toonud seoses jäätmekäitlusega: „*Tegemist on igapäevase tööga, kogu aega otsitakse lahendusi*“.

Nelja ettevõtte intervjuust käis läbi märksõna biojäätmete taaskasutus. Toiduainetetööstustele on omane biojäätmete tekkimine ning sellega tegelemine. Santa Maria tõi välja: „*Üheks suureks teemaks on komposiitmaterjalide ringlusse võtmise võimaluste otsimine*“. Samas sai Tallegg enda senisest praktikast välja tuua näite, kus nende ettevõttes tekkiv biojääde kasutatakse rebastetoiduks. Sarnase praktilise näite tõi välja ka A.Le Coq'i esindaja: „*Tootmisjääkidenä kasutatavad õlleraba ja pärm viiakse farmidesse, kus neid kasutatakse loomasöödana*“. Põltsamaa tõi enda vastuses välja, et ettevõtte püüab kasutada järgi jäävaid toormeid teistes toodetes.

Kaks ettevõtet said välja tuua ka konkreetsed näited, mida soovivad ellu viia jäätmete taaskasutamise valdkonnas. Liviko AS soovib teha vanadest *reklaambänneritest* poekotte, et kasutuna seisev reklaammaterjal leiaks kasutust. Santa Maria AS tõi välja, et toorainena kasutatakse palju soola, mis saabub suurtes kottides, mis utiliseeritakse peale ühekordset kasutust. Samas näeb, ettevõtte võimalust võtta samad kotid taaskasutusse omatoodangu pakkimisel.

Kahes ettevõttes toodi näitena välja ka tootmisprotsesside muutmist, et vähendada jäätmete teket. Santa Maria tõi välja, et tootmises tegeletakse seadmete häälestuse ja seadistusega, et vähendada võimalikku jäätmete teket. Põltsamaa esindaja tõi positiivse näitena välja, kuidas ettevõttel õnnestus vähendada jäätmete hulka 20% võrra, soetades uue kartulikooremise masina.

Kolmas küsimus puudutas transpordist tulenevat mõju keskkonnale ning selle hindamist. Küsimuse eesmärk oli esmalt välja selgitada, kas ettevõttel on enda masinapark või kasutatakse sisse ostetud teenust. Transpordisektoril on suur keskkonnakoormus ning ühtlasi on sellel valdkonnal märkimisväärne majanduslik mõju ettevõtte tegevusele. Nendest vastustest tulenevalt on võimalik

teha järeldusi, kuidas ettevõtted seovad omavahel kaks jätkusuutlikkuse teemat- keskkonda puudutav ning majanduslik aspekt.

Kõikides valimisse kuulunud ettevõtetes oli transporditeenus sisse ostetud ning seetõttu ei viinud keegi neist läbi transpordist tuleneva keskkonnamõju hindamist. Kuna transporditeenuse pakkuja valikul ei pidanud ükski valimisse kuulunud ettevõtte antud aspekti määravaks, ei osanud intervjueeritavad kommenteerida, kas teenusepakkuja seda enda igapäevases töös teeb. A.Le Coq AS tõi välja, et nende ettevõttes on kasutuses veoringide optimeerimine. Seda teostavad ettevõtte logistikud ning eesmärk on optimeerida tarneahelat ja veoringe, mille tulemusena lüheneb kogu läbitav vahemaa ja veosruumi kasutatakse nutikamalt. Antud tegevuse kasu nähti nii keskkonnale kui ka majanduslikule tegevusele.

Jätkusuutliku tarneahela juhtimise kolmas aspekt on ettevõtte sotsiaalne vastutus. Analüüsi tulemusel selgus, et kaks peamist sotsiaalse vastutuse teemat olid tarbija huvidega arvestamine ning töötervishoid ja- ohutus. Kõik valimis olnud ettevõtted tõid need valdkonnad välja. Tabelis 3.3 on koondatud intervjuude analüüsi tulemused.

Tabel 3.3 Jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtted (sotsiaalset aspekti arvestavad)

Põhikategooria	Alamkategooria	Koodid	Ettevõtte
Jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtted	Sotsiaalsed	Tarbija huvid	A.Le Coq, Tallegg, Liviko, Santa Maria, Põltsamaa
		Toote jälgitavus	A.Le Coq, Santa Maria
		Pakendi märgistus	A.Le Coq, Tallegg, Liviko, Santa Maria
		Toote funktsionaalsus	A.Le Coq, Tallegg
		Tarbijatestid	Liviko, Põltsamaa
		Kohaliku tarnija eelistamine	Tallegg
		Töötervishoid ja- ohutus	A.Le Coq, Tallegg, Liviko, Santa Maria, Põltsamaa
		OHSAS18001	Tallegg

Allikas: koostatud autori poolt

Ettevõtte sotsiaalset vastutust arvesse võttes küsiti intervjuude käigus kaks küsimust. Esimene küsimus oli tarbija huvidega arvestamine toote loomisel. Antud küsimuse eesmärgiks oli välja selgitada, kui palju mõjutab turg ettevõtte jätkusuutikke lahenduste otsimist ning rakendamist. Kas ettevõtted lähtuvad pigem tarbija huvidest, turul valitsevast konkurentsist või pidades silmas ettevõtte majandusliku kasu.

Kõik valimisse kuulunud ettevõtted kinnitasid, et toodete loomisel lähtutakse tarbija huvidest. „Konkurentsi tingimustes tuleb teinekord teha rohkem, kui tarbija soovib“, toob välja Santa Maria esindaja. Kahes ettevõttes, Liviko ja Põltsamaa, viiakse läbi tarbijateste, et saada vahetu tagasiside tarbijatelt ettevõtte toodetele. Toote jälgitavuse on eraldi välja toonud kaks ettevõtet, A.Le Coq ning Santa Maria, see annab võimaluse jälgida toote liikumist tarneahelas ja samas võimaldab klientide päringutele täpsed vastused anda. Pakendi märgistuse eesmärgiks on aidata tarbijal ostuotsuseid langetada. Valimisse kuuluvad neli ettevõtet mainisid, et kasutavad pakendi märgistust tarbija teadlikkuse tõstmiseks ning olulise info edastamiseks. Pakendi loomisel on oluline ka selle funktsionaalsus, A.Le Coq märkis, et joogipudeli loomisel tarbija nõudmistele vastavaks peab ettevõtte arvestama ka kulutusi, mida see kaasa toob ning kas tehnoloogiliselt on see võimalik. Ühe sotsiaalse aspektina on Tallegg'i esindaja välja toonud, et nad eelistavad kohaliku tarnijat välismaisele, kuna siis on asjaajamine lihtsustatud ühise kultuuriruumi tõttu ning tarnijad on lähedal.

Teine küsimus oli suunatud töötervishoiule ja ohutusele. Töökeskkonnast hoolimine loob ettevõtetele üha enam eeliseid. Intervjuu käigus oli eesmärgiks välja selgitada, kas ettevõtted määravad seda valdkonda kui jätkusuutliku toimise alustala. Kas ja millisel määral panustatakse töökeskkonda ning millisena näevad ettevõtted saadavat kasu.

Positiivse tagasisidena selgus, et kõik ettevõtted panustavad töötervishoiu ja ohutuse tagamisse. Kõikides valimisse kuulunud ettevõtetes on tagatud töötajate regulaarne tervisekontroll. Põltsamaa on lahendanud tervisekontrolli uudsel ning töötajale mugaval moel, nimelt kutsutakse tervisebuss ettevõtte territooriumile ning kontroll teostakse kerge vaevaga ja kiirelt töö ajal. Töötervishoiu ja ohutuse seisukohast olid igas ettevõttes kasutusel erinevad tegevused nagu näiteks: spordikompensatsioon, prillide kompensatsioon, sobivate tööriiete ja jalanõude võimaldamine, isikukaitsevahendite kasutamise kohustus, töökoha riskianalüüs, tööõnnetuste register. Ettevõttes Tallegg on kasutusel ka tööohutussüsteem OHAS18001. Kõikide nende tegevuste taga nähakse positiivset tulemit nii ettevõttele kui ka töötajale. Ettevõtte huvides on omada töötajaid, kes on motiveeritud, terved ning õnnelikud. Seeläbi maandab organisatsioon tööjõu volavusega seotud riske.

3.1.2 Motivaatorid

Teine osa küsimustikust oli välja selgitada tegurid, mis aitavad kaasa või, vastupidi, pidurdavad ettevõtte tegevust jätkusuutliku tarneahela juhtimise valdkonnas. Esmalt on välja toodud intervjuude analüüsi tulemusel tuvastatud motivaatorid. Tulemused on esitatud tabelis 3.4.

Tabel 3.4 Jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtete rakendamise motivaatorid

Põhikategooria	Alamkategooria	Koodid	Ettevõtte
Motivaatorid	Seadusandlus	EU nõuded, Eesti seadusandlus	A.Le Coq, Tallegg, Liviko, Santa Maria, Põltsamaa
		Pandipakend	A.Le Coq
	Majanduslikud	Finantsiline tugevus	A.Le Coq, Tallegg, Liviko, Santa Maria
		Grupi poliitika	A.Le Coq, Põltsamaa, Santa Maria
		Juhtkonna tugi	Santa Maria, Põltsamaa
		Lisatulu	Tallegg
	Turg	Tarbija nõuded	A.Le Coq, Tallegg, Liviko, Santa Maria, Põltsamaa
		Konkurents	Liviko, Santa Maria
		Koostöö tarnijatega	Santa Maria, A.Le Coq
	Sotsiaalsed	Grupi poliitika	Santa Maria
		Töötajate heaolu	A.Le Coq, Tallegg, Liviko, Santa Maria, Põltsamaa
		Erialaliitude juhised	A.Le Coq

Allikas: koostatud autori poolt

Seadusandlust peavad valimisse kuuluvad ettevõtted üheks suurimaks motivaatoriks. Välja on toodud nii Eesti sisesed regulatsioonid kui ka Euroopa Liidu poolt seatud nõuded. Liviko esindaja tõi välja, et kuna ettevõtte tegeleb alkoholsete jookide müügi ja turundusega, siis reklaamiseadus loob raamistiku, mis ühtlasi suunab ettevõtet teavitama klienti vastutustundlikust tarbimisest. Seadusandlusest tulenevad nõuded mõjutavad enim ettevõtte keskkonnaalast tegevust. Mõlemad joogitööstuse ettevõtted mainisid ka äsja jõustunud ühekordsete plastikust nõude kasutamise keeldu, see motiveerib omakorda ettevõtteid leidma keskkonnasõbralikemaid alternatiive. Lisaks peab joogitööstustes arvestama pandipakendi ringlussüsteemiga, mis Eestis toimib väga edukalt. Antud süsteemi positiivse tulemusena leiab üha vähem pudeleid tee loodusesse. Samas toob A.Le Coq'i esindaja välja ilmeka näite: „Eesti riigi maksupoliitika motiveerib tarbijat välisriigist tooma toodet, mille pakend ei ole siin taaskasutatav“.

Majanduslikud motivaatorid on sama olulised kui seadusandlusest tulenevad nõuded. Ettevõtetele on siiski esmatähtis finantsiline tugevus, selle puudumisel ei ole võimalik edukalt tegutseda. See arvamus kajastus ka tugevalt valimisse kuulunud ettevõtete vastustes. Kolm ettevõtet, A.Le Coq, Põltsamaa ja Santa Maria on osa suuremast rahvusvaheliselt grupist ja sellest tulenevalt töid kõik kolm ettevõtete motivaatorina välja grupi poolt seatud eesmärgid ja nõuded. Samuti toodi kahe ettevõtte poolt välja motivaatorina juhtkonna tugi, et saavutada ühiselt seatud eesmäärke. Tallegg'i esindaja märkis omalt poolt veel lisatulu teenimise võimalusi kui motivaatorit tegutseda jätkusuutlikkuse printsiipidest lähtuvalt.

Turust tulenevate motivaatoritena on välja toodud kolm märksõna: tarbija nõuded, konkurents ning koostöö tarnijatega. A.Le. Coqi esindaja tõi intervjuus välja, et: „*Tarbija eelistab toodet, mis on keskkonnasäästlikum ja jätkusuutlik*“. Samale järeltulele jõudsid ka ülejäänud valimis olnud ettevõtted. Motivaatorina on välja toodud ka konkurents. Liviko intervjuus selgus, et teinekord on konkurentide tegevus suurem motivaator kui tarbijate nõuded. Jätkusuutlikkuse aspektist võib sellisel tegevusel olla nii positiivsed kui ka negatiivsed tagajärjed, oleneb sellest, mis on konkurentide väärtushinnangud. Kaks ettevõtet on motivaatorina välja toonud ka koostöö tarnijatega. Santa Maria grupi poliitikas on välja toodud, et ettevõtte soovib olla eelistatud partner ning A.Le. Coq väärtustab püsivaid ja pikaajalisi tarnijasuheid.

Suurima sotsiaalse motivaatorina nähti töötajate heaolu. Selle on kõik valimisse kuulunud ettevõtted intervjuudes välja toonud. Santa Maria esindaja väide: „*Ettevõtte saab terved ja rõõmsad töötajad, kes tunnevad et neist hoolitakse*“, ilmestab selgelt antud valdkonda. Sama ettevõtte on välja toonud ka ettevõtte kultuuri kui toetava teguri. Sotsiaalsed küsimused on ettevõttes seatud strateegilisele tasandile ning sellest lähtuvalt tegustatakse. Kolmas motivaator on ka erialaliitude juhiste järgimine, selle tõi välja üks valimisse kuulunud ettevõtte.

3.1.3 Piiravad tegurid

Lisaks teguritele, mis aitavad kaasa vastutustundliku ja jätkusuutliku tarneahela juhtimise initsiatiivile, on intervjuude käigus tuvastatud ka mitmed piiravad tegurid. Järgnevas tabelis 3.5 on välja toodud intervjuude analüüsist tuvastatud barjäärid, mis takistavad või seavad piiranguid ettevõtete tegevusele.

Tabel 3.5 Jätksuutliku tarneahela juhtimise põhimõtete rakendamise barjäärid

Põhikategooria	Alamkategooria	Koodid	Ettevõtte
Barjäärid	Seadusandlus	Maksupoliitika	A.Le Coq, Liviko
		EU nõuded	A.Le Coq
		Eesti seadusandlus	Tallegg, Liviko, Santa Maria
		Regulatsioonid	Tallegg
		Seadusandluse riikide vaheline erinevus	Santa Maria
	Majanduslikud	Investeeringud	A.Le Coq, Tallegg, Liviko, Santa Maria
		Tehnilised piirangud	Tallegg, A.Le Coq
	Turg	Alternatiivsete tarnijate puudumine	Santa Maria, A.Le Coq
		Ebastabiilsus	Tallegg
		Koostööpartnerid	Põltsamaa
	Sotsiaalsed	Tööjõud	Tallegg

Allikas: koostatud autori poolt

Nii nagu motivaatorina on välja toodud seadusandlusest tulenevad tegurid on ka valimisse kuulunud ettevõtted tuvastanud erinevad barjäärid samast valdkonnast tulenevalt. Maksupoliitikast lähtuvalt on Liviko esindaja välja toonud aktsiisi tõusu, mis takistab majandusliku edu saavutamist ning omakorda mõjutab teisi ettevõtte tegevusvaldkondi. Euroopa Liidu seadusandlusest tuleneva piirangu tõi välja A.Le Coq. Nimelt on teatud tootepakendite puhul nõue kasutada 20-30% ulatuses taaskasutatud materjali, kuid samas ei tule ringlusest nii palju pakendit tagasi, et saaks seda nõuet täita. Samuti on välja toodud erinevad regulatsioonid, mis enamjaolt puudutavad jäätmekäitlust ja ettevõtete seniseid käitumistavasid. Ühe takistusena on veel välja toodud riikide vahelised erinevused. Kui ettevõtte allüksused tegutsevad erinevates riikides, siis mõned tegevused võivad olla ühes riigis rakendatavad aga teises mitte ning sellest tulenevalt tekib ebakõla.

Majanduslike barjääridena toodi välja nii investeeringute suurus kui ka tehnilised piirangud. Valimisse kuulunud organisatsioonid leidsid, et oluline on leida tasakaal tehtavate investeeringute ja saadava kasu vahel. Mõnikord on investeeringute mahud väga suured, samas kasu marginaalne ning seetõttu ei minda uute lahendustega edasi. Samuti on kahe ettevõtte poolt välja toodud tehnilised piirangud toote arendamisel, mis ühelt poolt tooksid suurema kliendirahulolu ja keskkonnasäästlikkuse, kuid samas ei ole ettevõttel võimalik uusi tehnoloogilisi lahendusi kasutusele võtta kuna need on liialt kulukad või ei õigusta end.

Piirav tegur, mis tuleneb turu eripärast on näiteks alternatiivsete tarnijate puudumine. Nimelt on teatud toodetel limiteeritud piirkonnad ja tarnijad, kust kaupa saab hankida. Üldjuhul on tegemist arengumaadega, kus ei kehti Eestile ja Euroopale omased standardid. A.Le Coq'i esindaja tõi ilmeke näite: „*Ei saa osta Rootsi ananassi, Indoneesia ananassi asemel*“. Sellistel juhtudel on oluline teha tarnijatega tihedat koostööd ning hinnangute andmisel lähtuda ka sihtriigi eripäradest. Turu ebastabiilsus on samuti piiravaks teguriks. Vastutustundliku ettevõtluse põhimõtete rakendamisel on olulisel kohal erinevate ühiskonnagruppidega arvestamine. Samas suurettevõtetes on majandusliku edu saavutamiseks vajalik mahutoodete tootmine ning uute kaubagruppide sisse võtmine, nt halal ja kosher, on ettevõtte jaoks riskantsed. Talleggi esindaja tõi välja, et antud segment on Eestis veel vähetuntud ja seetõttu nähakse seda kui piirangut tootmisettevõttele. Kui eelnevalt on toetava tegurina välja toodud koostöö tarnijatega, siis Põltsamaa esindaja sai tuua välja vastupidise näite, kus koostööpartnerite ebapädevus toob kaasa kvaliteediprobleemid.

Sotsiaalse valdkonna barjäärina on Talleggi esindaja toonud välja ühe teema ning see on tööjõust tulenev. Märksõnadena toodi välja töötajate hoolimatus ja tööjõu voolavus, mis vaatamata tööandja pingutustele, panustada töötervishoidu ja- ohtusse, ei too kaasa soovitud positiivset tulemust.

3.2 Tulemuste hindamine

Magistritöö tulemuste hindamine toimus eksperthinnangute näol. Hinnang küsiti kahelt oma ala spetsialistilt. Mõlemad eksperdid tõid välja, et tegemist on aktuaalse ja intrigeeriva teemaga. Valitud metoodika sobib eesmärgi saavutamiseks. Magistritöös on paigas tasakaal teoreetiliste lähtepunktide ja praktilise uuringu vahel. Mihkel Keinast lisas, et positiivne on töö käigus selgunud vastuolud, mis tekitavad vajaduse ning huvi sügavamale uurimise ja laiemale diskussiooni järele. Valitud metoodika on pädev, kuigi mõne uuritud valdkonna osas oleks võinud minna rohkem süvitsi, et jõuda lähemale juurpõhjustele. Lisaks oleks oodanud analüüsi ka viimasel ajal jõuliselt esile kerkinud teemade osas nagu ohtlike jäätmete käitlemine, sooline võrdõiguslikkus ja õiglane tasustamine.

Kaia Simson tõi omalt poolt välja paralleelid teise tööstusharuga, täpsemalt plastitööstusega. Teatud lähenemised, mis on antud magistritöös välja toodud on valdkonna ülesed ning leiavad kasutust ka teistes tootmisettevõtetes. Plastitööstuses on jätkusuutlikku tarneahela kujundamisel olulisteks mõjuteguriteks keskkonnajuhtimise süsteemid, kliendi nõuded, standardid ja

seadusandlusele. Tööstusettevõtetele on omane materjalide taaskasutamine. Näiteks kasutatakse taaskasutatavaid plastimaterjal kliendi nõudel autotööstuses. Samuti taaskasutavad ettevõtted osa praak toodangust uue toodangu valmistamiseks. Lisaks toob Simson välja Eesti tööstusettevõtetele omase tunnuse, milleks on transporditeenuse sisseostmine, kus keskkonnasõbralikkust eraldi ei ole kontrollitud ja peamiselt vaadatakse hinda.

„Magistritöö teoreetilises osas välja toodud allikate seisukohad on õiged, aga üle-idealiseeritud“, toob välja Mihkel Keinast. Praktilisest kogemusest lähtudes viitab ta tõsiasjale, et reaalses äris ei rakendata siiski vastutustundlikkuse ja jätkusuutlikkuse printsiipe nii laialdaselt. Toiduainetööstus globaalses mõistes on küllaltki madala marginaliga äri, kus edu saadab enamasti neid, kes suudavad luua mastaabiefekti. Seetõttu on Eesti toiduainetetööstuse ettevõtete tegutsemine enamjaolt majanduslikust seisukohast õigustatud. Keinast lisab, et tähelepanu tasub pöörata ka lõpptarbijale, kes teeb ostuotsuse ning oluline osa on ka riigil ja erialaliitudel, kes barjääride kõrval saavad tarbijat mõjutada ka positiivselt läbi teavituskampaaniate, jätkusuutliku tootja tunnustamise, märgiste ja suunatud soodustusega maksukeskkonna loomisega.

Eksperdid leidsid, et kuna jätkusuutlikkuse teematikat ei ole Eestis veel väga süvitsi uuritud, on antud tööga tehtud hea algatus, mis pakub välja praktikas rakendatavaid nõuandeid. Loodetavasti annab see intervjuudes osalevatele ettevõtetele motivatsiooni tegelda antud teematikaga edasi. Lisaks toodi välja, et käesolev töö on hea lähtekoht minemaks edasi ka järgmise uurimusega, mis näiteks keskenduks lõpptarbija poolt valiku tegemise otsuste hindamisele.

3.3 Võrdlusanalüüs

Nagu meetodika osas on välja toodud, siis võrreldavad uurimused põhinevad samadel teoreetilistel alustel ning kõik on läbi viidud sarnases ettevõtetus keskkonnas. See annab võimaluse võrrelda antud magistritöö tulemusi varasemalt tehtud uurimustega.

Walker *et al.* erasektoris kuuluvate ettevõtete seas läbiviidud uurimus tuvastas erinevad tegurid, mis mõjutavad ettevõtte jätkusuutliku tarneahel juhtimist. Motivaatorid ja barjäärid on liigitatud vastavalt ettevõtte sisesteks ning välisteks. Peamised motivaatorid olid klientide nõuded, investorite suurenenud huvi, tippjuhtkonna tugi ning seadused ja regulatsioonid. Võrreldes käesoleva magistritöö raames läbiviidud uuringu tulemusi, võib välja tuua sarnasuse kliendi nõuete näol. Mõlemas uurimuses on tuvastatud klientide nõuded ühe peamise motivaatorina. Lisaks on mõlemas uurimuses tuvastatud abistavate teguritena nii tippjuhtkonna tugi kui ka kehtestatud

seadused ning regulatsioonid. Samas on Walker *et al.* läbiviidud uuringus välja toodud tegur, mis antud töös ei leidnud kajastust. Nimelt investorite suurenenud huvi ettevõtete suhtes, kes rakendavad vastutustundlikkuse ja jätkusuutlikkuse praktikaid. Erinevus võib olla tingitud sellest, et Walker *et al.* uuringusse olid kaasatud suuretted, kes olid ühtlasi tuvastatud ka sektori liidritena ning seetõttu on need ettevõtted investorite huviorbiidis ning ka vastupidi (2012).

Piiravate teguritena on Walker *et al.* (2012) tuvastanud ressursi puuduse, et investeerida inimestesse või uutesse süsteemidesse, juhtkonna pühendumise ja jätkusuutlikkuse strateegia puudumise ning standardite erinevused riikide lõikes. Kahe uurimuse võrdlusel selgub, et olenemata riigist või ettevõtte tegevusvaldkonnast, on majanduslik aspekt tugev mõjutegur. Mõlema uurimuse puhul on välja toodud investeringute mahud kui barjäär jätkusuutliku tarneahela juhtimise praktikate rakendamisel. See on põhjendatav, kuna jätkusuutlikkuse temaatika valimine, vähemalt algfaasis, toob kaasa tunduvalt suuremaid aja- ja finantsressursside kulu, kui sealt saadav lisatulu katab. Käesoleva magistr töö raames ei tuvastatud barjääradena juhtkonna pühendumise ja jätkusuutlikkuse strateegia puudumist. Põhjus võib peituda riiklikes erinevustes, Eestis ei ole antud valdkond veel piisavalt arenenud, et ettevõtted neid teemasid süvitsi analüüsiks.

Huvitav tegur, mis selgus Walker *et al.* uuringus oli see, et kõige domineerivam mõjutaja jätkusuutlikkuse praktikate rakendamisel on ettevõtte tarnijad. Sellisele järeldusele antud magistr töö raames ei jõutud. Walker *et al.* toob põhjusena välja, et kuna valimisse kuuluvates ettevõtetes on juba jätkusuutlikkuse praktikad heal tasemel juurutatud, siis tähtsustatakse ja väärtustatakse häid tarnijasuheid (2012).

Spence *et al.* (2009) uurimus kaasas valimisse parima praktika näite organisatsiooni näol, kes tegeleb toiduainete jaemüügiga. Uurimuses selgus, et jätkusuutliku tarneahela juhtimise initsiatiiv saab alguse ettevõtte poliitikast ning strateegiast. Eraldi on välja toodud neli valdkonda, millele ettevõtte keskendub- keskkonnahoid, vastutustundlik hankimine, kogukonda investeerimine ning parterite, sh. töötajate, heaolu. Kõiki neid nelja valdkonda hallatakse omakorda riskihindamise süsteemiga. Antud töö kontekstis on kõik need valdkonnad tuvastatud ning analüüsitud valimisse kuuluvate ettevõtete näitel.

Kuigi ettevõtte jätkusuutlik tarneahela juhtimine hõlmab väga erinevaid valdkondi, siis suur rõhk on ühel valdkonnal ning see on hanketegevus. Spence *et al.* (2009) uuringus on välja toodud kolm suunda antud temaatikas. Ettevõtte eesmärk on partnerlus tarnijatega ning ühine edu

saavutamine; fookus on suunatud suurematele ning strateegiliselt olulistele partneritele; ühiskonna surve võtta vastutus kõikide tarnijate ees ei ole ettevõtte jaoks jätkusuutlik. Samuti on antud magistritöö raames tuvastatud ühe peamise tegevusena jätkusuutliku tarneahela juhtimise praktikas hanketegevus- täpsemalt tarnijate hindamine.

Chkanikova *et al.* (2015) läbi viidud uurimus Rootsi supermarketite seas on võetud aluseks antud magistritöö motivaatorite ja barjääride kategooriate loomisel. Intervjuud viidi läbi 20 inimesega ning seeläbi annavad tulemused laialdase ülevaate. Sarnaselt käesolevale tööle on motiveerivate teguritena välja toodud regulatsioonid erinevates valdkondades, nagu toiduohutus, jäätmekäitlus ning energiatõhusus; finantsiline tugevus ning võimalus kulusid kokku hoida; turunõudlus. Olulisel kohal on ka ettevõtte maine kasv ning seeläbi lihtsam töötajate värbamine. Lisaks üks tegur, mida käesoleva magistritöö raames tuvastatud ei ole kuid Chkanikova *et al.* uurimuses on välja toodud. Nimelt meedia suurenenud tähelepanu ettevõtte tegevuse osas, mis puudutab keskkonnahoidu ning sotsiaalseid aspekte. Erinevus võib olla tingitud sellest, et Eestis ei ole vastutustundlikkuse teema ühiskonnas veel laialdaselt teadvustatud ning seetõttu ei ole ka meedia huvi tuvastatud.

Piiravad tegurid vastavalt Chkanikova *et al.* uurimusele olid investeeringute suurus ning võimetus mõjutada tarnijate harjumusi ja praktikaid. Lisaks on barjäärina tuvastatud veel tarbijate vähene huvi jätkusuutliku toote vastu, sest selle kaubagrupi hind on kõrgem. Samas ei ole tarbijakäitumist antud valdkonnas põhjalikult uuritud ning seetõttu ei ole võimalik Eesti kontekstis paralleele tuua. Samuti on Chkanikova *et al.* uurimuses kitsaskohana välja toodud suutmatust defineerida jätkusuutlikku strateegia või toodet. Tarbija jaoks on segadust tekitav pakendite märgistus. Palju räägitakse öko- ja mahetoodetest, kuid see ei tähenda alati jätkusuutlikkuse aspektist lähenemist. Olulisel kohal on tarbija teadlikkuse tõstmine ja seeläbi tema ostuotsuse suunamine (2015).

3.4 Järeldused ja ettepanekud

Empiiriliste andmete analüüsil selgus, et enamuse teoorias välja toodud jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtted, nende rakendamise motivaatorid ja barjäärid, on tuvastatud antud magistritöö raames. Peamised valdkonnad kus ettevõtted tegutsevad vastutustundliku ettevõtluse ja jätkusuutliku tarneahelajuhtimise alal on järgnevad: ettevõtte finantsilise tugevuse tagamine, tarnijate hindamine, jäätmekäitlus, tarbijate huvidega arvestamine ning töötervishoid ja- ohutus.

Intervjuude analüüsil tuvastati järgnevad motivaatorid, mida on välja toonud enamus valimisse kuulunud organisatsioone: seadusandlus, finantsiline tugevus, grupi poliitika, tarbija nõuded, konkurents, töötajate heaolu. Peamised piiravad tegurid jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtete rakendamisel olid seadusandlus ja regulatsioonid ning investeeringute, nii materiaalsete kui mittemateriaalsete, suurus.

Antud magistritöö raames ei leidnud kinnitust järgnevad, teoreetilises osas tuvastatud, mõjutegurid: olemasolevad ärisuhted võivad aeglustada jätkusuutlike algatuste rakendamist; keskkonnakaitsega tegelevate organisatsioonide nõuded; investorite suurenenud huvi ettevõtete suhtes; juhtkonna pühendumise ja jätkusuutlikkuse strateegia puudumine, kui barjäär.

Teoreetilise materjali ja intervjuude analüüsi põhjal tõi autor välja, et valimisse kuulunud toiduainetetööstustele on omane jätkusuutliku tarneahela juhtimise praktikate rakendamisel järgnev tegevusahel. Esmalt lähtutakse majanduslikust aspektist, mis omakorda annab tõuke edasisteks tegevusteks. Teiseks loob seadusandlus raamistiku, mis kohustab ja suunab ettevõtteid tegutsema vastutustundlikult ja jätkusuutlikult. Kolmandaks teadvustatakse ettevõtte sotsiaalset vastutust ühiskonnas ja eetilise käitumise vajalikkust.

Võttes arvesse teoreetilist käsitlust ning empiiriliste andmete analüüsi esitab autor soovitused Eesti toiduainetetööstuse ettevõtetele jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtete rakendamiseks. Soovitus on suunatud Eesti Toiduainetetööstuse Liidule ja Eesti toiduainetetööstuse ettevõtetele. Vastutustundliku ettevõtluse ja jätkusuutliku tarneahela juhtimise initsiatiiv saab alguse ettevõtte juhtkonnast ja ettevõtte eesmärkidest. Sellest tulenevalt soovitab autor viia vastutustundlikkuse ja jätkusuutlikkuse põhimõtted sisse ettevõtte strateegiasse. Olulisel kohal on pikas perspektiivis saadav kasu, ettevõtte erinevate osakondade kaasamine ja töötajate teadlikkuse tõstmine ning järjepidev tegutsemine.

Tarnijasuhetel on oluline mõju jätkusuutliku tarneahela juhtimise edukaks toimimiseks. Jätkusuutlik hankimine eeldab süsteemset ning järjepidevat tööd ettevõtte tarnijatega. Teise soovitusena toob autor välja koostöö põhinevate tarnijasuhete loomise. Mitte piirduda ainult tarnijate ja koostööpartnerite hindamisega vaid teha neist ettevõtte strateegilised partnerid, kes aitavad kaasa ettevõtte eesmärkide saavutamisele ning konkurentsieelise loomisel.

Valimisse kuulunud ettevõtetes on heal tasemel jäätmekäitlusega seotud tegevused. Uuringus selgus, et toiduainetetööstusele omaselt tekib rohkesti biojäätmeid ning nende

utiliseerimisvõimaluste otsimisega tegeletakse järjepidevalt. Sellest tulenevalt on sõnastatud kolmas soovitus, otsida võimalusi biojätmete taaskasutuseks nagu biogaas, kompost ning loomasööt. Antud tegevuse positiivne tulem on nii keskkonnanahoiule kui ka ettevõtte majanduslikule tegevusele, kuna ettevõtte jaoks saab jäätmetest toode mida edasi müüa.

Toiduainetetööstus annab olulise panuse üldisesse tööhõivesse Eestis. Et tööjõuturul konkurentsivõimeline olla annab autor soovitusse panustada ettevõtte vastutustundliku kuvandi loomisele ning töötajate heaolu tagamisele. Ettevõtte sotsiaalne vastutus on üks osa jätkusuutlikust tarneahela juhtimisest ning selle rakendamisel tagab organisatsioon üldise maine kasvu ning seeläbi muutub ettevõtte tööturul eelistatud tööandjaks. Selle tulemusena on ettevõttel võimalik maandada tööjõu volavuse ning tööjõupuudusega seotud riske.

Mõlemad eksperdid leidsid, et antud tööga on tehtud hea algatus jätkusuutlikkuse temaatika uurimisel. Leiti, et valitud meetodika oli pädev, kuid mõne uuritud valdkonna osas oleks autor võinud minna rohkem süvitsi, et jõuda lähemale juurpõhjustele. Ühtlasi toodi välja, et käesolev töö on hea lähtekoht minemaks edasi mõne järgmise uurimusega.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö teemaks oli jätkusuutliku tarneahela juhtimise uurimine Eesti toiduainetetööstuse ettevõtetes.

Magistritöö probleemiks oli ülevaate puudumine, millisel määral Eesti toiduainetetööstused kasutavad enda igapäevases tegevuses vastutustundliku ettevõtluse ja jätkusuutliku tarneahela juhtimise printsiipe ning kas ettevõtted on teadlikud kaasuvatest võimalikest kasuteguritest. Lisaks puudub informatsioon, mis aitab kaasa või hoopiski pidurdab jätkusuutlikku tarneahela juhtimist. Probleemist tulenevalt sõnastati lõputöö eesmärk, töötada välja soovitud Eesti toiduainetetööstuse ettevõtetele jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtete rakendamiseks.

Probleemi lahendamiseks ning eesmärgi saavutamiseks valis töö autor uurimuse läbiviimiseks kvalitatiivse uurimisstrateegia juhtumiuuringu näol ning viis läbi poolstruktureeritud intervjuud Eesti toiduainetetööstuse ettevõtetes. Valimisse kuulusid A. Le Coq AS, HKScan Estonia AS Tallegg, Liviko AS, Orkla Eesti AS Põltsamaa ja Santa Maria AS. Andmeid koguti ka interneti vahendusel valimisse kuulunud ettevõtete kodulehekülgedelt. Lisaks tegi autor võrdlusanalüüsi teiste riikide analoogsete uuringutega. Töö tulemuste hindamiseks küsis autor eksperthinnanguid.

Magistritöö autor püstitas kolm uurimisülesannet, mis töö käigus vastused said. Esmalt selgitati välja, et Eesti toiduainetetööstuse ettevõtetes kasutatakse järgnevaid jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtteid: ettevõtte finantsilise tugevuse tagamine, tarnijate hindamine, jäätmekäitlus, tarbijate huvidega arvestamine ning töötervishoid ja- ohutus.

Teiseks tuvastati peamised motivaatorid ja barjäärid antud põhimõtete rakendamiseks. Intervjuude tulemusel selgus, et motivaatorid olid: seadusandlus, finantsiline tugevus, grupi poliitika, tarbija nõuded, konkurents, töötajate heaolu.

Peamised piiravad tegurid jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtete rakendamisel olid seadusandlus ja regulatsioonid ning investeeringute, nii materiaalsete kui mittemateriaalsete, suurus.

Autori arvates antud magistritöö eesmärk saavutati. Kolmanda uurimisülesande tulemusena sõnastati soovitud Eesti toiduainetetööstuse ettevõtetele tarneahela jätkusuutlikuks juhtimiseks.

Järgnevad soovitusel on suunatud Eesti Toiduainetööstuse Liidule ning Eesti toiduainetetööstuse ettevõtetele.

1. Kaasata vastutustundlikkuse ja jätkusuutlikkuse põhimõtted ettevõtte strateegiasse.
2. Koostööl põhinevate tarnijasuhete loomine.
3. Otsida võimalusi biojätmete taaskasutuseks.
4. Ettevõtte vastutustundliku kuvandi loomine, et tagada eelistatud tööandja positsioon.

Ekspertid, kes tööle hinnangu andsid, leidsid, et jätkusuutlikkuse temaatikat ei ole Eestis veel väga süvitsi uuritud ning autor on teinud oma tööga hea algatuse ja pakub välja praktikas rakendatavaid soovitusi. Ekspertid leidsid, et käesolev töö on hea lähtekoht minemaks edasi ka järgmiste uurimustega, mis näiteks keskenduks lõpptarbija poolt valiku tegemise otsuste hindamisele. Töö autor nõustub ekspertidega ning leiab, et edasiste uurimistemade hulka võiksid kuuluda tarbija vaade vastutustundlikkuse ja jätkusuutlikkuse teemadele ostuotsuse tegemisel ning kaasata valimisse ka väike- ja keskmise suurusega ettevõtteid.

SUMMARY

SUPPLY CHAIN RESPONSIBILITY IN ESTONIAN FOOD INDUSTRIES

Agne Väljaots

The subject of this Master's thesis was to study sustainable supply chain management in Estonian food industries.

The problem of the Master's thesis was lack of an overview of the extent to which Estonian food industries use the principles of responsible entrepreneurship and sustainable supply chain management in their daily activities, and whether the companies are aware of the potential benefits. In addition, there is no information on the factors that contribute to or rather hinder sustainable supply chain management. Due to the problem, the aim of the thesis was formulated, to develop recommendations for Estonian food industry companies to implement sustainable supply chain management principles.

To solve the problem and achieve the goal, the author of the thesis chose a qualitative research strategy to conduct the research in a case study and conducted semi-structured interviews with Estonian food industry companies. The sample included A. Le Coq AS, HKScan Estonia AS Tallegg, Liviko AS, Orkla Estonia AS Põltsamaa and Santa Maria AS. Data was also collected from the web sites of the sampled companies. In addition, the author carried out a comparative analysis with similar studies from other countries. To evaluate the results of the work the author asked expert reviews.

The author of the Master's thesis confirmed that the three research tasks were answered during the work. First, it was established that the following principles of sustainable supply chain management are used in Estonian food industry companies: ensuring the financial strength of the company, evaluating suppliers, waste management, taking into account the interests of consumers and occupational health and safety management.

Secondly, the main motivators and barriers to implementing these principles were identified. The interviews revealed that the motivators were: legislations, financial strength, group policy, consumer requirements, competition, employee welfare.

The main limiting factors in implementing the principles of sustainable supply chain management were legislation and regulations, and the size of investments, both tangible and intangible.

According to the author the goal of this Master's thesis was achieved. As a result of the third research task, the recommendations for the Estonian food industry companies were formulated for the sustainable management of the supply chain. The following recommendations are addressed to the Estonian Food Association and the Estonian food industries.

1. Engage the principles of responsibility and sustainability in the company's strategy.
2. Creating cooperative supplier relationships.
3. Look for opportunities for bio-waste recycling.
4. Creating a responsible corporate image to ensure company preferred employer position.

Experts who evaluated the work found that the topic of sustainability in Estonia has not been thoroughly studied yet, and the author has made a good initiative with her work and offers practical advice. Experts found that this work is a good starting point for moving forward with the following studies, such as focusing on evaluating end-user selection decisions. The author agrees with the experts and believes that further research topics could include consumer perspective on responsibility and sustainability in purchase decision making and also include small and medium-sized enterprises in the sample.

KASUTATUD KIRJANDUSE LOETELU

Adebanjo, D., Abbas, A., Mann, R. (2010) An investigation of the adoption and implementation of benchmarking, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30 Issue: 11, pp.1140-1169

Asbury, S., Ball, R. (2016). *The practical guide to corporate social responsibility: Do the right thing*. Great Britain: Routledge.

Carter, C.R., Rogers, D.S. (2008) A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38 Issue: 5, pp.360-387

Chkanikova, O., Mont, O. (2015) Corporate Supply Chain Responsibility: Drivers and Barriers for Sustainable Food Retailing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, March 2015, Vol.22(2), pp.65-82

Council of Supply Chain Management Professionals (31.03.2019)
https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921

Eesti Toiduainetetööstuste Liit. <http://toiduliit.ee/toiduliidust/tutvustus> (29.04.2019)

Eesti tootjate hea tahte lepe lisatud suhkrute vähendamiseks toidu- ja joogisektoris.
<http://toiduliit.ee/83-uudised/599-estti-tootjate-hea-tahte-lepe-lisatud-suhkrute-vaehendamiseks-toidu-ja-joogisektoris> (28.04.2019)

Elkington, J. (1998) Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, September 1998, Vol.8(1), pp.37-51

Gerring, J. (2017) *Case Study Research. Principles and Practices*. Second Edition. United Kingdom: Cambridge University Press

Ghadge, A., Kaklamanou, M., Choudhary, S., Bourlakis, M. (2017) Implementing environmental practices within the Greek dairysupply chain Drivers and barriers for SMEs. *Industrial Management and Data Systems*, 117 (9\). pp. 1995-2014

Giunipero, L.C., Hooker, R.E., Denslow, D. (2012) Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of Purchasing and Supply Management* 18.4, pp. 258–269.

Gorane, S.J., Kant, R., Singh, M.D. (2012) Functional benchmarking of organisations on the basis of supply chain performance measures. *IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology (ICMIT)*, June 2012, pp.146-151

Grant, D., B., Trautrim, A., Wong, C., Y. (2013). *Sustainable logistics and supply chain management: principles and practices for sustainable operations and management*. Great Britain: Kogan Page Limited.

Hammarberg, K., Kirkman, M., de Lacey, S. (2016) Qualitative research methods: when to use them and how to judge them. *Human Reproduction*, Vol.31, No.3 pp. 498–501, 2016

- Harding, J. (2013) *Qualitative Data Analysis from Start to Finish*. United Kingdom: SAGE Publications Ltd.
- Harland, C. (1996) Supply chain management: relationships, chains and networks. *British Journal of Management*, Vol. 7, special issue, pp. S63-S80.
- Harms, D., Hansen, E.G., Schaltegger, S. (2013) Strategies in sustainable supply chain management: An empirical investigation of large German companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 20, pp. 205–218
- Harrison, A., van Hoek, R., Skipworth, H. (2014) *Logistics Management and Strategy. Competing through the supply chain*. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2004) *Uuri ja kirjuta*. Medicina: Tallinn
- Ho, C.J., Shalishali, M.K., Tseng, T.L., Ang, D.S. (2009) Opportunities in green supply chain management. *The Costal Business Journal*. Spring 2009: Volume 8, Number 1.
- Hsu, C., Choon Tan, K., Hanim Mohamad Zailani, S., Jayaraman, V. (2013) Supply chain drivers that foster the development of green initiatives in an emerging economy. *International Journal of Operations & Production Management* 33.6, pp. 656–688.
- Järvsoo, M. (2017) Koostööpartnerite valiku põhimõtted lähtudes vastutustundliku ettevõtluse printsiipidest Eesti jaekaubandusettevõtete näitel: magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool: Tallinn
- Laherand, M. (2005) *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrükk
- Laszlo C. (2003) *The Sustainable Company: How to Create Lasting Value Through Social and Environmental Performance*. Washington, DC: Island Press
- Maaeluministeerium. (2017) *Eesti toiduainetööstuse 2017. aasta ülevaade*.
- Mangan, J., Lalwani, C., Butcher, T., Javadpour, R. (2012) *Global Logistics and Supply Chain Management*. Second Edition. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Morali, O., Searcy, C. (2013) A Review of Sustainable Supply Chain Management Practices in Canada. *Journal of Business Ethics*. October 2013, Volume 117, Issue 3, pp 635–658
- Nõmmets, M. (2015) *Vastutustundliku hankimise rakendamine Eesti tootmisettevõtetes: magistritöö*. Tallinna Tehnikaülikool: Tallinn.
- Plast ookeanis: faktid, mõju ja ELi uued eeskirjad.
<http://www.europarl.europa.eu/news/et/headlines/society/20181005STO15110/plast-ookeanis-faktid-moju-ja-eli-uued-eeskirjad> (28.04.2019)
- Radermacher, F.R. (2005) *Tasakaal või häving*. Tallinn: Eesti Entsüklopeediakirjastus.
- Resta, B., Dotti, S., Gaiardelli, P., Boffelli, A. (2016) *Lean Manufacturing and Sustainability: An Integrated View*. IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems (APMS), Sep 2016, Iguassu Falls, Brazil. pp.659-666, ff10.1007/978-3-319-51133-7_78ff. fahal01615727

- Sajjad, A., Eweje, G., Tappin, D. (2015) Sustainable Supply Chain Management: Motivators and Barriers. *Business Strategy and the Environment* Bus. Strat. Env. 24, 643–655
- Savitz, A.W. (2014) *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social, and Environmental Success -- And How You Can Too*. United States of America: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Schrettle, S., Hinz, A., Scherrer-Rathje, M., Friedli, T. (2014) Turning sustainability into action: Explaining firms' sustainability efforts and their impact on firm performance. *International Journal of Production Economics* 147, pp. 73–84
- Silverman, D. (2011) *Interpreting Qualitative Data*. 4th Edition. United Kingdom: SAGE Publications Ltd.
- Silverman, D. (2016) *Qualitative Research*. SAGE Publications Ltd: Los Angeles
- Spence, L., Bourlakis, M. (2009) Moving from Corporate Social Responsibility to Supply Chain Responsibility: The Case of a Leading UK Food Retailer. *AgEcon Search: Research in Agricultural and Applied Economics*
- Säästev areng. <https://www.riigikantselei.ee/et/saastev-areng> (28.04.2019)
- TRPC Report. (2010) *A Methodology For Performance Measurement and Peer Comparison in the Public Transportation Industry*. Transportatoin research Board: United States of America.
- Ulm, I. (2018) *Vastutustundliku ettevõtluse areng Eestis (10 Eesti suurettevõtte tegevuse näitel): lõputöö*. Tallinna Tehnikaülikool: Tallinn
- Walker, H., Jones, N. (2012) Sustainable supply chain management across the UK private sector. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17 Issue: 1, pp.15-28
- Walker, H., Sistob, L., McBain, D. (2008) Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*. Volume 14, Issue 1, March 2008, Pages 69-85
- Vastutustundlik ettevõtlus Eestis. Näidete kogumik. (2012) Toimetajad T.-K. Kaber, R. Lepp. Tallinn: AS Ecoprint
- Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum. <http://www.csr.ee/> (30.03.2019)
- Weber, M. (2008) The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26: 247–261
- Wheelen, T.L., Hunger, J.D., Hoffman, A.N., Bamford, C.E. (2017) *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*, Global Edition. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Wolf, J. (2014) The Relationship Between Sustainable Supply Chain Management, Stakeholder Pressure and Corporate Sustainability Performance. *Journal of Business Ethics*, 1 February 2014, Vol.119(3), pp.317-328
- Yin, R.K. (2012) *Applications of Case Study Research*. Third Edition. United States of America: SAGE Publications Inc.

LISAD

Lisa 1 A.Le Coq AS intervjuu kodeerimistabel

Põhikategooria	Alamkategooria	Koodid
Jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtted	Majanduslikud	Tarneahela riskide juhtimine, tarnijate hindamine, tarnijate auditeerimine, grupi tasandi nõuded, vastutustundliku äritegevuse käsiraamat
	Keskkonnaalased	Ressursitõhusus, CO ₂ , mõõdikutesüsteem, taaskasutus, materjali kasutuse optimeerimine, veoringide optimeerimine, jäätmete sorteerimine, ümbertöötlemine
	Sotsiaalsed	Toote funktsionaalsus, toote jälgitavus, pakendi märgistus, tarbija huvid, töötervishoid ja- ohutus
Motivaatorid	Seadusandlus	EU nõuded, Eesti seadusandlus, pandipakend
	Majanduslikud	Grupi poliitika, finantsiline tugevus
	Turg	Koostöö tarnijatega, tarbija nõuded
	Sotsiaalsed	Erialaliitude juhised, töötajate heaolu
Barjäärid	Seadusandlus	Maksupoliitika, EU nõuded
	Majanduslikud	Investeeringud, tehnilised piirangud
	Turg	Alternatiivsete tarnijate puudumine
	Sotsiaalsed	Ühiskonnagrupid

Allikas: koostatud autori poolt intervjuude põhjal

Lisa 2 HKScan Estonia AS Tallegg intervjuu kodeerimistabel

Põhikategooria	Alamkategooria	Koodid
Jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtted	Majanduslikud	Tarnijate hindamine, tarnijate auditeerimine, grupi tasandi nõuded, reklamatsioonid, kulude analüüs, ISO 22000, BRC
	Keskkonnaalased	ISO14001:2015, ümbertöötlemine
	Sotsiaalsed	Kohaliku tarnija eelistamine, toote funktsionaalsus, OHAS18001, tarbija huvid, tervishoid ja ohutus, pakendi märgistus
Motivaatorid	Seadusandlus	EU nõuded, Eesti seadusandlus
	Majanduslikud	Lisatulu, finantsiline tugevus
	Turg	Tarbija nõuded
	Sotsiaalsed	Töötajate heaolu
Barjäärid	Seadusandlus	Eesti seadusandlus, regulatsioonid
	Majanduslikud	Investeeringud, tehnilised piirangud
	Turg	Ebastabiilsus
	Sotsiaalsed	Tööjõud

Allikas: koostatud autori poolt intervjuude põhjal

Lisa 3 Liviko AS intervjuu kodeerimistabel

Põhikategooria	Alamkategooria	Koodid
Jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtted	Majanduslikud	ISO9001 kvaliteedi standard, tarnijate hindamine, hea äritava, reklamatsioonid
	Keskkonnaalased	Jäätmete sorteerimine, taaskasutus
	Sotsiaalsed	Tarbijatestid, tarbija huvid, töötervishoid ja- ohutus, pakendi märgistus
Motivaatorid	Seadusandlus	EU nõuded, Eesti seadusandlus
	Majanduslikud	Finantsiline tugevus
	Turg	Konkurents, tarbija nõuded
	Sotsiaalsed	Töötajate heaolu
Barjäärid	Seadusandlus	Eesti seadusandlus, maksupoliitika
	Majanduslikud	Investeeringud
	Turg	-
	Sotsiaalsed	-

Allikas: koostatud autori poolt intervjuude põhjal

Lisa 4 Orkla Eesti AS Põltsamaa intervjuu kodeerimistabel

Põhikategooria	Alamkategooria	Koodid
Jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtted	Majanduslikud	Tarnijate hindamine, tarnijate auditeerimine, grupi tasandi nõuded
	Keskkonnaalased	Jäätmete sorteerimine, jäätmete vähendamise võimaluste otsimine, ümbertöötlemine
	Sotsiaalsed	Tarbija huvid, tarbijatestid, töötervishoid ja- ohutus
Motivaatorid	Seadusandlus	EU nõuded, Eesti seadusandlus
	Majanduslikud	Juhtkonna tugi, grupi poliitika
	Turg	-
	Sotsiaalsed	Töötajate heaolu, tarbija nõuded
Barjäärid	Seadusandlus	-
	Majanduslikud	-
	Turg	Koostööpartnerid
	Sotsiaalsed	-

Allikas: koostatud autori poolt intervjuude põhjal

Lisa 5 Santa Maria AS intervjuu kodeerimistabel

Põhikategooria	Alamkategooria	Koodid
Jätkusuutliku tarneahela juhtimise põhimõtted	Majanduslikud	Jätkusuutlikkuse strateegia, tarnijate hindamine, tarnijate auditeerimine, kvaliteediaudit, grupi tasandi nõudmised, BRC
	Keskkonnaalased	ISO14001:2015, jäätmete vähendamise võimaluste otsimine, taaskasutus
	Sotsiaalsed	Tarbija huvid, töötervishoid ja -ohutus, tarnija sotsiaalne audit, toote jälgitavus, pakendi märgistus
Motivaatorid	Seadusandlus	EU nõuded, Eesti seadusandlus
	Majanduslikud	Juhtkonna tugi, finantsiline tugevus, grupi poliitika
	Turg	Konkurents, tarbija nõuded, koostöö tarnijatega
	Sotsiaalsed	Grupipoliitika, töötajate heaolu
Barjäärid	Seadusandlus	Eesti seadusandlus, seadusandluse riikide vaheline erinevus
	Majanduslikud	Investeeringud
	Turg	Alternatiivsete tarnijate puudumine
	Sotsiaalsed	-

Allikas: koostatud autori poolt intervjuude põhjal