



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO

INSENERITEADUSKOND

Mehaanika ja tööstustehnika instituut

TARNEAHELA RISKIDE TUVASTAMINE JA HINDAMINE TOITLUSTUSETTEVÖTTES HEA MAA

IDENTIFYING AND ASSESSING THE SUPPLY CHAIN RISKS OF RESTAURANT HEA MAA

MAGISTRITÖÖ

Üliõpilane: Kerli Kunst

Üliõpilaskood: 183312 EALM

Juhendaja: Kati Kõrbe, PhD

Tallinn 2020

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.

(kuupäev digiallkirjas)

Autor: Kerli Kunst

(allkirjastatud digitaalselt)

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

(kuupäev digiallkirjas)

Juhendaja: Kati Kõrbe, PhD

(allkirjastatud digitaalselt)

Kaitsmisele lubatud

(kuupäev digiallkirjas)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Jelizaveta Janno, PhD

(allkirjastatud digitaalselt)

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Kerli Kunst (sünnikuupäev: 16.05.1994)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose "Tarneahela riskide tuvastamine ja hindamine toitlustusettevõttes Hea Maa", mille juhendaja on Kati Kõrbe, PhD:

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*

(allkirjastatud digitaalselt)

(kuupäev digiallkirjas)

TalTech mehaanika ja tööstustehnika instituut

LÕPUTÖÖ ÜLESANNE

Üliõpilane: Kerli Kunst, 183312 EALM
Õppekava, peeriala: EALM02/18 – Logistika
Juhendaja: Tallinna Tehnikaülikooli vanemteadur, Kati Kõrbe

Lõputöö teema:

(eesti keeles) Tarneahela riskide tuvastamine ja hindamine toitlustusettevõttes Hea Maa

(inglise keeles) Identifying and assessing the supply chain risks of restaurant Hea Maa

Lõputöö põhieesmärgid:

Magistritöö uurimisprobleem seisneb selles, et toitlustusettevõtte Hea Maa OÜ tarneahela riskid on kaardistamata ning ettevõttes puudub sobiv riskide käsitlemise strateegia. Hea Maa OÜ juhtkond näeb vajadust tuvastada tarneahela riskid ning nende käsitlemise võimalused, et konkurentsitihted as toitlustussektoris sesoonsete eripäradega toime tulla ning seatud eesmärgid saavutada. Magistritöö eesmärk on identifitseerida toitlustusettevõtte Hea Maa OÜ tarneahela riskid, hinnata neid riske ja pakkuda välja sobiv riskide käsitlemise strateegia, mis toetab ettevõtte tegevust.

Lõputöö etapid ja ajakava:

Nr	Ülesande kirjeldus	Tähtaeg
1.	Teoreetilise osa kirjutamine, valimi koostamine.	16.02.2020
2.	Andmete kogumine, metoodika osa kirjutamine.	31.03.2020
3.	Hea Maa OÜ tarneahela protsesside kaardistamine, ettevõtet tutvustava peatüki kirjutamine.	12.04.2020
4.	Tulemuste analüüs, empiirilise osa kirjutamine.	26.04.2020
5.	80% magistritööst valmis, eelkaitsmisele esitamine.	06.05.2020
6.	Paranduste tegemine, töö esitamine.	25.05.2020

Töö keel: eesti keel **Lõputöö esitamise tähtaeg:** 25. mai 2020

Üliõpilane: Kerli Kunst (kuupäev digiallkirjas)
(allkirjastatud digitaalselt)

Juhendaja: Kati Kõrbe Kaare (kuupäev digiallkirjas)
(allkirjastatud digitaalselt)

Programmijuht: Jelizaveta Janno (kuupäev digiallkirjas)
(allkirjastatud digitaalselt)

SISUKORD

EESSÕNA	6
SISSEJUHATUS	7
1. TEOORIA	9
1.1 Toidukaupade tarneahel	9
1.1.1 Lühike toidukaupade tarneahel	10
1.1.2 Toitlustussektori eripärad	12
1.1.3 Toitlustusettevõtte protsessid	13
1.1.4 Eesti toitlustussektor	15
1.2 Riskide juhtimise protsess	17
1.2.1 Riskid tarneahelas	19
1.2.2 Riskid toidukaupade tarneahelas	21
1.3 Varasemad uurimused	23
2. HEA MAA OÜ	25
2.1 Hea Maa OÜ tutvustus	25
2.2 Hea Maa OÜ tarneahel	28
2.2.1 Hea Maa OÜ tooraine hankeprotsess	30
2.2.2 Hea Maa OÜ klienditeenindusprotsess	31
2.3 Hea Maa OÜ riskide juhtimise praktika	32
2.4 Eesmärk ja uurimisküsimused	34
3. METOODIKA	36
3.1 Uurimisstrateegia	36
3.2 Andmekogumismeetodid	37
3.2.1 Intervjuu	40
3.2.2 Ankeetküsitlus	41
3.2.3 Vaatlus	42
3.3 Riskianalüüs	42
3.4 Riskide käsitlemise võimalused	46
4. ANALÜÜS JA SÜNTEES	48
4.1 Riskide tuvastamine	48
4.2 Riskide hindamine	51
4.3 Riskide käsitlemine	53
4.4 Tulemuste valideerimine	56
4.5 Järeldused ja ettepanekud	58
KOKKUVÕTE	60
SUMMARY	62
KASUTATUD KIRJANDUSE LOETELU	64
LISAD	69
Lisa 1 Toidu ja joogi serveerimise valdkonnas tegutsevate ettevõtete arv Eestis ajavahemikul 2005-2015	69
Lisa 2 Hea Maa OÜ tooraine hankeprotsess	70
Lisa 3 Hea Maa OÜ klienditeenindusprotsess	71
Lisa 4 Intervjuu küsimused Hea Maa OÜ tarneahela riskide tuvastamiseks	72
Lisa 5 Hea Maa OÜ ettevõttesisesed ja -välised riskid	73
Lisa 5 järg	74
Lisa 6 Madala tasemega riskid	75
Lisa 7 Keskmise tasemega riskid	76
Lisa 8 Kõrge tasemega riskid	77
Lisa 9 Kriitilise tasemega riskid	78

EESSÕNA

Magistritöö pealkiri on "Tarneahela riskide tuvastamine ja hindamine tootlustusettevõttes Hea Maa".

Pärnus tegutseva tootlustusettevõtte Hea Maa OÜ tarneahela riskid on kaardistamata ning ettevõttes puudub sobiv riskide käsitlemise strateegia. Hea Maa OÜ juhtkond näeb vajadust tuvastada tarneahela riskid ning nende käsitlemise võimalused, et konkurentsitihedas tootlustussektoris sesoonsete eripäradega toime tulla ning seatud eesmärged saavutada. Magistritöö eesmärk on identifitseerida Hea Maa OÜ tarneahela riskid, hinnata neid riske ja pakkuda välja sobiv riskide käsitlemise strateegia, mis toetab ettevõtte tegevust. Hea Maa OÜ tarneahelana käsitletakse protsessi alates tooraine hankimisest kuni valmisroa toimetamiseni kliendini.

Ettevõtte tarneahela protsessidest ülevaate saamiseks ning nende kaardistamiseks teostas töö autor ühenädalase osalusvaatluse restoranis Hea Maa. Perioodil 09.03.2020 kuni 16.03.2020 viis autor riskide tuvastamiseks läbi ekspertintervjuud viie Hea Maa OÜ töötajaga, millele järgnes riskide hindamine viie-punktilisel skaalal ankeetküsitluse kaudu. Riskihindamismeetodina kasutati tõenäosus-tagajärg maatriksit ehk riskimaatriksit.

Riskianalüüsi käigus tuvastati 53 tarneahela riski, millest 3 on kriitilise, 20 kõrge, 22 keskmise ja 8 madala tasemega riskid. Lähtudes Hea Maa OÜ juhtkonna sisendist ja ettevõtte riskivalmiduse piirist määrati igale riskitasemele võimalik riskide käsitlemise strateegia. Selleks, et mõista, kas ja kuivõrd sarnanevad tuvastatud Hea Maa OÜ tarneahela riskid hooajalisusest vähem mõjutatud tootlustusasutuse riskidega, võrdles autor Hea Maa OÜ riske Laagri alevikus tegutseva kohviku Karulauk tarneahela riskidega. Ilmnes, et 55% riskidest on mõlemal ettevõttel kattuvad, suurimad erinevused on nõudlusriskide kategoorias.

Autori hinnangul on 53 tarneahela riski tuvastamine ja riskide käsitlemise strateegia loomine oluline tulem edaspidiseks ettevõtte Hea Maa OÜ riskide juhtimiseks. Samuti võib saadud tulem olla sisendiks teistele Eesti tootlustusettevõtetele, kus tarneahela riske pole seni tuvastanud ega hinnanud.

Märksõnad: toidukaupade tarneahel, tootlustussektor, sesoonne nõudlus, tarneahela riskid, riskide tuvastamine, riskide hindamine, riskide käsitlemine, magistritöö.

SISSEJUHATUS

Toitlustussektor areneb, uusi toitlustusasutusi avatakse regulaarselt. Väljas einestamine, aga ka söögi kaasa tellimine on tarbijate seas levivad trendid. Järjest enam kasvab ka toidukullerteenust pakkuvate ettevõtete osakaal. Tegutsedes konkurentsitihedas sektoris on keeruline läbi lüüa ning oht ebaõnnestumiseks on suur. Ettevõtte jätkusuutlikuks toimimiseks on oluline arvesse võtta valdkonnale omaseid eripärasid, potentsiaalseid riske ning rakendada tarneahela strateegiat, mis toetab eesmärkide saavutamist. (Kanyan *et al.* 2016; Nguegan *et al.* 2017) Aina olulisemaks muutub seejuures tarneahela toimimist mõjutavate riskide identifitseerimine, analüüsimine ja hindamine (Singhal *et al.* 2011).

Tarneahela riskide all peetakse silmas kõiki riske alates informatsiooni, materjali ja kaupade liikumisest tarnijalt tootjale, kuni valmistoodete lõpptarbijani jõudmiseni (Jüttner *et al.* 2003). Nende riskide identifitseerimine on oluline, kuna muutused ühes tarneahela lülis võivad põhjustada ahelreaktsiooni nii üla- kui allvoos. Ettevõtte peab olema suuteline muudatustega kohanema ning kohandama oma tegevust nii, et eesmärgid oleksid saavutatud. Riskide juhtimise integreerimine ettevõtte tegevusse aitab ettevõtte tulemuslikkust parandada, ühendades ettevõtte strateegia ning eesmärgid riskide ja võimalustega. (Singhal *et al.* 2011)

Eestis tegutsevate toitlustusettevõtete arv ajavahemikul 2005 kuni 2015 kasvas 830 toitlustusasutuse võrra. Ligi 75% Eesti toitlustussektoris tegutsevatest ettevõtetest on töötajate arvu põhjal mikroettevõtted. Kuigi toitlustussektor on aastate jooksul arenenud ning müügitulu suhteliselt edukalt kasvanud, on toitlustusettevõtete kasumid edenenud vaevaliselt. (Majanduse ja tööturu trendid... 2017) Sektorile on iseloomulik suhteliselt suur hooajalisus, mis on eriti tuntav väiksemates linnades ja asulates, kus turistid moodustavad tipphooajal suure osa külastajate arvust.

Hea Maa OÜ on alates 2015. aastast Pärnus tegutsev mikroettevõtte. Tegemist on kohvik-restoraniga, mis toidu valmistamiseks kasutab kohalikku värsket toorainet. Tegutsedes ligi 50 000 elanikuga linnas, kus inimeste arv suvekuudel mitmekordistub, puutub ettevõtte kokku sesoonse nõudluse ja selle mõjudega. Ettevõttes pole seni teostatud riskianalüüsi, kuid Hea Maa OÜ juhtkond näeb vajadust tuvastada tarneahela riskid ning nende käsitlemise võimalused, et konkurentsitihedas toitlustussektoris sesoonsete eripäradega toime tulla ning seatud eesmärgid saavutada.

Magistritöö eesmärk on identifitseerida tootlustusettevõtte Hea Maa OÜ tarneahela riskid, hinnata nende riskide tõenäosust, tagajärgi ja pakkuda välja sobiv riskide käsitlemise strateegia, mis toetab ettevõtte tegevust. Hea Maa OÜ tarneahela all peetakse silmas protsessi alates tooraine hankimisest kuni valmisroa toimetamiseni kliendini ning sellega seonduvaid tegevusi.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on sõnastatud järgmised uurimisküsimused:

1. Kuidas näevad välja ettevõtte Hea Maa OÜ tarneahela protsessid?
2. Kuidas näeb välja tänane tarneahela riskide juhtimise praktika OÜ-s Hea Maa?
3. Millised riskid esinevad tootlustusettevõtte Hea Maa OÜ tarneahelas? Milline on nende riskide esinemise tõenäosus ja võimalikud tagajärjed?
4. Millised on tuvastatud riskide käsitlemise võimalused?
5. Kuivõrd sarnanevad sesoonse nõudlusega tootlustusettevõtte tarneahela riskid hooajalisusest mitte mõjutatud tootlustusasutuse riskidega?

Töö metoodikaks on valitud kvalitatiivsed uurimismeetodid, uurimisstrateegia on juhtumiuurimus. Andmete kogumisel kasutab autor Delphi meetodit, samuti viiakse läbi osalusvaatlus. Hea Maa OÜ tarneahela riskide tuvastamiseks viiakse läbi ekspertintervjuud ning riskide hindamiseks kasutatakse ankeetküsitlust. Riskihindamismeetodiks on valitud tõenäosus-tagajärg maatriks ehk riskimaatriks.

Magistritöö on jagatud neljaks peatükiks. Esimene peatükk annab teoreetilise ülevaate riskijuhtimise protsessist, toidukaupade tarneahelast ja sealsetest riskidest, tuginedes erialasele teaduskirjandusele ning rahvusvahelistele standarditele. Ühtlasi kirjeldatakse Eesti tootlustussektoris toimuvaid arenguid ning antakse ülevaade varasematest uurimustest sarnasel teemal.

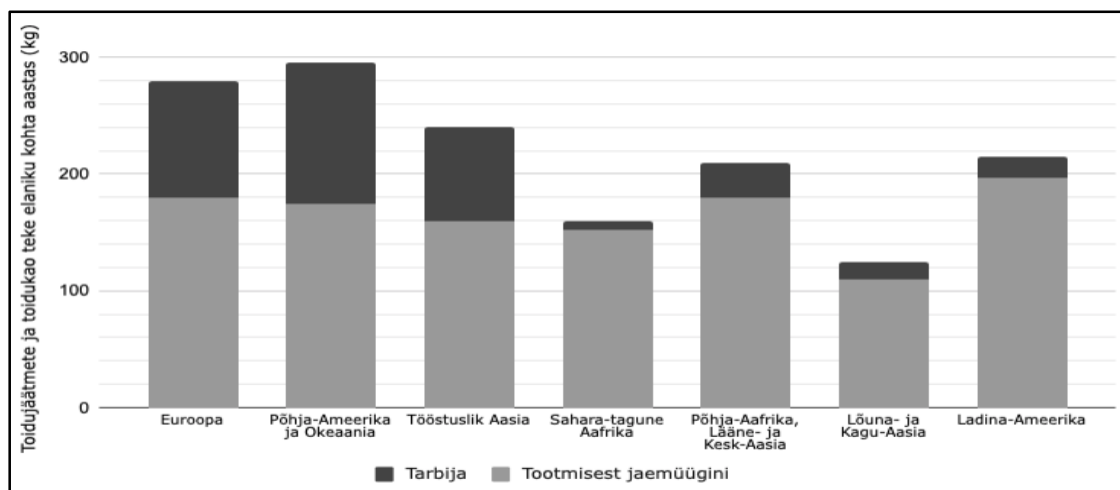
Teine peatükk annab ülevaate ettevõttest Hea Maa OÜ, selle tarneahelast ja tänasest riskide juhtimise praktikast. Selleks, et saada parem ülevaade ettevõtte tööprotsessidest ning toidu teekonnast lõpptarbijani, kaardistab autor BPMN notatsiooni kasutades tooraine hankeprotsessi ja klienditeenindusprotsessi.

Kolmandas peatükis kirjeldab autor uurimisstrateegiat, andmekogumismeetodeid ning riskianalüüsi põhimõtteid. Antakse ülevaade kasutatavast riskimaatriksist, riskitasemetest ja riskide käsitlemise võimalustest. Neljandas peatükis analüüsitakse saadud tulemusi, antakse ülevaade tuvastatud riskidest, nende riskitasemetest ning riskikäsitusvõimalustest. Lisaks võrreldakse tulemusi tootlustusettevõttega, mis tegutseb hooajalisusest mitte mõjutatud piirkonnas. Samuti annab autor omapoolsed soovituselised edaspidiseks.

1. TEOORIA

1.1 Toidukaupade tarneahel

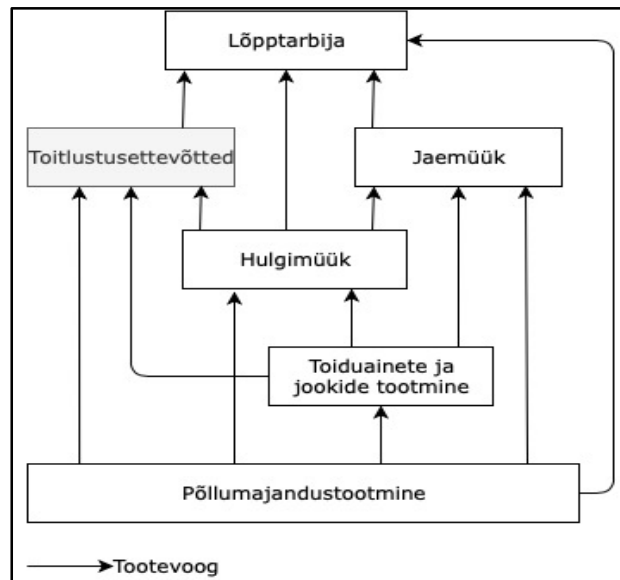
Toidukaupade tarneahel erineb tavapärasest toote tarneahelast eelkõige selle poolest, et toiduainete käsitlemisel tuleb lisaks silmas pidada tooraine kvaliteeti, toiduohutust ja toodete värskust – antud faktorid muudavad toiduainete tarneahela juhtimise keerulisemaks (La Scalia *et al.* 2016). Ligi kolmandik (1,3 miljardit tonni) maailmas toodetud toidust raisatakse või jäetakse tarbimata (Manning *et al.* 2006). Suur osa sellest raiskamisest tekib tarneahela eri etappide käigus, näiteks ladustamise, transportimise või saagikoristuse ajal (Fritz *et al.* 2008). Korrektne toidukaupade tarneahela juhtimine võib aidata raiskamist vähendada, seda nii globaalses mõttes kui ka üksikisiku või ettevõtte seisukohast vaadatuna. Joonisel 1.1 on kujutatud maailma eri regioonides aastas elaniku kohta tekkivat toidujäätmete ja toidukao kogust.



Joonis 1.1 Tarbimise käigus ja tarbimisele eelnevas faasis elaniku kohta tekkiv toidujäätmete ja toidukao kogus maailma eri regioonides (kilogrammi aastas)
Allikas: (Gustavsson *et al.* 2011); autori kohandatud

Toidukadu ja -jäätmekid tekivad tarneahela eri etappidest – tarbimise käigus või tarbimisele eelnevalt. Joonisel 1.1 ilmneb, et Euroopas, Põhja-Ameerikas ja Okeaanias on toidukadu elaniku kohta 280-290 kilogrammi aastas, moodustades suurima osa maailmas raisatavast toidust. Toiduainete tarbimise käigus raisatava toidu kogus elaniku kohta on samuti suurim antud regioonides (95-120 kg aastas). Euroopas ligi 40% toidujäätmeid on tekitatud lõpptarbija poolt ning ülejäänud 60% kulutatud toidukogusest tekib tarbimisele eelnevates etappides. Kõige vähem toitu elaniku kohta raisatakse arengumaade piirkondades (120-170 kg aastas). (Gustavsson *et al.* 2011)

Tavapärase toidukaupade tarneahela lülid on põllupidajad, toiduainete tootjad, hulgi- ning jaemüügiettevõtted, toitlustusettevõtted ja lõpptarbija. Joonisel 1.2 on kujutatud Suurbritannia ja Põhja-Iiri Ühendkuningriigi toidukaupade sektori tarneahelat. Kuna toidukaubad ja tarneahel on olulised osad iga riigi majandusest, võib seda vaadelda ka kui üleüldist sektorile omast lähenemisviisi. Diagramm keskendub tootevoole, jättes välja impordi ja ekspordiga seotud tegevused. (Bourlakis *et al.* 2004)



Joonis 1.2 Toidukaupade sektori tarneahela tootevoog
Allikas: (Bourlakis *et al.* 2004); autori kohandatud

Toidukaupade teekond lõpptarbijani võib hõlmata kõiki tarneahela osapooli või vaid mõnda neist. Põllupidajate saak võib jõuda lõpptarbijani ilma ühegi vahelülita või läbi toitlustusettevõtte, hulgi- või jaemüügiettevõtte; võimalikud on ka erinevad omavahelised kombinatsioonid. (Bourlakis *et al.* 2004) Võrreldes toidukaupade tarneahela lülide poolt lisatavat väärtust (müügihinnast lahutatakse tegevuskulud, v.a töötajate palgad), moodustavad suurima lisandväärtuse toiduainete ja jookide tootjad, jaemüügiettevõtted ning toitlustusettevõtted. Vähem lisandväärtust pakuvad põllumajandustootjad ja hulgimüügiettevõtted. (Strategy for Sustainable... 2002)

1.1.1 Lühike toidukaupade tarneahel

Toitlustussektor on kompleksne ning pidevas muutumises. Kuigi antud sektoris on väike arv suurettevõtteid, kes on oma turupositsiooni kindlustanud, siis sellele vaatamata valitseb turul tugev konkurents. Tarbijate eelistused muutuvad kiiresti ning see omakorda loob ettevõtetele võimalusi uuteks tarneahela lahendusteks. (Dawson 2004) Kui suured tootmisettevõtted soovivad konkurentsivõime tõstmiseks ja kulude

kokkuhoiuks leida globaalseid lahendusi, siis toidlustussektoris leviv trend keskendub vahetu kontakti ja lühikese tarneahela loomisele. Suurepärane klienditeenindus on üks oluline tegur pikaajaliste kliendisuhete loomisel. (Lang *et al.* 2004)

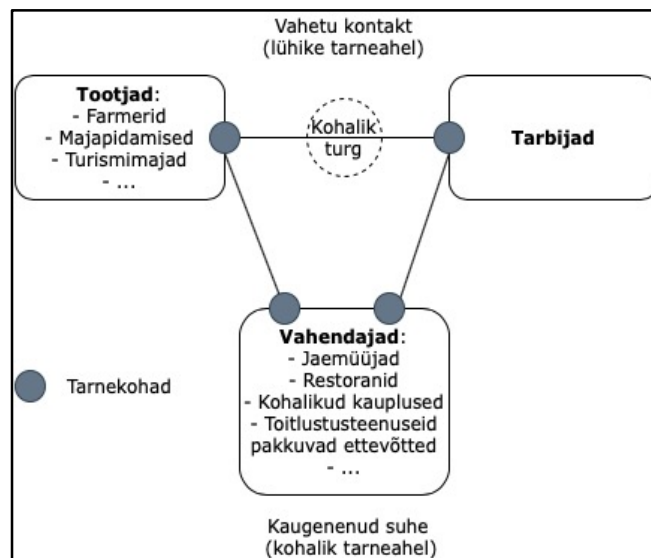
Lühikese toidukaupade tarneahela kontseptsioon loodi peamiselt konkreetsetes regioonides ja sektorites (mesindus, puu- ja juurviljade kasvatus), kus toidukaupade tootjad peavad olema dünaamilised ja aktiivsed loomaks tugevaid ärisuhteid tarneahela teiste ettevõtete ja klientidega. (Chiffolleau *et al.* 2016; Maslaric *et al.* 2016). Eriti oluline on luua võimalikult tugev koostöösuhe teiste väikeste toiduainete tootjatega logistilises võtmes. Seda tehes on võimalik vähendada logistilistele toimingutele tehtavaid kulusi, optimeerida ressursside kasutust, parandada tarnekindlust ja efektiivsust. (Martikainen *et al.* 2014)

Lühikese tarneahela eripära seisneb selles, et tootja ja lõpptarbija vahel on vähem vahendajaid ja/või nendevaheline geograafiline distant on lühem. Teisisõnu, toiduainete tootmine, töötlemine, müük ja tarbimine leiavad aset küllaltki väikesel geograafilisel alal ja/või vahendajate arv tarneahelas on minimaalne (Kneafsey *et al.* 2013). Peamiselt mõjutab see toorainete hankimiseks tehtavaid kulusi, parandab toote ja teenuse kvaliteeti, protsesside jälgitavust ja jätkusuutlikkust (O'Donovan *et al.* 2012).

Võttes arvesse nii geograafilist vahemaad kui ka sotsiaalseid karakteristikuid, eristatakse kolme tüüpi lühikest toidukaupade tarneahelat (SFSC) (Marsden *et al.* 2000):

- Tarneahel, kus tootjate ja tarbijate vahel on otsene kontakt, müük toimub näost näkku põhimõttel.
- Tarneahel, kus kohalikke tooteid müüakse kohalike müügikanalite kaudu (nt kohalikul turul või kaupluses) – tootjate ja tarbijate vaheline kontakt kaugenenu.
- Tarneahel, kus kohalikke toidukaupu ei müüda vaid kohalikele tarbijatele, vaid laiemale tarbijaskonnale.

Joonis 1.3 kujutab lühikese toidukaupade tarneahela skeemi. Eristatakse termineid "lühike" ja "kohalik" tarneahel. Kohaliku tarneahela all peetakse silmas vahemaad (kohalikku kaupa müüakse kohalikule tarbijale) ning lühike tarneahel viitab väikesele arvule vahendajatele. Seega lühike toidukaupade tarneahel võib hõlmata endas kohalike toidukaupade müüki ja jaotust ka pikkadel vahemaadel. (Todorovic *et al.* 2018)



Joonis 1.3 Lühikese toidukaupade tarneahela skeem
Allikas: (Todorovic *et al.* 2018); autori kohandatud

Kohaliku tooraine tootjad kasutavad peamiselt kahte tüüpi turustuskanaleid tarbijateni jõudmiseks – müüakse kaupa otse tarbijatele (otsekanal) või kasutatakse vahendajaid (kaudne kanal). Otsekanali puhul müüb tootja kauba otse tarbijale tootmispaigas, näiteks farmis või kohalikul turul. Kaudse kanali puhul lisandub tootja ja tarbija hulka vahendaja, kes vastutab turunduse, müügi ja tarnimise eest. Vahendajaks võib olla jaemüügiettevõtte, restoran, kohalik kauplus jms. Sellisel juhul liigub toidukaup esmalt tootjalt vahendaja(te)le ning seejärel lõpptarbijani. (Todorovic *et al.* 2018)

1.1.2 Toitlustussektori eripärad

Kuigi toitlustussektor areneb ning uusi toitlustuskohti avatakse regulaarselt, on antud valdkonnas suur oht ebaõnnestumiseks. Restoranid peavad suutma üheaegselt rahuldada eri huvirühmade vajadusi alates klientidest kuni omanike ja töötajateni. Toitlustussektori muudab unikaalseks asjaolu, et nõudlus toidu järele esineb eelkõige tipptundidel (hommikul, lõunal, õhtul). Nõudlus toidu järele võib muutuda ka olenevalt aastaajast ja läheduses toimuvatest üritustest, mis omakorda mõjutavad vajatava tööjõu ja tooraine hulka. Samuti võib toitlustusettevõtte menüü muutuda mitte ainult hooajaliselt, vaid igapäevaselt. Kõik need faktorid muudavad restorani protsesside planeerimise ja juhtimise vaevaliseks. (Ingram *et al.* 1998; Kanyan *et al.* 2016)

Suurepärane teeninduskvaliteet, loodav lisandväärtus ja klientide kõrge rahulolu omavad olulist rolli ettevõtte edukuses. Hea klienditeenindus aitab luua tugeva pikaajalise sideme klientidega, kes tulevad ikka ja jälle samasse restorani tagasi. Halb

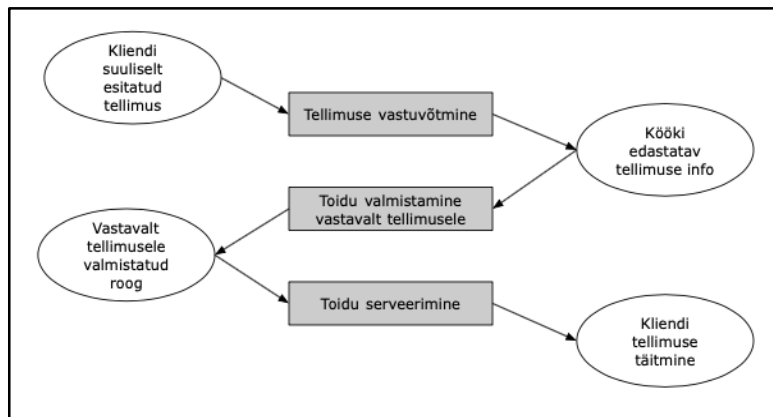
või kesine klienditeenindus põhjustab klientides rahulolematust ja ka kaebuste arvu kasvu. Selle tulemusel kaotab ettevõtte kliente konkurentidele ning müük väheneb. Seega suurepärase teeninduse ja teenuse pakkumine on kasulik nii ettevõttele kui ka selle klientidele, sest inimestel tekib usaldus restorani vastu ning ettevõtte lojaalsete klientide baas kasvab. (Kanyan *et al.* 2016)

Tarbijate teadlikkus ning huvi toidu päritolu, kvaliteedi, keskkonnamõjude, värskuse ja maitse osas on samuti kasvamas. Kohaliku päritoluga tooraine kasutamine restoranides on muutunud populaarseks trendiks, sest see tagab roogade kvaliteedi, värskuse ja maitseomadused. Tänu kohaliku tooraine kasutamisele lüheneb tarneahel, paraneb teadlikkus toorme päritolu kohta, vähenevad toiduainete transpordist tingitud keskkonnamõjud ning suureneb toetus kohalikele põllupidajatele. Toitlustusettevõtte peab olema teadlik turul valitsevatest trendidest ning suutma tarbijate eelistusi rahuldada, sest vastasel juhul lähevad kliendid konkurentide juurde. (Paciarotti *et al.* 2018)

1.1.3 Toitlustusettevõtte protsessid

Enamasti võib restorani protsessid jagada kaheks – taustal ning klientide ees teostatavateks toiminguteks. Taustajõud vastutavad toitade valmistamise eest ning klienditeenindajad teenindavad kliente, võttes vastu tellimusi ja edastades need kööki. (Ingram *et al.* 1998) Selleks, et valmisroog jõuaks restoraniküllastaja lauale tuleb tagada toorainete ja köögitarvikute; kokkade, teenindajate ja abitööliste olemasolu. Lisaks ressursside olemasolule tuleb osapoolte tegevusi koordineerida, omada ülevaadet protsessidest ning toormaterjali kvaliteedist, kogustest ja hindadest. Keerukust lisab asjaolu, et enamasti töötatakse kiiresti riknevate kaupadega, mis riknenud kujul kätkevad endas ohtu inimeste tervisele. (Murphy *et al.* 2009)

Lihtsustatud kujul näeb toidu teekond restorani küllastajani välja järgmine – tellimuse vastuvõtmine, toidu valmistamine ja serveerimine. Seejuures on oluline serveerida toitu õigel ajal õigele kliendile. See ülesanne muutub keeruliseks tipptundidel, mil restorani küllastajate ning tellimuste arv kasvab. Mida rohkem küllastajaid, seda rohkem erinevaid tellimusi esitatakse. Selleks, et kõik tellimused saaksid vastu võetud ja kööki edastatud, on kasutusel kolm meetodit – suuline kinnitus, tellimisleht ja müügipunkti süsteem. (Shimmura *et al.* 2009) Joonisel 1.4 on kujutatud restoranis kliendi poolt esitatava tellimuse täitmise protsessi.



Joonis 1.4 Restoranis tellimuse täitmise protsess lihtsustatud kujul
Allikas: autori koostatud (Shimmura *et al.* 2009; Kanyan *et al.* 2016) andmetel

Suuline kinnitus on vanim meetod, mida endiselt kasutatakse väiksemates restoranides teenindusprotsesside juhtimiseks. Niipea kui teenindaja võtab vastu kliendi tellimuse, jätab ta selle meelde ja edastab köögitöötajatele suuliselt. Seejärel valmistab kokk tellimuse (vahel käib see juhuslikus järjekorras) ning kutsub teenindaja, kes omakorda valmisroa kliendini toimetab. Keerukust lisab asjaolu, et teenindaja peab meenutama, milline klient antud roa tellis ning juhul kui mitu klienti tellis sama roa, siis tuleb toit esmalt toimetada kliendini, kes selle esimesena tellis. Antud protsess on täielikult inimeste poolt juhitud, mis tähendab, et vigade tekkimise oht on suur niipea kui korraga saabub rohkem tellimusi. Restorani võimekus sõltub täielikult inimese mälu mahust ning see on üks põhjus, miks paljud restoranid jäävadki väikesteks tegijateks. (Shimmura *et al.* 2009)

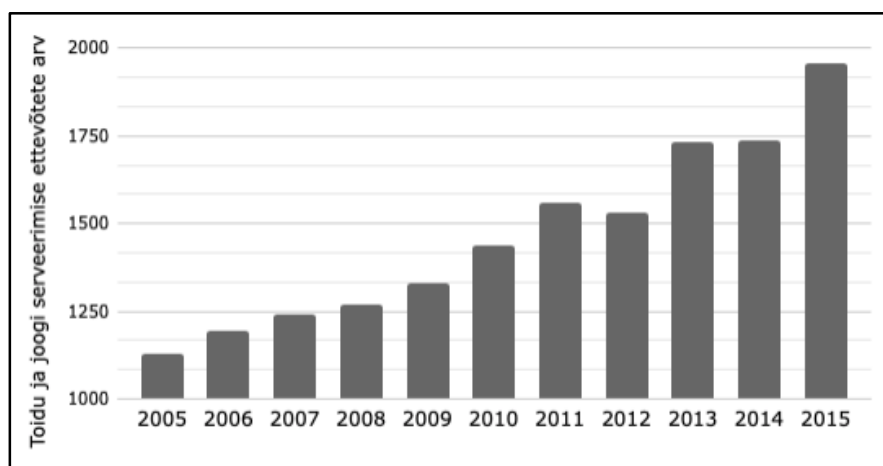
Tellimislehe meetodi puhul kirjutab teenindaja tellimuse paberile niipea kui klient tellimuse esitab. Teenindaja lisab tellimislehele lauanumbri ning edastab selle kööki. Seejärel valmistatakse köögis toit vastavalt tellimusele ning valmistoidu juurde lisatakse tellimisleht, mis lihtsustab teenindaja tööd. Antud meetodi nõrkuseks on see, et kokad ei suuda eristada tellimuste järjekorda, mistõttu võib juhtuda, et esimesena valmib roog, mis tegelikkuses ajaliselt telliti hiljem. Kliendid võivad ärrituda, kui nad märkavad, et hiljem tellimuse esitanud kliendid saavad toidud kätte enne neid. Lisaks võib juhtuda, et tellimislehed lähevad kaduma ega jõuagi kööki, mis tähendab, et klientide tellimused jäävad täitmata ning teeninduskvaliteet langeb. (*Ibid*)

Müügipunkti meetodi abil välditakse klientide tellimuste üleandmist teenindajatelt köögitöötajatele ning sellega kaasnevaid riske. Antud süsteem salvestab teenindatava laua numbriga ning võtab seda arvesse tellimuste täitmisel. Niipea kui teenindaja sisestab tellimuse seadmesse, salvestatakse see informatsioon serverisse, kust edastatakse tellimus kööki. Köögis prinditakse iga laua tellimus terminalist välja, vaadatakse

tellimused üle ning alustatakse toidu valmistamisega. Valmisroa juurde lisatakse välja prinditud tellimisleht. Praktika näitab, et kogenud kokad vaatavad korraga mitut tellimust ning võimalusel valmistavad üheaegselt eri laudade samad toidud. Müügipunkti süsteemi nõrkuseks on informatsiooni presenteerimise vorm ja protsesside ajaline juhtimine. Suuremate, mitme köögiga restoranide protsesside juhtimiseks on välja töötatud süsteem, mis registreerib tellimuse vastuvõtmise aja ning kalkuleerib reaajas valmistamist vajavate roogade koguarvu. Kokkadel on automaatselt teave, kui mitu konkreetset rooga on tarvis valmistada ning seeläbi paraneb tootlikkus ning efektiivsus. (Shimmura *et al.* 2009)

1.1.4 Eesti toitlustussektor

Toitlustusettevõtete arv Eestis on aastate jooksul kasvanud. Kui 2005. aastal oli registreeritud kokku 1127 toidu ja joogi serveerimisega tegelevat ettevõtet, siis 2015. aastal oli see number 1957. Seega kümne aastaga lisandus 830 toitlustusettevõtet. Joonis 1.5 illustreerib Eesti toitlustusasutuste arvu kasvu aastatel 2005-2015 (lisas 1 on antud detailsem ülevaade ettevõtete jaotusest nende tegevusala järgi). Märkimisväärselt on kasvanud ka hõivatute arv toitlustusasutuste lülis. 2015. aastal oli toitlustuses hõivatud 16 955 inimest, kuid 2005. aastal oli sama näitaja 11 366 inimest. Ettevõtete ja hõivatute arvu kasv toitlustussektoris on seotud sisetarbimise kasvu ja turistide arvu suurenemisega. Eesti keskmine netokuupalk kasvas aastatel 2005 kuni 2015 28,2% ning nii siseturismi areng kui ka välituristide arvu kasv aitasid kaasa sektori arengule. (Majanduse ja tööturu trendid... 2017)



Joonis 1.5 Toidu ja joogi serveerimise ettevõtete arv aastatel 2005 kuni 2015
Allikas: autori koostatud (Eesti Statistikaamet 2017) andmetel

Enamik Eesti toitlustusettevõtteid on töötajate arvu põhjal mikroettevõtted (1-9 töötajat), moodustades ligi 75% kõigist toitlustussektori ettevõtetest. Suurettevõtete (üle 250 töötaja) arv 2015. aastal oli kolm, moodustades vaid 0,15% kõigist Eesti toitlustusasutustest. Väikeettevõtteid (10-49 töötajat) oli 2015. aastal 454, moodustades 23% kõigist sektori ettevõtetest. Tabelis 1.1 on jagatud Eestis registreeritud toitlustusettevõtted rühmadesse tulenevalt töötajate arvust.

Tabel 1.1 Eestis tegutsevate toitlustusettevõtete liigitus töötajate arvu põhjal 2015. aasta andmetel

Töötajate arv ettevõttes	Ettevõtete arv	Osakaal kõigist Eesti toitlustusettevõtetest
1-9	1464	74,81%
10-19	298	15,23%
20-49	156	7,97%
50-99	28	1,43%
100-249	8	0,41%
250 ja enam	3	0,15%
Kokku	1957	100,00%

Allikas: autori koostatud (Eesti Statistikaamet 2017) andmetel

Kuigi toitlustussektor on aastate jooksul arenenud ning müügitulu kasvanud, on toitlustusettevõtete kasumid edenenud vaevaliselt. See tähendab, et koos müügitulu kasvuga on suurenenud ka ettevõtte kulud, eeskätt tööjõukulud. Kui kõigi ettevõtete keskmine tööjõukulude osatähtsus kulubaasis püsis aastatel 2005-2015 vahemikus 11-14%, siis toidu ja joogi serveerimise valdkonna keskmine näitaja kasvas 24%-lt 30%-ni. Toitlustussektori keskmised palgad on madalamad võrreldes teiste tegevusaladega. Suure osa töötajatest moodustavad noored inimesed, kes kasutavad seda valdkonda hüppelauana tööturule sisenemiseks, töötades õpingute kõrvalt või tehes hooajalist tööd. (Majanduse ja tööturu trendid... 2017)

Sektorile on iseloomulik suhteliselt suur hooajalisus – talvekuudel on majutuse ja toitlustuse tegevusala osatähtsus kogulisandväärtuses üldjuhul väiksem ning suvekuudel suurim (*Ibid*). 2017. aasta suvekuud (juuni-august) moodustasid 37% Eesti majutusasutustes veedetud ööde jaotusest. Kõige väiksema osakaaluga olid jaanuar, veebruar ja märts, mis moodustasid kokku 18% kogu aastasest majutusasutustes veedetud öödest. Nii sise- kui välituristide puhul on peamiseks reisieesmärgiks puhkusereis, vähem tööreis. Kui võrrelda Eesti positsiooni teiste Euroopa riikidega suvekuudel kohalikes majutusasutustes veedetud ööde osakaalu poolest, on Eesti 33 Euroopa riigi võrdluses 11. kohal, mis tähendab, et 10 riigis on suvekuude osakaal madalam kui Eestis. (Hooajalisus Eesti turismis 2018)

Kui võrrelda maakondade näitajaid Eesti keskmisega, st võrrelda suvekuudel (juuni-august) majutusasutustes veedetud ööde osakaalu, ilmneb, et Pärnumaal suvekuudel ööbimiste osakaal on Eesti keskmisest 4% kõrgem (41%), kõige kõrgem on see näitaja Hiiu maakonnas (66%), aga ka Jõgeva (56%) ja Saare maakonnas (50%). Kõige väiksema ööbimiste osakaaluga on suvekuud Tartu maakonnas (33%) ja Ida-Virumaal (35%). Võttes vaatluse alla Eesti suurimad linnad, siis nii Tartus kui Tallinnas moodustavad ööbimised suvekuudel vaid 32-33%, mis tähendab, et antud paigasid külastavad turistid aastaringselt, mitte vaid suvekuudel. Küll aga tuleb arvesse võtta, et antud andmed põhinevad majutusasutustes veedetud ööde arvul, kuid paljud turistid külastavad piirkondi ilma seal ööbimata. (Hooajalisus Eesti turismis 2018)

Selleks, et tihedas konkurentsisis püsida ning ettevõttele kasumit teenida, on hakatud enam tähelepanu pöörama kulude vähendamisele ja turuosa suurendamisele. Populaarsust on kogumas kitsale nišile keskendumine, näiteks taimetoitlastele, veganitele suunatud restoranid või menüü kohandamine vastavalt tarbijate seas levivatele trendidele. Selliste lahenduste puhul on oluline, et tarbijad on nõus nende väärtuste eest rohkem maksma. Võimalusel hoitakse kokku ka tööjõulukulused, kasutades iseteenindusjaamasid. (Majanduse ja tööturu trendid... 2017)

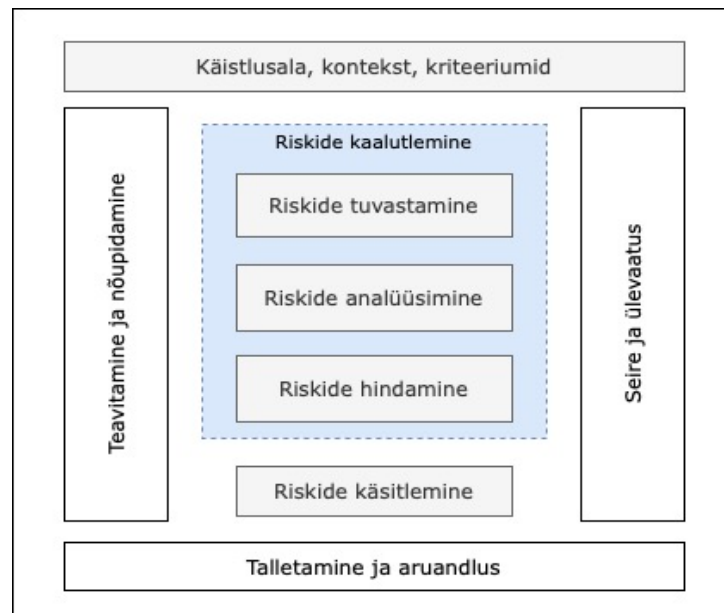
1.2 Riskide juhtimise protsess

Riskijuhtimine on rahvusvahelise standardi ISO3100:2018 definitsiooni kohasel kooskõlastatud tegevused organisatsiooni suunamiseks ja ohjeks riske silmas pidades. Efektiivne riskide juhtimine on ettevõtete jaoks saanud oluliseks abivahendiks konkurentsisis püsimiseks. Ettevõtte peab olema suuteline identifitseerima võimalikke riske ning kohanema, et nende riskidega hakkama saada ning samaaegselt ka seatud eesmärgid saavutada. Riskide juhtimise integreerimine ettevõtte tegevusse parandab otsustusprotsessi, igapäevaseid toiminguid, strateegiat ja eesmärkide seadmist. See aitab ettevõtte tulemuslikkust parandada, ühendades ettevõtte strateegia ning eesmärgid riskide ja võimalustega. (Singhal *et al.* 2011)

Riskijuhtimine on organisatsiooni juhtimise osa ning sellega tegelevad igapäevaselt kõik juhid. Iga juhtimistegevuse juures juhitakse teadlikult või alateadlikult riske. See tähendab, et hinnatakse, mis võib valesti minna ning analüüsitakse, milliseid meetmeid rakendades on võimalik suurendada tõenäosust, et asjad saavad õigesti tehtud. Riskijuhtimise eesmärk on aidata kaasa organisatsiooni eesmärkide saavutamisele ning vähendada ettevõtte riskivalmiduse piiri ületavate riskide realiseerumise tõenäosust.

Riskijuhtimine ei ole isoleeritud protsess, vaid see on strateegiline lähenemine, mille elemendid on omavahel segunenud ning mis hõlmab kõiki organisatsiooni liikmeid. (Riskijuhtimine: Juhendmaterjal... 2013)

Risk on määramatuse mõju eesmärkidele, selle mõju võib olla positiivne ja/või negatiivne kõrvalekalle oodatust. Tavapäraselt keskenduvad organisatsioonid negatiivse mõjuga riskidele, kuid tegelikkuses võib riskil olla ka positiivne mõju, mida saab vaadelda võimalusena. Riski väljendatakse riskiallika, võimalike sündmuste, tagajärgede ja tõenäosuse kaudu. (Riskijuhtimine: Juhised 2018) Kuna risk hõlmab endas määramatust, mõjutab see organisatsiooni võimet saavutada seatud eesmärged. Organisatsiooni juhtkond peab otsustama, kui palju määramatust ehk teisisõnu riske on nad valmis aktsepteerima. (Enterprise Risk Management... 2016) Joonisel 1.6 on kujutatud organisatsiooni riskijuhtimisprotsessi ning selle etappe.



Joonis 1.6 Riskide juhtimise protsess
Allikas: (Riskijuhtimine: Juhised... 2018)

Riskijuhtimise protsess koosneb järgmistest etappidest (Riskijuhtimine: Juhised 2018):

- Teabevahetus ja nõupidamised – teabevahetuse eesmärk on aidata sidusgruppidel mõista riske ja aidata edendada teadlikkust ja arusaama riskidest. Nõupidamised omakorda tagavad selle, et otsuste tegemisel on olemas vajaminev informatsioon ja tagasiside.
- Käsitlusala, konteksti ja kriteeriumide sisseseadmine – eesmärk on määratleda protsessi käsitlusala ning mõista sise- ja väliskonteksti ehk keskkonda, milles organisatsioon oma eesmärged määratleda ja saavutada püüab. Riskikriteeriumid

peaksid olema kooskõlas organisatsiooni eesmärkide, väärtuste, riskijuhtimise põhimõtetega.

- Riskide kaalutlemine – see hõlmab endas nii riskide tuvastamist, riskianalüüsi kui ka riskide hindamist.
 - Riskide tuvastamine – eesmärk on leida, tunnustada ja kirjeldada riske, mis võivad organisatsiooni eesmärkide saavutamist mõjutada.
 - Riskianalüüs – eesmärk on mõista riski olemust ja omadusi, vajaduse korral riski taset. Riskianalüüs annab sisendi riskihindamisse ning sobivate riskikäsitusstrateegiate tuvastamiseks.
 - Riskihindamine – hinnatakse, kas ja milliste riskide puhul on vajalik rakendada lisameetmeid nende käsitlemiseks.
- Riskide käsitlemine – eesmärk on valida ja rakendada riskide käsitlemise võimalusi, võttes arvesse tuvastatud riskide omadusi.
- Seire ja ülevaatus – eesmärk on parendada protsessi kavandamise, läbiviimise ja tulemuste kvaliteeti ja mõjusust.
- Talletamine ja aruandlus – oluline on dokumenteerida protsess ja tulemused.

Riskijuhtimisprotsess peaks olema ettevõtte juhtimise ja otsuste langetamise lahutamatu osa. Riskide tuvastamine ja ülevaatamine peaksid olema perioodilised tegevused (nt kord aastas või kvartalis), sõltudes ettevõttes toimuvatest muudatustest ja vajadustest. (Riskijuhtimine: Juhendmaterjal... 2013) Lisaks juhtkonnale tuleks protsessi kaasata ettevõtte töötajad – nii on võimalik luua efektiivne riskijuhtimissüsteem ettevõtteüleselt (Riskijuhtimine: Juhised 2018). Kõik ettevõtte töötajad peaksid mõistma riskijuhtimise vajalikkust ning olema teadlikud sellest, kuidas olemasolevad riskid võivad eesmärkide saavutamist mõjutada (Riskijuhtimine: Juhendmaterjal... 2013).

Käesolevas töös keskendub autor riskijuhtimisprotsessi etappidele, mis on joonisel 1.6 esile toodud halli värviga. Magistritöö põhifookus on riskide tuvastamisel, analüüsimisel ja hindamisel ning potentsiaalsete riskikäsitusvõimaluste leidmisel – eelnimetatud etappide sobilik koondnimetus on riskihaldamine.

1.2.1 Riskid tarneahelas

Tarneahel pole vaid äritehingute kaudu seotud ettevõtete jada, vaid see on ettevõtete ja nendevaheliste suhete, äritoimingute võrgustik (Lambert *et al.* 1998). Tarneahela juhtimise definitsiooni osas ei olda ühise formaalse määratluseni akadeemilises

ringkonnas veel jõutud. Käesolevas töös lähtub autor Lambert *et al.* (1998) definitsioonist, mille kohaselt tarneahela juhtimine on võtmetähtsusega äriprotsesside kombineerimine alates lõpptarbijast kuni tooteid, teenuseid ja informatsiooni pakkuvate tarnijateni eesmärgiga luua lisandväärtust klientidele ja teistele huvigruppidele.

Tarneahela juhtimine mõjutab otseselt ettevõtte tulemuslikkust, mistõttu on see oluline osa ettevõtte juhtimisest ja strateegiast (Janvier-James 2012). Tarneahela juhtimine hõlmab planeerimist, protsesside juhtimist, logistikat, tarneahela osapooltega suhtlemist ning koordineerimist. Jätkusuutlik tarneahela juhtimine võimaldab ettevõttel saavutada paremaid tulemusi. Üksikettevõtte väljakutse on vaadata üle olemasolevad protsessid ning hinnata, kuidas ja millised tarneahela juhtimisega seotud tegevused aitavad firma tulemuslikkust parandada. (Nguegan *et al.* 2017)

Vaatamata sellele, et tarneahela riske on nii teoorias kui ka praktikas uuritud, puudub senini tarneahela riskide üldtunnustatud klassifikatsioon. Enim levinud definitsiooni kohaselt on tarneahela risk ettevõttele tekkivate võimalike kahjude suurus, mis on tingitud soovimatutest kõrvalekalletest tarneahela protsessides. (Hudnurkar *et al.* 2017) Käesolevas töös lähtub autor Olson (2014) tarneahela riskide klassifikatsioonist, mille kohaselt tarneahela riskid jagatakse tekkepõhjuse alusel sisemisteks ja välisteks.

Tarneahelasisesed riskid pärinevad tarneahelast ning on tavaliselt ettevõtte poolt mõjutatavad, kuna need on enamasti seotud ettevõtte protsesside, töötajate, igapäevategevustega. Sisemised riskid on näiteks masinarike, probleemid tarnijaga, tarne hiline mine, nõudluse prognoosimise viga, tehnoloogiline rike, nõudluse muutumine, transpordiga kaasnevad probleemid jms. Selliseid riske on tavaliselt võimalik kontrollida efektiivselt planeerides ja sobivate meetmete rakendamisel. Sisemised riskid saab omakorda jagada kontrollitavateks ja osaliselt kontrollitavateks riskidest. (Khojasteh 2017)

Välised riskid pärinevad tarneahelast väljastpoolt ning neid on vähe või üldse mitte võimalik kontrollida. Näiteks looduskatastroofid, sõda, epideemiad, finantskriis, muudatused regulatsioonides kuuluvad väliste riskide hulka. Välised riskid võib jagada kontrollitavateks, osaliselt või üldse mitte kontrollitavateks riskideks. Kontrollitavad riskid on põhjustatud allikate poolt, mida ettevõtte suudab mõjutada. Osaliselt kontrollitavad riskid on põhjustatud allikate poolt, mida ettevõtte suudab osaliselt mõjutada, näiteks nõudlust on võimalik osaliselt mõjutada kampaaniate ja reklaamide abil. Välised riskid, mida pole võimalik kontrollida, on näiteks looduskatastroofid. (*Ibid*) Tabel 1.2 annab ülevaate võimalikest tarneahela riskide kategooriatest.

Tabel 1.2 Tarneahela riskide kategooriad

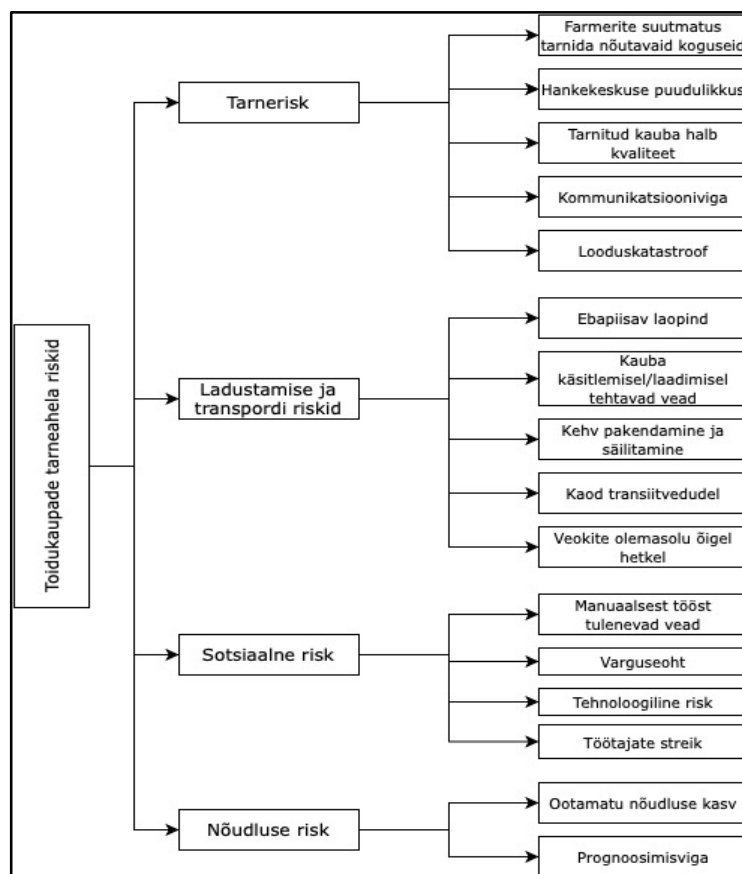
Kategooria	Risk
Välised riskid	
Väliskeskkond	Loodusõnnetus; üleujutus; maavärin; tulekahju; haigused; epideemiad.
Poliitiline olukord	Sõda; terrorism; töövaidlused; tollimäärused ja regulatsioonid.
Konkurents ja turu olukord	Hinna kõikumine; majanduslangus; valuutakursi muutused; tarbijate nõudluse kõikumine; uus tehnoloogia; muutused konkurentsieelises; alternatiivsed lahendused.
Sisemised riskid	
Olemasolev võimekus	Tegevuskulud; finantsvõimekus/kindlustus; võimekus tootlikkust tõsta; tarnija pankrot.
Sisemised protsessid	Prognoosimisvead; turvalisus (õnnetused töötajatega); piitsaplaksu efekt; paindlikkus; hoiustamise kulu; tellimuse täitmise kulu; kvaliteet; vastavusrisk.
Infosüsteemid	Infosüsteemide rike; moonutatud informatsioon; integratsiooniprobleemid; viirused, rikked, häkkerid.

Allikas: autori koostatud (Olson *et al.* 2010; Olson 2014) andmetel

Tarneahela riskide identifitseerimine on oluline samm tarneahela riskide juhtimise protsessis. Riskide klassifitseerimine erinevatesse kategooriatesse aitab juhtkonnal mõista kategooriate eripärasid ning neid mõjutavaid sündmusi ning tegureid. Seejärel on võimalik koostada sobiv riskide käsitlemise strateegia. Ühtlasi aitab riskide liigitamine otsustada, milline organisatsiooni üksus või tarneahela lüli peab konkreetse riskikategooria eest vastutama. (Hudnurkar *et al.* 2017)

1.2.2 Riskid toidukaupade tarneahelas

Toidukaupade tarneahel on sageli pikk, paljude lülidega, kompleksne ja kiiresti muutuv. See on vastuvõtlik nii keskkonnast tulenevatele kui ka sotsiaalsetele mõjutustele, mis võivad põhjustada mitmesuguseid majanduslikke kahjusid kõikidele tarneahela lülidele. Riskijuhtimise roll on nende ebakindluste vältimine ning tarneahela tõhusa toimimise tagamine. Toidukaupade tarneahela riskide üks võimalik kategoriseerimise viis on järgmine – tarneriskid, sotsiaalsed riskid, ladustamise ja transpordiga seonduvad riskid ning nõudluse riskid. (Rathore *et al.* 2017) Joonisel 1.7 on antud ülevaade peamistest toidukaupade tarneahela riskidest ning nende kategooriatest.



Joonis 1.7 Toidukaupade tarneahela riskide klassifikatsioon

Allikas: (Rathore *et al.* 2017); autori kohandatud

Tarneriski korral tekivad häired ettevõtte töös kaupade liikumisel tarnijalt kaubasaajale. Seda võivad põhjustada kommunikatsioonivead, tarnijate suutmatus tagada kvaliteetsete toodete olemasolu, looduskatastroofid jms. Sotsiaalne risk hõlmab inimese põhjustatud vigadest või tehnoloogilistest rikest tulenevaid ohte. Ladustamis- ja transpordirisk on seotud ebapiisava laopinna, ebakorrekse kaupade käsitlemise, säilitamise ja transportimisega. Nõudlusrisk on seotud turu muutustega, näiteks prognoosimisveast tulenevad probleemid. (Rathore *et al.* 2017)

Probleemid tarneahelas mõjutavad negatiivselt ettevõtte sooritusvõimet. Ngugan *et al.* (2017) identifitseerisid seitse tarneahela juhtimisega seonduvat probleemi Lõuna-Aafrika Vabariigi Gautengi provintsi toiduainetööstuses – inimressursside juhtimine, tehnoloogia, rajatised, kliendisuhete ja tarnijasuhete haldamine, seadusandlusest tulenevad faktorid, logistika ja transport. Kõige tugevam negatiivne korrelatsioon ilmnas tehnoloogiliste probleemide ja ettevõtte tulemuste vahel. Ka kliendisuhete haldamine ja inimressursside juhtimine olid tihedalt seotud ettevõtte tulemuslikkusega. Ettevõtte edukaks toimimiseks on oluline rakendada personalistrateegiat, mis aitab töötajaid hoida ja pakkuda parimat võimalikku teenindust klientide rahulolu saavutamiseks.

1.3 Varasemad uurimused

Toitlustussektori tarneahel, selle riskide tuvastamine ja juhtimine on oluline teema sektori ja ettevõtete jätkusuutlikuks toimimiseks. Erinevalt tavapärasest toote tarneahelast tuleb toiduainete käsitlemise puhul tuleb arvesse võtta lisaks tooraine kvaliteeti, toiduohutust ja toodete värskust (La Scalia *et al.* 2016). Varasemates uurimustes on suurt tähelepanu pööranud toitlustusasutuste ja tarnijate vahelisele koostööle – vaadeldakse peamiselt ülavooga seotud tarneahela riske, st hangete poolt. Erinevates allikates on käsitletud ka protsesside tõhustamist toitlustusasutuses, vähemal määral riskide tuvastamist ja juhtimist.

Tarneahela riskide juhtimist on kirjanduses aina enam hakatud käsitlema. Kui aastatel 1996-2000 avaldati viis teadusartiklit tarneahela riskide juhtimise kohta, siis aastatel 2001-2005 avaldati kakskümmend kaks, aastatel 2006-2010 kaheksakümmend kaks teadusartiklit sel teemal. (Singhal *et al.* 2011) Tabel 1.3 annab ülevaate tarneahela riskide juhtimise uurimissuundadest aastate jooksul.

Tabel 1.3 Tarneahela riskide juhtimise uurimissuunad eri perioodidel

Periood	1996-2000	2001-2005	2006 - ...
Trendid tarneahela riskide juhtimise uurimistöödes	Riski definitsioon ja uurimissuunad keskenduvad ettevõtte-spetsiifilistele vaadetele, olles mõjutatud finantsriskide analüüsist.	Globaalsete riskide arvesse võtmine; tegevusnäitajate uurimine (nt varude strateegia, nõudlus ja pakkumine, võimsuse planeerimine).	Rahvusvahelised suhted ja sellega seonduvad probleemid; informatsiooni jagamise ja turvalisusega seotud probleemid; fookus brändi imagol ja tarneahela riskide juhtimise programmil; kiiruse ja paindlikkuse küsimused.

Allikas: (Singhal *et al.* 2011), autori kohandatud

Toiduainetööstuse eripärasid on varasemalt uuritud Lõuna-Aafrikas, mille majandust iseloomustab kiire areng. Sealne toiduainetööstus on üks suurimatest segmentidest, mis teenib riigile tulu. Sektori kiire arenguga kaasnevad mitmesugused probleemid, ettevõtted peavad kohanema muutustega ning suutma tihedas konkurentsist jääda kasumlikuks. Vaatluse alla võeti tarneahela juhtimisega seotud probleemid ja nende mõju ettevõtte tulemuslikkusele. Selleks koguti struktureeritud küsimustiku abil andmeid 303-lt Gautengi provintsi toiduainetööstuses tegutsevalt spetsialistilt. Tulemustest selgus, et tehnoloogia, rajatised, inimressursside, tarnija- ja kliendisuhete juhtimine, seadusandlusest tulenevad faktorid ning logistika ja transport on negatiivses korrelatsioonis ettevõtte tulemuslikkusega. See tähendab, et kui näiteks logistika ja transpordiga seotud probleemid kasvavad, ettevõtte tulemuslikkus langeb. (Nguegan *et al.* 2017)

Kuigi toidukaupade tarneahelat ja selle riske on kirjanduses käsitletud mitmed autorid, leidub erialast kirjandust ja teadustöid tarneahela riskidest toitlustusettevõtte seisukohast vaadatuna vähe. Peamiselt keskendutakse toitlustusasutuste protsesside tõhustamisele. Näiteks Kanyan *et al.* (2015) uurisid põhjuseid ja probleeme kohaliku Malaisia restorani igapäevatöös. Tipptundidel, kui restorani küllastajate arv kasvab, klienditeeninduse kvaliteet ja kiirus langevad. Peamised klienditeeninduse protsesside kiirust ja kvaliteeti mõjutavad põhjused on järgmised:

- Juhtimine – ebapiisav töötajate arv põhjustab teenindajates stressi, kuna neil pole piisavalt aega kõigi küllastajate teenindamiseks ning kokad ei suuda tellimusi õigeaegselt täita. Lisaks pole töötajaid piisavalt koolitatud ning nende teeninduskvaliteet jätab soovida.
- Inimesed – töötajad pole tööajal ärksad. See tähendab, et tellimuste võtmiseks, laudade koristamiseks ja klientide teenindamiseks kulub rohkem aega kui peaks. See aga mõjutab otseselt klientide rahulolu.
- Keskkond – restorani sisekujundus peab olema hubane ja atraktiivne, kuid teisalt mahutama võimalikult palju küllastajaid. Laudade asetuse peab olema selline, et kogu ruum oleks kasutatud võimalikult otstarbekalt.
- Toormaterjal – ebakorrektne varude juhtimine põhjustab ebapiisavat varude taset, mistõttu ei jätku kõigi küllastajate roogade valmistamiseks toormaterjali.
- Toiduvalmistamise protsess – kui kokad pole piisavalt ettevalmistusi teinud enne restorani avamist, pikeneb tellimuste täitmise protsess. Toorained tuleks ette valmistada aegsasti, et vältida viivitusi protsessides.

Kohaliku tooraine tarnija ja toitlustusasutuse vahelist suhet uurisid Murphy *et al.* (2009), võttes vaatluse alla 14 Kanadas majutus- ja toitlustussektoris tegutsevat Relais & Chateaux grupi liiget. Tänu lühikesele tarneahelale on kokade ja tarnijate vaheline suhtlus vahetum, kokad annavad tootjatele informatsiooni turu olukorrast ning tagasiside toote kvaliteedi ja tarbijate eelistuste osas – seeläbi on tootjatel võimalik oma toodet täiustada, parandada kvaliteeti ja vähendada probleeme tarneahelas. Lisaks panustavad kokad rohkem teenindava personali koolitusse, tutvustades neile roogade tooraine päritolu, maitseomadusi ja serveerimise nõudeid. Kuna teenindajad on restorani tarneahela viimane lüli enne lõpptarbijat, lasub nendel oluline roll ettevõtte edukuses. Üheks probleemiks peetakse valitsuse vähest huvi ja tuge toiduturismi valdkonnas.

2. HEA MAA OÜ

2.1 Hea Maa OÜ tutvustus

Hea Maa OÜ on alates 2015. aastast Pärnu raekojas tegutsev kohvik-restoran, mis on loodud armastusest hea eestimaise toidu vastu. Ettevõtte eesmärk on olla kvaliteedi ja nähtavuse osas kolme parima toitlustuskoha seas Pärnus ning teenida kasumit. Missioon on pakkuda kvaliteetset toitu ja teenindust aastaringselt. Toorainete hankimisel eelistatakse kodumaist, kohalikku, kvaliteetset toorainet. Menüü koostamisel võetakse alati arvesse aastaajast tulenevaid eripärasid, võimalusi ja piiranguid. Menüü muutub kaks korda aastas, eristatakse suve- ja talvemenüüd, mille koostamisel lähtutakse aastaajale omastest kohalikest saadustest. Samuti võetakse Menüü koostamisel arvesse tänapäeval üha enam levivaid allergiaid ja toidutalumatuse probleeme. See tähendab, et menüüst võib leida alati vähemalt ühe roa igas rookäigus, mis on sobiv gluteeni- või laktoositalumatusega klientidele ja/või veganitele. Populaarsemate sündmuste puhul pakutakse ka erimenüü raames roogasid. (Hea Maa... 2020)

Hea Maa peakokk on alates ettevõtte algusaastatest olnud Virkko Vendla, kes on ühtlasi üks kahest ettevõtte juhatuse liikmest. Olles üles kasvanud Soomaal, ammutab peakokk inspiratsiooni just sealsetest rabadest ja metsadest, nende ehtsusest ja aususest – just seda peab Vendla silmas toiduvalmistamisel. Peakokk on erialase hariduse omandanud Eestis, lisaks koolitanud end Inglismaal Cornwallis ja ka töötanud seal. Oskuste, kogemuste ja teadmiste kogumiseks töötas ta aastate jooksul erinevates Eesti restoranides (Lime Lounge, Pädaste, Raimond, Mahedik), mis andis teadmisi, oskusi, kogemusi ja julgust ise alustada restoraniäri. Enne Hea Maa OÜ asutamist pidas Vendla kolm aastat Papli kohvikut Pärnus. (*Ibid*)

Ettevõttes töötajate arv muutub olenevalt hooajast – see on seotud sesoonse nõudlusega. Kui 2020. aasta andmetel on tavapäraselt ettevõttes tööl keskmiselt 8 töötajat, siis suveperioodil see arv kahekordistub teenindajate, kokade, abitööliste näol. Peamiseks põhjuseks on külastajate arvu kasv, mis on tingitud suvekuudel Pärnut külastavate sise- ja välituristide arvu kasvust. Eesti Statistikaameti (2020) andmetel peatus Pärnumaa majutusasutustes 2019. aasta juulis 70 989 inimest, sama aasta jaanuaris aga 21 212 inimest. See ilmestab Pärnu turismisektori hooajalisust – suvekuudel majutusasutustes peatuvate inimeste arv võrreldes talvekuudega kolmekordistub ning seeläbi ka toitlustusasutuste külastajate arv kasvab.

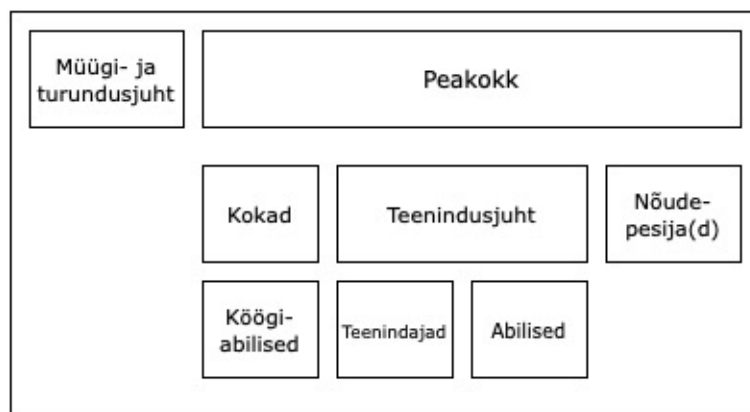
Hea Maa OÜ juhatuse liikme Vallo Visnapuu sõnul algab kiirem aeg nende jaoks aprillis, mil toimub Pärnu kohvikutenädal ning mille järel hakkavad soomlased saabuma Pärnusse oma puhkust veetma. Soomlased moodustavad suvekuudel restorani külastajatest suure osa, kuid ka Lätist, Venemaalt, Saksamaalt ja Eesti erinevatest piirkondadest pärit inimesed leiavad tee Hea Maa restorani. Rahvusvahelise külastajate rohkuse tõttu on restorani veebilehekülg tõlgitud kuude keelde. Viimastel aastatel on märgatud trendi, et augusti keskpaigas asenduvad Soome turistid Lõuna-Euroopa turistidega. Kõige vähem külastajaid ning seetõttu ka kõige keerulisem aeg on ettevõtte jaoks alates oktoobri keskpaigast kuni aprillini. Nädalavahetustel on restoranil külastajaid aastaringselt, kuid esmaspäevast neljapäevani restorani avatud hoidmine on ettevõttele madalhooajal kahjumlik. Juhtkond on arutanud korduvalt võimalust sulgeda restoran madalhooajal ning avada uksed vaid kõrghooajaks. Küll aga pole julgetud ega soovitud seda sammu veel astuda, kartuses, et kevadel ei suudeta piisavalt kiiresti end taas pildile tuua ega tugevat meeskonda komplekteerida.

Kohvik-restoran mahutab siseruumidesse 25-30 inimest ning väliterrassi avamisel lisandub sama palju kohti, mis tähendab, et täismaja korral on võimalik mahutada 50-60 inimest. Väliterrass avatakse olenevalt ilmastikutingimustest, kuid tavapäraselt hiljemalt maikuu suletakse suvehooaja lõppedes, septembri keskpaigas. Hea Maa on avatud aastaringselt iga päev kell 12.00-23.00, riigipühadel on restoran suletud. Selleks, et olla klientide jaoks atraktiivne ning püsida konkurents, teeb Hea Maa koostööd Pärnu Endla teatriga, pakkudes teatrikülastajale samal päeval restoranis tasuta pokaali veini või alkoholivaba joogi. Lisaks osaletakse igal aastal Pärnu kohvikute või restoranide nädalal, mille eesmärk on end reklaamida ja uusi kliente leida.

Kohvik-restorani igapäevatöö toimimiseks ja klientide teenindamiseks on vajalik kokkade, klienditeenindajate, nõudepesija(te), koristaja(te), tooraine ja vajalike töövahendite olemasolu. Ettevõtte toimimise seisukohast on aga olulised ka tugifunktsioonid, näiteks raamatupidamine, turundus, müük ja personalijuhtimine, ilma milleta ettevõtte pole jätkusuutlik. Hea Maa OÜ ostab raamatupidamisteenust sisse, müügi ja turunduse eest vastutab ettevõtte juhatuse liige Vallo Visnapuu ning personalijuhtimine ja igapäevatöö korraldamine on peakokk Virkko Vendla ülesanne. Teenindusjuht koordineerib klienditeenindajate tööd, aitab lahendada jooksvaid probleeme ning hoiab silma peal restorani üldisel heakorral.

Kohvik-restoran Hea Maa on töötajate arvu alusel mikroettevõtte, kuna 2020. aasta märtsi andmetel töötab ettevõttes 8 töötajat. Ettevõtte juhatusse kuulub kaks liiget – Virkko Vendla, kes on restorani Hea Maa peakokk ning Vallo Visnapuu, müügi- ja

turundusjuht. Mõlemad juhatuse liikmed on aktiivselt seotud ettevõtte igapäevatööga. Peakoka tiimi kuuluvad kokad, köögiabilised, teenindusjuht, teenindajad, nende abilised, nõudepesija(d). Organisatsiooni struktuuri ilmestab joonis 2.1. Suveperioodil töötajate arv aga rohkem kui kahekordistub. 2019. aasta suvekuudel oli tööl 22 inimest, mille põhjal on restoran väikeettevõtte.

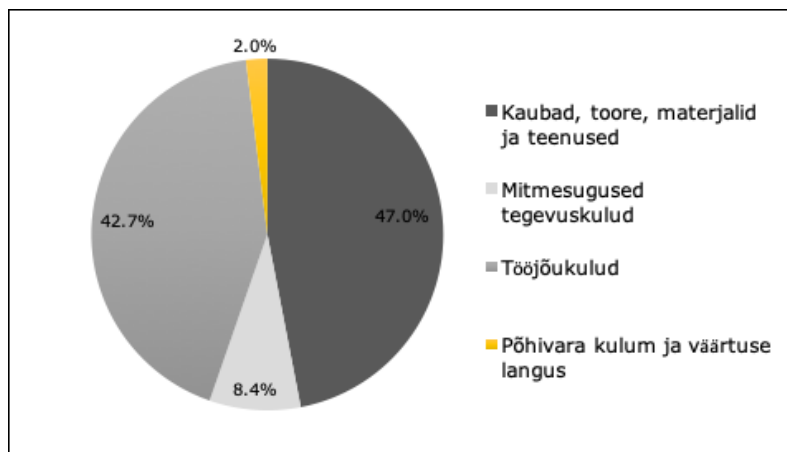


Joonis 2.1 Hea Maa OÜ organisatsiooni struktuur

Allikas: autori koostatud intervjuude ja vaatluse käigus kogutud andmete põhjal

Töötajate arvu kasv suveperioodil (juuni-august) tuleneb sellest, et restorani külastajate arv kasvab seoses Pärnu külastajate arvu kasvuga turistide näol. Kuigi restorani lahtiolekuaeg on aastaringiselt sama (kl 12.00- 23.00), siis kõrghooajal olenevalt külastajate arvust võib restoran olla avatud ka kauem. Selleks, et töötajate töö- ja puhkeaeg oleks seadusega kooskõlas, on töötajad jagatud mitmesse vahetusse. Kuna igasse vahetusse on vaja kindel arv teenindajaid, abilisi, kokkasid, köögiabilisi, nõudepesijaid, siis selle võrra on ka töötajate arv suveperioodil kõrgem.

Ettevõtte 2018. aasta majandusnäitajad võrreldes eelnevate tegevusaastatega paranesid – müügitulu võrreldes 2017. aastaga kasvas 34.4% ning ärikasum mitmekordistus. Müügitulu kasvuga kaasnes ka tegevuskulude kasv, mis võrreldes 2017. aastaga suurenes 22% võrra. Ülevaate Hea Maa OÜ 2018. aasta tegevuskuludest annab joonis 2.2. Suurima osa tegevuskuludest (47%) moodustavad kaubad, toore, materjalid ja teenused, millele järgnevad tööjõukulud (42,7%). 2018. aastal töötas ettevõttes 7 töötajat, mis eelneva aastaga võrreldes oli ühe võrra rohkem. Mitmesugused tegevuskulud, näiteks ruumide rent, kütusekulu, raamatupidamisteenus jms moodustavad 8,4% kogukuludest. Ülejäänud 2% moodustab põhivara kulum ja väärtuse langus. (Hea Maa OÜ majandusaasta aruanne 2018)

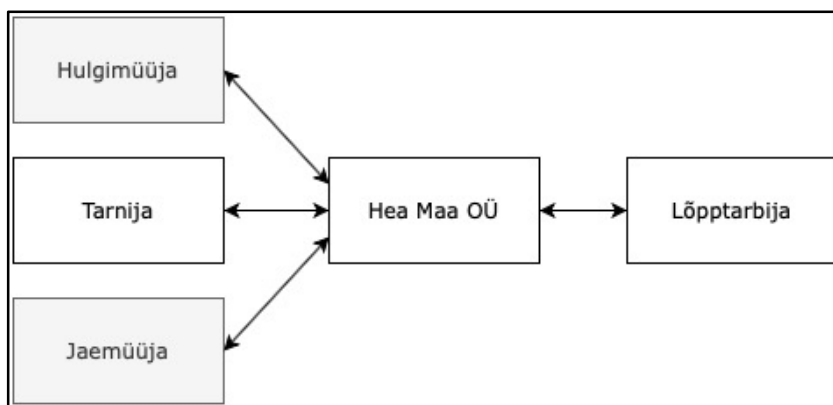


Joonis 2.2 Hea Maa OÜ tegevuskulud 2018. aastal
Allikas: autori koostatud (Hea Maa OÜ majandusaasta aruanne 2018) andmetel

Hea Maa OÜ juhatuse liikme Vallo Visnapuu sõnul on ettevõtte müügi- ja turundusstrateegia osas rakendatud järgmist lähenemist – “mis silmis, see meeles, mis silmist, see meelest”. Restoran jääb kõrvale populaarsetest liikumisteedest Pärnus, kuigi asutakse kesklinnas vanas Raekoja hoones. Raehoovis asub ka Pärnu Külustuskeskus, kust turistid saavad lisainfot ja soovitusi Pärnu külastamiseks. Kui varasemalt restorani omanikud arvasid, et Külustuskeskusesse tulnud inimesed leiavad tee Hea Maa restorani, siis tegelikkuses see nii ei ole. Inimeste otsingud on liikunud digitaalmaailma ning otsuseid söögikoha valikul tehakse sageli edetabelite põhjal. Seetõttu on Hea Maa pööranud suurt tähelepanu just digiturundusele ja otsingumootori optimeerimisele.

2.2 Hea Maa OÜ tarneahel

Käesolevas töös käsitletakse Hea Maa OÜ tarneahelana protsessi alates tooraine hankimisest kuni valmistoidu kliendini, st restorani külastajani toimetamiseni. See tähendab, et ülevaatlikult on tarneahela lülid tarnijad, hulgi- ja/või jaemüüjad, Hea Maa OÜ ja lõpptarbija ehk klient. Kuna käesolevas töös on fookus suunatud restorani tööle ja korraldusele, keskendub autor eelkõige restorani protsessidele ning positsioonile tarneahelas. Selleks, et saada parem ülevaade ettevõtte tööprotsessidest ning toidu teekonnast lõpptarbijani, kaardistab autor BPMN notatsiooni kasutades tooraine hankeprotsessi ja klienditeenindusprotsessi. Lisades 2 ja 3 kujutatud voodiagrammid aitavad protsesside kirjeldusi graafiliselt jälgida. Protsessi kaardistamiseks on kasutatud intervjuude ja vaatluse käigus kogutud andmeid ning olemasolevat ettevõtte dokumentatsiooni.



Joonis 2.3 Hea Maa OÜ tarneahela lülid

Allikas: autori koostatud intervjuude ja vaatluse käigus kogutud andmete põhjal

Joonis 2.3 annab ülevaate vaadeldava tarneahela lülidest alates tooraine omandamisest kuni valmisroogade toimetamiseni lõpptarbijale. Käesolevat tarneahelat võib iseloomustada kui lühikest tarneahelat, kuna vahendajate arv tarneahelas on minimaalne ning müük toimub peamiselt otsekanali kaudu – Hea Maa OÜ ostab tooraine otse tarnijalt ning müüb valmisroa otse lõpptarbijale. Kuna restorani jaoks on oluline värske ja kohaliku tooraine olemasolu, eelistatakse kohalikke lähedalasuvaid tarnijaid, kes pakuvad kvaliteetset toorainet. Ideaalolukorras on tarneahelas kolm lüli – tarnija, Hea Maa OÜ ja lõpptarbija. Võib juhtuda, et hulgi- ja/või jaemüüja on samuti lülideks tarneahelas. Seda juhul, kui kogu vajaminevat kaupa tarnija ei suuda tarnida ning alternatiivina tuleb kaup osta hulgi- ja/või jaemüügist. Selguse huvides on autor joonisel hulgimüüja ja jaemüüja halli värviga esile tõstnud, ilmestamaks, et nende osalus tarneahelas on pigem erand kui norm.

Lisaks materjalivoole on tarneahela lülide vahel ka info- ja finantsvoog. Osapooltevaheline infovoog tähistab nii tellimuse esitamist kui ka tagasiside andmist kogu tarneahela raames. Lõpptarbija ehk restorani külastaja tagasiside jõuab esmalt restorani töötajateni, kes omakorda edastavad informatsiooni tarnijale, kui asi puudutab nende kaup. Taoline tagasisidestamine võimaldab tarnijal paremini mõista turu olukorda, oma toodet ja/või tootevalikut täiustada, parandada kvaliteeti ja seeläbi vähendada probleeme tarneahelas. Aktiivselt teeb Hea Maa OÜ koostööd umbes kümnekonna tarnijaga, kes tarnivad erinevaid tooraineid ja kaupasid. Kui ettevõtte on tarnija tarnekindlusega rahul, eelistatakse tarnijaga teha pikaajaliselt koostööd, kuna aja jooksul tugevneb omavaheline koostöö, mõistmine ning usaldus – mõlemad osapooled võivad sellest suhtest. Aeg-ajalt testitakse ka uute tarnijate tooteid, et rikastada olemasolevat tootevalikut ja pakkuda põnevaid maitseelamusi. Peakoka sõnul olenevalt klientide tagasisidest otsustatakse, kas konkreetne toode võetakse tootevalikusse või loobutakse selle sisse ostmisest.

2.2.1 Hea Maa OÜ tooraine hankeprotsess

Hea Maa OÜ tooraine hankeprotsess on kaardistatud lisas 2. Tooraine hankeprotsessis osalevad Hea Maa peakokk ning tarnija(d). Igal õhtul enne restorani sulgemist on peakoka ülesanne hinnata olemasolevate varude taset. Iga roa valmistamiseks on teada vajaminevad koostisosad ning nende kogused. Peakokk kontrollib olemasolevate toorainete varude taset – lisaks toiduainetele kuuluvad sinna ka joogid, esmatarbekaubad, puhastusvahendid jms. Kaubavarude tellimuspunkt on eelnevalt kindlaks määratud – kui varude tase langeb tellimuspunkti tasemele või sellest allapoole, teeb peakokk tellimuse kindlaksmääratud suurusega kogusele. Juhul kui varude tase on piisav, tellimust ei esitata. Seda võib aeg-ajalt juhtuda madalhooajal, kui restorani küllastajate arv on madal. Tellimus esitatakse õhtul selleks, et kaup jõuaks kohale järgmisel päeval enne restorani avamist, st enne kella 12.00 päeval.

Tellimuse esitamise viis sõltub tarnijast. Tavapäraselt kasutatakse tellimuse esitamiseks tarnija poolt loodud veebikeskkonda, kus OÜ-l Hea Maa on kasutajakonto. Väiksemate tarnijate puhul toimub tellimuse esitamine meili või telefoni teel, kuna nendel puudub spetsiaalne veebilehekülg tellimuste haldamiseks. Tarnija võtab tellimuse vastu ning kontrollib, kas soovitud kaup ja kogused on olemas. Juhul kui tellimus on võimalik täita, kaup komplekteeritakse ning järgmise päeva hommikul transporditakse restorani, kus kaup vastu võetakse. Juhul kui soovitud kaupa pole, antakse restoranile teada, et tellimust pole võimalik täita või on see võimalik täita vaid osaliselt või hilinemisega.

Selleks, et vajalikud toorained oleksid olemas ning restoran saaks kliente õigeaegselt teenindada, tuleb peakokal leida alternatiivne lahendus varude täiendamiseks. Tavapäraselt tähendab see, et peakokk ostab vajamineva kauba kohalikust hulgi- või jaemüügiettevõttest enne restorani avamist. Restorani peakoka jaoks on antud olukord pigem erand kui norm, kuid suveperioodil, kui Pärnus on küllastajate arv mitmekordistunud ning restorani küllastajaid samuti rohkem, on tulnud ette olukordi, mil tuleb sarnased probleemid efektiivselt lahendada. Vajamineva tooraine puudumine tähendab restorani jaoks kõige pessimistlikuma stsenaariumi korral müügitulu saamata jäämist, kuna restorani küllastaja tellimust pole võimalik täita.

Niipea kui kaup on olemas, alustatakse köögis tooraine ettevalmistustega, mille käigus tehakse ära lihtsamad tööd. Nende tööde hulka kuuluvad näiteks köögiviljade koorimine, hakkimine, ettevalmistamine; lihatoodete lõikamine ja pakendamine; leiva küpsetamine; kookide ettevalmistamine; riulite, kappide, sahtlite täitmine vajaminevate toodetega. Ettevalmistuste tegemine on restorani töös väga oluline osa,

sest see tagab sujuva tellimuste täitmise. Kui tooraine on ette valmistamata või seda pole piisavalt tehtud, kulub kokal roogade valmistamiseks rohkem aega ning seetõttu peavad ka kliendid tellitud roogasid kauem ootama, mis omakorda võib põhjustada rahulolematust. Ettevalmistused tehakse hommikul enne restorani avamist, et klientide saabudes oleks võimalik neid täiskiirusel teenindada. Sellega lõpeb tooraine hankeprotsess.

2.2.2 Hea Maa OÜ klienditeenindusprotsess

Hea Maa OÜ klienditeenindusprotsess on kaardistatud lisa 3. Hea Maa restorani klienditeenindusprotsessis osalevad restorani kokk, klienditeenindaja ja Hea Maa restorani külastaja. Protsess saab alguse, kui restorani siseneb külastaja, kelle teenindaja vastu võtab ning uurib, kas külastajal on tehtud broneering. Juhul kui külastaja pole eelnevalt broneeringut teinud, kontrollib teenindaja vabade laudade olemasolu. Kui vaba lauda pole pakkuda, jääb potentsiaalne klient teenindamata ning klienditeenindusprotsess lõpeb. Kui vaba laud on saadaval, juhatatakse klient lauda. Juhul kui klient on eelnevalt teinud broneeringu, küsib teenindaja külastaja nime, et kindlaks teha broneeringu number – seejärel juhatatakse külastaja lauda.

Olles külastajad lauda juhatanud, toob teenindaja klientidele menüüd ning annab neile aega menüüga tutvumiseks ja valiku tegemiseks. Seejärel võtab teenindaja klientidelt joogi- ja toidutellimuse, vajadusel vastab klientide küsimustele ning annab soovitusi. Tellimuse salvestamiseks kasutatakse kahte eri meetodit – teenindaja kas jätab tellimuse meelde või kirjutab selle märkmepaberile ajal, mil klient tellimust esitab. Kasutatav meetod oleneb teenindaja kogemusest, eelistusest aga ka teenindatavate klientide arvust ning tellimuse suuruselt. Pärast tellimuse vastuvõtmist sisestab teenindaja tellimuse restorani kasutatavasse kassasüsteemi CompuCash, kasutades selleks restorani saalis asuvat arvutit. Niipea kui tellimus on süsteemi sisestatud, jõuab informatsioon kööki, kus toidutellimus välja printitakse.

Kokk võtab tellimuse vastu ning vaatab üle, milliseid roogasid ja kui palju on tellitud. Seejuures on oluline silmas pidada, millised road on mõeldud esimese, teise, kolmanda käiguna, ning planeerida roogade valmistamist vastavalt sellele. Olles tellimuse sisu üle vaadanud, jagab kokk tööülesanded töötajate vahel ära ning algab roogade valmistamine. Samal ajal teeb teenindaja ettevalmistusi ning serveerib jooke. Ettevalmistuse käigus katab teenindaja laua, tuues lauale vajalikud söögiriistad vastavalt tellitud roogadele ning serveerides kohapeal küpsetatud leiba. Niipea kui

toidud on serveerimiseks valmis, teavitab kokk teenindajat sellest suuliselt. Kuna teenindaja on pidevas liikumises, pole teenindajaga ühenduse saamine kuigi lihtne. Selleks kasutatakse teiste teenindajate, kes parasjagu köögis on, abi.

Pärast roogade serveerimist annab teenindaja klientidele aega einestamiseks. Teenindaja ülesanne on jälgida, millal kliendid on söömise lõpetanud ja kas nad soovivad veel midagi lisaks tellida. Juhul kui klient soovib lisatellimuse esitada, toimub sama protsess alates tellimuse vastuvõtmisest kuni toidu serveerimiseni. Kui klient ei soovi lisatellimust esitada ning palub arvet, koostab teenindaja arve, kasutades selleks taaskord CompuCash kassasüsteemi. Teenindaja prindib välja arve ning viib selle kliendile. Pärast arve tasumist on teenindaja ülesanne avatud arve kassasüsteemis tasutuks märkida. Teenindaja jätab külastajaga hüvasti ning koristab laua, viies mustad nõud nõudepesusse ning puhastades laua. Sellega on klienditeenindusprotsess lõppenud. Käesolevast protsessist on välja jäetud nõudepesija, kelleni jõuavad mustad nõud protsessi lõpus ning kellel otsene kontakt klientidega puudub.

Hea Maa OÜ teenindusjuhi Merili Oltre sõnul on klienditeenindusprotsessi kujundamisel arvesse võetud, et teenindaja peab suutma korraga täiuslikult ära teenindada vähemalt nelja laua jagu külastajaid. Sellegipoolest arvestatakse olukorraga, näiteks kui on suve meeskonnas teenindajaid, kes on selles ametis esimest korda, siis neilt seda koheselt ei nõuta. Restorani saal (ja suveperioodil ka terrassid) on piirkondadeks jaotatud (kõigil võrdselt laudu) ning päeva alguses määrab vahetuse vanem või teenindusjuht igale teenindajale tema oma piirkonna (iga päev on piirkondades erinevad teenindajad, sest tahes tahtmata on mõni piirkond populaarsem - rohkem päikese käes, rohkem varjus jms). Kui peaks tekkima olukord, et mingil põhjusel ühe piirkonna teenindaja ei jõua kõiki oma laudu teenindada, siis võimalusel abistavad teised teenindajad.

2.3 Hea Maa OÜ riskide juhtimise praktika

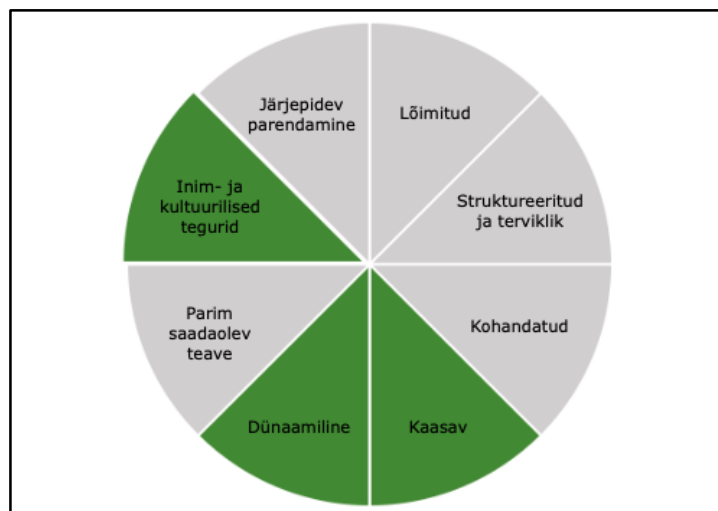
Ettevõtte viie tegevusaasta jooksul pole Hea Maa OÜ juhtkond struktureeritud moel organisatsiooni riskijuhtimisele suurt rõhku pööranud, kuigi tarneahela riskidel juhatuse liikme Vallo Visnapuu sõnul hoitakse silma peal suveperioodil ehk kõrghooajal jooksvalt. Ettevõttes pole seni teostatud riskianalüüsi, kuid võttes arvesse toitlustusettevõtete arvu kasvu ning konkurentsi suurenemist, on Hea Maa OÜ juhtkond tuvastanud vajaduse identifitseerida riskid, mis ettevõtte eesmärkide saavutamist mõjutavad. Tarneahela riskide identifitseerimist, hindamist ja riskikäsitusvõimaluste tuvastamist

nähakse ühe võimaliku abinõuna tihedas konkurentsisis ja sesoonse nõudlusega piirkonnas püsima jäämiseks. Hetkel puudub ettevõttes riskijuhtimise raamistik, põhimõtted ja sobiv riskide käsitlemise strateegia.

Intervjuude käigus selgus, et juhtkonna liikmed on küll organisatsiooni riskijuhtimise põhitõdedega kursis ning teadlikud selle olulisusest, kuid esimestel ettevõtte tegevusaastatel oli põhirõhk restorani protsesside sisse töötamisel ja Hea Maa turundamisel, et meelitada kohale nii Pärnu elanikke kui ka Pärnut külastavaid sise- ja välituriste. Selleks, et jõuda potentsiaalsete klientideni, loodi restoranile kodulehekülg, mis on tõlgitud kuude keelde, ning ühtlasi alustati *Tripadvisor* veebikeskkonna kasutamisega, kus klientidel on võimalik restorani hinnata ja tagasiside jätta. Mida parem on tagasiside, seda kõrgemal kohal on restoran edetabelis ning seda suurema tõenäosusega leiavad inimesed tee Hea Maa juurde. Lisaks turundamisele pöörati suurt rõhku protsesside sisse töötamisele ja tõhustamisele, töötajate koolitamisele ning jooksvate probleemide lahendamisele.

Protsesside tõhustamine ja parendamine on olnud osa ettevõtte igapäevatööst alates restorani avamise hetkest 2015. aastal, kuid peakoka sõnul on see olnud pigem orgaaniline asjade kulg ilma formaalse dokumentatsioonita. Riskijuhtimise põhimõtetest on järgitud vaid mõningaid elemente, ilma konkreetse struktuurita ning teadvustamata, et tegemist on osaga suuremast jõupingutusest. Seega riskijuhtimist kui terviklikku tegevust Hea Maa OÜ tegevusaastate jooksul eksisteerinud pole. Ka konkreetset tarneahela riske varasemalt süsteemselt tuvastatud ega uuritud pole.

Joonisel 2.4 on kujutatud riskijuhtimise aluspõhimõtteid. Need on oluline sisend ettevõtte riskijuhtimise raamistiku ja protsesside väljatöötamisel. Joonisel on roheline värviga esile tõstetud need põhimõtted, mida Hea Maa OÜ juba oma tegevuses rakendanud on, olgugi, et seni teadvustamata, et tegu on olulise alustalaga riskijuhtimisest. Töötajaid on alati protsesside tõhusamaks muutmisesse kaasatud, võttes arvesse nende teadmisi ja vaateid. Väikeses kollektiivis on see seni hästi toimunud. Näiteks ettevõtte alguaegadel märgati, et töövahenditel puudus kokkulepitud asukoht, mistõttu töötajad kulutasid aega töövahendite otsimiseks. Kasutusele võeti 5S meetod, mis võimaldab hoida töökeskkonna süsteemse ja funktsionaalsena, aidates vähendada raiskamist ning tagades, et igal töövahendil on kokkulepitud asukoht.



Joonis 2.4 Riskijuhtimise põhimõtted ettevõttes Hea Maa OÜ

Allikas: autori koostatud (Riskijuhtimine: Juhised 2018) ja intervjuude käigus kogutud andmetel

Hea Maa OÜ juhatuse liikmed on teadlikud sellest, et tegutsetakse sektoris, kus valitseb tihe konkurents ning turu olukord on muutlik. Dünaamilisus tähistab asjaolu, et riskid võivad tekkida, muutuda ja kaduda olenevalt keskkonnast ning muudatustega peab olema võimeline kohanema võimalikult kiiresti ning asjakohaselt. Ettevõtte on seda lähenemist rakendanud ning kohandanud oma protsesse ja tegevust vastavalt olukorrale. Lisaks on alati võetud arvesse inim- ja kultuurilisi tegureid, mis võivad mõjutada ettevõtte eesmärkide saavutamist. Näiteks restorani veebilehekülje ja menüü koostamisel on lähtutud sellest, millisest rahvusest külastajad on sagedased kliendid ning seetõttu on menüüd tõlgitud vastavatesse keeltesse.

Kui ettevõttes tuvastatakse risk või probleem, siis sellega tegeletakse võimalikult kiiresti ning püütakse jooksvalt leida sobiv lahendus. Kuna kollektiiv on väike, siis informatsiooni edastamisega probleeme pole ning kõigil töötajatel on võimalik pöörduda juhatuse liikmete poole ning suunata nende tähelepanu võimalikele kitsaskohtadele. Küll aga tähendab see seda, et puudub struktureeritud viis riskide identifitseerimiseks, dokumenteerimiseks ja haldamiseks – informatsioon liigub peamiselt suuliselt, mis omakorda võib tekitada segadust ja arusaamatusi.

2.4 Eesmärk ja uurimisküsimused

Käesoleva magistritöö eesmärk on identifitseerida toitlustusettevõtte Hea Maa OÜ tarneahela riskid, hinnata nende riskide tõenäosust, tagajärgi ja pakkuda välja sobiv riskide käsitlemise strateegia, mis toetab ettevõtte tegevust. Hea Maa OÜ tarneahela all

peetakse silmas protsessi alates tooraine hankimisest kuni valmisroa toimetamiseni kliendini ning sellega seonduvaid tegevusi. Tegemist on ühe juhtumi uurimusega, uurimisobjektiks on valitud Pärnus tegutsev mikroettevõtte (kohvik-restoran) Hea Maa OÜ.

Käesolev üksikjuhtum esindab piirkonnale tüüpilist juhtumit. Pärnumaal tegutsevatest toitlustusasutustes on ligi 87% mikroettevõtted (Eesti Statistikaamet 2017) ning nende tegevust mõjutab tugevalt hooajalisus. Eesti Statistikaameti (2020) andmetel peatus Pärnumaa majutusasutustes 2019. aasta juulis 70 989 inimest, sama aasta jaanuaris aga 21 212 inimest - suvekuudel majutusasutustes peatuvate inimeste arv võrreldes talvekuudega mitmekordistub ning seeläbi ka toitlustusasutuste külastajate arv kasvab. Autori hinnangul on tulemusi võimalik laiendada ka teistele Eestimaa piirkondadele, mida mõjutab hooajalisus. Märkimist väärib asjaolu, et 2017. aastal Eesti majutusettevõtetes veedetud öödest moodustasid ööbimised suvekuudel 37%. Sama näitaja on madalam vaid Tallinnas, Tartus ja Ida-Viru maakonnas. (Hooajalisus Eesti turismis 2018)

Selleks, et vältida informatsiooni üleküllust ja fookuse kaotamist, formuleeritakse uurimisküsimused. Olemasolevad uurimisküsimused toetavad teooria kirjutamist, töö struktureerimist ning aitavad mõista, milliseid andmeid on tarvis analüüsi tarbeks koguda. Sellest tulenevalt on töö autor sõnastanud järgmised uurimisküsimused eesmärgi saavutamiseks:

1. Kuidas näevad välja ettevõtte Hea Maa OÜ tarneahela protsessid?
2. Kuidas näeb välja tänane tarneahela riskide juhtimise praktika OÜ-s Hea Maa?
3. Millised riskid esinevad toitlustusettevõtte Hea Maa OÜ tarneahelas? Milline on nende riskide esinemise tõenäosus ja võimalikud tagajärjed?
4. Millised on tuvastatud riskide käsitlemise võimalused?
5. Kuivõrd sarnanevad sesoonse nõudlusega toitlustusettevõtte tarneahela riskid hooajalisusest mitte mõjutatud toitlustusasutuse riskidega?

Kuna ettevõttes Hea Maa OÜ varasemalt riskianalüüsi läbi pole viidud ning seetõttu puudub ka vastav riskide käsitlemise strateegia, on magistritöö autori hinnangul tarneahela riskide tuvastamine, hindamine ja riskikäsitusvõimaluste väljapakkumine põhjendatud. Hea Maa OÜ juhatuse liikmed näevad riskianalüüsi ühe võimaliku abinõuna ettevõtte eesmärkide saavutamist ohustavate tegurite tuvastamiseks. Autori hinnangul on töö suur praktiline väärtus ettevõttele Hea Maa OÜ ning samuti teistele sarnaste tunnustega toitlustusasutustele, mida mõjutab hooajalisus. Töö eesmärgini jõudmiseks on aga oluline avada uurimisküsimustes tõstatatud teemad, mis toetavad magistritöö kirjutamist ja fookuses püsimist.

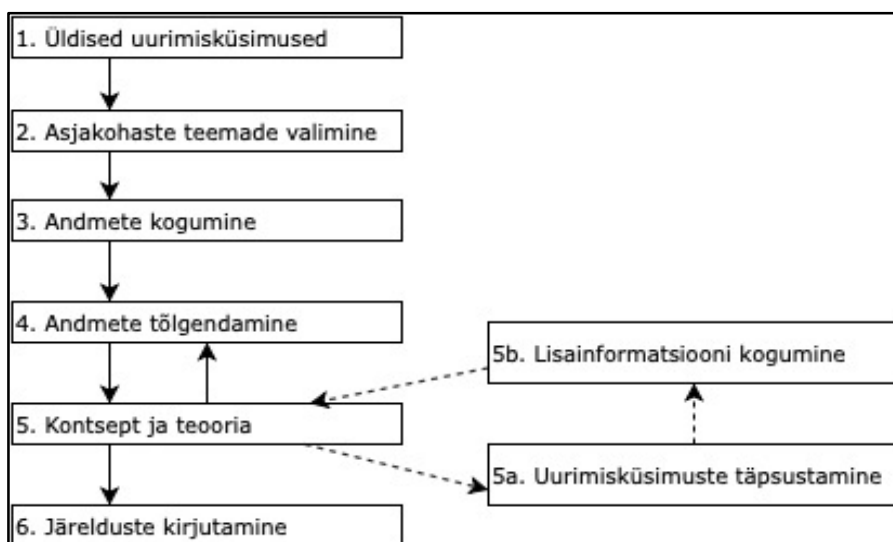
3. METOODIKA

3.1 Uurimisstrateegia

Magistritöö uurimisstrateegia on juhtumiuurimus. Juhtumiuurimuse puhul uuritakse ilmingut tema loomulikus keskkonnas, eriti sobilik on see juhul kui piirid ilmingu ja tema konteksti vahel pole selged – taotluseks on nähtuste tüüpilisim kirjeldus. Tavapäraselt põhineb juhtumiuurimus üksikul või mitmest väikesest omavahel seotud juhtumite hulgast, andmeid kogutakse vaatluse, intervjuu ja/või dokumentide uurimise teel. Kõige paremini sobib juhtumiuurimuse strateegia *kuidas*- ja *miks*- küsimustele vastamiseks. Paljudel juhtudel on otstarbekas püstitada hüpotees, et autor teaks, mida tuleb uurida. (Hirsjärvi *et al.* 2005; Laherand 2008)

Juhtumiuurimuses kasutab autor kvalitatiivseid uurimismeetodeid. Kvalitatiivsed uurimismeetodid on suunatud inimeste kogemuste, arusaamade, tõlgenduste mõistmisele – andmeid kogutakse uuritavate loomulikus keskkonnas. See võimaldab uuringu läbiviijal saada detailsem ülevaade uuritavast objektist ning elada sisse tegelikku kogemusse. Püütakse mõista pigem väikese arvu osalejate maailmavaadet kui kontrollida eelnevalt suure valimi kaudu paika pandud hüpoteesi. (Laherand 2008)

Joonisel 3.1 on kujutatud kvalitatiivse uurimismeetodi peamisi etappe.



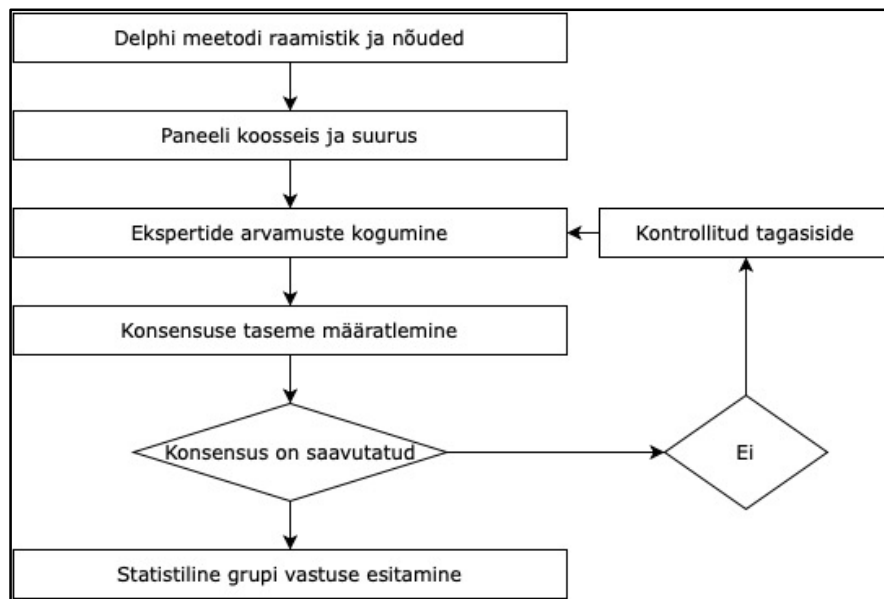
Joonis 3.1 Kvalitatiivse uurimismeetodi etapid
Allikas: (Bryman *et al.* 2011); autori kohandatud

Kvalitatiivse uuringu üheks tunnuseks on korduv tagasipöördumine juba läbitud etappide juurde ja eri tööetappide üheaegsus. Andmete kogumine, analüüsimine ja kirjutamine võivad toimuda samal ajal. (Creswell 2003) Tänu sellele on uurijal võimalik endalt korduvalt küsida, kuivõrd õigustatud on kasutatavad meetodid, teooriad, kogutavad andmed. Vajadusel saab töö autor teha töö käigus muudatusi, kuid meeles tuleb pidada, et uurimisteema oleks piiritletud, sest vastasel juhul võib andmehulk kasvada nii suureks, et selle analüüsimine muutub keeruliseks. (Laherand 2008)

3.2 Andmekogumismeetodid

Juhtumiuurimuses võib tõenditena kasutada erinevatest allikatest saadud andmeid – kõige levinumad allikad on dokumendid, arhiivmaterjalid, intervjuud, vaatlused, tooted ja kunstiteosed (Yin 2003). Ühe juhtumi raames võib korraga kasutada ka mitmeid eelnevalt nimetatud allikaid, kuid seejuures tuleb erilist tähelepanu pöörata andmete talletamisele organiseeritud viisil, et vältida info üleküllust. (Laherand 2008) Käesolevas töös on esmaste andmete kogumise meetoditeks valitud intervjuud ja vaatlus, teiseste andmete saamiseks kasutab autor olemasolevat Hea Maa OÜ dokumentatsiooni.

Käesolevas magistritöös kasutab autor Hea Maa OÜ tarneahela riskide tuvastamisel ja hindamisel Delphi meetodit, mis põhineb rühma ekspertide kommunikatsiooniprotsessi struktureerimisel nii, et nende arvamuste kombineerimisel jõutakse konsensuseni, mis aitab lahendada keerukaid uuritavaid probleeme. Delphi meetodi peamine eesmärk on leida konsensus rühma ekspertide ja nende arvamuste põhjal, viies läbi mitmeid järjestikuseid põhjalikke küsitluste voorusid mõistmaks ekspertide arvamusi ja tagasisidet. Konsensuse saavutamine rühma ekspertide vahel võimaldab uurijal identifitseerida ja prioriseerida probleeme ning töötada välja raamistik nende edaspidiseks tuvastamiseks. (Habibi *et al.* 2014) Joonisel 3.2 on kujutatud Delphi meetodi teoreetilist raamistikku, mida iseloomustab korduv tagasipöördumine ekspertide grupi poole kuni konsensuse saavutamiseni.



Joonis 3.2 Delphi meetodi teoreetiline raamistik
Allikas: (Habibi *et al.* 2014); autori kohandatud

Erinevalt traditsioonilisest küsimustikust on Delphi meetodil küsimustikul mitu eelist. Kui traditsioonilise küsimustiku puhul jäävad vastajad tavapäraselt anonüümseks, siis Delphi meetodi puhul on küsitluse läbiviijale uuringus osalejad teada ning seeläbi võimalik lisaküsimuste korral nende poole pöörduda. Samuti on Delphi meetodi puhul vastamata jätnute osakaal madal. Traditsioonilise küsimustiku korral on suur valim oluline, et tulemusi oleks võimalik üldistada. Delphi meetodi korral on suure arvu osalejate asemel olulisem ekspertrühma dünaamika konsensusele jõudmisel. (Okoli *et al.* 2004)

Rühma ekspertide vahel konsensuse saavutamine ei pruugi olla lihtne ülesanne, eriti veel juhul kui mõne liikme arvamus on väga jõuline ja domineeriv ning seetõttu mõni tene rühma liige jätab oma arvamus avaldamata või nõustub teistega. Sellise olukorra vältimiseks on kehtestatud anonüümsuse printsiip, mis tähendab, et koordineerija, antud juhul töö autor kogub kokku ekspertide esmased vastused ja tagasiside, struktureerib need ning seejärel esitab koondtulemused ilma nimesid nimetamata. Järgmises voorus eelnevate tulemuste põhjal on ekspertidel võimalus taaskord oma arvamus avaldada, kohandada oma seisukohta ja viimaks jõuda konsensuseni. (Habibi *et al.* 2014)

Ekspertide arv sõltub uuritavast teemast, eri vaatenurkade olemusest, olemasolevatest aja- ja finantsressurssidest. Kirjanduses puudub ühene nõue ekspertrühma suuruse osas, kuid soovituslik on kaasata indiviide, kellel on teadmised ja ekspertiis uuritava valdkonna osas, kuid teisalt erinev spetsialiseeritus – see soodustab arvamuste erisust

ja seeläbi võimaldab jõuda põhjaliku lahenduseeni uuritava probleemi osas. Delphi meetodi puhul võib ekspertrühma suurus jääda alla kümne osaleja, kuid leidub ka näiteid, kus Delphi ekspertide rühma suurus on sada inimest. (Habibi *et al.* 2014)

Käesoleva töö raames on autor kaasanud ekspertrühma viis liiget. Kuna Hea Maa OÜ näol on tegemist mikroettevõttega, kus töötab keskmiselt kaheksa inimest, siis viieliikmeline ekspertrühm annab piisava ülevaate ettevõtte olukorrast. Riskide tuvastamiseks ja hindamiseks on uurimusse kaasatud inimesed, kes esindavad ettevõttes erinevaid funktsioone ning on oma ala eksperdid. Kuigi töötajate arv kõrghooajal kahekordistub, siis ekspertrühma pole kaasatud hooajalisi töötajaid, kuna käesolevas magistritöös on oluline saada põhjalik ülevaade tarneahela riskidest kogu aasta vältel. Kõige suurema osa töötajatest moodustavad klienditeenindajad, kuid nende seast on uuringusse kaasatud kõige pikema tööstaažiga vanemteenindaja ning teenindusjuht. Tabelis 3.1 on antud ülevaade ekspertrühma liikmetest.

Tabel 3.1 Ülevaade ekspertrühma liikmetest

Nimi ja roll ettevõttes Hea Maa OÜ	Valiku põhjendus
Vallo Visnapuu, Hea Maa OÜ juhatuse liige	Strateegiline juhtimine; müük ja turundus; üle 10 aasta kogemust eraettevõtjana; majandusalane haridus.
Virkko Vendla, Hea Maa OÜ juhatuse liige ja peakokk	Restorani igapäevatöö korraldamine; menüü koostamine; suhtlus tarnijatega; tooraine hankimine; köögi töökorralduse juhtimine; klienditeenindajate värbamine ja koolitamine; toidlustussektoris tegutsenud üle 10 aasta; rahvusvaheline kogemus.
Merili Oltre, Hea Maa OÜ teenindusjuht	Klienditeenindajate koolitamine; klienditeenindusprotsesside parendamine; klientide teenindamine; jooksvate küsimuste/probleemide lahendamine; restorani üldise heakorra tagamine; teenindajate töö koordineerimine; üle 8 aasta töökogemust toidlustus- ja majutussektoris; erialane haridus turismivaldkonnas.
Eike Bakhoff, Hea Maa OÜ vanemteenindaja	Restorani klientide teenindamine; klienditeenindajana töötanud kohvik-restoranis Hea Maa alates 2015. aastast.
Arli Allvee, Hea Maa OÜ kokk	Toidutellimuste täitmine; köögitöö juhtimine; tooraine tellimuste esitamine; toidlustussektoris tegutsenud üle 10 aasta; kohvik-restoranis Hea Maa alates 2016. aastast.

Allikas: autori koostatud

3.2.1 Intervjuu

Esmalt viib töö autor läbi intervjuud ekspertrühma liikmetega Hea Maa OÜ tarneahela riskide tuvastamiseks ning tööprotsessidest ülevaate saamiseks. Intervjuu on sobiv andmekogumismeetod, kui valdkonda on vähe uuritud ning tulemusi soovitakse paigutada laiemasse konteksti. Intervjuu eeliseks on paindlikkus ja võimalus selle käigus andmekogumist vastavalt olukorrale ja intervjuueeritavale kohandada. Erinevalt ankeetküsitlusele on intervjuu ajal võimalik esitada lisaküsimusi ja täpsustada arusaamatuks jäänud punkte. Samuti on intervjuu läbiviijal võimalik märgata detaile, näiteks vastaja näoilmet ja žeste. Juhul kui soovitakse andmeid hiljem täiendada, on intervjuueeritavaid võimalik kergesti kätte saada. (Hirsjärvi *et al.* 2005)

Intervjuu puuduseks on aga see, et selle usaldusväärsust võib nõrgendada intervjuueeritava kalduvus anda vastuseid, mida ta arvab, et soovitakse kuulda. Lisaks võib ta anda teavet, mida uurija ei küsinudki – ühelt poolt võib see tulla kasuks, kui saadakse kasulikku lisainformatsiooni, kuid teisalt võib see muuta uurija töö keerulisemaks. Andmete tõlgendamisel tuleb arvesse võtta, et intervjuueerimise käigus võivad uuritavad rääkida üht, kuid tegelikkuses mõelda/teha teist. Töö autor peab ka arvestama asjaoluga, et intervjuu läbiviimine ja vastuste transkribeerimine on ajakulukad tegevused. (Hirsjärvi *et al.* 2005)

Kuna oluline on saada tootlustusettevõtte töökorralduse ja eripäradega kursis olevate ekspertide sisend, viib autor läbi viis ekspertintervjuud. Intervjuu küsimused on enne intervjuu toimumist koostatud, kuid neid kohandatakse vastavalt vestluse kulgemisele. Intervjuueeritavateks on valitud uuritava valdkonna spetsialistid ning neile esitatavad küsimused on koostatud olenevalt nende tegevusvaldkonnale ja rollile ettevõttes. Ekspertintervjuud viiakse läbi Hea Maa OÜ juhatuse liikmete Vallo Visnapuu ja Virkko Vendlaga, kellest viimasena nimetatu on ühtlasi ka kohvik-restorani peakokk. Teeninduslase eksperthinnangu saamiseks on kaasatud uurimusse Hea Maa OÜ teenindusjuht Merili Oltre ja vanemteenindaja Eike Bakhoff. Lisaks peakokale intervjuueeritakse ka restoranis töötavat kokka Arli Allvee. Rühmaintervjuu asemel viib autor läbi viis individuaalintervjuud, mis võimaldab intervjuueerijal keskenduda iga intervjuueeritava valdkonnaspetsiifilistele küsimustele ja teadmistele. Ülevaade intervjuu küsimustest riskide tuvastamiseks on antud lisas 4.

Intervjuud toimusid Hea Maa ruumides ajavahemikul 09.03.2020 - 16.03.2020, iga intervjuu kestus oli keskmiselt 1 tund. Intervjuusid lindistati, et hiljem oleks autoril võimalik salvestatud intervjuud transkribeerida, st muuta tekstiks. Seejärel viiakse läbi

teksti analüüs ja tõlgendamine. Kuna käesoleva töö raames pole niivõrd oluline anda edasi intervjuueeritavate emotsioone, toob autor välja vaid olulisema tekstiosa, kasutades selleks suunatud sisuanalüüsi. Intervjuude eesmärk on saada ülevaade Hea Maa OÜ tarneahela protsessidest, riskidest ja strateegiast. Ekspertintervjuude käigus püüab autor tuvastada riskid järgmistes kategooriates: riskid seoses toormaterjali hankimisega; riskid seoses nõudluse planeerimisega; riskid seoses ladustamise ja transpordiga; riskid seoses tellimuse täitmise/toidu valmistamisega; väliskeskkonnast tulenevad riskid; seadusandlusest/regulatsioonidest tulenevad riskid; personaliriskid; finantsriskid; infotehnoloogilised riskid ja muud riskid, mis ei kuulu eelnimetatud riskide hulka.

3.2.2 Ankeetküsitlus

Magistritöö autori ülesanne on mõista ekspertintervjuude käigus kogutud arvamuste põhjal, kuidas ekspertrühm suhtub kohvik-restorani Hea Maa tarneahela riskidesse – millised on nende meelest peamised riskid, kui suures osas ühtib ekspertide arvamus ning millised on peamised lahkarvamused. Seetõttu on oluline luua süstemaatiline, struktureeritud ülevaade tuvastatud riskidest. Süstemaatiline riskikategooriate loomine annab ülevaate sellest, millise kategooria riske esineb kõige rohkem ning ühtlasi toetab see uute riskide tuvastamist ja seiramist. Autor koondab intervjuude raames nimetatud riskid kokku ning loob riskikategooriad, mis iseloomustavad sarnast tüüpi riske. Seejärel on võimalik anda ülevaade intervjuueeritavate poolt identifitseeritud riskidest – millised on enim nimetatud riskid, kuidas jagunevad sisemised vs välised riskid, millises riskikategoorias esineb enim riske.

Olles saanud ülevaate kohvik-restorani Hea Maa tarneahela riskidest, esitab autor struktureeritud kujul tulemused ekspertrühma liikmetele tuvastatud riskide hindamiseks ning tagasisidestamiseks, vajadusel riskide nimekirja täiendamiseks. Lisaks on ekspertidel võimalik lisada kommentaar, kas ja millised riskide haldamise meetodid on ettevõttes juba olemas ning kuidas hinnatakse nende sobivust. Identifitseeritud riskide hindamiseks koostab autor ankeetküsitluse *Google Forms* keskkonnas, mis saadetakse e-posti kaudu ekspertrühma liikmetele. Ajavahemikul 06.04.2020 kuni 12.04.2020 hindasid eksperdid tuvastatud riskide esinemise tõenäosust ja tagajärgi viie-punktilisel skaalal ning võimalusel lisasid kommentaari juba olemasolevate riskijuhtimise meetmete kohta. Detailne ülevaade kasutatavast analüüsimeetodist on antud alapeatükis 3.3.

3.2.3 Vaatlus

Lisaks ekspertintervjuudele kogub autor andmeid ühenädalase osalusvaatluse teel. Intervjuu annab aimu sellest, mida inimesed mõtlevad, kuid vaatlus võimaldab kindlaks teha, mis tegelikult juhtub. Vaatluse eeliseks on võimalus saada vahetut infot uuritava objekti loomulikus keskkonnas. (Hirsjärvi *et al.* 2005) Osaluse astmeks on valitud osalus vaatlejana, mis tähendab, et uurija võtab rühma elust küll osa, aga esitab ka uuritavatele küsimusi. Osalusvaatlus kombineerituna intervjuudega pakub võimalust uuritavate vaatenurkade ja terviku mõistmiseks (Laherand 2008).

Käesoleva töö raames teostab autor andmete kogumiseks osalusvaatluse ettevõttes Hea Maa OÜ ühe nädala jooksul ajavahemikul 10.03.2020-16.03.2020. Kuigi esialgselt oli planeeritud vaatluse perioodiks kaks nädalat, siis Eesti Vabariigis koroonaviiruse levikust tulenevalt kehtestatud eriolukorra tõttu kestis vaatlus ühe nädala. Kohvik-restoran Hea Maa sulges märtsi keskpaigas teadmata ajaks külastajatele ukse riigis kehtestatud eriolukorra tõttu. Tänu autori varasemale töökogemusele toidlustussektoris ning restoranis Hea Maa, piisas nädalasest osalusvaatlusest kombineerituna ekspertintervjuudega olemasolevate teadmiste värskendamiseks ja restorani tarneahela protsesside kaardistamiseks.

Lisainformatsiooni ettevõtte tegevusnäitajate kohta saab autor olemasolevaid dokumente analüüsides. Autor kasutab teiseste andmetena Hea Maa OÜ majandusaasta aruande näitajaid, aga ka kohvik-restorani kodulehel olevat informatsiooni. Kogutud andmete põhjal kaardistab autor kohvik-restorani tellimisprotsessi alates tooraine hankimisest kuni kliendi tellimuse täitmiseni, kasutades selleks vabavara *Bizagi Modeler*. BPMN (inglise keeles *business process and model and notation*) notatsiooni kasutatakse peamiselt äriprotsesside ja töövoogude kirjeldamiseks. Selle käigus tuvastatakse mingi kitsama funktsiooni või eesmärgi saavutamiseks vajalikud erinevad tegevused, osapooled, nendevahelised seosed ja toimimisloogika. (Ernst & Young Baltic AS 2012)

3.3 Riskianalüüs

Kvalitatiivse uurimismeetodi korral kogutakse andmeid mitmes etapis, sageli paralleelselt eri meetoditega, ning seetõttu ka analüüs toimub kogu uurimise vältel. Analüüsiviis valitakse olenevalt sellest, milline neist annab parima võimaliku vastuse

uurimisprobleemile ja -eesmärgile. (Hirsjärvi *et al.* 2005) Kvalitatiivse andmeanalüüsi peamised sammud on järgmised: andmete kogumine, töötlemine, esitamine, järelduste tegemine ning valideerimine. Kuna kogutud andmehulk võib olla väga suur ja organiseerimata, tuleb esmalt andmed dokumenteerida ja korrastada. Kategoriseerimine või kodeerimine on head lahendused andmete organiseerimiseks ja analüüsi jaoks kasutuskõlblikuks muutmiseks. (Graue 2015)

Riskianalüüsi eesmärk ISO31000:2018 kohaselt on mõista riski olemust ning omadusi, vajadusel ka riski taset. Seejärel on võimalik hinnata ja otsustada, kas ja milliseid riske tuleb käsitleda ning kuidas. Kuna riskianalüüsi ehk riskide tuvastamise, hindamise ja prioriseerimise protsessis võiksid osaleda asutuse kõikide tasandite töötajad (Riskijuhtimine: Juhendmaterjal... 2013), on ekspertrühma kaasatud Hea Maa OÜ töötajad ja juhtkonna liikmed, kes esindavad konkreetset tasandit ning valdkonda ettevõttes, võimaldades autoril saada parema ülevaate valitsevast olukorrast.

Riskide analüüsimisel kasutatavad meetodid võivad olla kvalitatiivsed, kvantitatiivsed või nende kombinatsioon. Võttes arvesse käesoleva magistritöö eesmärki, andmete kättesaadavust ja ettevõtte otsustamisvajadust, kasutab autor poolkvantitatiivset analüüsimeetodit riskide hindamiseks. Kui kvalitatiivse meetodi korral kasutatakse riskitasemete kirjeldamiseks ja hindamiseks mitte-numbrilisi väärtusi, näiteks "madal", "keskmine", "kõrge", siis poolkvantitatiivne meetod kasutab arvskaalat riskitaseme määramiseks. Riskiskoor ehk koondhinne arvutatakse riski tõenäosuse ja tagajärje korrutisena, mida ilmestab valem 3.1. Riski koondhinde abil on võimalik määrata konkreetse riski olulisus ehk riski tase. (Riskijuhtimine: Juhendmaterjal... 2013)

$$Risk = tõennäosus * tagajärg \quad (3.1)$$

Kuna ettevõtte jaoks on tarneahela riskide kaardistamine ja hindamine struktureeritud moel esmakordne kogemus, siis sobib poolkvantitatiivne lähenemisviis ülevaate saamiseks hästi. Tulenevalt seatud eesmärgist, ajalisest piirangust ja ressursside kättesaadavusest eelistatakse esimene riskide hindamine viia läbi kujul, mille tulemused oleksid kõigile osapooltele lihtsasti mõistetavad ning annaksid üldisema arusaama Hea Maa OÜ tarneahela riskidest. Sellest tulenevalt on töö autor valinud riskide hindamise meetodiks tagajärg-tõenäosus maatriksi (edaspidi riskimaatriks).

Riskimaatriks on klassikaline riskihindamismeetod riskide järjestamiseks ja prioriseerimiseks, et otsustada, kas konkreetne risk on vastuvõetav või mitte. Riskimaatriks hõlmab endas riski tagajärje ja tõenäosuse kombinatsiooni, kujutades nendevahelist suhet graafiliselt. Seeläbi on võimalik tuvastada riskid, mis on

aktsepteeritavad, ning riskid, mis vajavad kohehelt adresseerimist. Sageli eristatakse kolme riskitaset – kriitilised riskid, mis vajavad kohest reageerimist; riskid, mis on aktsepteeritavad ega vaja sekkumist; keskmise riskitasemega riskid, mille korral tuleb riskid üle vaadata ja hinnata, kas on vaja lisameetmeid rakendada. (Duijm 2015) Hinnanguskaalal võib olla mis tahes arv vahemikke, kõige populaarsemad on 3-, 4- ja 5-astmelised skaalad (Riskijuhtimine: Riskihindamismeetodid 2010).

Tagajärg-tõenäosus maatriksi eeliseks on selle lihtsus ning võimalus järjestada riskid erinevatesse olulisuse astmetesse. Teisalt on sellisel riskimaatriksil ka omad puudused, näiteks maatriksi kuju sõltub parasjagu uuritavast olukorrast, puudub üksainus süsteem, mis kehtiks kõigile. Samuti on riskimaatriksi kasutamine subjektiivne ning hindajate-vahelised erinevused kalduvad olema suured. Maatriks ei võimalda riske agregeerida ega võrrelda riske, mille tagajärjed on eri liiki. (*Ibid*)

Tabel 3.2 Hea Maa OÜ tarneahela riskide hindamise skaala

Arvskala	Hinnang tõenäosusele	Selgitus
1	Väga ebatõenäoline	Teoreetiliselt võimalik, kuid praktikas eeldatavasti ei toimu või juhtub vähem kui kord 10 aasta jooksul.
2	Ebatõenäoline	Võib juhtuda, kuid vähem kui kord aastas, aga rohkem kui kord 10 aasta jooksul.
3	Keskmine (võib-olla)	Riski realiseerumine võimalik teatud ajahetkel või 1-10 korda aastas.
4	Tõenäoline	Tõenäoliselt risk realiseerub mitmel korral või 10-100 korda aastas.
5	Väga tõenäoline	Peaaegu kindlalt risk realiseerub või ilmneb rohkem kui 100 korda aastas.
Arvskala	Hinnang tagajärgedele	Selgitus
1	Väga kerge	Minimaalne või mõju puudub (tähtsusetu), eesmärgid saavutatakse.
2	Kerge	Eesmärgi saavutamiseks võib tarvis minna lisaressursside abi.
3	Keskmine	Mõningal määral eesmärgi saavutamine häiritud, keskmine rahaline, vähene maine kaotus.
4	Raske	Eesmärgi saavutamine oluliselt häiritud, suur rahaline, tõsine maine kaotus, vigastuste oht, tegevuse peatumine või hiline mine.
5	Väga raske	Eesmärgi saavutamine ja tegevuse jätkamine võimatu, ülisuur rahaline kaotus, maine kadu, ohtlikud vigastused.

Allikas: autori koostatud (Freund *et al.* 2015; Riskijuhtimine: Juhendmaterjal... 2013) andmetel

Tuginedes teoreetilistele allikatele ning võttes arvesse Hea Maa OÜ eripärasid ja töö eesmärki, kasutab autor käesolevas töös ettevõtte tarneahela riskide hindamiseks Likerti skaalat. Tabelis 3.2 on kujutatud töös kasutatavat tõenäosuse ja tagajärgede skaalat koos selgitustega. Pärast riski tõenäosuse ja tagajärje hindamist paigutatakse see riskimaatriksile, mille üks telg kujutab tõenäosust ja teine tagajärge. Selle tulemusena saadakse teada riskitase ning kujuneb riskide nimekiri, kus tähtsusastmed

on kindlaks määratud. Seejärel on võimalik otsustada, kas ja millised lisameetmed on tarvis riskide käsitlemiseks rakendada: rohkem mitte midagi muud teha; kaaluda riskikäsitlemise võimalusi; teha edasist analüüsi riski paremaks mõistmiseks; hoida olemasolevaid ohjemeetmeid toimivana; eesmärgid üle vaadata (Riskijuhtimine: Juhised 2018). Joonisel 3.3 kujutatakse rakendatavat riskimaatriksit ja riskitasemeid.

Tagajärg Tõenäosus	Väga kerge (1)	Kerge (2)	Keskmine (3)	Raske (4)	Väga raske (5)
Väga tõenäoline (5)	5	10	15	20	25
Tõenäoline (4)	4	8	12	16	20
Keskmine (3)	3	6	9	12	15
Ebatõenäoline (2)	2	4	6	8	10
Väga ebatõenäoline (1)	1	2	3	4	5

Joonis 3.3 Riskimaatriks
Allikas: autori koostatud

Tulenevalt riski tagajärje ja tõenäosuse korrutise punktiskoorist (1 kuni 25 punkti) jagunevad riskitasemed järgmiselt (Riskijuhtimine: Juhendmaterjal... 2013):

- Kriitiline riskitase (punktiskoor 20 kuni 25) – riskid, millele ettevõtte peab tähelepanu pöörama võimalikult kiiresti ning rakendama sobivaid riskikäsitlemise meetmeid.
- Kõrge riskitase (punktiskoor 10 kuni 16) – riskid, mis on kriitiliste riskide järel järgmised, mis vajavad adresseerimist ning sobivate riskikäsitlemise meetmete rakendamist.
- Keskmine riskitase (punktiskoor 5 kuni 9) – riskid, mida tuleks perioodiliselt jälgida ning hinnata, kas ja milliseid riskikäsitlemise meetmeid on tarvis rakendada.
- Madal riskitase (punktiskoor 1 kuni 4) – riskid, mis on hetkel ettevõtte riskivalmiduse piires ega vaja uute riskikäsitlemise meetmete rakendamist.

Olles tuvastanud riskide tasemed, on võimalik need olulisuse järgi järjestada ning otsustada, millist riskikäsitlemismeetodit on tarvis rakendada. Kui riskiskoori ja taset võrrelda ettevõtte riskivalmidusega, saab kindlaks määrata, kas konkreetse riski käsitlemiseks on vaja võtta kasutusele vastavad meetmed või on ettevõtte valmis neid riske vaikimisi võtma. (Riskijuhtimine: Juhendmaterjal... 2013) Kui riskid on tuvastatud ning nende esinemise tõenäosus ja mõju suurus hinnatud, järjestatakse riskid olulisuse järgi. Alles seejärel hakatakse vaatama, mida nende riskidega tegema peaks ehk millist riskikäsitlemise meetodit on vajalik rakendada. Variante on mitmeid, näiteks võib osad riskid lihtsalt teadmiseks võtta, koostada asjakohased tegutsemisjuhised või suuremate riskide käsitlemiseks kasutada kindlustust.

3.4 Riskide käsitlemise võimalused

Olles koostanud riskimaatriksi ning tuvastanud riskide tasemed, esitab autor tulemused Hea Maa OÜ juhatuse liikmetele, peakokale Virkko Vendla ja Vallo Visnapuule, et hinnata saadud tulemusi, tuvastada ettevõtte riskivalmiduse piir ning hinnata võimalikke riskide käsitlemise võimalusi ning nende sobivust. Esmalt esitab autor juhatuse liikmetele riskianalüüsi käigus koostatud riskimaatriksi, mis annab visuaalse ülevaate riskide jaotumisest riskitasemete kaupa. Üheskoos juhtkonna liikmetega vaadatakse üle tuvastatud riskid ning nende riskitasemed, alustades madala riskitasemega riskidest ning liikudes kriitilisemate riskide juurde. See on oluline selleks, et määrata ettevõtte riskivalmidus ehk suurus, mida organisatsioon on valmis võtma eesmärkide saavutamiseks (Riskijuhtimine: Juhendmaterjal... 2013).

Hea Maa OÜ juhatuse liikmete sõnul seab ettevõtte klientide rahulolu oma kõrgeimaks prioriteediks. Ettevõttel on madal riskivalmidus klientide heaolu negatiivselt mõjutavate faktorite osas, mis võivad endaga kaasa tuua maine kahju ning seeläbi ka külastatavuse vähenemise. Ettevõtte riskivalmidust arvesse võttes ning tuvastatud riske ning nende tasemeid analüüsid jõudis juhtkond otsusele, et madala riskitasemega riskid (riskiskoor ≤ 4) on ettevõtte riskivalmiduse alas. Joonisel 3.4 on rohelisega esile tõstetud Hea Maa OÜ riskivalmiduse ala ehk riskid, mida organisatsioon on valmis võtma eesmärkide saavutamisel.

Tagajärg \ Tõenäosus	Väga kerge (1)	Kerge (2)	Keskmine (3)	Raske (4)	Väga raske (5)
Väga tõenäoline (5)					
Tõenäoline (4)					
Keskmine (3)					
Ebatõenäoline (2)					
Väga ebatõenäoline (1)					

Joonis 3.4 Hea Maa OÜ riskivalmiduse ala
Allikas: autori koostatud

Olles tuvastanud ettevõtte riskivalmiduse piiri, tutvustab magistritöö autor juhtkonna liikmetele rahvusvahelises standardis ISO31000:2018 esile toodud riskide käsitlemise võimalusi, et selle abil tuvastada sobiv riskide käsitlemise strateegia ettevõttes. Riskikäsitus on protsess, mille käigus valitakse ja rakendatakse riski modifitseerimise meetmeid (Riskihaldus: Sõnavara 2009). Riskide käsitlemise võimalused võivad olla järgmised: riski vältimine; riskimine või riski suurendamine mingi võimaluse taotlemisel; riskiallika kõrvaldamine; tõenäosuse ja/või tagajärgede muutmise; riski

jagamine; riski säilitamine teadliku otsuse kaudu. Silmas tuleb pidada, et riskikäsitus ei pruugi alati anda soovitud tulemusi ning võib omakorda tekitada soovimatuid tagajärgi. Oluline on mõista allesjääva riski olemust ja ulatust, see dokumenteerida ja teostada seiret. (Riskijuhtimine: Juhised 2018)

Kirjanduses on esile toodud neli põhilist tarneahela riskide käsitlemise võimalust (Giannakis *et al.* 2016):

- Vältimine – tegevuste vältimine, mis võivad endaga kaasa tuua riski realiseerumise. Näiteks ei tehta koostööd ettevõtetega, kelle tehnoloogia ja/või protsessid pole jätkusuutlikud.
- Kontrollimine – igasugune tegevus riskide ennetamiseks, riski tõenäosuse ja/või tagajärje vähendamiseks. Nt luuakse tarnijatele arenguprogramm, mille eesmärk on vähendada keskkonda mõjutavate õnnetuste esinemise tõenäosust.
- Jagamine – koostööpartneritega riskide jagamine, hajutamine. Näiteks kokkulepete sõlmimine tarneahela osapooltega süsinikujalajälje taseme osas kogu tarneahela ulatuses.
- Säilitamine – võimaliku riski ning selle tagajärje aktsepteerimine. Näiteks juhul kui võimaliku kahju suurus on väiksem kui lisameetmete ja strateegiate rakendamise kulu.

Tarneahela riskide käsitlemine on kriitilise tähtsusega osa ettevõtte riskide juhtimise protsessist. Sobiva riskikäsitlemise strateegia valik sõltub nii organisatsiooni üldisest suhtumisest riskidesse, juhtkonna valmisolekust võtta riske kui ka organisatsiooni riskitaluvusest. Ühte kõigile sobivat riskide käsitlemise strateegiat pole olemas, iga organisatsioon peab kohandama seda vastavalt oma vajadustele ja võimekusele. Sageli juhtub, et ülehinnatakse oma võimekust võtta riske, mistõttu tuleb hiljem tegeleda negatiivsete tagajärgede ja nõ tulekahju kustutamisega. (Gericke *et al.* 2009)

Võttes arvesse riskide käsitlemise võimalusi, käesolevas töös riskide hindamiseks kasutatavat riskimaatriksit, riskide tasemeid ja ettevõtte riskivalmiduse piiri, pakutakse välja võimalik Hea Maa OÜ riskide käsitlemise strateegia.

4. ANALÜÜS JA SÜNTEES

4.1 Riskide tuvastamine

Ekspertintervjuude käigus identifitseerisid eksperdid Hea Maa OÜ tarneahela riskid kümnes etteantud kategoorias – kokku tuvastati 53 erinevat riski. Magistritöö autor lõi struktureeritud ülevaate identifitseeritud riskides ning liigitas sarnaste tunnustega riskid üheteistkümnesse kategooriasse, mis võimaldab saada detailsema ülevaate ning arusaama riskidest. Lisaks liigitati riskid igas kategoorias tarneahelasisesteks ja -välisteks. Tuvastatud riskidest 37 on tarneahelasisesed riskid ning 16 -välised riskid. Tabelis 4.1 on antud koondülevaade ekspertrühma liikmete poolt tuvastatud riskidest kategooriate kaupa.

Tabel 4.1 Ekspertühma tuvastatud Hea Maa OÜ tarneahela riskid

Riskikategooria	Sisemised riskid	Välised riskid	Riskide arv kokku	Osakaal tervikust
Hankeriskid	7	0	7	13,2%
Nõudlusriskid	5	1	6	11,3%
Transpordi- ja ladustamisriskid	3	0	3	5,7%
Personaliriskid	3	0	3	5,7%
Terviseriskid	3	0	3	5,7%
Infotehnoloogiariskid	4	1	5	9,4%
Väliskeskkonna riskid	0	9	9	17,0%
Regulatiivsed riskid	0	4	4	7,5%
Finantsriskid	6	1	7	13,2%
Varariskid	2	0	2	3,8%
Maineriskid	4	0	4	7,5%
Kokku	37	16	53	100,0%

Allikas: autori koostatud intervjuude käigus kogutud andmetel

Nimetatud riskid on tuvastatud ekspertrühma liikmete poolt Hea Maa OÜ tarneahelas, st kogu protsessis alates tooraine hankimisest kuni valmistoidu kliendini toimetamiseni. Mõned riskid on vaid kaudselt tarneahelaga seotud, kuid sellegipoolest on need käesolevas töös välja toodud, kuna need mõjutavad ettevõtte kui terviku toimimist ning seeläbi ka protsesse vaadeldavas tarneahelas. Riskide liigitamine tarneahelasisesteks ja

-välisteks aitab mõista, milliseid riske ja kuivõrd on ettevõttel võimalik kontrollida. Ekspertühm tuvastas kõige enam väliskeskkonnast tulenevaid riske, moodustades 17% kõigist identifitseeritud riskidest. Hanke- ja finantsriskid moodustavad kumbki 13,2% tuvastatud riskidest ning nõudlusriskid 11,3% mainitud riskidest. Infotehnoloogia-, maine- ja regulatiivseid riske tuvastati mõnevõrra vähem (igas kategoorias 4). Nii personali-, tervise- kui ka transpordi- ja ladustamisriske tuvastati igas kategoorias 3, moodustades kokku 17,1% identifitseeritud riskidest.

Väliskeskkonna riskid (9) moodustavad suurima osa tuvastatud riskidest. Väliskeskkonna riskid on seotud ilmastikuolude, looduskatastroofide, viiruste leviku ja muude ettevõttest sõltumatute riskidega. Ekspertühma liikmed tõid välja järgmised riskid: halvad ilmastikuolud; epideemiate levik; loodusõnnetused; koroonaviiruse tõttu reisimise peatamine, mistõttu turistide ja restorani küllastajate arv langeb; Pärnu kaotab turistide seas atraktiivsuse; laiaulatuslik veekatkestus või elektrikatkestus; rendilepingu mitte pikendamine rendileandja poolt.

Hankeriskide (7) hulka kuuluvad tooraine hankimisega seotud riskid – tarnija suutmatus tagada tooraine olemasolu nõutavas koguses; tarnija suutmatus täita tellimusi õigeaegselt, mistõttu tuleb kaup osta hulgi- või jaemüügist kiiremas korras; eestimaise tooraine asendamine välismaisega, kuna kodumaine tooraine saab otsa; väiketootjad, kellega tehakse koostööd, lõpetavad tegevuse; toormaterjali hind ja kvaliteet muutuvad; kauba liikumise jälgitavus on puudulik.

Nõudlusriskide (6) hulka kuuluvad mitmesugused nõudlust mõjutavad riskid, ka need, mis vaid kaudselt nõudlust mõjutavad. Ekspertühma liikmed tuvastasid järgmised riskid antud kategoorias – ebatäpne nõudluse prognoos, mistõttu ressursse on vähem või rohkem kui parasjagu tarvis; ootamatu nõudluse kasv või langus; ebapiisav töötajate arv; gaasiballooni tühjenemine, mistõttu toidu valmistamine seiskub ning seega klientide tellimusi pole võimalik täita; toitute ja jookide ooteaeg on liiga pikk täismaja korral; kasvav konkurentide arv Pärnu toitlustussektoris.

Tuvastatud infotehnoloogiariskid (5) on peamiselt tarneahelasisesed riskid, tuvastatud riskidest üks on väline, mistõttu ei pruugi selle kontrollimine olla võimalik. Tuvastatud infotehnoloogiariskide hulka kuuluvad internetiühenduse katkemine; makseterminalide mitte toimimine; häired pankadevaheliste maksete süsteemis; CompuCash süsteemi rike; tõrked veebilehekülje toimimises. Finantsriskid (7) moodustavad 13,2% tuvastatud riskidest. Nende hulka kuuluvad kauba riknemine ja maha kandmine; kliendi tellimuse valesti täitmine, mistõttu tuleb ettevõttel enda kuludesse kirjutada valesti

valmistatud tellimus; finantskriis maailmamajanduses; klientide poolt "külma arve" tegemine; arveldamisel kalkulasioonivea tegemine; madalhooajal restorani avatud hoidmine on kahjumlik; broneeringu tühistamine klientide poolt, mistõttu ettevõttel jääb teenimata planeeritud tulu. Nimetatud riskidest üks (finantskriis maailmamajanduses) on tarneahelaväline.

Terviseriskid (3) moodustavad 5,7% tuvastatud riskidest. Nende hulka kuuluvad riskid, mis mõjutavad töötajate ja/või külastajate tervist. Ekspertühma poolt tuvastati järgmised riskid – jookide ja esmatarbekaupade ladustamise ruum on järsu trepi, madala sissekäigu ja kehva valgustusega, mistõttu töötajad võivad vigastada end seal liikudes; töötajate haigestumine, kutsehaiguste tekkimine; toiduainete kaudu levivad haigused, infektsioonid, toidumürgistused, mis ohustavad inimeste tervist ning võivad viia maine kahjuni või restorani sulgemiseni.

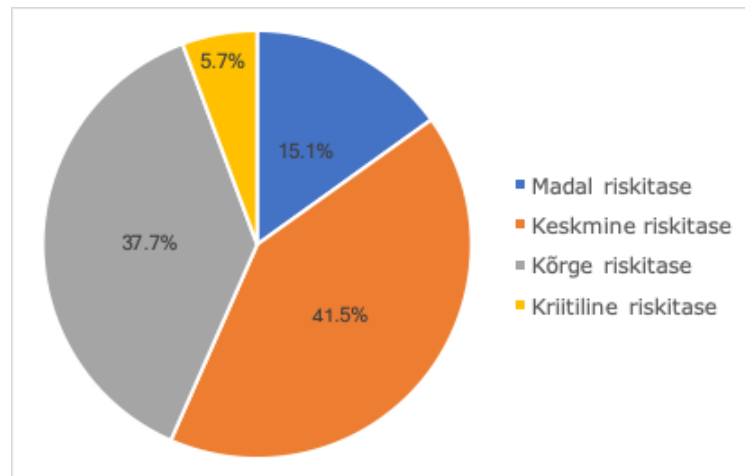
Personaliriskid (3) moodustavad samuti 5,7 % tuvastatud riskidest. Nende hulka kuuluvad hooajaliste töötajate vähene töökogemus; töötajate sagedane vahetumine; pikk ja raske värbamisprotsess. Regulaatiivsete riskide (4) hulka kuuluvad mitmesugused seaduse muudatused; maksude tõusud (alkoholi aktsiisitõus); Veterinaar- ja Toiduameti poolt kehtestatavad lisanõuded toitlustusasutustele; karmid reeglid ning kontroll alaealiste töötajate palkamise osas.

Maineriskide (4) hulka kuuluvad klientide rahulolematuse toidu ja/või teenindusega; ekslikult Hea Maa restorani tagasisidestamine, kuigi külastati teist toitlustusasutust, millega ei jäädud rahule; maine kahju läbi tööõnnetuse, negatiivse avaliku tagasiside, ettekirjutuse, ebakorrekse töölepingu või toiduohutuse meetmete järgimata jätmise tõttu; toidu sisse lubamatu lisandi sattumine. Transpordi- ja ladustamiskriskide (3) hulka kuuluvad kauba purunemine selle transpordil; kauba eripäradest tulenevate transpordinõuete täitmata jätmine; väike laopind kauba ladustamiseks. Varariskide (2) hulka kuuluvad varguse oht ja tulekahju restorani ruumides.

Parema ülevaate saamiseks on autor jaganud riskid omakorda ettevõttesisesteks (31) ja -välisteks (22), kuna see aitab mõista, millised riskid kuuluvad ettevõtte mõjusfääri ja millised mitte. Ettevõttesisesed riskid tulenevad ettevõtte seest ning on seotud töötajate, protsesside, igapäevategevustega. Ettevõttevälised riskid on aga tingitud väliskeskkonnast ning sageli pole ettevõttel nende riskide üle suurt kontrolli. See aga ei tähenda, et neid riske tuleks ignoreerida, sest sageli on ettevõttel võimalik mingil määral ka väliseid riske kontrollida. Detailne ülevaate Hea Maa OÜ riskidest on lisas 5.

4.2 Riskide hindamine

Pärast riskide identifitseerimist hindasid ekspertrühma liikmed tuvastatud riskide esinemise tõenäosust ja tagajärge etteantud viiepunktilisel skaalal. Riski tõenäosuse ja tagajärje hinnangute korrutise abil saadakse riskiskoor, mille abil tuvastatakse riskitase. Riskitasemed on jagatud neljaks – madal, keskmine, kõrge ja kriitiline riskitase. Viiekümne kolmest tuvastatud riskist moodustavad 41,5% keskmise riskitasemega riskid, kokku 22 riski. Madala riskitasemega riskid moodustavad 15,1% (8 riski), kõrge riskitasemega riskid 37,7% (20 riski) tuvastatud riskidest. Kõige vähem riske (5,7%) ehk 3 riski kuulub kriitilise tasemega riskide kategooriasse. Ülevaate tuvastatud riskide jaotumisest riskitasemete põhjal annab joonis 4.1.



Joonis 4.1 Hea Maa OÜ riskide jaotumine riskitaseme põhjal
Allikas: autori koostatud

Selleks, et saada detailsem ülevaade riskide jaotumisest nende tõenäosuse ja tagajärje hinnangu põhjal, paigutab autor riskid riskimaatriksil vastavasse lahtrisse. Kuigi riskiskoori põhjal omistatakse riskidele riskitasemed, ei anna pelgalt punktiskoori vaatamine täielikku ülevaadet konkreetse riski esinemise tõenäosusest ega tagajärjest. Sama riskitasemega riskid võivad erineda teineteisest nii tõenäosuse kui tagajärje osas. Näiteks kõrge riskitasemega risk võib olla väga tõenäoline, kuid kerge tagajärjega või hoopis ebatõenäoline, kuid väga raske tagajärjega. Joonisel 4.2 on paigutatud Hea Maa OÜ riskid nende tõenäosuse ja tagajärje põhjal riskimaatriksile. See annab ülevaate sellest, kui mitu riski on sama tõenäosuse ja mõjuga.

Tagajärg \ Tõenäosus	Väga kerge (1)	Kerge (2)	Keskmine (3)	Raske (4)	Väga raske (5)
Väga tõenäoline (5)	3 riski		2 riski		
Tõenäoline (4)		3 riski	7 riski	2 riski	3 riski
Keskmine (3)	2 riski	5 riski	5 riski	8 riski	1 riski
Ebatõenäoline (2)	1 riski	3 riski	5 riski	1 riski	
Väga ebatõenäoline (1)			2 riski		

Joonis 4.2 Hea Maa OÜ riskide jaotumine tagajärg-tõenäosus maatriksil
Allikas: autori koostatud

Madala riskitasemega riske tuvastati kokku 8 (punktiskoor ≤ 4). Ühtegi riski ei tuvastatud, mille esinemine oleks väga ebatõenäoline ning tagajärg väga kerge. Kaheksast riskist viis on ettevõttevälised ning kolm ettevõttesisesed. Ekspertühma hinnangul kuuluvad antud gruppi seadusemuudatustest tulenevad riskid; Veterinaar- ja Toiduameti poolt kehtestatavad lisanõuded toidlustusasutustele ja ka loodusõnnetused. Hankeriskidest on madala riskitasemega väiketootjate, koostööpartnerite pankrotti jäämine ja toormaterjali kvaliteedi kõikumine. Samuti hinnati kauba riknemine, maha kandmine ja ladustamisruumi järsk trepp/vähene valgustus madala riskitasemega riskideks. Detailsem ülevaade madala tasemega riskidest antakse lisas 6.

Kõige enam tuvastati keskmise tasemega riske (punktiskoor 5 kuni 9), kokku 22 riski. Ühtegi riski, mille esinemine oleks väga ebatõenäoline, kuid tagajärg väga raske, ei tuvastatud. Küll aga tuvastati 3 riski, millel on väga kõrge tõenäosus ning väga kerge tagajärg. Antud riskid on hinnatud keskmise tasemega riskideks, et ei tekiks olukorda, kui nende vähese mõju tõttu jäetakse risk unarusse või alahinnatakse seda. Sellised riskid on ekspertühma hinnangul halvad ilmastikuolud, mis ei soosi Pärnu külastamist; COVID-19 tõttu reisimise lõpetamine, restorani külastajate arvu langus ning broneeringu tühistamine viimasel hetkel. Keskmise tasemega riskide hulka kuuluvad ka riskid nagu eestimaise tooraine asendamine välismaisega; tooraine hinnatõus; tarnijate suutmatuse täita tellimusi õigeaegselt; ootamatu nõudluse kasv või langus; köögis gaasiballooni tühjenemine; pikk ja raske hooajaliste töötajate värbamisprotsess; töötajate haigestumine; toiduainete kaudu levivate infektsioonide oht; varguse, tulekahju oht jms. Detailsem ülevaade keskmise tasemega riskidest antakse lisas 7.

Kõrge tasemega riske tuvastati kokku 20 (punktiskoor 10 kuni 16). Kõrgeks riskiks peetakse näiteks laiaulatuslikku elektri- või veekatkestust, mistõttu restorani tööprotsessid on häiritud ning halvimal juhul pole kliente võimalik teenindada; transpordinõuetest mitte kinni pidamist; "külma arve" tegemist; arveldamisel kalkulasioonivea tegemist jms. Punktiskooriga 15 või 16 hinnati riske nagu puudulik

kauba liikumise jälgitavus, rendilepingu mitte pikendamine rendileandja poolt ja makseterminalide mitte toimimine. Need on riskid, mis on kriitilise tasemega riskide järel kõige kõrgema punktiskooriga riskid ning mille esinemise tõenäosus on keskmine kuni väga tõenäoline ning tagajärg keskmine kuni väga raske.

Kolm riski hinnati ekspertrühma liikmete poolt kriitilisteks riskideks (punktiskoor 20 kuni 25). Nende riskide esinemine on tõenäoline ning tagajärg väga raske. Antud kategooriasse kuuluvad riskid nagu uus ülemaailmne finantskriis; madalhooajal restorani avatud hoidmise kahjumlikkus ja ettevõtte poolt kasutatava CompuCash süsteemi kokku jooksmine, mistõttu tellimuste töötlemine seiskub. Nimetatud riskidest kaks on ettevõttesisesed ning üks ettevõtteväline. Ühtegi riski väga suure tõenäosuse ja väga raske tagajärjega ei tuvastatud. Pikem loetelu kõrge ja kriitilise tasemega riskidest on antud lisades 8 ja 9.

4.3 Riskide käsitlemine

Olles tuvastanud ning hinnanud Hea Maa OÜ tarneahela riske ning esitanud tulemused juhatuse liikmetele Vallo Visnapuu ja Virkko Vendla, analüüsitakse saadud tulemusi ning hinnatakse riskide käsitlemise võimalusi. Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade nii olemasolevatest riskide maandamise meetmetest ettevõttes Hea Maa OÜ kui ka potentsiaalsest riskikäsitusvõimalustest, võttes arvesse ettevõtte riskivalmidust ja riskitasemeid.

Ekspertrühma liikmetel paluti loetleda ettevõttes juba olemasolevad riskide maandamise meetodid üheteistkümnes etteantud riskikategoorias:

- Hankeriskide maandamine – juhul kui ühel tarnijal pole piisavalt toorainet, on olemas alternatiivsed tarnijad, kellelt vajaminev tooraine osta; teatud toorainet ostetakse varuga, sest see säilib kauem; juhul kui kaup jääb mingil põhjusel tulemata või hilineb, ostetakse vajaminev kaup hulgi- või jaemüügist.
- Nõudlusriskide maandamine – nõudluse hindamisel on suureks abiks eelmiste perioodide aegread ja *Google Analytics*, nädalavahetusel on tööl lisateenindaja, kuna tavapäraselt on külastajate arv siis suurem; pikemast ooteajast teavitatakse klienti koheselt; viie tegevusaasta kogemuste põhjal on vajaminev töötajate arv teada; kõrghooajaks planeeritakse menüü, mida on lihtsam ja kiirem valmistada.

- Väliskeskkonnast tulenevate riskide maandamine – madalhooajal turunduse suunamine kohalikule elanikule (nt teatrikampaania koostöös Endla teatriga); tooraine mittedobivuse korral ostetakse hulgi- või jaemüügist vajaminev kaup.
- Finantsriskide maandamine – kui on laud broneeritud ning külalised on 15 minutit juba hiljaks jäänud (ja pole teada andnud sellest), siis vabastatakse laud uute külaliste jaoks; suuremate broneeringute korral ettetellimise nõue ning vahel ka garantiikirjad, mis aitavad ennetada viimasel minutil broneeringu tühistamist; igakuine kulude-tulude ülevaatamine ja järgnevateks kuudeks planeerimine.
- Infotehnoloogiariskide maandamine – vajadusel on võimalik väljastada kliendile arve ja edastada see elektronpostiga.
- Maineriskide maandamine – negatiivse tagasiside korral võimalusel vabandatakse ja pakutakse välja võimalikke lahendusi olukorra parandamiseks, nt allahindlus, dessert maja kulul; tööl olles peavad juuksed olema kinni minimeerimaks ohtu, et juuksekarv satub toidu sisse; klienditeenindajatele suunatud teenindajakoolitus.
- Personaliriskide maandamine – suvemeeskonda proovitakse alati tagasi kutsuda eelmise suve töötajad, et oleks vähem uusi inimesi.
- Terviseriskide maandamine – laoruumi treppidele ning astangutele on kleebitud kirevad hoiatuskleebised.
- Transpordi- ja ladustamisriskide maandamine – kui transpordi käigus peaks olema mõni toode katki läinud või riknenud, siis saab kauba koheselt tagasi saata ja tarnija vastutab selle eest, et uus kaup võimalikult kiiresti kohale jõuaks; vahetusevanem kontrollib transpordiauto temperatuuri kord kuus; kõrghooajal on kasutusel lisa-laopind.
- Varariskide maandamine – restoranis kui ka köögis on suitsuandur ning tulekustutid; ladustamisruumid on lukustatud.
- Regulaatiivsete riskide maandamise osas ei nimetatud ühtegi kasutatavat meetet.

Võttes arvesse riskide käsitlemise võimalusi, käesolevas töös riskide hindamiseks kasutatavat riskimaatriksit, riskitasemeid ja ettevõtte riskivalmiduse piiri, pakutakse välja võimalik Hea Maa OÜ riskide käsitlemise strateegia, mida ilmestab joonis 4.3. Hea Maa OÜ juhtkonna liikmete hinnangul on madala tasemega riskid ettevõtte riskivalmiduse alas. Kuna nende riskide esinemine on ebatõenäoline ning tagajärg kerge, siis sobib madala tasemega riskide puhul rakendada strateegiat, mille kohaselt antud riskid hetkel käsitlemist ei vaja. Seeläbi on võimalik juhtkonnal pöörata suuremat rõhku riskidele, mille esinemise tõenäosus ja tagajärg on suurem. Küll aga tuleb mees pidada, et riskide tase võib aja jooksul muutuda ning niipea kui madala tasemega riski tõenäosus ja/või tagajärg muutub, tuleb uuesti hinnata, kas ja kuidas konkreetset riski käsitleda.

Tagajärg \ Tõenäosus	Väga kerge (1)	Kerge (2)	Keskmine (3)	Raske (4)	Väga raske (5)
Väga tõenäoline (5)					Tegutse kohe – väldi
Tõenäoline (4)				Pidev jälgimine – vähenda/jaga	
Keskmine (3)			Perioodiline jälgimine – vähenda		
Ebatõenäoline (2)	Hetkel ei pea midagi tegema – aktsepteeri				
Väga ebatõenäoline (1)					

Joonis 4.3 Hea Maa OÜ riskide käsitlemise strateegia
Allikas: autori koostatud

Keskmise tasemega riskide puhul on nende esinemise tõenäosus küllaltki suur, kuid tagajärg pigem kerge või esinemine ebatõenäoline, kuid tagajärg pigem raske. Selliste riskide puhul on otstarbekas rakendada strateegiat, mille kohaselt riske perioodiliselt jälgitakse ja kontrollitakse ning vastavalt olukorrale rakendatakse sobivaid meetmeid (Riskijuhtimine: Juhendmaterjal... 2013). Kuna keskmise tasemega riske tuvastati Hea Maa OÜ tarneahelas kõige enam (kokku 22) ning need erinevad nii tõenäosuse kui ka tagajärje poolest, soovib autor grupeerida riskid väiksematesse rühmadesse, mille puhul on võimalik rakendada sarnast strateegiat. Tabelis 4.2 on autoripoolsed soovitused keskmise tasemega riskide käsitlemiseks.

Tabel 4.2 Keskmise tasemega riskide käsitlemise võimalused

Riski tõenäosus/tagajärg	Riski käsitlemine
Väga tõenäoline/väga kerge tagajärg; tõenäoline/kerge tagajärg	Vaatamata sellele, et riski mõju on väga väike, tuleks riski esinemise tõenäosust vähendada. Küll aga sobib nende riskidega tegeleda ka nende juhtumise hetkel. See võimaldab keskenduda riskidele, mis vajavad parasjagu suuremat tähelepanu.
Ebatõenäoline/raske tagajärg	Kuna riski tagajärg on raske, on otstarbekas teha ettevalmistusi ning kindlustada end juhaks kui see risk peaks realiseeruma.
Keskmine tõenäosus/kerge tagajärg; ebatõenäoline/mõõdukas tagajärg; keskmine tõenäosus/mõõdukas tagajärg	Jälgi riski perioodiliselt, et näha, kas see areneb kõrgema riskitaseme kategooria riskiks, mille korral on tarvis rakendada vastavaid meetmeid riskide maandamiseks.

Allikas: autori koostatud

Kõrge tasemega riskide realiseerumisel on ettevõtte eesmärkide saavutamine häiritud. Ekspertühma hinnangul on kõrge tasemega riskid näiteks klientide rahulolematuse toidu ja/või teenindusega; ebapiisav töötajate arv klientide teenindamiseks; laiaulatuslik vee- või elektrikatkestus jms (detailsem loetelu lisas 8). Need on riskid, mis mõjutavad restorani võimekust kliente teenindada. Kuna juhtkonna liikmete sõnul on klientide rahulolu nende prioriteet, siis klientide heaolu ohustavad riskid vajavad pidevat

kontrolli, keskenduda tuleks tõenäosuse ja tagajärje vähendamisele või riski jagamisele. Silmas tuleb pidada, et tarneahela-väliseid riske pole võimalik alati kontrollida, sest need tulenevad ettevõttest väljastpoolt ega ole ettevõtte mõjusfääris. Küll aga saab ettevõtte sageli omalt poolt rakendada meetmeid, mis aitavad nende riskide mõju leevendada. Näitena võib tuua riski "Pärnu kaotab turistide seas atraktiivsuse, mistõttu restorani küllastajate arv väheneb". Kuigi risk pärineb väliskeskkonnast ning ettevõtte seda otseselt muuta ei saa, siis restoran omalt poolt saab kohandada oma turundusstrateegiat ning suunata reklaami kohalikult elanikule, et vähendada konkreetse riski mõju selle avaldumisel.

Kriitilised riskid vajavad kohest tähelepanu ning sekkumist. Nende riskide puhul on otstarbekas rakendada vältimise strateegiat, mis tähendab, et võimalusel tuleks vältida neid tegevusi, mis võivad endaga kaasa tuua kriitilise riski realiseerumise ning seeläbi mõjutavad ettevõtte eesmärkide saavutamist. Hea Maa OÜ üks kriitilistest riskidest "uus ülemaailmne finantskriis" on väline risk ning üksikul ettevõttel selle üle kontrolli pole. Küll aga on võimalik teha ettevalmistusi antud riski mõju vähendamiseks ettevõttele juhul kui risk avaldub. Ülejäänud kaks kriitilist riski on ettevõttesisesed ning nende kontrollimine on ettevõtte võimuses. Juhtkonna ülesanne on otsustada konkreetne tegevusplaan kriitiliste riskide vältimiseks.

4.4 Tulemuste valideerimine

Selleks, et mõista, kas ja kuivõrd sarnanevad tuvastatud Hea Maa OÜ tarneahela riskid hooajalisusest vähem mõjutatud toitlustusasutuse riskidega, kõrvutab autor tuvastatud Hea Maa OÜ riske Tallinna lähistel, Laagri alevikus tegutseva kohviku Karulauk tarneahela riskidega. Tulemuste valideerimiseks kasutatava toitlustusasutuse valikul lähtus autor ettevõtte vanusest, asukohast, töötajate arvust, sesoonsetest mõjutustest ja andmete kättesaadavusest. Eesmärk on saada ülevaade, kui suurel määral sarnanevad Hea Maa OÜ tulemused sarnaste tunnustega toitlustusasutusega, mis tegutseb piirkonnas, kus sesoonne nõudluse muutumine pole niivõrd tuntav.

Karulauk OÜ on 2013. aastal asutatud pereettevõtte, mis tegutseb Harjumaal, Laagri alevikus asuvas kaubanduskeskuses, pakkudes igapäevaselt kell 9.00-18.00 küllastajatele maitsvat toitu nii kohapeal tarbimiseks kui ka kaasa ostmiseks. Argipäevadel on lisaks tavamenüüle ka valik päevapakkumisi, mis toovad vaheldusrikkust menüüsse ning on ka soodsama hinnaga, sobides hästi ümbruses

töötavatele inimestele kiireks lõunapausiks. Ettevõttes on 2020. aasta aprillikuu seisuga tööl 8 inimest, mis tähendab, et tegemist on mikroettevõttega. Laagri kaubanduskeskus asub Pärnu maanteel Tallinna külje all, suure maantee ääres. Märkimisväärseid sesoonseid mõjutusi antud piirkonnas ei esine.

Tarneahela riskide võrdlemiseks intervjueris töö autor Karulauk OÜ turundusspetsialisti Karl-Thomas Kallasmaa, kes on olnud pere-ettevõtte tegevusega seotud selle algusaastatest saati. Aastate jooksul on Kallasmaa abistanud lihtsamate köögitööde ning klientide teenindamisega, tänaseks vastutab ta turunduse eest. Intervjuu käigus andis töö autor ülevaate tuvastatud Hea Maa tarneahela riskidest ning palus hinnata Kallasmaal, millised nimetatud riskidest esinevad ka ettevõttes Karulauk OÜ.

Viiekümne kolmest Hea Maa OÜ tarneahela riskist 28 tuvastas Kallasmaa ka ettevõttes Karulauk OÜ ning 23 riski tema sõnul Karulaugu kohvikus ei esine. Kaks nimetatud riski olid kas Pärnu või Hea Maa restorani spetsiifilised, mille esinemist kohvikus Karulauk polnud võimalik hinnata. Kui eemaldada need kaks riski loetelust saadakse tulemuseks, et 55% Hea Maa restoranis tuvastatud riskidest esinevad ka kohvikus Karulauk. Täpsem ülevaade riskide kattuvusest riskikategooriate kaupa on antud tabelis 4.3. Protsent ilmestab riskide osakaalu, mis kahe ettevõtte vahel ühtivad.

Tabel 4.3 Hea Maa OÜ tarneahela riskide kattuvus Karulauk OÜ riskidega

Riskikategooria	Riskide kattuvus
Hankeriskid	57,1%
Väliskeskkonna riskid	66,7%
Nõudlusriskid	20,0%
Finantsriskid	28,6%
Transpordi- ja ladustamisriskid	33,3%
Terviseriskid	66,7%
Personaliriskid	66,7%
Maineriskid	66,7%
Infotehnoloogiariskid	60,0%
Regulatiivsed riskid	100,0%
Varariskid	50,0%

Allikas: autori koostatud

Tulemustest ilmneb, et kõik ettevõttes Hea Maa OÜ tuvastatud regulatiivsed riskid esinevad ka kohvikus Karulauk. Samuti on tervise-, personali-, maineriskide ja väliskeskkonna riskide kattuvus küllaltki suur (66,7%). Viieist infotehnoloogiariskist kattuvad kolm (60%). Samuti enam kui pooled hankeriskid (57,1%) esinevad Karulauk OÜ tarneahelas. Vähemal määral ühtivad transpordi- ja ladustamisriskid (33,3%) –

ainuke risk, mis esineb kummaski ettevõttes, on väike laopind. Seitsmest finantsriskist ühtivad vaid kaks (28,6%). Kallasmaa sõnul pole riskid nagu "külma arve" tegemine või broneeringu tühistamine nende puhul märkimist väärt, kuna tasumine toimub üldjuhul koheselt letis tellimuse esitamise hetkel ning samuti tulenevalt bistroo olemusest pole broneeringu tegemine kuigi sage nähtus. Pigem tulevad külastajad kiirele lõunale pikalt ette planeerimata. Kõige vähem ühtivad nõudlusriskid (20%), mida võib antud kontekstis pidada suurimaks erinevuseks kahe ettevõtte vahel. Kallasmaa sõnul nõudluses nad hooajalisi muutusi tegevusaastate jooksul pole täheldanud. Küll aga on nende töös tiptund ehk nõudluse haripunkt argipäeviti lõunal.

4.5 Järeldused ja ettepanekud

Ettevõttes Hea Maa OÜ varasemalt riskianalüüsi teostatud pole, juhtkonna sõnul on esilekerkivaid probleeme lahendatud peamiselt nende tekkimise hetkel, mitte ennetavalt. Ettevõtte jaoks esmakordse riskianalüüsi käigus tuvastasid ekspertrühma liikmed kokku 53 tarneahela riski restoranis Hea Maa – nendest 3 kriitilise, 20 kõrge, 22 keskmise ja 8 madala tasemega. Tulenevalt riskide esinemise tõenäosusest ja tagajärjest on iga riskitaseme rühmale pakkunud töö autor välja võimaliku riskide käsitlemise strateegia.

Juhtkonna liikmete abiga tuvastati ettevõtte riskivalmiduse ala ehk suurus, mida ollakse valmis võtma eesmärkide saavutamisel. Kuna madala tasemega riskid jäävad ettevõtte riskivalmiduse alasse, ei vaja need hetkel tähelepanu ning juhtkond saab keskenduda riskidele, mis on riskivalmiduse alast väljaspool. Keskmise tasemega riske on soovitatav perioodiliselt, kõrgeid riske pidevalt jälgida. Kriitilised riskid vajavad kohest tähelepanu ning tegutsemist, kuna nende esinemise tõenäosus on kõrge ning tagajärg raske. Kriitilise tasemega riske tuleks vältida või nende esinemise tõenäosust vähendada.

Riskide olemusest parema ülevaate saamiseks on riskid jagatud üheteistkümnesse kategooriasse nende tunnuste põhjal. Kõige rohkem tuvastati väliskeskkonnast tulenevaid riske (9), millele järgnevad hankeriskid (7), finantsriskid (7), nõudlusriskid (6) ja infotehnoloogiariskid (5). Täpsem ülevaade tuvastatud riskidest kategooriate lõikes on antud tabelis 1.6. Riskid on omakorda jaotatud tarneahelasisteks (37) ja -välisteks (16) ning ühtlasi ka ettevõttesisisteks (31) ja -välisteks (22). Erinevus seisneb selles, et tarneahelasistest riskide hulka on kaasatud ka tarnijate ja klientidega seonduvad riskid, mida ettevõtte peaks suutma kontrollida teatud määral.

Selleks, et mõista, kas ja kuivõrd sarnanevad tuvastatud Hea Maa OÜ tarneahela riskid hooajalisusest vähem mõjutatud tootlustusasutuse riskidest, võrreldi Hea Maa OÜ tarneahela riskide kattuvust Laagri alevikus kaubanduskeskuses tegutseva Karulauk OÜ riskidega. Ilmnes, et 55% Hea Maa OÜ tarneahela riskidest esinevad ka kohvikus Karulauk. Kõige vähem (20%) ühtisid nõudlusriskid, enim regulatiivsed riskid (100%). Üldistades tulemusi üldkogumile, kus Hea Maa OÜ esindab sesoonse nõudlusega tootlustusettevõtteid, ning Karulauk OÜ esindab hooajalisusest mitte mõjutatud tootlustusasutusi, võib väita, et 55% ulatuses tarneahela riskid kattuvad. Autori hinnangul on edasine detailsem analüüs vajalik, et mõista, millest on peamised erinevused tingitud.

Autoripoolsed ettepanekud edaspidiseks on järgmised:

- Rakendada saadud tulemusi praktikas, alustades kriitilise tasemega riskidest, mis vajavad kohest tähelepanu, liikudes madala tasemega riskide suunas.
- Hinnata väljapakutud riskikäsitusvõimaluste mõjusust praktikas ning otsustada, kas allesjääv risk on aktsepteeritav. Juhul kui mitte, tuleks kaaluda muude käsitusvõimaluste rakendamist.
- Kuna üks kriitilise tasemega riskidest on ekspertrühma hinnangul madalhooajal restorani avatud hoidmise kahjumlikkus, soovitab töö autor ettevõtte juhtkonnal kaaluda, millist mõju avaldaks ettevõtte finantsnäitajatele restorani avatud hoidmine vaid suvehooajal.
- Korrata riskianalüüsi perioodiliselt (soovituslikult vähemalt kord aastas), et teha kindlaks, kuivõrd on olemasolevate riskide tasemed muutunud ning millised uued riskid on lisandunud.

Autori hinnangul on käesoleva töö tulem kasulik ettevõtte Hea Maa OÜ riskide juhtimisel ning samuti võib see olla sisendiks teistele Eesti tootlustussektoris tegutsevatele ettevõtetele, kes pole varasemalt tarneahela riske tuvastanud ega hinnanud.

KOKKUVÕTE

Konkurentsitihedas toitlustussektoris tegutseval ettevõttel on suur oht ebaõnnestumiseks. Uusi toitlustusasutusi avatakse regulaarselt ning järjest enam kasvab toidukullerteenust pakkuvate ettevõtete osakaal. Selleks, et konkurents püsida ja ettevõtte tulemuslikkust parandada, tuleb olla teadlik riskidest, mis võivad seatud eesmärkide saavutamist mõjutada. Seejärel on võimalik rakendada sobivat riskide käsitlemise strateegiat, mis toetab ettevõtte tegevust ja eesmärkide saavutamist.

Käesolev magistritöö keskendus toitlustusettevõtte Hea Maa OÜ tarneahela riskide kaardistamisele ja riskide käsitlemise strateegia loomisele. Magistritöö eesmärk oli identifitseerida Hea Maa OÜ tarneahela riskid, hinnata neid riske ja pakkuda välja sobiv riskide käsitlemise strateegia, mis toetab ettevõtte tegevust. Hea Maa OÜ tarneahelana käsitleti protsessi alates tooraine hankimisest kuni valmisroa toimetamiseni kliendini.

Teoreetilises osas andis töö autor ülevaate toidukaupade tarneahelast, toitlustussektori eripäradest, toitlustusettevõtte protsessidest ja riskide juhtimise protsessist, sh võimalikest riskikategooriatest ning riskidest toidukaupade tarneahelas. Kirjeldati ka Eesti toitlustussektoris toimuvaid muutusi ja hooajalisusest tulenevaid mõjutusi.

Pärnus, sesoonse nõudlusega piirkonnas tegutsevas toitlustusettevõttes Hea Maa OÜ ei olnud varasemalt riskianalüüsi läbi viidud. Probleeme on lahendatud peamiselt nende tekkimise hetkel, riskide realiseerumisel. Ettevõtte juhtkond on teadlik riskijuhtimise olulisusest, kuid praktikas riskide juhtimist seni rakendatud pole. Ettevõttes esmakordselt tarneahela riskide tuvastamiseks viis autor perioodil 09.03.2020 kuni 16.03.2020 läbi viis poolstruktureeritud ekspertintervjuud Hea Maa OÜ töötajatega, millele järgnes riskide hindamine viie-punktilisel skaalal ankeetküsitluse kaudu. Riskihindamismeetodina kasutati tõenäosus-tagajärg maatriksit ehk riskimaatriksit, mis on lihtsasti mõistetav ning võimaldab järjestada riskid nende olulisuse astme põhjal.

Ettevõtte tarneahela protsessidest ülevaate saamiseks ning nende kaardistamiseks teostas töö autor ühenädalase osalusvaatluse restoranis Hea Maa. Kasutades vabavara *Bizagi Modeler* kaardistas autor ettevõtte Hea Maa OÜ hankeprotsessi ja klienditeenindusprotsessi. Voodiagrammid lihtsustavad protsesside kirjelduste lugemist ning aitavad tuvastada kitsaskohti ettevõtte protsessides.

Riskianalüüsi tulemusena tuvastati 53 erinevat tarneahela riski, millest 31 on ettevõttesisesed ja 22 –välised. Enim tuvastati väliskeskkonna riske (9), hanke- (7), finants- (7) ja nõudlusriske (6). Tuvastatud riskide tõenäosuse ja tagajärje hindamise tulemusena jagunesid riskid nelja riskitasemega kategooriasse. Tuvastatud 53-st riskist 3 on kriitilise, 20 kõrge, 22 keskmise ja 8 madala tasemega riskid. Lähtudes Hea Maa OÜ juhtkonna sisendist ja ettevõtte riskivalmiduse piirist, määrati igale riskitasemele võimalik riskide käsitlemise strateegia. Madala tasemega riskid on ettevõtte riskivalmiduse alas, mistõttu ei vaja need kohest tähelepanu. Viivitamatult tuleks tegeleda kriitilise tasemega riskidega ning vältida nende realiseerumist. Keskmise ja kõrge tasemega riske peaks jälgima ning nende tagajärgi ja/või tõenäosust vähendama.

Selleks, et mõista, kas ja kuivõrd sarnanevad tuvastatud Hea Maa OÜ tarneahela riskid hooajalisusest mitte mõjutatud tootlustusasutuse riskidest, valideeris autor tulemusi Laagri alevikus tegutseva kohviku Karulauk tarneahela riskidega. Karulauk OÜ esindaja hindas, millised OÜ-s Hea Maa tuvastatud tarneahela riskid esinevad ettevõttes Karulauk OÜ. Tulemustest ilmnes, et 55% riskidest on mõlemal ettevõttel kattuvad, suurimad erinevused on nõudlusriskide kategoorias. Autori hinnangul on edasine analüüs vajalik, et mõista, millest on peamised riskide erinevused tingitud.

Töö eesmärk saavutati – tuvastati tootlustusettevõtte Hea Maa OÜ tarneahela riskid, hinnati nende esinemise tõenäosust ja tagajärgi, jagati sarnaste tunnustega riskid kategooriatesse ning pakuti välja võimalik riskide käsitlemise strateegia, mis toetab ettevõtte eesmärkide saavutamist. Autori hinnangul on 53 tarneahela riski tuvastamine ja riskide käsitlemise strateegia loomine oluline tulem edaspidiseks ettevõtte Hea Maa OÜ riskide juhtimiseks. Samuti võib saadud tulem olla sisendiks teistele Eesti tootlustusettevõtetele, kus tarneahela riske pole seni tuvastanud ega hinnanud.

Autori soovitus on teostada riskianalüüsi ettevõttes Hea Maa OÜ perioodiliselt (vähemalt kord aastas), et teha kindlaks, kuivõrd on olemasolevate riskide tasemed muutunud ning millised uued riskid on lisandunud. Samuti on oluline hinnata väljapakutud riskikäsitlemisvõimaluste mõjusust ning otsustada, kas allesjääv risk on aktsepteeritav. Kuna üks kriitilistest riskidest on madalhooajal restorani avatud hoidmise kahjumlikkus, soovib autor ettevõtte juhtkonnal kaaluda, millist mõju avaldaks ettevõtte finantsnäitajatele restorani avatud hoidmine vaid suvehooajal.

Magistritöö üheks edasiarendamise võimaluseks on autori hinnangul uurida, kuidas mõjutab koroonaviiruse levik Eesti tootlustusettevõtteid ning milliseid seni tuvastamata riske see kaasa toob.

SUMMARY

IDENTIFYING AND ASSESSING THE SUPPLY CHAIN RISKS OF RESTAURANT HEA MAA

Kerli Kunst

The competition in food service industry is growing. In order to survive in the competitive environment and at the same time improve the performance of a company, it's important to be aware of the risks that may interrupt achieving the goals set by an enterprise. By doing that, it's possible to apply appropriate risk treatment strategies and ensure the smooth operation of the company.

The aim of this master thesis was to identify and evaluate the supply chain risks of Hea Maa OÜ and propose a potential risk treatment strategy. In this thesis, the process starting from raw material procurement until serving a meal to the customer is considered as a supply chain. Case study is based on Hea Maa OÜ, which is a restaurant operating in Pärnu. Operating in a location that is affected by seasonal demand is a challenge for a micro-enterprise.

In the first chapter an overview of food supply chain, catering industry, processes of a restaurant and trends in Estonian catering industry was given. Additionally, the concept of risk management, risk categories and the risks in food supply chain was introduced.

The risk assessment had never been conducted in restaurant Hea Maa. The problems have been dealt with once they arise, not proactively. The management of Hea Maa OÜ is aware of the necessity of risk management, but hasn't applied it in practice. As it was the first time to identify the supply chain risks of restaurant Hea Maa, the author chose to conduct expert interviews with five employees of Hea Maa OÜ. After that experts were asked to evaluate identified risks on the 5-point scale via questionnaire. As a risk assessment method risk matrix was used, as it's easily understandable and allows to rank risks based on the risk level.

To get an overview of supply chain processes and map the processes, the author conducted one week long participatory observation in Hea Maa restaurant. Free software Bizagi Modeler was used to create the flowcharts of raw material procurement process and customer service process.

As a result of risk assessment 53 supply chain risks were identified, out of which 31 are internal and 22 external risks of the company. Environmental risks (9) form the largest part of the identified risks, followed by supply risks (7), financial risks (7) and demand risks (6). After evaluating the probability and impact of the risks, four risk level categories were created. Out of 53 supply chain risks 3 were critical, 20 high, 22 medium and 8 low level risks. Taking into consideration the input of Hea Maa OÜ management and the risk appetite, appropriate risk treatment strategy was proposed to each risk level group. Low risks are within company's risk appetite area, therefore those risks do not need immediate attention. However, critical risks need to be dealt with immediately, as those risks are with high probability and serious consequences. Medium and high level risks should be monitored and if possible, the probability and/or impact of those risks should be reduced.

One of the research questions was to evaluate how similar are the supply chain risks of Hea Maa compared to the risks of a restaurant that operates in a location with less seasonal impact. The author compared the risks of Hea Maa with a cafe Karulauk that operates in Laagri borough in a shopping center. The results indicated that 55% of the risks are the same, the biggest difference was in demand risks. In order to understand the main differences, further analysis is needed.

In conclusion, it can be said that this case study met its purpose – the supply chain risks of Hea Maa OÜ were identified, evaluated and risk treatment strategy was proposed for each risk level category to support achieving the goals of enterprise. Furthermore, the results of the study are not only applicable and useful for Hea Maa OÜ, but can also be used as an input for other Estonian catering companies that wish to conduct a risk assessment in order to identify potential supply chain risks. Especially relevant is this study for micro-enterprises (offering catering services) operating in areas that are highly affected by seasonal demand.

The author recommends to conduct risk assessment in Hea Maa OÜ periodically (at least once per year) in order to understand whether current risks have changed. Also, it's important to evaluate if proposed risk treatment options are effective. According to expert group one of the critical risks is keeping the restaurant open during low season, as it generates loss. The author suggests the management of Hea Maa OÜ to analyse what would be the financial impact if restaurant was kept open only during high season.

As a potential future research author recommends to analyse the impact of COVID-19 on Estonian catering industry and what unknown risks it entails.

KASUTATUD KIRJANDUSE LOETELU

Bourlakis, M. A., & Weightman, P. W. H. (2004). Food supply chain management. Oxford (UK): Blackwell Publishing.

Chiffoleau, Y., Millet-Amrani, S., Canard, A. (2016). From short food supply chains to sustainable agriculture in urban food systems: Food democracy as a vector of transition. Agriculture 2016, 6, 57.

Creswell, J. W. (2003). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. London: Sage.

Dani, S. (2015). Food supply chain management and logistics: From Farm to Fork. Kogan Page Limited.

Dawson, J. (2004). "Food retailing, wholesaling and catering" in Bourlakis, M., Weightman, P. (2004). Food Supply Chain Management. Oxford (UK): Blackwell Publishing.

Duijm, N. J. (2015). Recommendations on the use and design of risk matrices. Safety Science, 76, 21–31.

Eesti Statistikaamet. (2017). TU0401: majutus-, toitlustus- ja turismiettevõtete vara, kohustused ja omakapital tegevusala (EMTAK 2008) ja tööga hõivatud isikute arvu järgi (2005-2015). – [E-andmebaas] <http://pub.stat.ee> (12.02.2020).

Eesti Statistikaamet. (2020). TU131: majutatud ja majutatute ööbimised maakonna ja elukohariigi järgi (kuud). – [E-andmebaas] <http://pub.stat.ee> (24.02.2020).

Enterprise Risk Management. Aligning risk with strategy and performance. (2016). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Ernst & Young Baltic AS. (2012). Avaliku sektori äriprotsessid. Protsessionalüüsi käsiraamat.

Freund, J., & Jones, J. (2015). Measuring and managing information risk: a Fair approach. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.

Fritz, M., Schiefer, G. (2008). Food chain management for sustainable food system development: a European research agenda. Agribusiness, Vol. 24 No. 4, pp. 440-452.

Gericke, K., Klimentew, L., Blessing, L. (2009). Measure and failure cost analysis: selecting risk treatment strategies. International Conference on Engineering Design.

Giannakis, M., & Papadopoulos, T. (2016). Supply chain sustainability: A risk management approach. International Journal of Production Economics, 171 (Part 4), 455-470.

Graue, C. (2015). Qualitative data analysis. International Journal of Sales, Retailing and Marketing, 4(9), 5–14.

Gustavsson, J., Cederberg, C., Sonesson, U., Otterdijk, R., Meybeck, A. (2011). Global food losses and food waste. Food and agricultural Organization of the United Nations. Rome, Italy.

Habibi, A., Sarafrazi, A., & Izadyar, S. (2014). Delphi Technique Theoretical Framework in Qualitative. The International Journal Of Engineering And Science (IJES), 3(4), 8–13.

Hea Maa kohvik-restoran. (2020) [Online] <https://heamaa.ee> (15.02.2020)

Hea Maa OÜ majandusaasta aruanne. (2018). Hea Maa OÜ.

Hooajalisus Eesti turismis. (2018). Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (EAS). [Online] https://static2.visitestonia.com/docs/3210264_hooajalisus2017.pdf (27.04.2020)

Hudnurkar, M., Deshpande, S., Rathod, U., & Jakhar, S. K. (2017). Supply Chain Risk Classification Schemes: A Literature Review. Operations and Supply Chain Management: An International Journal, 182–199.

Ingram, H., Jones, S. (1998). Teamwork and the management of food service operations. Team Performance Management, Vol. 4 No. 2, pp. 67-73.

Janvier-James, A. M. (2012). A new introduction to supply chains and supply chain management: Definitions and theories perspective. International Business Research 5(1), 194–207.

Juttner, U., Peck, H., Christopher, M. (2003). Supply chain risk management: outlining an agenda for future research. - International Journal of Logistics Research and Applications, vol. 6, no. 4, pp. 197-210.

Kanyan, A., Ngana, L., Voon, B. H. (2016). Improving the Service Operations of Fast-food Restaurants. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 224, 190–198.

Khojasteh, Y. (2017). Supply Chain Risk Management: Advanced Tools, Models, and Developments. Singapore: Springer Singapore.

Kneafsey, M., Venn, L., Schmutz, U., Balazs, B., Trenchard, L., Eyden-Wood, T., Bos, E., Sutton, G., Blackett, M. (2013). Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU: A State of Play of Their Socio-Economic Characteristics; JRC Scientific and Policy Report; Joint Research Centre Institute for Prospective Technological Studies, European Commission: Seville, Spain.

La Scalia, G., Settanni, L., Micale, R. and Enea, M. (2016). Predictive shelf life model based on RF technology for improving the management of food supply chain: a case study. *International Journal of RF Technologies*, Vol. 7 No. 1, pp. 31-42.

Lambert, D., Cooper, M., Pagh, J. (1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-20.

Lang, T., Heasman, M. (2004). Food Wars: The Global Battle for Mouths, Minds and Markets. Earthscan, London.

Majanduse ja tööturu trendid: Economic and Labour market trends. (2017). / M. Leesment. Tallinn: Eesti Statistikaamet

Manning, L., Baines, R. and Chadd, S. (2006). Quality assurance models in the food supply chain. *British Food Journal*, Vol. 108 No. 2, pp. 91-104.

Marsden, T. K., Banks, J., Bristow, G. (2000). Food supply chain approaches: exploring their role in rural development. *Sociologia Ruralis*, 40, 424-438.

Martikainen, A., Niemi, P., Pekkanen, P. (2014). Developing a service offering for a logistical service provider-case of local food supply chain. *International Journal Production Economics*, 157, 318-326.

Maslaric, M., Nikolicic, S., Mircetic, D., Velickovic, M. (2016). A roadmap towards improving portfolio of logistics service providers with the aim of creating sustainable short food supply chains. In *Proceedings of the International May Conference on Strategic Management-IMKSM 2016*, pp. 196-204.

Murphy, J., Smith, S. (2009). Chefs and suppliers: An exploratory look at supply chain issues in an upscale restaurant alliance. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 212-220.

Nguegan Nguegan, C.A., Mafini, C. (2017). Supply chain management problems in the food processing industry: Implications for business performance. *Acta Commercii* 17(1), 485.

O'Donovan, I., Quinlan, T., Barry, T. (2012). From farm to fork: Direct supply chain relationships in the hospitality industry in the south east of Ireland. *British Food Journal*, Vol. 114 No. 4, pp. 500-515.

Okoli, C., Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, Vol. 42, pp. 15-29.

Olson, D. L., Wu, D. D. (2010). A review of enterprise risk management in supply chain. *Kybernetes*, 39(5), pp. 694-706.

Olson, D. L. (2014). *Supply Chain Risk Management: Tools for Analysis*. New York: Business Expert Press.

Paciarotti, C., Torregiani, F. (2018). Short food supply chain between micro/small farms and restaurants: An exploratory study in the Marche region. *British Food Journal*, Vol. 120 No. 8, pp. 1722-1734.

Rathore, R., Thakkar, J., Jha, J. (2017). A quantitative risk assessment methodology and evaluation of food supply chain. *International Journal of Logistics Management*, Vol. 28 No. 4, pp. 1272-1293.

Riskihaldus: Sõnavara. (2009). EVS-EN 73:2009 Tallinn: Eesti Standardikeskus.

Riskijuhtimine: Riskihindamismeetodid. (2010). EVS-EN 31010:2010. Tallinn: Eesti Standardikeskus.

Riskijuhtimine: Juhised. (2018). EVS-ISO 31000:2018. Tallinn: Eesti Standardikeskus.

Riskijuhtimine: Juhendmaterjal täidesaatva riigivõimu asutustele. (2013). Sisekontrolli koordineerimise talitus; Finantskontrolli osakond; Rahandusministeerium.

Singhal, P., Agarwal, G., Mittal, M.L. (2011). Supply chain risk management: review, classification and future research directions. - *International Journal of Business Science and Applied Management*. Vol. 6, Issue 3, pp. 15-42

Shimmura, T., Takenaka, T., & Akamatsu, M. (2009). Real-Time Process Management System in a Restaurant by Sharing Food Order Information. 2009 International Conference of Soft Computing and Pattern Recognition.

Strategy for Sustainable Farming and Food. (2002). Department for Environment, Food and Rural Affairs.

Todorovic, V., Maslaric, M., Bojic, S., Jokic, M., Mircetic, D., Nikolicic, S. (2018). Solutions for More Sustainable Distribution in the Short Food Supply Chains. Sustainability 2018, 10, 3481.

Yin, R. K. (2003). Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

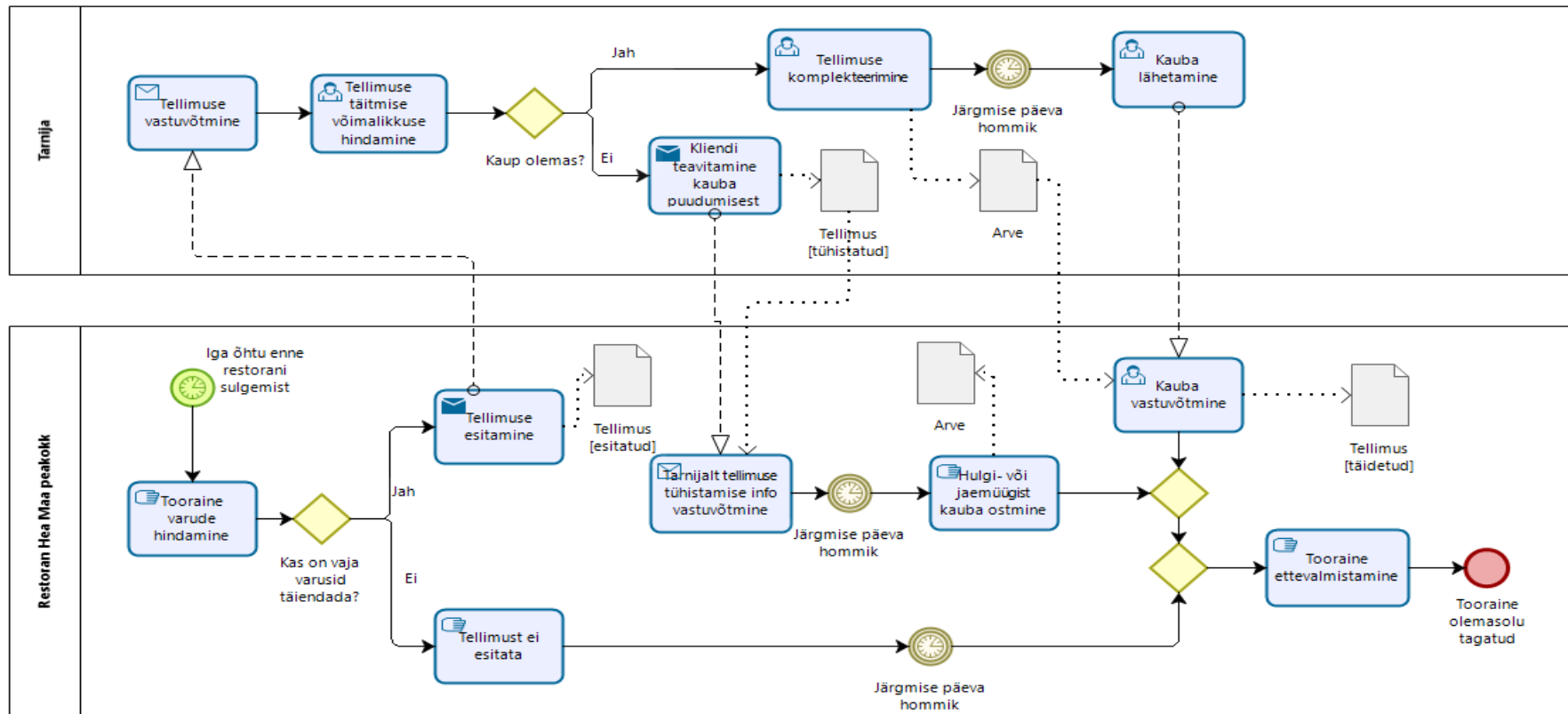
LISAD

Lisa 1 Toidu ja joogi serveerimise valdkonnas tegutsevate ettevõtete arv Eestis ajavahemikul 2005-2015

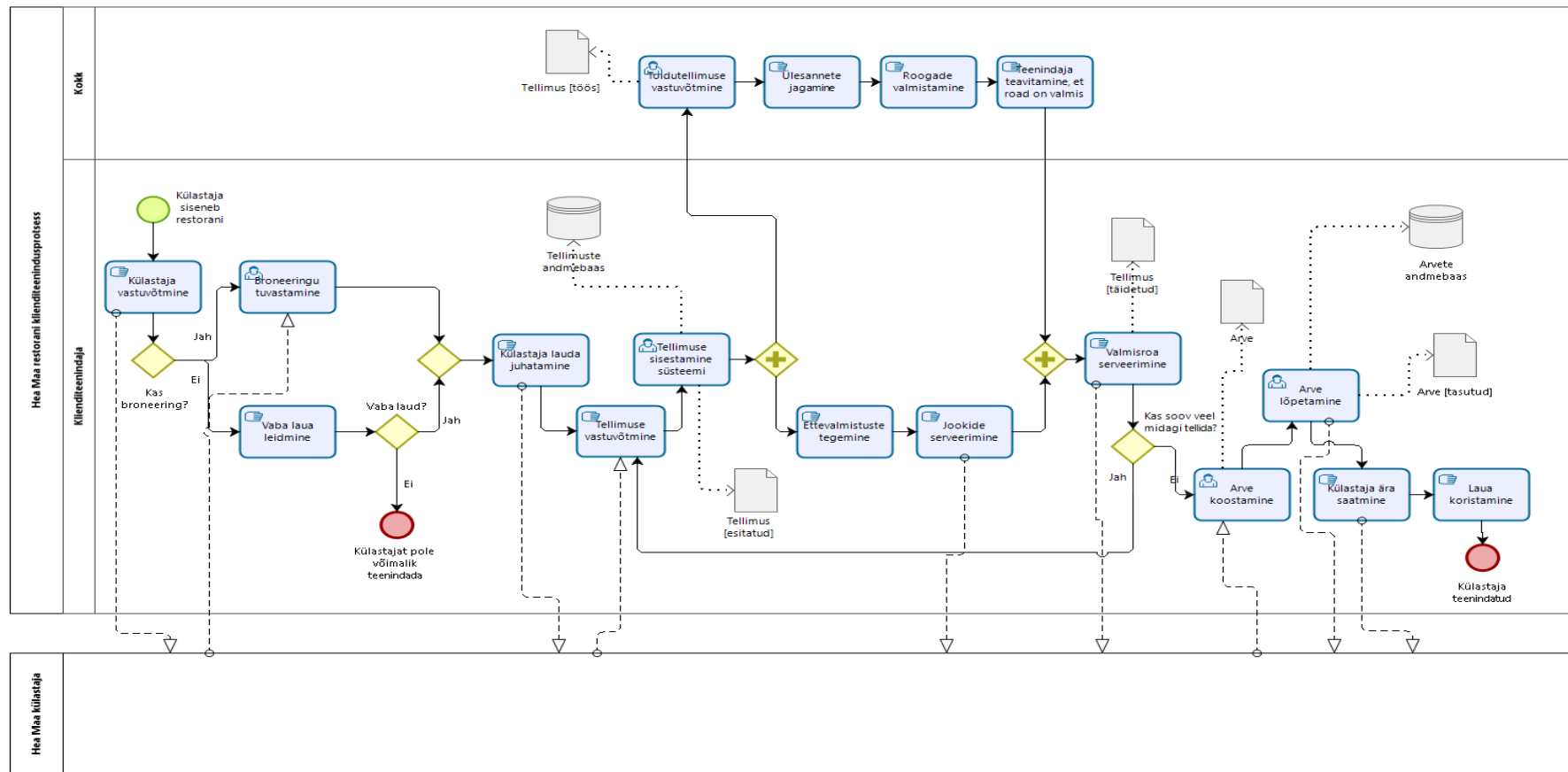
Aasta	I561 Restoranid ja liikuvad toitlustuskohad	I562 Toitlustamine üritustel jm toitlustamine	I563 Jookide serveerimine	I56 Toidu ja joogi serveerimise ettevõtete arv kokku
2005	765	175	187	1127
2006	848	184	164	1196
2007	923	168	150	1241
2008	929	200	141	1270
2009	962	225	143	1330
2010	1053	253	132	1438
2011	1171	248	139	1558
2012	1132	250	148	1530
2013	1324	250	159	1733
2014	1355	242	141	1738
2015	1485	307	165	1957

Allikas: (Eesti Statistikaamet 2017)

Lisa 2 Hea Maa OÜ tooraine hankeprotsess



Lisa 3 Hea Maa OÜ klienditeenindusprotsess



Lisa 4 Intervjuu küsimused Hea Maa OÜ tarneahela riskide tuvastamiseks

1. Millised on riskid seoses toormaterjali hankimisega ettevõttes Hea Maa OÜ?
2. Millised on riskid seoses nõudluse planeerimisega ettevõttes Hea Maa OÜ?
3. Millised on riskid seoses ladustamise ja/või transpordiga ettevõttes Hea Maa OÜ?
4. Millised on riskid seoses tellimuste täitmise/toidu valmistamisega ettevõttes Hea Maa OÜ?
5. Millised on personaliriskid ettevõttes Hea Maa OÜ?
6. Millised on väliskeskkonnast tulenevad riskid ettevõttes Hea Maa OÜ?
7. Millised on finantstegevusega seotud riskid ettevõttes Hea Maa OÜ?
8. Millised on infotehnoloogilised riskid ettevõttes Hea Maa OÜ?
9. Millised on seadusandlusest/regulatsioonidest tulenevad riskid ettevõttes Hea Maa OÜ?
10. Muud riskid, mis eelnevalt nimetatud kategooriatesse ei kuulu.

Lisa 5 Hea Maa OÜ ettevõttesisesed ja -välised riskid

Ettevõttevälised riskid	Ettevõttesisesed riskid
Tarnijariskid	Juhtimisriskid
Tarnija suutmatus tagada tooraine olemasolu nõutavas koguses.	Ebatäpne nõudluse prognoos, mistõttu ressursse on vähem või rohkem kui parasjagu tarvis klientide teenindamiseks.
Eestimaise tooraine asendamine välismaise vähem kvaliteetse toorainega, kuna tooraine saab otsa.	Ebapiisav arv töötajaid, mistõttu tellimuste täitmise aeg on pikk ning klientide rahulolu kannatab.
Tarnija suutmatus täita tellimusi õigeaegselt, mistõttu tuleb kaup osta hulgi- või jaemüügist kiiremas korras.	Madalhooajal restorani avatud hoidmine on kahjumlik.
Väiketootjad, kellega tehakse koostööd, lõpetavad tegevuse, lähevad pankrotti.	Protsessiriskid
Toormaterjali kvaliteet muutub.	Kauba riknemine ning mahakandmine.
Toormaterjali hinnatõus.	Gaasiballooni tühjenemine, mistõttu pole võimalik pliidil toitu valmistada ega toidutellimusi täita.
Puudulik kauba liikumise jälgitavus.	Valesti kliendi tellimuse täitmine, mistõttu tuleb valesti valmistatud tellimuse kulu ettevõtte enda kanda võtta.
Kauba transpordil midagi puruneb, nt joogid.	Oht, et toiduainete kaudu levivad haigused, infektsioonid, toidumürgistused, -infektsioonid, mis ohustavad inimeste tervist ning võivad viia maine kahjuni või restorani sulgemiseni.
Ei peeta kinni kauba eripäradest tulenevatest transpordinõuetest, mistõttu kauba kvaliteet kannatab.	Ettevõtte maine kahju läbi tööõnnetuse, negatiivse avaliku tagasiside, ettekirjutuse, ebakorrekse töölepingu või toiduohutuse meetmete järgimata jätmise tõttu.
Väliskeskkonnast tulenevad riskid	Tulekahju restorani ruumides.
Toorainel looduslikest oludest tingituna ebameeldiv maitse.	Toitude ja jookide ooteaeg on liiga pikk täismaja korral.
Ootamatu nõudluse kasv/langus.	Töötajatega seonduvad riskid
Laiaulatuslik elektrikatkestus, mistõttu kogu töö seiskub.	Hooajaliste teenindajate vähene töökogemus.
Finantskriis maailmamajanduses.	Töötajate haigestumine.
Ilmastikuolud, mis ei soosi Pärnu külastamist ning seetõttu ka restorani külastajate arv langeb.	Hooajaliste töötajate leidmise protsess on pikk ja raske – paljud kandidaadid langevad protsessi käigus ära.
Epidemiaste levik.	Toidu sisse satub juuksekarv või mõni muu lubamatu lisand.
Loodusõnnetused.	Arveldamisel kalkulasioonivea tegemine.

Lisa 5 järg

Ettevõttevälised riskid	Ettevõttesisesed riskid
Väliskeskkonnast tulenevad riskid	Töö iseloomust tulenevad riskid
Veterinaar- ja Toiduameti poolt kehtestatavad lisanõuded tootlustusasutustele.	Töötajate sagedane vahetumine hooajalisuse tõttu.
Seaduse muudatused.	Infotehnoloogiariskid
Alaealiste töötajate palkamise osas karmid regulatsioonid ja nõuded, suur kontroll.	Internetiühenduse katkemine.
Koroonaviiruse tõttu lõpetatakse reisimine, turistide arv ning restorani külastajate arv langeb.	Makseterminalid ei toimi.
Pärnu kaotab turistide seas atraktiivsuse, külastajate arv väheneb.	CompuCash süsteem jookseb kokku - tellimuste töötlemine seiskub.
Laiaulatuslik veekatkestus.	Tõrked veebilehekülje toimimises.
Varguse oht.	Ladustamisriskid
Maksude tõusud, nt alkoholi aktsiisitõus.	Väike laopind kauba ladustamiseks.
Kasvav konkurentide arv Pärnu tootlustussektoris.	Jookide ja esmatarbekaupade ladustamise ruum on järsu trepi, madala sissekäigu ja kehva valgustusega, mistõttu töötajad võivad vigastada end seal liikudes.
Rendilepingu mitte pikendamine rendileandja poolt.	
Klientidest tulenevad riskid	
Maine kahju, kuna kliendid ekslikult ajavad segi Hea Maa muu lähedalasuva restoraniga ning jätavad halva tagasiside restorani kohta Hea Maa kontole.	
Klientide rahulolematuse toidu kvaliteedi ja/või maitsega.	
Klientide poolt "külma arve" tegemine.	
Broneeringu tühistamine viimasel hetkel.	

Allikas: autori koostatud intervjuude käigus kogutud andmetel

Lisa 6 Madala tasemega riskid

Risk	Riskikategooria	Tõenäosus	Tagajärg	Punkti-skoor
Väiketootjad, kellega tehakse koostööd, lõpetavad tegevuse, lähevad pankrotti.	Hankerisk	Väga ebatõenäoline (1)	Keskmine (3)	3
Loodusõnnetused.	Väliskeskkonna risk			
Toormaterjali kvaliteet kõigub.	Hankerisk	Keskmine (3)	Väga kerge (1)	3
Ladustamisruum järsu trepi/vähese valgustusega võib viia õnnetuseni.	Terviserisk			
Kauba riknemine ja mahakandmine.	Finantsrisk	Ebatõenäoline (2)	Väga kerge (1)	2
Töötajate sagedane vahetumine hooajalisuse tõttu.	Personalirisk	Ebatõenäoline (2)	Kerge (2)	4
Veterinaar- ja Toiduameti poolt kehtestatavad lisanõuded tootlustusasutustele.	Regulatiivne risk			
Seaduse muudatused.	Regulatiivne risk			

Allikas: autori koostatud

Lisa 7 Keskmise tasemega riskid

Risk	Riskikategooria	Tõenäosus	Tagajärg	Punktiskoor
Halvad ilmastikuolud, mis ei soosi Pärnu külastamist.	Väliskeskkonna risk	Väga tõenäoline (5)	Väga kerge (1)	5
COVID-19 tõttu reisimise lõpetamine, külastajate arvu langus.	Väliskeskkonna risk			
Broneeringu tühistamine viimasel hetkel.	Finantsrisk			
Toormaterjali hinnatõus.	Hankerisk	Keskmine (3)	Kerge (2)	6
Eestimaise tooraine asendamine välismaisega.	Hankerisk			
Hooajaliste töötajate leidmise protsess pikk ja raske.	Personalirisk			
Köögis gaasiballooni tühjenemine, mistõttu pole võimalik tellimusi täita.	Nõudlusrisk			
Maine kahju, kuna kliendid ekslikult tagasisidestavad Hea Maad, kuigi külastasid teist restorani.	Mainerisk			
Tarnijad ei täida tellimusi õigeaegselt.	Hankerisk	Ebatõenäoline (2)	Keskmine (3)	6
Toorainel looduslikest eripäradest ebatavaline maitse.	Väliskeskkonna risk			
Maine kahju läbi tööõnnetuse, negatiivse avaliku tagasiside.	Mainerisk			
Varguse oht.	Vararisk			
Tulekahju restorani ruumides.	Vararisk			
Epideemiate levik.	Väliskeskkonna risk	Ebatõenäoline (2)	Raske (4)	8
Liiga pikk ooteaeg.	Nõudlusrisk	Tõenäoline (4)	Kerge (2)	8
Internetiühenduse katkemine.	Infotehnoloogiarisk			
Valesti kliendi tellimuse täitmine, mille kulu tuleb ettevõttele enda kanda võtta.	Finantsrisk			
Ootamatu nõudluse kasv/langus.	Nõudlusrisk	Keskmine (3)	Keskmine (3)	9
Tõrked veebilehekülje toimimises.	Infotehnoloogiarisk			
Hooajaliste töötajate vähenemine töökogemus.	Personalirisk			
Töötajate haigestumine.	Terviserisk			
Oht, et toiduainete kaudu levivad haigused/infektsioonid.	Terviserisk			

Allikas: autori koostatud

Lisa 8 Kõrge tasemega riskid

Risk	Riski-kategooria	Tõenäosus	Tagajärg	Punkti-skoor
Klientide rahulolematus toidu/teenindusega.	Mainerisk	Tõenäoline (4)	Keskmine (3)	12
Toidu sisse satub juuksekarv või mõni muu lubamatu lisand.	Mainerisk			
Alaealiste töötajate palkamise osas karmid regulatsioonid ja nõuded, suur kontroll.	Regulatiivne risk			
Maksude tõusud, nt alkoholi aktsiisitõus.	Regulatiivne risk			
Kasvav konkurentide arv Pärnu toidlustussektoris.	Nõudlusrisk			
Tarnija suutmatus tagada tooraine olemasolu nõutavas koguses.	Hankerisk			
Kauba purunemine transpordil.	Transpordi- ja ladustamisrisk			
Külma arve tegemine.	Finantsrisk	Keskmine (3)	Raske (4)	12
Arveldamisel kalkulasioonivea tegemine.	Finantsrisk			
Häired pankadevahelistes maksetes.	Infotehnoloogia -risk			
Transpordinõuetest mitte kinni pidamine, kauba riknemine.	Transpordi- ja ladustamisrisk			
Ebatäpne nõudluse prognoos, mistõttu ressursse on vähem või rohkem kui parasjagu tarvis klientide teenindamiseks.	Nõudlusrisk			
Ebapiisav töötajate arv klientide teenindamiseks.	Nõudlusrisk			
Laiaulatuslik elektrikatkestus.	Väliskeskkonna risk			
Laiaulatuslik veekatkestus.	Väliskeskkonna risk	Keskmine (3)	Väga raske (5)	15
Rendilepingu mitte pikendamine rendileandja poolt.	Väliskeskkonna risk			
Puudulik kauba liikumise jälgitavus.	Hankerisk	Väga tõenäoline (5)	Keskmine (3)	15
Väike laopind kauba ladustamiseks.	Transpordi- ja ladustamisrisk			
Makseterminalid ei toimi.	Infotehnoloogia -risk	Tõenäoline (4)	Raske (4)	16
Pärnu kaotab turistide seas atraktiivsuse, külastajate arv väheneb.	Väliskeskkonnarisk			

Allikas: autori koostatud

Lisa 9 Kriitilise tasemega riskid

Risk	Riskikategooria	Tõenäosus	Tagajärg	Punktiskoor
Uus ülemaailmne finantskriis.	Finantsrisk	Tõenäoline (4)	Väga raske (5)	20
Madalhooajal restorani avatud hoidmine on kahjumlik.	Finantsrisk			
CompuCash süsteem jookseb kokku - tellimuste töötlemine seiskub.	Infotehnoloogia-risk			

Allikas: autori koostatud