

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Jaanus Lüüs

**KESKKONNASÄÄSTLIKKU MAJANDAMISSE PANUSTAVATE
ETTEVÕTETE KONKURENTSIEELISED**

Magistritöö

Õppekava TATM02/18 – Juhtimine ja turundus, peaaeriala – ettevõtte ja ekspordi juhtimine

Juhendaja: Tarvo Niine, PhD

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11566 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Jaanus Lüüs

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 183066TATM

Üliõpilase e-posti aadress: jaanus.luus@gmail.com

Juhendaja: Tarvo Niin, PhD

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks on keskkonnasäästlikku majandamisse panustavate ettevõtete konkurentsieeliste väljaselgitamine. Autor loodab, et töö järeldustest selgub, kas keskkonnasäästlikud ettevõtlusstrateegiad loovad ettevõtetele lisandväärtust, mis annaks neile eelise turgudel tegutsemiseks.

Peamised uurimisküsimused, millele autor soovib vastust saada, on järgmised:

1. Milliseid keskkonnasäästlikke praktikaid ja põhimõtteid ettevõtetes rakendatakse?
2. Kui suure eelise annab keskkonnasäästlik majandamine turgudel tegutsemiseks?
3. Millised on takistused keskkonnasäästlike programmide rakendamisel?

Käesoleva magistritöö uurimismetoodika on juhtumiuuring. Autor viib läbi poolstruktureeritud intervjuud erinevate keskkonnasäästlikku majandamisse panustavate Eesti ettevõtete juhtidega, et välja selgitada, kas nende poolt rakendatavad keskkonnasäästlikud praktikad on toonud neile kasu.

Töö järeldustest selgub, et keskkonnasäästlike praktikate rakendamine on küll väljakutseid pakkuv oma suurte investeeringute tõttu, kuid annab siiski konkurentsieelise tänu kulude kokkuhoiule pikas perspektiivis ja innovatsiooni arendamisele, mis tagab aina keskkonnateadlikuma tarbija usalduse.

Võtmesõnad: keskkonnasäästlikkus, konkurentsieelis, roheline ettevõtlus, roheline tehnoloogia, keskkonnasõbralikud ettevõtluspraktikad, keskkonnasõbralikud tarneaahelad, innovatsioon, keskkonnasõbralikud tooted.

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
SISSEJUHATUS	5
1. KESKKONNAALASED TEOORIAD	7
1.1 Keskkond meie ümber	7
1.2 Keskkonnasäästliku ettevõtluse põhimõtted	9
1.3 Keskkonnasäästlikud ettevõtlusstrateegiad.....	11
1.4 Keskkonnasäästliku ettevõtluse eelised	21
1.5 Takistused/väljakutsed, mis kaasnevad keskkonnasõbralike strateegiate kaasamisega	25
2. ETTEVÕTETE KONKURENTSIEELISED	27
2.1 Konkurentsieelised välisturgudel.....	27
2.2 Keskkonnaregulatsioonide mõju ettevõtte konkurentsivõimele	29
3. METOODIKA	31
3.1 Uurimisprobleem	31
3.2 Valitud meetodika.....	32
3.2 Intervjuueritid ettevõtete ülevaade	32
4. EMPIIRILINE KÄSITLUS	35
4.1 Keskkonda säästvad strateegiad.....	35
4.2 Keskkonnasäästliku majandamise eelised	39
4.3 Keskkonnasäästliku majandamisega kaasnevad väljakutsed.....	41
4.4 Järeldused ja ettepanekud	45
KOKKUVÕTE	48
SUMMARY	51
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	54
Lisa 1. Intervjuude küsimused	57
Lisa 2. Lihtlitsents.....	58

SISSEJUHATUS

Keskkonna kahjustumine inimtegevuse tõttu on viimastel aastakümnetel muutunud üha aktuaalsemaks. Erinevad globaalsed liikumised ja mitmel pool maailmas korraldatavad protestid püüavad juhtida üldsuse tähelepanu meid ümbritseva keskkonna säilitamise vajadusele. Mida aeg edasi, seda karmimaks lähevad regulatsioonid ja seadused, mis kõik mõjutavad ettevõtete tegevust. Tekib uusi ettevõtteid, mis oma innovaatiliste toodetega lõikavad kasu üldsuse aina kõrgemast teadlikkusest keskkonnaprobleemide osas. Juba tegutsevad ettevõtted peavad oma protsesse muutma, et uute regulatsioonidega vastavuses olla. On ettevõtteid, mis kohanevad minimaalselt ja vastavalt uutest seadustest tulenevatele vajadusele, ning on ettevõtteid, kes näevad muutuvast maailmas võimalust oma strateegiaid keskkonnasõbralikkuse printsiipidest lähtuvalt muuta ning sellega oma konkurentsieelist kasvatada.

Autor valis konkreetse teema, sest on ise seotud ettevõtlusega. Lisaks hindab autor väga meid ümbritsevat keskkonda ning usub, et keskkonnasäästlik majandamine toob kasu nii ettevõttele kui ka meid ümbritsevatele loodusele. Ettevõtte arengut planeerides soovib autor panustada ka meid ümbritseva keskkonna säilimisse. Käesolevas magistritöös soovib autor välja selgitada, kas need ettevõtted, mis panustavad keskkonnasäästlikku majandamisse, luues selleks keskkonnasõbralikke tooteid, rakendades oma tootmises rohelisi tehnoloogiaid või arendades keskkonnasäästlikke tarneahelaid, suudavad turgudel saavutada suurema turuosa kui ettevõtted, kes rohelisse mõtteviisi ei panusta. Peamised uurimisküsimused, millele autor soovib käesolevas magistritöös vastuse leida on järgmised:

- Milliseid keskkonnasäästlikke praktikaid ja põhimõtteid ettevõtetes rakendatakse?
- Kui suure eelise annab keskkonnasäästlik majandamine turgudel tegutsemiseks?
- Millised takistused esinevad keskkonnasäästlikke praktikate rakendamisel?

Selleks et saada vastused püsitatud küsimustele, hindab autor teoreetilist materjali ning viib läbi poolstruktureeritud süvaintervjuud erinevate Eesti ettevõtetega, kes panustavad keskkonnasäästlikku majandamisse.

Töö teoreetiliselt osas toob autor välja meid ümbritseva keskkonna peamised inimtekkelised probleemid, et anda ülevaade, millised on inimtegevusega kaasnevad peamised negatiivsed tagajärjed, mis meie keskkonda mõjutavad. Lähtudes teemakohasest erialasest kirjandusest selgitab autor rohelise ettevõtluse mõistet ja põhimõtteid. Lisaks kirjeldab autor erinevaid praktikaid ja põhimõtteid, mida ettevõtted saavad rakendada, et vähendada oma ökoloogilist

jalajälge. Samuti toob autor välja keskkonnasäästlikke praktikate rakendamisega kaasnevad eelised ning takistused.

Teoreetilise käsitluse teises osas keskendub autor ettevõtete konkurentsieelistele, tuues välja peamised tegurid, mis aitavad keskkonnasäästlikul ettevõttel oma konkurentidest sammu võrra ees olla. Lisaks kirjeldab autor, lähtudes teoreetilisest kirjandusest, erinevate keskkonnaregulatsioonide mõju organisatsioonide konkurentsivõimele.

Töö metoodilises osas kirjeldab autor uurimisprobleemi ja meetodite valikut. Valimi suuruseks on seitse ettevõtet, kes panustavad omal moel keskkonnasäästlikkusse. Valimi kirjelduses annab autor lühiülevaate uuringus osalevatest ettevõtetest. Valimi koostamisel lähtus autor asjaolust, et uuringus osalevate ettevõtete taust oleks mõneti erinev. Autor soovis, et uuringus oleks nii ettevõtted, kes toodavad konkreetselt keskkonnasõbralikke tooteid, kui ka ettevõtteid, kelle tooted on standardsemad, aga kes suudavad saavutada keskkonnasäästlikkuse läbi roheliste protsesside arendamise. See annab autorile laiapõhjalisema ülevaate ning võimaluse välja selgitada, kas mõni keskkonnasäästlikkuse praktika on kergemini rakendatav ja tulemuslikum kui teine.

Empiirilises osas analüüsib autor intervjuude tulemusi koos teoreetilise materjaliga, et selgitada välja uurimisküsimuste vastused. Nendest lähtuvalt teeb autor järeldusi ja ettepanekuid, millest võivad kasu saada kõik ettevõtlusega tegelevad inimesed.

Autor tahab siinkohal tänada kõiki uuringus osalenud ettevõtteid oma panuse eest selle töö valmimisse. Lisaks soovib autor tänada oma juhendajat ning ennekõike perekonda, kelle mõistev suhtumine töö kirjutamisse kulunud aja ja igapäevaste abistavate toimetuste proportsioonide ebahühtlusesse on olnud suureks eelduseks selle töö valmimisel.

1. KESKKONNAALASED TEOORIAD

1.1 Keskkond meie ümber

Kahekümne teisel aprillil 1970. aastal kogunes umbes 20 miljonit inimest üle terve Ameerika, et viia läbi üks ajaloo suurimaid meeleavaldusi. Selleks oli esimene „Maa päev“. Eesmärgiks oli kasvatada teadlikkust üha suurenevate keskkonnaprobleemide osas. (Dauvergne & Lister, 2013)

Ökoloogide sõnul pakub keskkond meile mitmeid „tooteid ja teenuseid“. Lihtsustamiseks saame need jagada kolme põhilisse gruppi (Jorgenson & Dunlap, 2012):

- Esiteks pakub keskkond meile eluks vajalikke ressursse nagu värske õhk, vesi ja varjupaik. Lisaks ka looduslikud ressursid, mida on vaja tööstustele. Valikus on nii taastuvad kui ka mittetaastuvad loodusvarad. Nende ülekasutamine võib viia ressursside puuduseni.
- Teiseks pakub loodus meile keskkonda, kuhu paigutada üha suurema tarbimise tagajärjel tekkivad jäätmed. Keskkond peab suutma need jäätmed kas siis endasse imada või muuta need jäätmed vähem kahjulikeks väljunditeks. Kui jäätmete tekkimise kiirus ületab keskkonna võimekuse neid vastu võtta, on tagajärjeks õhu ja vee saastumine.
- Kolmandaks pakub keskkond meile pinna, kus me saame elada, töötada, mängida ja reisida. Kui me kasutame seda pinda rohkem kui keskkonnal pakkuda on, siis on tulemuseks ülerahvastatus ning ruumipuudus.

Kokkuvõtteks võib öelda, et kui inimesed kasutavad looduse poolt pakutavat üle ettenähtud piiride, on tulemuseks keskkonnaalased probleemid nagu õhu saastumine, liiga suur jäätmete teke või ülerahvastatus. Kasutades ühte keskkonna poolt pakutavat funktsiooni, seame me surve alla ka teiste funktsioonide toimimise. Näiteks kui jäätmete hulk on liiga suur, siis on neid vaja kuskil hoiustada. See maa-ala, kus toimub jäätmete hoiustamine, ei ole enam sobilik elupinnaks, mis omakorda suurendab survet teistele maa-aladele, kuna need peavad suutma üha suurenevale rahvahulgale elupaika pakkuda. (Ibid)

Peamised keskkonnaga seotud probleemid, mis inimkonda mõjutavad, on järgmised (Esty & Winston, 2006):

1. Kliimamuutused. See hõlmab endas üha suurenevat veetaseme tõusu, vihmametsade süsteemi muutust, üha intensiivsemad põudasad ning üleujutusi, karmimaid orkaane ja uusi soodsaid tingimusi haiguste levikuks.
2. Energia. Suurte energiatarbijate jaoks nagu näiteks suurtööstused ja transpordisektor võib tooraine ning energia efektiivne kasutamine saada põhiliseks eelduseks, et saavutada strateegiline eelis. Ettevõtted, kes müüvad energiatõhusaid tooteid ja teenuseid, suudavad omastada suurema turuosa.
3. Vesi. Ettevõtted üle maailma seisavad silmitsi veepuuduse probleemiga.
4. Kemikaalid, mürgid ja raskemetallid. Suurtest tööstustest õhku sattuvad kemikaalid võivad kujutada suurt ohtu rahvatervisele. Juriidiline vastutus seoses mürgiste elementidega võib osutuda väga suureks.
5. Õhusaaste. Mitmed õhukvaliteedi kontrollmeetmed, mida on rakendatud tehastes, transpordivahendites ja muudes saastavates sektorites, on vähendanud õhusaastet viimase 30 aasta jooksul nii Ameerika Ühendriikides, Jaapanis kui ka Euroopas.
6. Jäätmekorraldus. Ameerika Ühendriikide Keskkonnakaitseagentuur hindab umbes 1200 jäätmete ladustamise piirkonna kõrvaldamise kuluks 200 miljardit dollarit 30 aasta jooksul.
7. Osoonikihi hõrenemine. Osoonikihi hõrenemisest tingitud negatiivsete mõjude tõttu väheneb näiteks põllumajandussaaduste kasvatamine ning suureneb nahavähi tekke ja teiste terviseprobleemide oht.
8. Ookeanid ja kalandus. Üle 75% maailma kalastuspiirkondadest on ülekoormatud ja neid ei kasutata jätkusuutlikult.
9. Metsade pindala vähenemine. Iga ettevõtte, mis kasutab pakendamiseks puitu, paberit või pappi, on vastutav metsade säilimise eest.

Selleks et vähendada inimeste poolt keskkonnale tekitatavat kahju, saab palju ära teha nii üksikisiku kui organisatsioonide tasandil. Inimesed saavad tarbida keskkonnasõbralikul viisil toodetud tooteid, panustada läbi säästlikumate sõiduvahendite emissioonide vähendamisse ja muuta oma tarbimisharjumusi. Organisatsioonidel on aga võimalus läbi strateegiate muutmise pakkuda tarbijale kõiki neid tooteid, mis aitavad kaasa keskkonna säilitamisele, säilitades sealjuures ettevõtte efektiivne toimimine ja konkurentsieelised.

1.2 Keskkonnasäästliku ettevõtluse põhimõtted

Mõiste „roheline ettevõtlus“ tekkis 20. sajandi lõpul üldsuse üha kasvava mure pärast majandusarengu jätkusuutlikkuse üle. Viimast omakorda ärgitas kasvav teadlikkus keskkonnaprobleemidest nagu näiteks looduvarede kiirenev ammendumine ja keskkonna kvaliteedi halvenemine. Kuigi tänapäevaste „roheliste liikumiste“ päritolu algusajaks võib võtta 1960ndate keskpaiga, siis võttis umbes 20 aastat aega, et ettevõtted kohaneksid keskkonnasäästlike trendidega ning need oma ideoloogiates ja praktikates omaks võtaksid. Sellest hoolimata on roheline ettevõtluse kontseptsioon täna endiselt üsna mitmetähenduslik. Seda näitab definitsiooni määratluste mitmekesisus, mida võib leida erinevatest allikatest. Mitte kõik maailma ettevõtted ei ole veel omaks võtnud roheline ettevõtluse praktikaid. Seda põhjusel, et roheline ettevõtluse tajut erinevates riikides on erinev. Sellel on mitmeid põhjuseid, muuhulgas see, et ettevõtte keskkonnasõbralikuks muutmist nähakse endiselt kui lisakoormat (kulude suurenemise ja saamata jäänud tulu osas); teiseks põhjuseks on riiklikud erinevused kultuuri, poliitika ja majanduse valdkonnas. (Čekanavičius, Bazytė, & Dičmonaitė, 2014)

Keskkonnasäästlikkus ei ole imerohi. Rohelise praktika arendamine ning isegi selle rakendamine ei taga äriedu. Endiselt on vaja häid tooteid, teenuseid ja laitmatut klienditeenindust ning kõiki muid elemente, mis tagavad ettevõtte kasumlikkuse. (Friend, 2009)

Keskkonnasäästliku ettevõtluse kontseptsioon või rikastada ja tugevdada ettevõtte filosoofiat ning aidata saavutada klassikalisi ettevõtluse eesmärgi juhul, kui need ei ole vastuolus keskkonnasäästlikkuse põhimõtetega. (Winter, 1988)

Peamised põhimõtted eduka ja pikaajalise ettevõtte vastutustundlikuks juhtimiseks on kvaliteet, loovus, humaansus, kasumlikkus, jätkusuutlikkus ja lojaalsus. Kõiki neid kuut põhimõtet on kerge täita, kui ettevõtte juhatus on keskkonnasäästlike vaadetega (Ibid):

1. Kvaliteet ja keskkond – toode saab olla ainult siis kõrge kvaliteediga, kui see on toodetud viisil, mis ei kahjusta keskkonda, ning kui seda saab kasutada ja utiliseerida keskkonda kahjustamata.
2. Loovus ja keskkond – töötajate loovust saab kasvatada tänu headele töötingimustele. Näiteks madal müra, tervislik õhutemperatuur ja niiskussisaldus ning ergonoomiline töökeskkond.

3. Inimlikkus ja keskkond – üldist töökeskkonda saab inimlikumaks muuta siis, kui ei keskenduta ainult majanduslikule strateegiale, vaid luuakse visioon ja missioon, mis aitab ümbritsevat keskkonda säästa.
4. Kasumlikkus ja keskkond – ettevõtte kasumlikkust saab tõsta, võttes kasutusele kulusid vähendavad keskkonnakaitsemeetodid, mis hõlmavad toormaterjale ning energia- ja veesäästuprogramme. Lisaks on võimalik siseneda turgudele, mis liiguvad keskkonnasäästlike toodete tarbimise suunas.
5. Jätkusuutlikus ja keskkond – jätkusuutlikkuse osas on aina olulisem, et ettevõtte ei satuks olukorda, kus ta võetakse vastutusele keskkonda saastavate tegude eest. Aina rohkem on uusi õigusaktidest tulenevaid nõudeid, mida ettevõtted peavad järgima. Lisaks tuleb hoiduda olukorrast, kus toodete nõudlus väheneb, kuna need pole keskkonnasäästlikud.
6. Lojaalsus ja keskkond – ettevõtete juhid ja töötajad saavad olla lojaalsed oma riigile ning selle seadustele, ja seda juhul, kui nad tunnevad, et riik on nendega samal lainel. Ehk siis riik ise peab näitama keskkonnasäästlikkuse valdkonnas teed ja eeskuju.

Ettevõtte kontekstis tähendab jätkusuutlik majandamine selliste strateegiate ja praktikate omaks võtmist, mis täidaks organisatsiooni ja selle juhtide nõudmisi, samal ajal säilitades ja kaitstes meid ümbritsevat looduslikku keskkonda. (International Institute for Sustainable Development, Deloitte & Touche, Business Council for Sustainable Development, 1992)

1.3 Keskkonnasäästlikud ettevõtlusstrateegiad

Viimasel kümnendil on kasumile orienteeritud ettevõtted üha rohkem hakanud oma strateegiaid lähtuvalt keskkonnasõbralikkuse printsiipidest muutma. Päril selge ei ole see, kas nende tegevusi on kannustanud regulatiivsed poliitikad, omanike vastutustunde kasv või see, et keskkonnasõbralik lähenemine ettevõtlusele aitab kasumit suurendada. (Raiborn, Payne, & Joyner, 2013)

Keskkonnateadlikkus ja taaskasutust hõlmavad regulatsioonid mõjutavad aina rohkem nii tootjaid kui ka lõpptarbijaid, sundides neid tootma, tarbima ja utiliseerima tooteid mõistlikul viisil. See on viinud vajaduseni uute mudelite, algoritmide ning tarkvarade järgi, et luua uudseid tooteid. Lisaks on vaja tegeleda logistikaga, et suurendada aina kasvava hulga ära visatud toodete ümbertöötlemist. (Ghodrati, Al-Chalabi, & Hoseinie, 2016)

Tänapäeva peamine väljakutse ettevõtete juhtidele on sellise strateegilise plaani välja töötamine ja rakendamine, mis seoks ettevõttes omavahel keskkonnasäästliku juhtimise ja ettevõtte üleüldise strateegia. See väljakutse on justkui karm äratus neile juhtidele, kelle varasem keskkonnastrateegia on olnud minimaalne ehk kes on ettevõttesisesed keskkonnasäästunormid viinud jooksvalt vastavusse pidevalt karmistuvate regulatiivsete standarditega. Juhid peavad nüüdsest ise keskkonnateadlikkust arendama, luues innovatiivseid lahendusi ja meetodikaid, et saavutada oma ettevõttele keskkonnajuhtimisest maksimaalne kasu. (Stock, Hanna, & Edwards, 1997)

Keskkonnasäästliku äristrateegia rakendamiseks tuleb see kõigepealt välja töötada. Järgnevalt on välja toodud punktid, kuidas keskkonnasäästlikku äristrateegiat arendada (Winter, 1988)

1. Tuleb analüüsida ettevõtte tegevuskeskkonna ja turu võimalusi ning riske näiteks nagu:
 - a. seadusandlust (seadused, mis on seotud emissiooni ja jäätmekäitlusega),
 - b. üldsuse teadlikkust,
 - c. tarbija teadlikkust (muutused suhtumises ja käitumises),
 - d. konkurentide tegevust (kas on tutvustatud uusi tooteid, mis minimeerivad ökoloogilist jalajälge),
 - e. teaduslikke arenguid (keskkonnasäästlikku tehnoloogia arendamine).
2. Tuleb analüüsida ettevõtte tugevusi ja nõrkusi nagu näiteks:
 - a. finantside olemasolu energiasäästlikumate praktikate rakendamiseks,
 - b. ettevõtte juhatuse avatus ja paindlik suhtumine,

- c. ettevõtte tooteportfell ja selle asjakohasust keskkonnasäästlikkuse turul.
3. Ettevõttele tuleb koostada ökoloogiline strateegia, mida hinnatakse läbi:
 - a. süstemaatilise võimaluste ja tugevuste, riskide ja tugevuste, võimaluste ja nõrkuste ja riskide ja nõrkuste võrdlemise.
 - b. kriitiliste tegurite tuvastamise ja hindamise (olemasoleva oskusteabe rakendatavus keskkonnaturgudel, finantside puudus vajalike investeeringute tegemiseks).
4. Keskkonnasõbralikkuse aspekte silmas pidades formuleerida ettevõtte strateegia mudelid ja põhimõtted, näiteks:
 - a. kindlustada turumajandus ja vaba ettevõtlus, näidates, et nende põhimõtted ühtivad ökoloogiliste piirangutega,
 - b. kindlustada ettevõtte jätkusuutlikkus, tundes ära üldised suundumused juba nende varajases staadiumis ja teha oma plaanid vastavalt sellele,
 - c. võtta kasutusele dünaamiline lähenemine seoses keskkonnaalaste väljakutsetega,
 - d. teha koostööd äripartnerite ja akadeemiliste partneritega, et kiirendada teadmiste arengut keskkonnasektoris.
5. Tuleb paika panna pikaajalised keskkonnaalased eesmärgid.
 - a. Keskkonnasäästlikust ettevõtlusest kasu saamine tänu erinevate osapoolte positiivsele meeletatusele ettevõtte suhtes.
 - b. Energiasäästust ja ressursside ökonoomsest kasutamisest tulenev majanduslik kasu.
 - c. Riskide vähendamine, mis võib tekkida järsust keskkonnaalase seadusandluse karmistumisest.
6. Ettevõtte majanduslike ja keskkonnaalaste eesmärkide omavaheline hindamine.
 - a. Tuleb hinnata keskkonnaalaste eesmärkide mõju kasumile ja kulule.
 - b. Tuleb identifitseerida konfliktikohad nende eesmärkide vahel.
 - c. Kehtestada eesmärkide süsteemis pikaajalised prioriteedid
7. Selgitada välja kõikide osakondade kasu, mis tuleneks keskkonnasõbralikust majandamisest.
 - a. Personaliosakond: tõuseb ettevõtte atraktiivsus töötajate hulgas, kes tunnevad muret meid ümbritseva keskkonna suhtes.
 - b. Ostuosakond: kvaliteetsemate materjalide hankimine.
 - c. Tootmine: kulude vähenemine läbi energiasäästu, tarbimise ja toormaterjali.
 - d. Turundus: logistikakulude vähenemine läbi keskkonnasäästlikkuse.

8. Määratleda põhistrateegia

- a. Kaitsev või ründav seisukoht? Tuleb hoida initsiatiivi. Parem tegutseda kui tagajärgedega tegeleda!
- b. Kas tegutseda kitsa või laia haardega? Ettevõtte peaks oma pühendumuse suunama nendele aladele, milles ollakse kompetentsed.

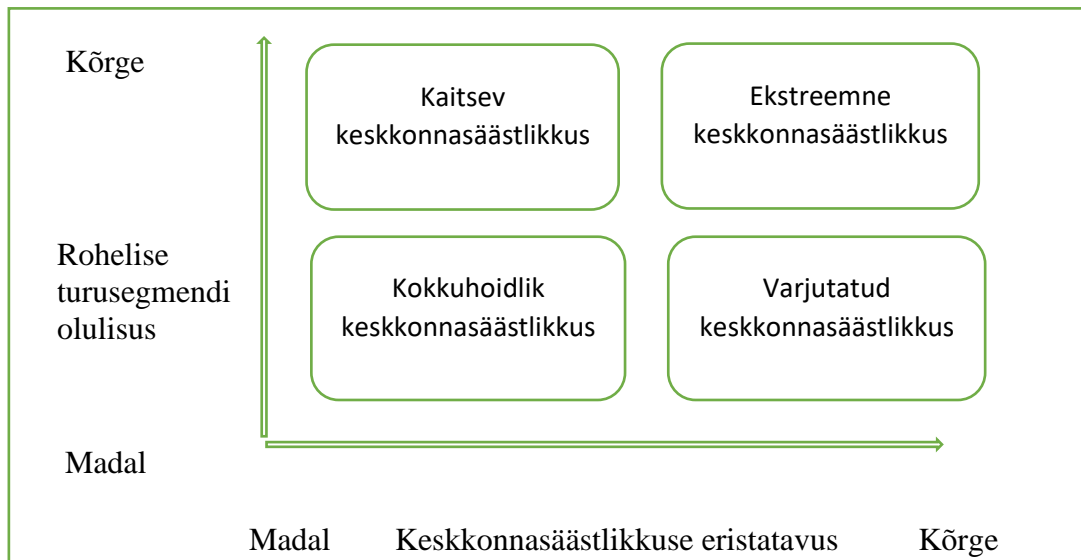
Kui ettevõtte põhiline strateegia on paigas, saab edasi minna erinevatele osakondadele spetsiifilise strateegia loomisega. Iga üksus ettevõttes on erinev ning nõuab erinevat lähenemist.

„Keskkondlik objektiv“

Nähes kõiki neid võimalusi, kuidas keskkonnaalased küsimused võivad ettevõtet mõjutada, tuleb mõttemaailma ja strateegiat muuta. Üheks võimaluseks ongi võtta omaks keskkonnasõbralik hoiak ja vaadata oma ettevõtet läbi „keskkondliku objektivi“. Sellega saavad juhid vältida kulukaid probleeme ning luua olulist väärtust. Targad ja hästi juhitud ettevõtted saavutavad konkurentsieelise läbi keskkonnaalaste väljakutsete strateegilise juhtimise. Ettevõtlusmaailm on loodusega lahutamatu seotud. Meie majandus ning ühiskond sõltub looduslikest ressurssidest. Keskkond varustab väga suures mahus meie majanduskeskkonda mitte finantskapitali, vaid naturaalse kapitali näol. Üha enam on selge, et me õõnestame ise süstemaatiliselt oma varabaasi ja nõrgendame elutähtsat tugisüsteemi. „Keskkondliku objektivi“ kasutamine on hädavajalik element ettevõtte strateegias. See võimaldab ettevõttel hakkama saada probleemidega nagu saaste ja looduslike ressursside juhtimine. Nende probleemidega mitte tegelemine või valesti tegelemine võib ettevõtte väärtust väga kiiresti vähendada ning kahjustada ettevõtte kui brändi mainet, mida on aastatega kasvatatud. (Esty & Winston, 2006)

Rohelise turundusstrateegia maatriks

Ettevõtted on viimase kolme- kuni neljakümne aasta jooksul keskkonnaprobleemidele väga erinevalt reageerinud. Kirjanduses on välja pakutud erinevaid liigitusi. Näiteks Ginsberg ja Bloom identifitseerisid neli peamist tüüpi: kokkuhoidlik keskkonnasäästlikkus (*Lean Green*), kaitsev keskkonnasäästlikkus (*Defensive Green*), varjutatud keskkonnasäästlikkus (*Shaded Green*) ja ekstreemne keskkonnasäästlikkus (*Extreme Green*).



Joonis 1. Rohelise turundusstrateegia maatriks
 Allikas: (Ginsberg & Bloom, 2014)

- **Kokkuhoidlik keskkonnasäästlikkus** – ettevõtted, mis kasutavad kokkuhoidliku keskkonnasäästlikkuse strateegiat ei sea sihiks luua endale roheline mõtteviisiga ettevõtte imago. Nende ettevõtete jaoks on keskkonnasäästlikud lahendused kasutusel, et vähendada tootmiskulusid ning nad rakendavad neid ainult siis, kui see on majanduslikult kasulik. Näiteks Coca Cola ja Intel on mõlemad suures mahus investeerinud jäätmete taaskasutusse, kuid nad ei soovi end positsioneerida kui rohelised ettevõtted.
- **Kaitsev keskkonnasäästlikkus** – ettevõtted, mis kasutavad kaitstva keskkonnasäästlikkuse strateegiat, ei reklaami väga enda ökoloogilisi pingutusi ja tegelevad sellega pigem seetõttu, et kaitsta end siis, kui nad peaksid sattuma avalikkuse kontrolli alla seoses keskkonnaalaste küsimustega. Nad mõistavad roheline segmendi olulisust ning proovivad jõuda keskkonnasõbraliku tarbijani, kuid neil ei ole võimalik enda tooteid kategoriseerida roheliseks ja mitte roheliseks. See on põhjus, miks näiteks Levi Strauss või CAP Inc. presenteerivad oma rohelist panust ainult oma kodulehtedel.
- **Varjutatud keskkonnasäästlikkus** – need ettevõtted panustavad väga palju, et leida innovatiivseid lahendusi oma klientide teenendamiseks keskkonnasõbralikul viisil. Nad näevad keskkonnaalaseid muresid kui uusi võimalusi turuosa suurendamiseks olemasolevatel turgudel

või uutele turgudele sisenemisel. Keskkonnasäästlikud tunnused ei ole aga nende klientide peamised motiivid, miks nende toodet osta. Seetõttu on keskkonnasäästlik aspekt tihti ka varjutatud teiste faktorite taha nagu näiteks töökindlus. Mõningad näited selle strateegia kasutajatest on LG, AEG ja Philips Lighting.

- **Ekstreemne keskkonnasäästlikkus** – kõige suuremat väljakutset pakkuv strateegia, mida kasutavad suhteliselt vähesed ettevõtted. Keskkonnasäästlikkuse aspekt on nende strateegia põhiline osa ning peamine müügiargument. Peamiselt kuuluvad nende tooted nišitoodete hulka. Näitena võib tuua sellised kaubamärgid The Body Shop või Patagonia.

Võib osutada keeruliseks välja selgitada, milline strateegia toob ettevõttele kasu nii lühikesel kui ka pikal perioodil. Tihti võib kogu otsustusprotsess osutada probleemiks, sest juhid peavad endiselt prioriseerima teisi ettevõtlusega seotud probleeme ning keskkonnaalased küsimused võivad lükkuda määramata ajaks tahaplaanile. Mitmetes ettevõtetes on keskkonnajuhtimine endiselt kindla osakonna valdusala, mitte tippjuhtkonna strateegilise kaalutluse objekt, mis võiks kajastuda iga-aastases keskkonnaalases raportis. (Ginsberg & Bloom, 2014)

Kontseptsiooni, mis aitab ettevõtetel keskkonnasõbralikkusest kasu saada, nimetatakse keskkonnasäästlik-ettevõtlikuks turundusstrateegiaks. Keskkonnasäästlik-ettevõtlik turundusstrateegia on strateegia, mis aitab saavutada majanduslikke ja sotsiaalseid eesmärke. Keskkonnasäästlik-ettevõtliku turunduse idee lähtub asjaolust, et keskkonnasõbralikkus avab turul pigem uusi võimalusi, kui toob kaasa takistusi. Keskkonnasäästlik-ettevõtlikud tegevused on proaktiivsed. Organisatsioonid üritavad ise aktiivselt oma konkurentidest eespool olla, kaasates sellega riskid, mis on seotud turu suunaseadjaks olemisega. Sellise strateegia kasutamine loob suure tõenäosusega innovatiivseid ja tehnoloogilisi eeliseid, mis aitavad organisatsioonil kasumlikumaks muutuda. (Cronin Jr, Smith, Gleim, & Ramirez, 2010)

Organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks on mitmeid võimalusi, läbi mille saavad ettevõtted arendada keskkonnasõbralikke strateegiaid, et rahuldada erinevate huvigruppide vajadusi. Kolm põhilist keskkonnasõbraliku ettevõtluse strateegia tüüpi on (1) roheline innovatsioon, (2) organisatsiooni keskkonnasäästlikumaks muutmine ja (3) keskkonnasõbralikud liidud. Esimene peamiselt rakendatav strateegia on uute või innovaatiliste keskkonnasõbralike toodete arendamine. Usutakse, et uute toodete või teenuste arendamine saadab positiivse signaali erinevatele huvigruppidele ning näitab, et ettevõtte on tõepoolest keskkonnasäästlikkusele pühendunud. Teine potentsiaalne strateegia on keskenduda keskkonnaaspektidele ettevõtte siseselt. Sellisel juhul on initsiatiiv suunatud pigem tootmisprotsesside ja logistika keskkonnasäästlikuks muutmisel. Peale

uute keskkonnasõbralike toodete arendamise ja ettevõtte protsesside keskkonnasõbralikuks muutmise võib organisatsioon arendada koostööd ka oma partneritega, et saavutada rohelisem koostöö. (Cronin Jr, Smith, Gleim, & Ramirez, 2010)

Roheline innovatsioon

Keskkonnasõbralike toodete ja teenuste arendamine on ettevõtetele, kes tahavad innovatiivsete toodetega aina suurenevale hulgale keskkonnateadlikele tarbijatele meele järgi olla, kriitilise tähtsusega edutegur. Keskkonnaalaste standardite karmistumine ajendab ettevõtteid innovatiivsemaid tooteid looma. Sellest lähtuvalt suudavad ettevõtted suure tõenäosusega leida ka efektiivsemaid mooduseid, kuidas vähendada jääkmaterjale, arendada tootmisprotsesse ja pakendamist keskkonnasõbralikumaks ning luua paremaid viise, kuidas oma kaupu ja teenuseid kliendini viia. (Ibid)

Mitmed ettevõtted on asunud tänapäeval juba uusi innovaatilisi ja eelkõige rohelisi tooteid looma. Tihti ei tule innovatsioon olemasoleva ettevõtte seest, kuna ei soovita juba väljatöötatud protsesse muuta, vaid pigem kolmandate osapoolte tegevuse tulemusena. Ühe teerajajana võib näiteks tuua Husqvarna päikesejõul töötava muruniiduki. Algne idee tuli inimeselt, kes ei olnud aianduse valdkonnas töötav. Mitmed ettevõtted ei võtnud antud tehnoloogiat tõsiselt, kuid Husqvarna nägi selles potentsiaali ning võimalust muuta oma ettevõtte imago rohelisemaks. (Johansson & Magnusson, 1998)

Ettevõtte tasandil rakendatavatel rohelistel strateegiatel on väga suur potentsiaal mõjutada tooteid ja teenuseid, mida organisatsioon oma klientidele pakub. Toodete arendamise prioriseerimine tuginedes nende toodete keskkonda säästvate panusele võib avada võimalusi uuteks ideedeks tootearenduse suunal. (Olson, 2008)

Organisatsioon roheliseks

Ettevõtte orientatsiooni muutmine keskkonnasõbralikumaks on keeruline ülesanne ning selleks on mitmeid viise. Järgnevalt tuuakse välja kolm alamkategoriat: rohelised tšempionid, rohelised protsessid ja tarneahelate juhtimine. (Cronin Jr, Smith, Gleim, & Ramirez, 2010)

Selleks et ettevõtetel oleks potentsiaali olla tõeliselt roheline, on vaja organisatsiooni pühendumist, et integreerida rohelist mõtteviisi äri kõikidesse osadesse. Selline üleminek ei ole kerge. Tihti juhib programmi üksikisik või grupp inimesi. Neid inimesi võib nimetada **rohelisteks tšempioniteks**. Varasemad uuringud näitavad, et organisatsiooni liikmed omavad kriitilist rolli ettevõtte keskkonnasäästlikuks muutmisel ning seeläbi ettevõtte edu kasvatamisel. Organisatsiooni liikmed, kes tunnevad muret üldise keskkonna pärast, võtavad suurema tõenäosusega vastutuse, et arendada rohelist mõtteviisi ettevõtte siseselt. Paraku on suhteliselt sage olukord, kus neil inimestel, kes propageerivad rohelist mõtteviisi, ei ole piisavalt mõjuvõimu, et ettevõttes keskkonnasõbralikku poliitikat rakendada. Selleks peab leidma ühise keele juhtkonnaga. Kuna uus keskkonnapoliitika nõuab tihti muudatusi ettevõtte praktikas, siis võib sageli esineda vastupanu ettevõtte teistes funktsioneerivates osades. (Cronin Jr, Smith, Gleim, & Ramirez, 2010)

Organisatsiooni orientatsiooni keskkonnasõbralikuks muutmine on seotud **roheliste protsesside** ja praktikatega, mida ettevõttes käsitletakse. Selle üheks aspektiks on jäätmete vähendamine, et saavutada parem tulemuslikkus läbi keskkonnavalase tegevuse parandamise. Teiseks põhiliseks punktiks on keskkonnavalase juhtimise süsteem. (Cronin Jr, Smith, Gleim, & Ramirez, 2010)

Jäätmete vähendamine on aina suurema tähtsusega, kui on soov arendada keskkonnasõbralikku ettevõtet. Varasemad uuringud on näidanud, et jäätmete vähendamisele keskendumine läbi LEAN juhtimise toob kaasa positiivse mõju keskkonnale. (King & Lenox, 2001) Nende protsesside arendamine organisatsioonis, mis aitavad vähendada jäätmete teket, vastupidiselt strateegiaga, kus tegeletakse jääkidega pärast nende tekkimist, aitab tõsta tõhusust ning läbi selle täita üha suurema hulga keskkonnateadlike tarbijate soove. Usutakse, et jääkide vähendamise strateegia on keskkonnale positiivsema mõjuga kui jääkide taaskasutamise strateegia. Rohelised strateegiad, mis aitavad ennetada kahju keskkonnale ning säästavad aega ja raha, mida nõuab jäätmete taaskasutamiskõlblikuks tegemine võetakse ühiskonnas väga hästi vastu. (Ibid)

Teine oluline aspekt, mis on seotud ettevõtte keskkonnavalaste protsessidega, on viis, kuidas juhitakse ettevõttes keskkonnavalast süsteemi. Uuringud on näidanud, et ettevõtetel, kellel on formuleeritud keskkonnavalane juhtimissüsteem, on tunduvalt parem jõudlus, kui organisatsioonidel, millel seda pole välja arendatud. On teada, et ettevõtted, kes kasutavad keskkonnavalast juhtimissüsteemi, on usaldusväärsemad. Peale ettevõttesisese süsteemi formuleerimise on organisatsioonidel võimalus lasta oma süsteem sertifitseerida kolmandal

osapoolel, et saavutada suurem usaldusväärsus. Kõige tuntum keskkonnaalase juhtimise standard on ISO 14000 programm. On tõestatud, et ettevõtted, mille süsteem on sertifitseeritud, on vastutustundlikud keskkonnaalaste teemade suhtes ja selleläbi kasvab ettevõtte kui brändi väärtus. Turunduse seisukohalt on ettevõttel võimalik standardeid rakendada brändi ja toodete reklaamimisel. (Ibid)

Ettevõtte siseselt on tegelikult väga lihtne keskkonnasäästlike praktikate rakendamisega alustada. Iga osapool saab oma panuse anda. Alustada võib täiesti elementaarsetest asjadest, mis aitavad energiat säästa, näiteks valgustite ja tehnika välja lülitamine ajal, mil neid ei kasutata. Printerid ja arvutid ei pea öisel ajal olema säästurežiimil, vaid võivad olla täielikult välja lülitatud. (Asbury & Ball, 2016)

Lisaks ettevõttesisestele keskkonnasäästlikkuse protsessidele peab organisatsioon rohelised strateegiad integreerima ka oma **tarneahelatesse**. Varasemad uuringud on näidanud, et edukad ettevõtted on need, mis suudavad täielikult integreerida keskkonnaalased strateegiad oma tarneahela kõikidesse osadesse. Rohelise tarneahela teooria saab jagada kaheks: tarneahela ehitamine ja tarneahela materjalide taaskasutus. Esimene keskendub tarneahela esialgsele ülesehitusele ning teine kontseptsioonile, kus tarneahelas liikuva materjalid jõuavad tagasi algsesse punkti. (Cronin Jr, Smith, Gleim, & Ramirez, 2010)

Keskkonnasäästliku mõtteviisiga hankijal on oluline roll ettevõtte rohelises strateegias. Sisseostjana on ettevõttel võimalus valida tarnijaid. Tarnijate valikul ei ole oluline ainult konkreetse pakkuja keskkonnasõbralikkuse mastaap, vaid ka tarnija tarneahela osad. Võimalik on valida tarnijaid, kelle terve tarneahel on pühendunud keskkonna säilitamisele. Keskkonnasõbraliku hankija roll ei ole ainult ühe tarnija keskkonnasäästlikkuse kindlaks tegemine, vaid terve võrgustiku rohelisusega arvestamine. (Asbury & Ball, 2016)

Partnerlussuhete olulisus rohelistes strateegiates on kriitilise tähtsusega komponent. Nii tarneahela ühes kui teises otsas asuvad liikmed mängivad olulist rolli rohelise strateegia rakendamises. Keskkonnasäästlikel põhimõtetel äri tegemine tarneahela erinevate osadega annab ettevõttele konkurentsieelise. Läbi rohelise mõtteviisi kasvab erinevate osapoolte positiivne meelestatus, kuna koos pühendutakse ka keskkonna säästmisele. Kuna ettevõtte ressursid ja võimalused on piiratud, siis on mõistlik, et jagatakse omavahel teadmisi ja asjatundlikkust. Sellest lähtuvalt peaksid ettevõtted valima partnereid, kes on keskkonnajuhtimise alal tugevad või kes püüavad oma protsesse rohelisemaks muuta. Tänu tugevatele partneritele on võimalik kasvatada enda

teadlikkust ning kasutada sarnase võimekuse saavutamiseks mõeldud aega teiste protsesside arendamisel nagu näiteks keskkonnasõbralike toodete loomisel. (Cronin Jr, Smith, Gleim, & Ramirez, 2010)

Teine võimalik strateegia kaasab endas taastootmist ja taasturundust. Ettevõtte saab oma kasumlikkuse suurendamiseks arendada taaskasutusega seotud strateegiaid. Vastupidise tarneahela meetodit kasutades jõuab toode tagasi toote müüjani ja tsükkel lõpeb siis, kui on ära realiseeritud toote maksimaalne väärtus. Seda strateegiat saab kasutada juhul, kui on tegemist tootega, mille elutsükkel lõpeb, mis kutsutakse tootja poolt tagasi, saadetakse kliendi poolt tagasi või mille rendi- või liisinguleping lõpeb. Kõige suurem väljakutse selle strateegia juures on mõista kasumlikkuse punkti asukohta. Taaskasutatav tarneahel tekitab hällist hällini (*cradle to cradle*) olukorra, kus toodet kasutatakse maksimaalselt, erinevalt hällist hauani (*cradle to grave*) olukorrast, kus toote elutsükli lõpus see lihtsalt ära visatakse, mis ei ole keskkonnasõbralik. Ettevõtted peavad seda protsessi väga tähelepanelikult juhtima, et saavutada maksimaalne kasu, hallata regulatiivseid nõudeid ja kindlustada hea klienditeenindus nii tarbijale kui ka varustajale. Tarneahelas asetleidvat taaskasutust saab ära kasutada ka turunduses. Näiteks võivad avaneda uued turud, kuhu müüa kasutatud tehnikat. Lisaks saab luua vanadest asjadest uudse disainiga tooteid. (Cronin Jr, Smith, Gleim, & Ramirez, 2010)

Hällist hällini kontseptsiooni kohaselt on tooted valmistatud materjalidest, mida saab säästvalt töödelda, kasutada, tagastada ja uuesti kasutada, säilitades samaaegselt materjalide väärtuse nende elutsükli jooksul. See kontseptsioon on võetud meie looduslikust keskkonnast, kus samuti ühe organismi jäägid tarbitakse teiste organismide poolt ära. (El-Haggar, 2007)

Keskkonnasõbralikud liidud

Kuna keskkonnajuhtimisstrateegiatele pööratakse aina rohkem tähelepanu, siis on hakanud juhid uute koostööpartnerite otsingul ühe kriteeriumina arvesse võtma rohelist mõtteviisi. Lisaks võib strateegiliste liitude rakendamine, mida rohelises kontekstis harva vaadeldakse, osutada mitmel moel ettevõttele kasulikuks. Ettevõtted loovad erinevaid liite mitmetel põhjustel, millest üheks on organisatsiooni jätkusuutlikkuse tagamine. The Star Alliance on liit, mille liikmeks on 28 lennukompaniid. See liit on hea näide, kuidas koostöö tulemusena saavutatakse keskkonnasõbralikkus. Peamine eesmärk liidu liikmete vahel on ressursside jagamine ning sellel läbi ei pea iga lennukompanii eraldiseisvalt nii palju ressursse kasutama. Kui sellist liitu poleks, siis toimiks iga ettevõtte eraldi üksusena ja saaste hulk oleks palju suurem. Isegi kui

keskkonnasäästlikkus ei ole selle liidu peamine eesmärk, aitab see luua keskkonnasõbralikumat süsteemi. (Cronin Jr, Smith, Gleim, & Ramirez, 2010)

Ettevõtted, mis püüavad olla keskkonnasõbralikud ning jälgida jätkusuutlikkuse põhimõtteid, peavad tegema omavahel koostööd. Jätkusuutlikkuse tagamiseks on vaja uusi viise, kuidas luua väärtust. See nõuab värsket mõtlemist ning uusi ärisuhteid. (Martin & Schouten, 2012)

Roheline tarbija

Teine ning peamine liit on liit organisatsiooni ja tarbija vahel. Ka selles liidus satuvad ettevõtete teele mitmed takistused. „Rohepesu“ ehk keskkonnasõbraliku ettevõtte mulje jätmise mõne organisatsiooni poolt avaldab negatiivset mõju kogu tööstusharule. Üldine usalduse puudumine tarbijate poolt roheliste ettevõtete suunal on takistus, millest ettevõtted peavad üritama üle saada. Liiga tihti ei saa tarbijad täpselt aru, millised ettevõtted on päriselt rohelised ja millised ettevõtted ainult turunduse eesmärgil rohelised püüavad näida. Sellest tulenevalt on vastumeelsele tarbijale suunatud strateegiad kriitilise tähtsusega, kui ettevõtted soovivad arendada ning kasu saada keskkonnasõbralikust käitumisest. (Cronin Jr, Smith, Gleim, & Ramirez, 2010)

Kanalid, läbi mille tarbijatele tooteid pakutakse, arenevad samuti läbi keskkonnasõbralike strateegiade rakendamise. Klientidel, kes ostavad tooteid internetist või kataloogidest, on mitmeid võimalikke tarneviisi valikuid: lennutransport ja maatransport on mõned näited. Roheline tarne võiks samuti olla üheks saatmisviisiks. Sellise saatmisviisi puhul ei arvesta tarnija mitte ainult ajaga, vaid näiteks ka emissiooniga, mida erinevad transpordivahendid tekitavad. Selleks et kliendil tekiks soov sellist tarneviisi valida, tuleb arendada kliendisuhteid ja kasvatada usaldust. (Olson, 2008)

Ettevõtte ja tarbija vaheline usaldus on äärmiselt tähtis. Tarbijad, kelle usaldus ettevõtte keskkonnasäästlikku pühendumusse on madal, tarbivad suure tõenäosusega vähem keskkonnasõbralikult valmistatud tooteid. (Darnall, Ponting, & Vazques-Brust, 2012)

Õige keskkonnasõbraliku turundusstrateegia valimine on ettevõttele oluline samm. Uuringud näitavad, et organisatsioon peab arvesse võtma aina kasvavat rohelisi tooteid kasutavate tarbijate hulka. Samas peavad nad suutma oma tooteid ka konkurentide omadest eristada. Lisaks näitavad erinevad uuringud ka seda, et ettevõtted, kes pingutavad selle nimel, et meie planeeti läbi keskkonnasõbraliku majandamise hoida, võivad sattuda uute väljakutsete ette. Tarbijate vastuvõtlikkus nendele pingutustele ei pruugi olla piisav, kuna nad võivad kahelda, kas ettevõtte

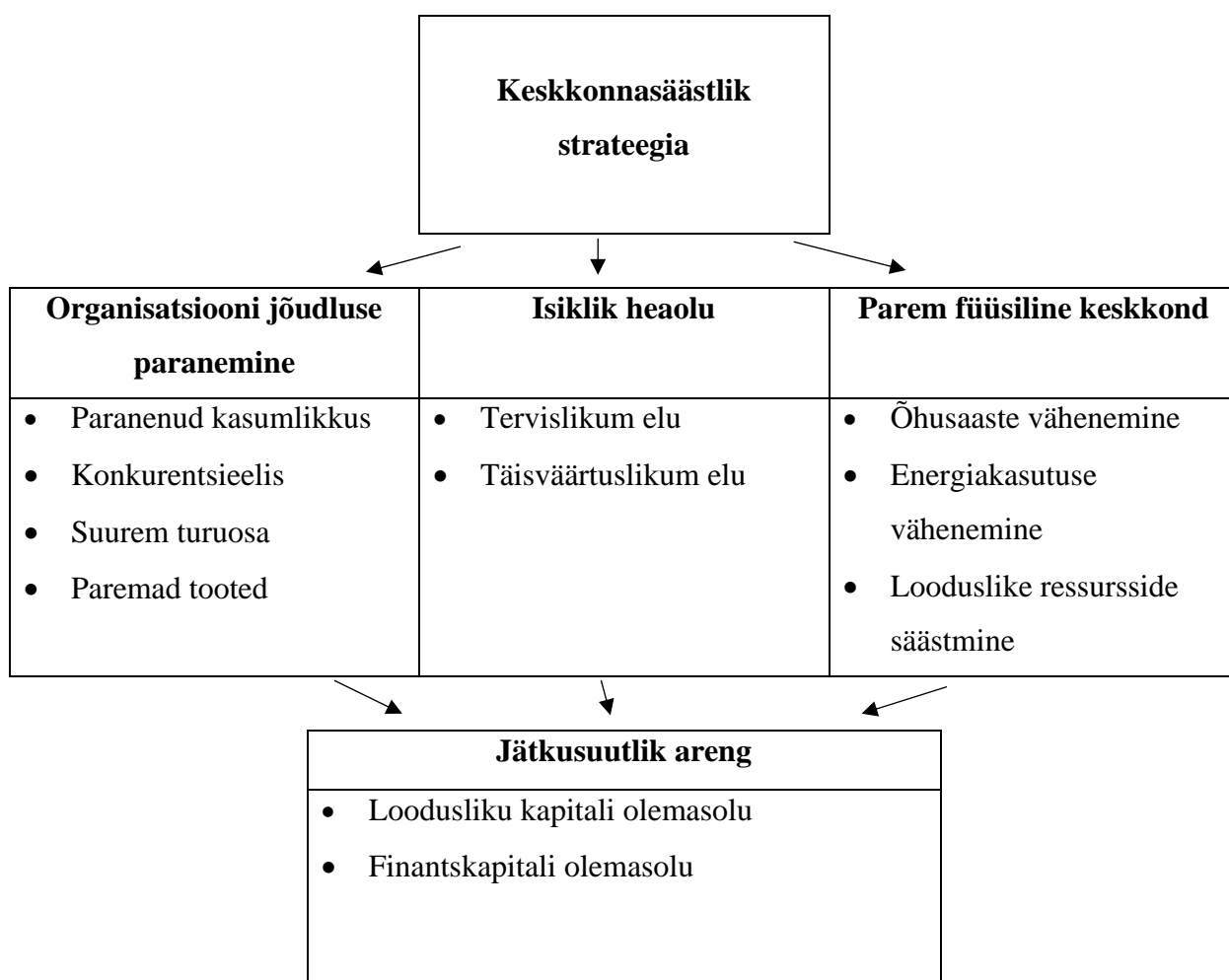
tegevus ja tooted on ka päriselt keskkonnasõbralikud. Tarbija kahtlevuse vähendamiseks peavad ettevõtted süstemaatiliselt arendama oma tegevusi loodusliku jätkusuutlikkuse põhimõttel ja olema oma tegevustes läbipaistvad. (Cronin Jr, Smith, Gleim, & Ramirez, 2010)

1.4 Keskkonnasäästliku ettevõtluse eelised

Keskkonnasäästlikkusel on mitmeid eeliseid. Peamiselt on need jagatud kahte kategooriasse: majanduslikud eelised, millel on mõju ettevõtte kasumlikkusele, ja keskkondlikud eelised, millel on mõju meid ümbritseva keskkonna säilitamisele. (Leopold & Paspala, 2007)

Keskkonnaprobleemid pakuvad nii väljakutseid kui ka võimalusi (Kinoti, 2011):

- Kasumlikkus – rohelised tooted toodavad vähem saastet, kasutavad vähem toormaterjali ja säästavad energiat.
- Konkurentsieelis – ettevõtted, kes suudavad esimestena mõelda innovaatiliselt keskkonnaprobleemide lahendamisele saavutavad konkurentsieelise.
- Suurenev turuosa – brändilojaalsus on läbi aegade madalaimal tasemel. Inimeste hulk, kes usuvad, et mõne brändi eest on mõistlik rohkem maksta, väheneb pidevalt. Küsitluste tulemusena on selgunud, et ettevõtte keskkonnasäästlik profiil on üheks oluliseks indikaatoriks ostude tegemisel.
- Paremad tooted – keskkonnasõbralikud tooted on energiasäästu, vastupidavuse, mugavuse ja ohutuse osas kõrgema kvaliteediga.
- Parem füüsiline keskkond – kõikide keskkonnasõbralike turundusstrateegiate hästi koordineeritud kasutamine parandab meie füüsilist keskkonda läbi õhu- ja veesaaste vähenemise, metsade ja loodusressursside ülemäärase kasutamise vähendamise.



Joonis 2. Keskkonnasäästliku strateegiaga kaasnevad kasud
Allikas: (Kinoti, 2011)

Keskkonnasäästlike praktikate rakendamisega tagab ettevõtte nii organisatsiooni kui ka seda ümbritseva keskkonna jätkusuutlikkuse. Paranevad ettevõtte näitajad, suureneb inimeste rahulolu ning väheneb ümbritsevas keskkonnas sisalduva saaste hulk. Tänu nendel protsessidele säilib meie looduslik kapital ja suureneb ettevõtte väärtus.

Roheline tehnoloogia

Ettevõtte on edukas, kui ta suudab kaasas käia trendidega, mis leiavad aset tööstusharu sees ning üldiselt ülemaailmsel turul. Ühiseks nimetajaks iga areneva või arenenud riigi tööstussektoris on roheline tehnoloogia. Seda seostatakse peamiselt tootmisettevõtetega. Paljude erinevate tootmistehnoloogiate kasutamise mõjul on viimase saja aasta jooksul meie atmosfääri sattunud

mitmeid kasvuhoonegaase. See on viinud kliimasoojenemiseni. Selleks et nende gaaside efekti vähendada, on tööstustes standardiseeritud mitmeid keskkonnasäästlikke operatsioone ning kasutusele võetud erinevaid rohelisi praktikaid. Kuna tavapäraseid tootmismeetodeid kulutavad väga palju energiat, on mitmed tööstused võtnud kasutusele keskkonnasõbralikemaid tehnoloogiaid. Rohelised tehnoloogiaid optimeerivad ressursside kasutamist, vähendavad jääke ning rakendavad taaskasutust, läbi mille vähenevad ka ettevõtete tootmiskulud. (Darapu & Darapu, 2014)

Rohelise tehnoloogia kasutamisega kaasnevad eelised: (Iravani, Akbari, & Zohoori, 2017)

- Võimekus täita rangeid tootespetsifikatsioone välisturgudel – tootmisettevõtted arenevates riikides peavad üldiselt täitma rangemaid keskkonnaalaseid nõudeid, et eksportida oma tooteid arenenumattes riikidesse. Rohelise tehnoloogia kasutamine aitab eksportivatel ettevõtetel neid rangemaid nõudeid täita.
- Sisendkulude kokkuvõtteid – roheline tehnoloogia aitab kasvatada tootmise tõhusust läbi sisend-, energia- ja tegevuskulude vähendamise, mis aitab ettevõttel saavutada konkurentsieelist.
- Keskkonnasäästlik imago – roheline tehnoloogia kasutamine aitab ettevõttel saavutada paremat reputatsiooni, mis on oluline, kui konkurentide ning klientide keskkonnateadlikkus kasvab.
- Võimalus ennetada tulevikus üha karminevate keskkonnaregulatsioonidega kaasnevat kulu – keskkonnasäästlikku tehnoloogiasse investeerivad ettevõtted on paremini ettevalmistunud üha rangemate keskkonnaalaste ettekirjutuste vastu, mis tulevikus suure tõenäosusega rakenduvad.

Keskkonnasõbraliku tootmistehnoloogia erinevad tüübid (Darapu & Darapu, 2014):

1. Energiaauditid. Peamine samm tööstusele, mis tahab saavutada keskkonnasõbralikku staatust, on igapäevaste energiaauditite läbiviimine. Igapäevased energiaauditid näitavad, mille peale kulub ettevõttes kõige rohkem energiat, ja annab võimaluse kasutusele võtta keskkonnasäästlikumad alternatiivid. Näiteks saab traditsioonilised hõõglambid vahetada säästlikemate vastu. Energiatarbimise muutus ei ole nähtav koheselt, kuid pikemas perspektiivis on selle mõju tuntav.

2. Taastuv- ja alternatiivenergia kasutamine. Tavapäraselt fossiilsetest kütustest toodetava energia asendamine päikesest, tuulest või biomassist toodetava energiaga on tänapäeval tõusev trend. Alati on parem, kui ettevõttel on võimalik oma tehase juurde rajada isiklik roheline energia tootmiseks vajalik energiatootmisüksus, et vähendada emissioonide teket. Mitmed valitsused pakuvad stiimuleid ja maksuvabastusi roheliste tehnoloogiate arendamiseks. Kui ettevõttel ei ole võimalik ise sellist energiatootmisüksust ehitada, siis on alati võimalik rohelist energiat ka sisse ostamis on küll mõnevõrra kallim kui traditsiooniline energia. Keskkonnasõbraliku energiatootmisüksuse ehitamine on küll kallis, aga võttes arvesse ka ökoloogilist kasu ning sellest tulenevat optimaalsemat energiakasutust, võib see pikas perspektiivis väga suurelt ära tasuda.
3. Kolme R-i rakendamine (*reduce* – vähenda, *reuse* – taaskasuta, *recycle* – töötle ümber) – üks võimalus tootmiskulusid vähendada on tootmisest tekkinud jääkide ümbertöötlemine ning taaskasutamine.
4. Alternatiivsete tootmismeetodite kasutamine
5. Kaugtöö pakkumise võimalus
6. E-kanalite kasutamine, et vähendada paberi kulu
7. Hübriidtehnoloogial opereerivate sõidukite kasutamine

Tulenevalt kasvavast nõudlusest negatiivsete keskkonnamõjude vältimiseks kasvab ka vajadus muuta traditsioonilisi disainiprotsesse. Tooted peaksid olema disainitud sellisel viisil, et neid on lihtne lahti võtta, et eemaldada ja taaskasutada nende väärtuslikke detaile. Sellise strateegia kasutamisel on võimalik hoida kokku energiat ja vähendada jääkide teket. (Madu, 2001)

Tootmisettevõtetel tasub investeerida uude ja kvaliteetsesse masinaparki. Uuemad seadmed on parema jõudlusega ning kulutavad vähem energiat. Kvaliteetsete seadmetega saab iga tootmisettevõtte algust teha oma ökoloogilise jalajäle vähendamisega.

1.5 Takistused/väljakutsed, mis kaasnevad keskkonnasõbralike strateegiate kaasamisega

Hoolimata mitmestest kasuteguritest, mida keskkonnasäästlikkus pakub, kaasnevad sellega ka takistused. Mõned näited väljakutsetest on järgmised (Kinoti, 2011):

- Üldiselt on kõik keskkonnasõbraliku turunduse strateegiad lühikeses ajaperspektiivis suhtelised kallid ja keerulised rakendada.
- Keskkonnavalasid kasud on tarbijale hoomamatud või väheolulised. Näiteks kliendid ei näe saaste hulga vähenemist, kui nad kasutab keskkonnasõbralikke tooteid.
- Keskkonnavalasid kasusid on keeruline mõõta.
- Mõningate strateegiatega manipuleeritakse. Näiteks turundajad kasutavad väärade keskkonnavalasid väiteid, et saavutada konkurentsieelis.
- Keskkonnasäästu edu sõltub mitmetest osapooltest, kes peavad koos ühise meeskonnana töötama – sinna hulka kuuluvad rahvastik, tööandjad, jaemüüjad, valitsus, keskkonnavalasid grupeeringud ja varustajad.
- Taasringlusega seotud kulude kokkuhoid on kaheldav.

Üldiselt on roheline tehnoloogia kallim, kui see tehnoloogia, mida ta peaks asendama. See on uudne tehnoloogia ja selles on palju tundmatut. Lisaks muudavad roheline tehnoloogiaga kaasnevad parendamis- ja koolituskulud selle võrreldes juba väljakujunenud tehnoloogiatega veel kallimaks. Rohelise tehnoloogia kasutamisest tulenev tajutav kasu on seotud ka muude faktoritega nagu näiteks toetavad struktuurid, tehnoloogia valmisolek, inimressursi võimekus ja geograafilised elemendid. Sellise tehnoloogia kasutuselevõtt ja rakendamine võib olla raskendatud mitmete takistuste tõttu. Mõned takistused võivad olla institutsionaalsed nagu näiteks puudulik regulatiivne raamistik, samas kui takistused võivad olla ka tehnoloogilised, rahalised, poliitilised, kultuurilised või juriidilised. Lisaks on ettevõtte seisukohalt takistusteks ka kõrged juurutuskulud, puudulik informatsioon, vajalike alternatiivsete toormaterjalide puudus, jõudluse mõjuga seotud ebakindlus ja vastava kvalifikatsiooniga seadmeoperaatorite puudus. Nendest takistustest üle saamine on keeruline. (Iravani, Akbari, & Zohoori, 2017)

Roheliste strateegiate rakendamine võib väiksematel ettevõtetel jääda ka puuduliku informatsiooni taha. Nad ei pruugi olla teadlikud oma tegevuse mõjust keskkonnale, pole piisavalt kursis

asjakohase seadusandlusega, ei ole teadlikud abistavatest organisatsioonidest või potentsiaalsest kulusäästust ja turuvõimalustest, mis keskkonnasäästliku ettevõtlusega kaasneda võib. (OECD, OECD, 2018)

Üheks takistuseks on ka tarbijate usalduse puudumine ja seda eelkõige tänu rohepesule. Rohepesuga tegelevate ettevõtete alla liigitatakse sellised organisatsioonid, kes näitavad end keskkonnasõbralikumana, kui nad tegelikkuses on. (Lippert, 2011) Kuid tarbijate teadlikkusega tõuseb ka rohepesuga tegelevate ettevõtete hulk. Ettevõtetele, kes tahavad läbipaistval viisil rohelisi protsesse ja strateegiaid arendada, võib takistuseks saada usaldamatus ettevõtte motiivide suhtes.

2. ETTEVÕTETE KONKURENTSIEELISED

2.1 Konkurentsieelised välisurgudel

Globaliseerumise ja sellega kaasneva ebakindluse, keerukuse ja konkurentsi tulemusena on ettevõtetel suurenenud huvi konkurentsieeliste arendamiseks ja säilitamiseks rahvusvahelises äris. Üha suurenev arv ettevõtteid seisab silmitsi olukorraga, kus nad ei suuda saavutada jätkusuutlikku konkurentsieelist, et rahvusvahelises äris läbi lüüa. (Stewart, 1993) On mitmeid majanduslikke põhjuseid, miks ettevõtted rakendavad keskkondliku ning sotsiaalse jätkusuutlikkuse metoodikat oma turundusstrateegiates. Peamine põhjus on siiski pikaajalise konkurentsieelise saavutamine. (Martin & Schouten, 2012)

Ettevõtted saavutavad konkurentsieelise läbi innovatsiooni. Nad käsitlevad innovatsiooni selle kõige laiemas mõistes, rakendades nii uusi tehnoloogiaid kui ka uusi asjaajamise viise. Innovatsioon võib avalduda tootedisaini arendamises, tootmisprotsesside arendamises või uue turundusstrateegia rakendamises. Innovatsioon on enamasti järkjärguline, sõltudes pigem väikestest arengutest kui suurest tehnoloogilisest läbimurdest. Tihti on innovatsioon seotud ideedega, mis on juba varasemalt olemas olnud, kuid mida ei ole jõuliselt propageeritud. See hõlmab endas alati investeringuid teadmistesse ja oskustesse, aga ka tehnoloogiasse ja brändi. (Porter, Harvard Business Review, 1990) Ettevõtted üldiselt kasvavad ja saavutavad tulemusliku kasumlikkuse, müües oma tooteid või teenuseid välisurgudele, luues uusi ja innovaatilisi tooteid või kombineerides neid kahte strateegiat. Ettevõtete investeringud innovatsiooni ja tootearendusse tasuvad suure tõenäosusega välisurgudele sisenemisel ära. (Ruzzier, Hojnik, & Lipnik, 2013)

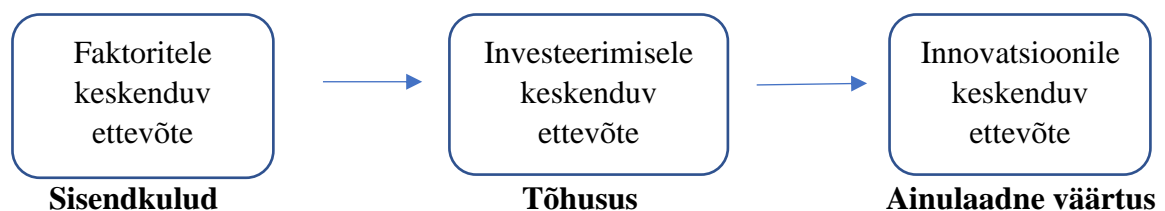
Ettevõtete jätkusuutlik mõtteviis on vajalik, et olla sammu võrra ees pidevalt karmistuvate keskkonnaregulatsioonide mõjudest. Pole kahtlustki, et ettevõtte tegevuse regulatsioonidega vastavusse viimine on kulukas, kuid nende standardite ja regulatsioonidega tegelemine annab eelduse innovaatilisuseks, mis omakorda võib viia konkurentsieelisteni. (Martin & Schouten, 2012)

Paratamatult lähevad konkurendid nendest ettevõtetest mööda, kes ei panusta uuendustesse ja innovatsiooni. Mõnikord on stagneerunud ettevõtetel, kes on varakult turule sisenenud, võimalus oma turuosa aastateks säilitada tänu kliendisuhetele, olemasolevast tehnoloogiast tulenevale mastaabisäästule või lojaalsetele jaotuskanalitele. Varem või hiljem suudavad aga innovatiivsed ettevõtted need eelised seljatada ning leida paremad ja odavamad lahendused asjade ajamiseks. (Porter, Harvard Business Review, 1990)

1996. aastal tegi Stephan Schmidheiny, Maailma Säästva Arengu Ärinõukogu (*World Business Council of Sustainable Development*) looja avalduse, et lähima kümne aasta jooksul on ettevõttel, mis ei ole arendanud oma ökoloogilist tõhusust, pea võimatu olla konkurentsivõimeline. (Dauvergne & Lister, 2013)

Michael E. Porter on oma uurimistes välja toonud riikidevahelise konkurentsivõime staadiumid, mis näitab, millistele konkurentsieelistele erinevad riigid rõhku panevad, võttes arvesse nende riikide majandusliku olukorra. (Porter, Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index, 2003)

Järgnevalt kasutab autor Porteri poolt välja toodud staadiume ja paneb need mõnevõrra teise konteksti kasutades mitte riikide, vaid ettevõtete näiteid.



Joonis 3. Konkurentsivõime arengu staadiumid

Allikas: Autori koostatud (Porter, Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index, 2003) baasil

Ettevõtete arenedes toimub neis progress. Selle progressi käigus muutuvad ettevõtete võtted konkurentsiga tegelemisel. Faktoritele keskenduv ettevõte võtab arvesse põhilisi konkurentsieelise saavutamiseks vajalikke nüansse. Nende konkurentsieelise tagavad madalad tööjõukulud ning nad ei loo väga suurt lisandväärtust ehk siis nende valdkond on pigem töötlemata looduslike ressursside edasimüük. Selles staadiumis ettevõtted konkureerivad peamiselt hinnaga ja ei oma tihti otsest kontakti lõpptarbijaga. Faktoritele keskenduv ettevõte on väga tundlik üldise majandusliku olukorra suhtes, toormaterjali hinna suhtes ja valuuta vahetuskursside suhtes.

Investeeringu keskenduva ettevõtte staadiumis on konkurentsieeliseks standardsete toodete efektiivne tootmine. Suured investeeringud kvaliteetsesse masinaparki aitavad kaasa produktiivsuse arengule. Innovatsioonile keskenduva ettevõtte konkurentsieeliseks on võimekus toota uudseid ja innovaativseid tooteid, mis oma olemuselt on pigem keerukamad, kasutades selleks kõige uuemaid tehnoloogiaid. Innovatsioonile keskenduvad ettevõtted suudavad suure tõenäosusega ka tulevikus oma konkurentsieelist hoida.

Sidudes omavahel keskkonnasäästlikku juhtimise strateegia ning innovatiivsed tehnilised lahendused on ettevõttel võimalik konkurentidest alati sammu võrra ees olla.

2.2 Keskkonnaregulatsioonide mõju ettevõtte konkurentsivõimele

Viimastel aastatel on üha rohkem räägitud sellest, kui suur on keskkonnavalaste regulatsioonide mõju konkurentsivõimele. On osapooli, kes näevad konflikti keskkonnakaitse ja rahvusvahelise konkurentsi vahel, ning teised, kes leiavad, et keskkonnavalased regulatsioonid tõstavad majanduslikku jõudlust. (Jenkins, 1998)

Konkurentsivõime ei peaks olema ettevõtete peamine mure. Pigem peaks keskenduma majanduse üldisele jõudlusele, kaasates sinna ka keskkonnasäästust tulenevat kasu ning majanduslikke kulusid, mis on tekitatud riiklike regulatsioonide ja vastutust hõlmavate reeglitega, mis on kohati ebamõistlikult kulukad võrreldes nende regulatsioonide poolt kaasneva keskkonnavalase kasuga. (Stewart, 1993).

Keskkonnavalaste regulatsioonide karmistamine, mille peamine eesmärk on kaitsta inimeste tervist ja meid ümbritsevat keskkonda, toob ettevõttele üldiselt kaasa kõrgemad tootmiskulud ja madalama produktiivsuse. See võib viia olukorrani, kus ettevõtted võivad suunata oma tootmise ja investeeringud vähem rangematesse asukohtadesse. Reguleerimisest tulenevad kasud kaaluvad tavaliselt üle sellega kaasnevat kulu, kuid on ka vastupidiseid näiteid. Ühiskond saab kasu ainult nendest keskkonnavalastest regulatsioonidest, mille kasud ületavad sellega kaasnevat kulu. (Gray, 2015)

Tabel 1. Keskkonnaalaste regulatsioonide positiivsed ja negatiivsed mõjud

Positiivsed mõjud	Negatiivsed mõjud
<ul style="list-style-type: none"> • Regulatsioonide mõjul on paranenud õhu ja vee kvaliteet, eriti kohtades, mis varasemalt olid väga saastunud • Mürgiste osakeste vähenemine õhus on päästnud tuhandeid elusid • Potentsiaalne kasu tervisele võib olla isegi suurem arengumaades, kus saaste osakaal on suurem • Kasvuhoonegaaside vähenemine avaldab positiivset mõju kliimasoojenemisele ja sellega kaasnevatele tagajärgedele 	<ul style="list-style-type: none"> • Keskkonnaalased regulatsioonid tõstavad tootmiskulusid ja vähendavad produktiivsust, kuna ettevõtted peavad kasutama keskkonnasõbralikumaid tehnoloogiat ja muutma oma protsesse • Regulatsioonidega kaasnevate kulude tõttu võivad ettevõtted oma tootmiste asukohta muutma panna • Karmimad eeskirjad uute tehaste kohta võivad pärssida investeeringuid ning hoida keskkonnale kahjulikemaid tehaseid pikemalt töös

Allikas: (Gray, 2015)

Konkurents ja keskkonnapoliitika täiendavad teineteist – nende eesmärk on abistada turu võimetuse korral ja parandada sotsiaalset heaolu. Keskkonnaalased regulatsioonid võivad vähendada konkurentsi turgudel ja tõsta toodete hinda ning tekitada ettevõtetele takistusi uutele turgudele sisenemisel. Lisaks võivad regulatsioonid põhjustada konkurentsivastast tegevust. Regulatsioone võidakse ära kasutada kahtlaste skeemide rakendamiseks, et eemaldada turult konkurendid või vähendada nende konkurentsieelist. (OECD, OECD, 2006)

Keskkonnaalased poliitikad peaksid olema kujundatud sellisel viisil, et nende eesmärgid ei tooks kaasa ebavajalikke piiranguid konkurentsile. Konkurentsiametid peaksid tegema koostööd keskkonnaagentuuride ja seadusandjatega, et leida viise, kuidas saavutada keskkonnaalased eesmärgid ilma konkurentsi kahjustamata. (Ibid)

3. METOODIKA

3.1 Uurimisprobleem

Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks on keskkonnasõbralike ettevõtete konkurentsieeliste väljaselgitamine. Üha enam kasvab maailmas jääkproduktide ja saaste hulk. Ettevõtted ja tarbijad mõistavad, et ressursid, mida me kasutame, ei ole lõputud ning ressursside liiga kiire tarbimine ei ole meie planeedile jätkusuutlik. Riiklikul tasandil luuakse uusi regulatsioone, mis aitavad meid ümbritsevat keskkonda säästa. Ettevõtetel on vaja nende regulatsioonidega kohaneda ning nendest lähtuvalt on strateegiaid muuta. On ettevõtteid, mis tegutsevad vajaduspõhiselt, ehk siis uute regulatsioonide ilmnedes muudavad oma tegevust vastavalt, et see oleks nende regulatsioonidega kooskõlas. Teisalt on ettevõtteid, kes mõtlevad innovaatseliselt ja rakendavad oma organisatsioonis keskkonnasäästlikke praktikaid rohkem kui seadused seda ette näevad, lootes nii saavutada konkurentsieelise oma konkurentide ees. Kuna riiklikult keskkonnaprobleemide lahendamisele suunatud tähelepanu on veel suhteliselt uus praktika, siis võime kindlad olla, et regulatsioone ja seadusi, mis aitavad meid ümbritsevat keskkonda säästa, tuleb kindlasti veel. Sellest lähtuvalt on ettevõtetel mõistlik juba praegu oma strateegiatesse kaasata keskkonnaalaste probleemide lahendamine.

Töö eesmärk on välja selgitada, millised on nende ettevõtete konkurentsieelised, kes oma igapäevastes tegevustes juba rohelist mõtteviisi rakendavad. Antud juhul on autoril soov välja selgitada, kas nende keskkonnasõbralikud praktikad on neile andnud oma toodete turundamisel ja turustamisel ka eelise nende konkurentide ees, kes keskkonnasäästlikku majandamisse nii palju ei panusta.

Kuna pidev ekspordi kasv tagab Eesti majanduse jätkusuutlikkuse, siis on oluline, et meie ettevõtted suudaks oma tooteid ja teenuseid väljaspool Eestit turustada. Selle saavutamiseks on ettevõtetel vajadus uute ja innovatiivsete lahenduste järgi. Keskkonnasäästlikud tooted ja teenused annavad võimaluse ajal, mil tarbijate keskkonnaalane teadlikkus on tõusnud, saavutada välisurgudel suurem turuosa. Keskkonnasäästlik majandamine aga aitab kokku hoida kulusid ning ettevõtete protsesse efektiivsemaks muuta.

3.2 Valitud metoodika

Autor valis käesoleva magistritöö uurimismetoodikaks juhtumiuuringu. Juhtumiuuring aitab mõista keerulisi sotsiaalseid protsesse organisatsiooni ja keskkonna kontekstis. Juhtumiuuring sobib väga hästi uute, vähetuntud käitumismustrite ja protsesside analüüsimiseks. Juhtumiuuringu tugevus sõltub suutlikkusest kirjeldada, selgitada, ja uurida organisatsiooni sotsiaalseid protsesse. Lisaks aitab juhtumiuuringu meetod genereerida paremini uuringuga seotud küsimusi, võttes arvesse uuritava valdkonna dünaamilisust. (Rahim & Norhayate, 2015)

Töö autor viis läbi poolstruktureeritud intervjuud erinevate Eesti keskkonnasõbralike ettevõtete juhtidega. Poolstruktureeritud intervjuud pakuvad palju võimalusi. Intervjuud on piisavalt struktureeritud, et kõnetada konkreetseid uurimise all olevaid teemasid, jättes samal ajal ruumi osalistele küsimuste edasi arendamiseks kõne all olevas valdkonnas. Poolstruktureeritud intervjuusid võib kasutada ainsa uurimismeetodina või ka koos teiste meetoditega. (Galletta, 2001)

Intervjuude läbiviimiseks lõi autor küsimustiku, mis aitab intervjuud eesmärgipärasel raamistikus hoida. Intervjuude küsimused on üpriski laiapõhjalised ning annavad võimaluse vestluse käigus esitada lisaküsimusi. Kõik intervjuud viidi läbi Skype keskkonnas ning intervjuude vastused salvestati, et tagada andmete taasesitatavus. Küsimused on leitavad käesoleva uurimistöö lisa (Lisa 1).

3.2 Intervjueeritud ettevõtete ülevaade

Järgnevalt annab autor ülevaate intervjueeritud ettevõtetest. Autor valis välja seitse ettevõtet, kes kõik panustavad oma tegevusega keskkonna säästmisse. Valik on tehtud nii, et valimis oleks erinevate keskkonnasäästlike praktikate ja põhimõtetega ettevõtteid. Leidub nii organisatsioone, mis toodavad keskkonnasäästlikku toodet, kui ka selliseid, kes rakendavad oma protsessides rohelisi tehnoloogiaid. Lisaks on ettevõtteid, kelle keskkonnasäästlikkus väljendub roheliste tarneahelate rakendamises. Valimi selline kategoriseerimine annab intervjueeritavale ülevaate, milliste praktikate rakendamine on ettevõttele kõige kasulikum.

K-Print OÜ on Eesti kapitalil põhinev keskmine suurusega pereettevõte, mis on asutatud 1994. aastal. Ettevõtte peamine tegevusvaldkond on trükiteenuste pakkumine. Oma mahust 75–80% ekspordivad nad välismaale. Ettevõte kasutab oma tootmises kõige uuemat ja paremat tehnikat,

mis tagab efektiivsed ja keskkonnasõbralikud protsessid. K-Print suunab üle 90% oma tootmises tekkivatest jääkproduktidest taaskasutusse. Nende ettevõttesisene kliimasüsteem on üles ehitatud sellisel moel, et 80% tootmises tekkivast soojusenergiast ja 40% niiskusest suunatakse läbi ventilatsioonisüsteemi tagasi, hoides sellega kokku samas mahus kütteks kuluvat energiat ja niisutuseks vaja minevat vett. Lisaks on K-Printile omastatud FCS tarneahela sertifikaat, mis väljendab toetust edendamaks maailma metsade keskkonnasõbralikku majandamist ning PEFC-märgis, mis tõendab, et algmaterjal, millest trükiseid toodetakse, pärineb jätkusuutlikult majandatud metsadest. (K-Print, 2020)

Mulieres OÜ on Eesti mikroettevõte, mis on asutatud 2013. aastal. Ettevõte ekspordib ligi 80% oma toodangust välisriikidele. Ettevõte sai alguse ühe perekonna soovist kasutada oma majapidamises looduslikke ja keskkonnasõbralikke puhastusvahendeid. Sellest soovist on välja kasvanud ettevõte, mille tooteid müüakse jaekaubanduses mitmes Euroopa riigis ning ettevõtte e-poes. Mulieres kasutab oma puhastusvahendites ainult looduslikke komponente ning pakenditena taaskasutatavat materjali. (Mulieres, 2020)

Lindström OÜ kuulub Lindström Gruppi, mis on üks Euroopa juhtivaid tekstiilteenuste ettevõtteid, millel on tekstiilitööstuses kogemusi juba üle 170 aasta. Ettevõte on üles ehitatud ringmajandusele. Peamiselt rendivad nad hotellidele ja restoranidele vajaminevaid tekstiiltooteid. 88 protsenti nende tekstiilidest on ümbertöödeldakse koostöös mitmete organisatsioonide ja väikeettevõtetega, et valmistada ülejääkidest uusi tooteid. Näiteks toodetakse ringlusest eemaldatud tekstiilidest lasteriideid. Lisaks arendab ettevõte protsesse, et kasutada energiat tõhusamalt ja säästlikumalt: luuakse uusi süsteeme, et taaskasutada pesemisest tulenev energia ettevõtte tootmises. (Lindström, 2020)

Ruukki Products AS on 1994. aastal asutatud ettevõte, mis tegeleb teraskonstruktsioonide tootmise ja müügiga katusekonstruktsioonide ja seinte ehituseks. Ettevõte kuulub SSAB gruppi, mis tegutseb rohkem kui 50 riigis ja kasutab mitmeid keskkonda säästvaid strateegiaid. Oma toodete pinnakatetena kasutatakse peamiselt biopõhist *green coat* tehnoloogiat, mis erinevalt fossiilsetest koostisosadest koosnevatest pinnakattematerjalidest on toodetud rapsiõlist. Lisaks on ettevõttes kasutuses ISO 14001 keskkonnajuhtimissüsteem ja mitmed keskkonnavalised sertifikaadid. (Ruukki, 2020)

Ericsson Eesti AS on infotehnoloogiaettevõte, mis toodab mobiiltelefonivõrkude tarbeks võrguseadmeid. Ettevõte on mitmetel aastatel olnud Eesti suurima käibega ettevõte. Oma toodangust eksporditakse 97% välisriikidele. Ettevõtte viimased arengusuunad on 5G võrkude

ehitamine. Oma tegevuses jälgitakse väga rangelt jätkusuutlikkuse ja keskkonnateadlikkuse printsiipe. (Ericsson, 2020)

Voltride OÜ on 2016. aastal asutatud Eesti kapitalil põhinev ettevõte, mis tegeleb elektriliste tõukerataste, rulade jms. müümisega. Ettevõte müüb erinevate brändide elektriliikureid, modifitseerides neile juurde komponente vastavalt kliendi vajadustele. Oma toodangust eksporditakse umbes 75%. (Voltride, 2020)

Biofire OÜ on 2016. aastal loodud Eesti ettevõte, mis tegeleb etanoolil ja bioetanoolil baseeruvate toodete tootmise ja arendamisega. Peale koduturu müüakse oma tooteid ka Soomes, Rootsis, Lätis, Leedus, Sloveenias ja Poolas. Ettevõte kasutab ainult keskkonnasõbralikke ja taastuenergiaal baseeruvaid tooraineid, et luua inimtervisele ohutuid tooteid. (Biofire, 2020)

4. EMPIIRILINE KÄSITLUS

4.1 Keskkonda säästvad strateegiad

Magistritöö raames läbi viidud intervjuude käigus uuris autor erinevate keskkonnasäästlikkusse panustavate ettevõtete juhtidelt, mida tähendab nende ettevõttes keskkonnasäästlikkusse panustamine. Intervjuudes osalenud ettevõtted sai jaotada kahte gruppi. Ühed olid ettevõtted, kelle keskkonnasäästlikkus tulenes konkreetset innovatiivse keskkonnasõbraliku toote tootmisest või müümisest. Teised ettevõtted olid suuremad tootmisettevõtted, kelle toodet ei saa nimetada otseselt keskkonnasõbralikuks, aga kelle protsessid ja igapäevane tegevus on üles ehitatud nii, et meid ümbritsevale loodusele võimalikult vähe kahju tekitada.

Tabel 2. Intervjueeritud ettevõtete liigitus

Keskkonnasõbralik toode	Keskkonnasõbralikud protsessid
Mulieres OÜ	K-Print OÜ
Biofire OÜ	Ruukki Products AS
Voltride OÜ	Lindström OÜ
-	Ericsson Eesti AS

Allikas: Autori koostatud

Ettevõtte **K-Print** keskkonnasäästliku tegevuse võib rohelise turundusstrateegia maatriksi järgi liigitada pigem kokkuhoidlikuks keskkonnasäästlikuks tegevuseks. Intervjuu käigus selgus, et nende peamine eesmärk on vähendada jääkprodukte oma tootmises, et vähendada oma kulusid ja läbi selle suurendada kasumit. Sellise praktika rakendamine säästab neile palju raha ja tänu sellele on nende tegevuse negatiivne keskkonnamõju viidud väga väikeseks. Ettevõtte kasutab ära ka tootmise käigus tekkivat energiat, et kütta oma tootmishoonet ja taaskasutab tekkinud niiskust, et jahutada oma seadmeid. Peamised suunad, mille arendamisega K-Print igapäevaselt tegeleb on oma protsesside keskkonnasõbralikumaks muutmine ja keskkonnasõbralike tarneahelate kasutamine. Ettevõtte omab mitmeid sertifikaate, mis tõendavad, et nende poolt kasutatav toormaterjal on pärit jätkusuutlikult majandatavatest metsadest. Kuna ettevõtte peamine eesmärk ei ole keskkonna säästmine, vaid kasumi teenimine, siis erinevate sertifikaatide omamine on pigem vajaduspõhine. K-Print juhataja sõnul on sertifikaatide omamine ja keskkonnasäästlike protsesside rakendamine saanud nende tegevusalal ja sihtriikides pigem normiks. Ettevõtte on alustanud ka

keskkonnajuhtimise standardi ISO 14000 juurutamisega, et läbi efektiivse keskkonnajuhtimise saavutada suurem kasumlikkus.

Ettevõtte **Ruukki Products** on väga pühendunud jätkusuutlike lahenduste välja töötamisele. Rohelise turundusstrateegia maatriksi järgi liigitub Ruukki Products varjutatud keskkonnasäästliku ettevõtte alla. See tähendab, et nad panustavad palju leidmaks uusi ja innovaatilisi lahendusi, et teenindada oma kliente keskkonnasõbralikul viisil. Samas ei ole nende kliendid sellised, kes ostavad nende tooteid, kuna need on keskkonnasõbralikud, vaid pigem seetõttu, et need on töökindlad. Ruukki Products keskkonnasäästlikkus avaldub mitmel viisil. Nende tegevusest tulenev positiivne mõju keskkonnale on väga pikaajaline, kuna nende pakutud lahendused on energiatõhusad alates ideest kuni ehitise kasutusea lõpuni. Ettevõtte esindaja sõnul on nad olnud teenäitajateks oma valdkonnas. Näiteks arendasid nad seitse aastat tagasi välja energiapaneelid, mis aitavad luua väga energiasäästlikke hooneid. Sellel ajal turul sellise toote vastu nõudlus sisuliselt puudus, kuid praeguseks on sellised paneelid kõneaineks igas projektis. Peamine materjal – teras – on 100% taaskasutatav ning väga vastupidav, mis tagab väiksema hooldusvajaduse. Ettevõtte optimeerib väga oma logistikaga seotud kulusid. Transpordi käigus arvestatakse, et sõidukid ei sõidaks tühjalt tagasi. Enamasti tuuakse sama transpordivahendiga tehastesse uut toormaterjali. Lisaks eelmainitule rakendatakse keskkonnasäästlikke põhimõtteid ka tootmises. Tootmisseedmeid uuendatakse ja arendatakse pidevalt, et tõsta nende energiatõhusust. Ettevõtte pikaajalise strateegia raames soovitakse aastaks 2045 toota terast täiesti fossiilkütuste vabalt.

Peamine põhjus, miks Ruukki Production rakendab oma tegevuses keskkonda säästvat mõtteviisi, on soov tagada jätkusuutlikkus. Nii ettevõtte töötajad kui ka koostööpartnerid tunnustavad neid, et nad suudavad pakkuda jätkusuutlikul terasel põhinevaid ehitustooteid. Lisaks on suureks ajendiks ka järjest karmimad ehitusnõuded, mille tõttu peavad tootjad oma panust keskkonna säästmisse suurendama. Ettevõtte esindaja sõnul on nad tänu oma keskkonda säästvatele praktikatele arendajate ja arhitektide hulgas väga nõutud ja lugupeetud.

Teoreetilisele materjalile tuginedes võib öelda, et Ruukki Products OÜ on ettevõtte, mis hindab oma tegevust läbi keskkondliku objektiivsuse. Ettevõtte analüüsib juba eelnevalt oma otsuste ja uute projektide mõju keskkonnale, et ei tekiks olukorda, kus nende tegevus mõjuks keskkonnale ülemäära negatiivselt.

Lindström panustab keskkonna säästmisse läbi oma ärimudeli ning protsesside. Ettevõtte rendib peamiselt hotellidele ja restoranidele vajaminevaid tekstiile nagu näiteks rätikud ja linad. Selline ärimudel on iseenesest keskkonda säästev, kuna ettevõtte poolt pakutavad tooted ei jää oma eluea lõppedes tellijate utiliseerida, vaid tulevad teenusepakkujani tagasi. Selle tõttu saab Lindström süsteemselt jääkidega tegeleda. Lindströmi esindaja sõnul on ühe käterätiku eluiga tänu taasringlusele väga pikk. Näitena võib tuua välja töötatud süsteemi, kus viietärnihotellides kasutatud rätik liigub edasi madalama astme hotellidesse, kui see enam luksushotellide standarditele ei vasta. Selline tsükkel toimib kuni kõige madalamate astmeteni välja. Tänu sellele saab ettevõtte oma toodetest realiseerida maksimaalse väärtuse. Sealt edasi valmistatakse vanast tekstiilist kas siis lasteriideid, mis tänu sadadele pesutsüklikele on äärmiselt pehmed ja nahasõbralikud, või siis tolmulappe.

Ettevõtte tootmises kasutatakse ressursse väga tõhusalt. Näiteks tööriiete pesuks kasutatav vesi liigub edasi määrdunud vaipade eelloputus veeks. Lisaks rakendatakse mitmeid muid kulusäästlikkuse praktikaid, mis aitavad samal ajal ka keskkonda säästa.

Ericsson Eesti panustab intervjuus osalenud tootmisettevõtetest kõige rohkem keskkonna säästmisse. Sarnaselt Ruukkile hindab ka Ericsson oma tegevust läbi keskkondliku objektiivi. Ettevõtte liigitub rohelise turundusstrateegia maatriksi alusel varjatud keskkonnasäästliku ettevõtte alla. Ericsson Eesti kuulub Rootsi ettevõtte Ericsson alla ning lähtub oma tegevuses emettevõtte keskkonnasäästlikkuse printsiipidest. Sellest tulenevalt on nende keskkonnavalased strateegiad ja eesmärgid samad. Ericsson Eesti juhi sõnul on ettevõtte viimase kahekümne aasta jooksul koostöös erinevate teadusasutustega läbi viinud uuringuid telekommunikatsiooni tehnoloogia keskkonnavalase mõju analüüsimiseks. Ettevõtte eesmärgiks on 2030. aastaks saada täielikult süsinikuvabaks. Ettevõtte vähendab pidevalt oma hoonete ülalpidamiseks kuluvat energiat. Ühe moodusena kasutatakse tööala optimeerimist – selle tulemusena on vähendatud kinnisvara alla kuuluvat ruutmeetrite hulka 12% võrreldes 2018. aastaga. Ericsson Eesti kontor Ülemiste Citys on LEED Gold sertifikaadiga, mis tähendab, et hoone energiakasutus on väga keskkonnasõbralik. Ettevõtte juhataja sõnul kasutavad nad hetkel oma tegevustes 99 protsenti rohelist elektrienergiat, mis on küll kallim kui traditsiooniliselt toodetav elektrienergia.

Lisaks eelnevale vähendatakse ettevõttele kuuluvate sõidukite hulka ja logistikas lennukite kasutamist. Ettevõtte suund on kasutada väiksema emissiooniga transpordivahendeid. Vähendatakse ka ärireiside hulka. Intervjueeritava sõnul proovitakse suurem osa kohtumisi läbi viia tehnoloogia abil kontaktivabalt. Viirus, mis käesoleva magistritöö kirjutamise ajal üle

maailma levimas on, aitab kontaktivabade kohtumiste arendamist kiirendada. Ettevõtte peamine arendustöö toimub hetkel 5G mobiilivõrkude vallas. Ericsson Eesti juhi sõnul aitab 5G tänu oma kiirusele suurendada aastaks 2022 telekommunikatsiooni vallas energiaefektiivsust kümme korda.

Teoreetilises osas välja toodud rohelise liidu strateegia, mis sisaldas endas organisatsiooni ja tarbija vahelist liitu on üks suund, mida Ericsson tugevalt arendab. Ettevõtte Eesti haru juhi sõnul panustatakse palju, et luua usaldusväärset suhet tarbija ja organisatsiooni vahel. Eesmärgiks on, et tarbija tagastaks toote elutsükli lõpus uuesti tootjale, mille järel puhastab tootja tooted kõikidest delikaatsetest isikuandmetest ja taaskasutab nende vanu komponente. Rohelise liidu strateegiat rakendatakse ka tarnijate puhul. Oma tegevuses lähtutakse põhimõttest, et mida saab distantsilt teha, nagu näiteks erinevad tarnijate poolsed seadistused, need tegevused ka distantsilt tehakse.

Ettevõtte **Mulieres** võib rohelise turundusstrateegia maatriksi alusel liigitada ekstreemset keskkonnasäästlikkust rakendavaks ettevõtteks. Ettevõtte toodab ainult looduslikust toorainest koosnevaid puhastusvahendeid. Ettevõtte juhataja sõnul oli nende esialgne strateegia suunatud ainult ökopoodidele, kuna selliste asutuste hulk, kus müüakse ainult keskkonnasõbralikke tooteid, suurenes jõudsalt. Samas saadi suhteliselt kiiresti aru, et sellised väikesed poed ei anna neile piisavalt palju mahtu ning otsustati keskenduda oma toodete pakkumisega jaekettidele. Teiseks oluliseks otsuseks oli kohe siseneda oma toodetega ka välisturgudele, kuna Eesti väiksus ei taga piisaval hulgal keskkonnasäästliku meelestatusega kliente. Lisaks keskkonnasäästlikule tootele on ka nende pakendid keskkonnasõbralikud. Pakend on 70% ulatuses biolagunev ning ülejäänud osa on valmistatud taaskasutatavast plastist. Ettevõtte esindaja sõnul on ökotoodete tootmise üheks eelduseks see, et kõik protsessid alates tooraine hankimisest kuni pakendi eluea lõpuni oleksid keskkonnasõbralikud. Näiteks on võimalik iga pakendi partiinumbri järgi tuvastada selle toote valmistamiseks kuni selleni välja, et selgitada välja konkreetne tooraine tarnija ja ka põllu asukoht, kus kasvatati antud tootes kasutatud konkreetne naturaalne või orgaaniline komponent.

Ettevõtte **Biofire** on hea näide, kuidas innovatsioon võib alguse saada igapäevastest juhuslikest tegevustest. Ettevõtte asutaja soovis toas kaminasse tuld teha nii süütekuubikute kui ka ajalehtedega, kuid see ei õnnestunud. Intervjueeritava pereliige oli visanud kommipaberi kaminasse ning kui lõpuks leek põlema saadi sulas see kommipaber puu peale ära. Sealt edasi tekkis mõte luua selline põlev geel, mis imiteerib kommipaberi põlemisprotsessi. Ettevõtte on veel suhteliselt noor, kuid arengud näitavad, et lähitulevikus liigitatakse rohelise turundusstrateegia maatriksi alusel ekstreemset keskkonnasäästlikkust rakendavaks ettevõtteks. Ettevõtte keskkonnasäästlik praktika seisneb looduslikel ainetel põhinevate põletusgeelide ja

puhastusvahendite tootmises. Peamise komponendina kasutatakse oma toodetes bioetanooli. Lisaks on toodete pakendid valmistatud taaskasutatavast plastist ja nende korgid on biolagunevad. Ettevõtte juhi sõnul luuakse hetkel uut toodet ka militaarsektorisse, kus hakatakse rakendama ka pakendi taaskasutust läbi välja arendatud tagastussüsteemi. Tagastatud pakendid puhastatakse ja täidetakse uuesti. Hetkel käib arendustöö, et võtta kasutusele täielikult biolagunevad pakendid.

Ettevõtte **Voltride** keskkonnasäästlik praktika seisneb keskkonnasõbralike sõiduvahendite müümisel. Elektrilised tõukerattad aitavad inimestel kiiresti lühikesi vahemaid läbida ilma süsihappegaasi õhku paiskamata. Hiljuti on hakatud oma elektriliikureid ka välja rentima. Jagamismajandusega vähendatakse keskkonnamõjusid veel enam. Ettevõtte juhi sõnul on elektritõukeratta keskkonnamõju võrreldes autoga kuni 40 korda väiksem. Läbi on viidud ka kampaaniaid, kus oma vana elektritõukeratta tagastamisel on võimalik uus soodsamalt saada. Sellisel moel hoiab ettevõtte ära vanade elektriliikurite väärilisel kasutamisel tekkiva keskkonnakahju. Tuleviku perspektiivis plaanitakse hakata tootma Eestis tõukerattaid oma isikliku brändi alt.

4.2 Keskkonnasäästliku majandamise eelised

Keskkonnasäästlik majandamine pakub mitmeid olulisi eeliseid. Järgnevalt analüüsib autor intervjuude tulemusi, et selgitada välja peamised eelised, mis kaasnevad keskkonnasäästlike praktikate integreerimisega ettevõtte igapäevastesse protsessidesse.

Ettevõtte K-Print juhataja sõnul aitavad keskkonnasäästlikud praktikad neil kulusid kokku hoida. Selle tõttu on neil võimalik pakkuda konkurentsivõimelist hinda ja suunata kasum uutesse investeringutesse. Porteri konkurentsieeliste asetuses liigitatakse investeerimisse panustavate ettevõtete alla. Keskkonnasõbralikkust nad otseselt müügiargumendina ei kasuta. Oma keskkonnasäästlike tootmisprotsesse reklaamitakse vaid juhtul, kui kliendid nende tegevuse vastu huvi tunnevad. Oma peamiseks konkurentsieeliseks peavad nad aga väga avatud ning sõbralikku kliendisuhetlust. Ettevõtte juhi sõnul ei ole nad lihtsalt trükiteenust osutav ettevõtte, vaid organisatsioon, mis lahendab kliendi probleeme alates kontseptsiooni disainimisest kuni lõpptoodangu tarnimiseni.

Ruukki Products esindaja sõnul on keskkonnasäästlike praktikate rakendamise peamine eelis jätkusuutlikkuse tagamine – seda nii keskkonna kui ettevõtte seisukohalt. Intervjueeritava sõnul on tarbijad aina keskkonnateadlikumad ning sealt tulenevalt on tootjatele esitatud

keskkonناسäästlikkuse nõuded väga kõrged. Ruukki on oma valdkonnas turuliider just oma innovatiivsete ja keskkonناسäästlike praktikate pärast. Porteri konkurentsieelistuste asetus liigitatakse innovatsiooni panustavate ettevõtete alla. Uued innovatiivsed tooted kõnetavad tarbijat. Ettevõte soovib olla suunanäitaja oma valdkonnas. Lisaks on eeliseks ka majanduslik aspekt: keskkonناسäästlike praktikate rakendamine tootmises aitab ettevõtte esindaja sõnul pikas perspektiivis kulusid kokku hoida.

Lindströmi esindaja sõnul annab keskkonناسäästlik majandamine neile konkurentsieelise. Porteri konkurentsieeliste asetus liigitatakse sarnaselt ettevõttele K-Print investeeringutesse panustavate ettevõtete alla. Ettevõte suudab teenindada sektoreid, kes oma teenustest tulenevalt ei suuda oma jätkusuutlikkuse strateegiaid täies mahus rakendada. Näitena tõi intervjuueritav välja põlevkivisektori, kuhu teenust pakutakse. Kasutades Lindströmi teenuseid, saavad ka rohkem keskkonda saastavad ettevõtted oma ökoloogilist jalajälge vähendada. Ka renditeenuse pakkumine annab ettevõttele konkurentsieelise – nii ei pea kliendid ise vajalikke tekstiile endale lattu varuma. Lindström transpordib pesu vajavad tekstiilid ise enda tootmisse ja pärast kliendile tagasi. Lisaks aitavad keskkonناسäästlikud praktikad Lindströmi tootmises kulusid kokku hoida ja efektiivsust tõsta. Välja toodi ka keskkonnajuhtimise sertifikaadist tulenev kasu – ISO 14000 programmi läbinuna on ettevõtte tegevus läbipaistev ja keskkonnateadlik, mis on oluline nii klientidele, partneritele kui ka töötajatele.

Ericsson Eesti juhataja selge sõnum oli, et keskkonناسääst on konkurentsieelis. End reklaamitakse kui keskkonna säästmise panustavat ettevõtet ning tänu sellele on mitmed kliendid just nende tooteid ja teenuseid kasutama hakanud. Porteri konkurentsieeliste asetus liigitatakse sarnaselt ettevõtetele Ruukki innovatsiooni panustavate ettevõtete alla. Luuakse uusi innovatiivseid ja energiaefektiivseid tooteid, mis aitavad nende klientidel keskkonda säästa. Intervjuueritava sõnul vähendavad energiaefektiivsed praktikad tootmises kulusid, samas on roheline elektrienergia kasutamine kulusid jällegi suurendanud. Sellest sõltuvalt on tootmises keskkonناسaalaste praktikate rakendamisega kaasnevad tulud ja kulud suhteliselt võrdsed ehk siis märkimisväärset rahalist kasu sellest ei tule. Teiseks tõi intervjuueritav välja sisemise rahulolu. Suure organisatsioonina saavad nad käsi südamele öelda, et nende tegevus ja arengusuunad on keskkonناسõbralikud ja lähtuvad jätkusuutlikkuse printsiipidest. Nende partnerid ja kliendid usaldavad neid.

Ettevõtte Mulieres tegevjuht tõi eelisena välja inimeste teadlikkuse kasvu. Kuna tarbija on aina keskkonnateadlikum, siis soovitakse osta keskkonnale sõbralikke tooteid. Selle lisaks tuli eelisena välja ka jaekettide teadlikkuse kasv. Intervjuueritava sõnul ei soovi jaeketid kaotada turuosa

ökopoodidele. Suurtesse kauplustesse on hakatud looma oma ökonurkasid, kus keskkonnasõbralikke tooteid eksponeeritakse. Tänu sellele on jaekettide huvi Mulieres toodete vastu aina kasvav. Ettevõtte on Porteri konkurentsieeliste asetuses innovatsiooni panustav ettevõtte. Intervjueeritava sõnul arendatakse pidevalt välja uusi innovaatilisi tooteid, millega turule tulla. Toote koostise aspektist sõnas ettevõtte juht, et neil väga palju konkurente ei ole – nimelt kasutavad nad ainult naturaalseid ja lisaks ka orgaaniliselt kasvatatud tooraineid. Sellega on kaetud turunišš, mis varasemalt katmata oli. Kuna nende tooted ei sisalda keemiat, siis ei mõjuta nende tegevust ka kahjulike ainetega seotud riiklikud regulatsioonid.

Ettevõtte Biofire esindaja tõi sarnaselt Mulierese tegevjuhile ühe eelisena välja regulatsioonide vähese mõju. Kuna ettevõtte tooted on looduslikud ja ei sisalda keemiat, siis saab neid ilma takistusteta kaubanduses müüa. Lisaks ei ole vaja liigselt muretseda selle pärast, mis saab toodetest edasi. Kuna tooted on naturaalsed, siis ei ole nad loodusesse sattudes keskkonnale kahjulikud. Bioetanool, mida peamise toorainena kasutatakse on intervjueeritava sõnul suhteliselt kergelt ka kodustes tingimustes valmistatav. Seda saab valmistada erinevatest juurviljadest, mis on läbinud käärimisprotsessi. Seega on tegemist suhteliselt kergesti kättesaadava komponendiga. Üheks konkurentsieeliseks pidas ettevõtte tegevjuht ka võimekust luua uusi innovaatilisi tooteid. teistest proovitakse eristuda läbi pideva tootearenduse. Lähiajal on plaanis hakata tootma ka nanotehnoloogial põhinevat aknapesuvedelikku.

4.3 Keskkonnasäästliku majandamisega kaasnevad väljakutsed

Rakendades oma ettevõttes keskkonda säästvaid praktikaid, satuvad ettevõtjate teele ka mitmed väljakutsed. Ettevõtte K-print juhataja sõnul on nende puhul igasugused investeeringud keskkonnasõbralikkumasse tehnoloogiasse väga kalkuleeritud ja pikalt ette planeeritud. Üheks peamiseks väljakutseks on uute seadmete ostmiseks vajamineva finantsi leidmine. Ettevõttel on plaanis järgmise aasta jooksul soetada erinevate toetusmeetmete abil uusi tootmiseseadmeid kahe ja poole miljoni euro väärtuses. Uute masinate kasutuselevõtuga suudetakse oma ressursitõhusust 10% võrra parandada ning sellest tulenevalt hoitakse aastas kokku üle 70 tonni paberit. Teiseks on ettevõtet varasemalt mõjutanud ka sihtriikide regulatsioonid. Suurtel hangetel osalemiseks on saanud takistuseks keskkonnasäästlikku majandamist tõendavate sertifikaatide puudus. Praeguseks on ettevõtte aga väga hästi informeeritud ning pigem ollakse regulatsioonidest sammu võrra eespool. Kolmanda olulise punktina tõi ettevõtte esindaja välja rohepesu. Intervjueeritava sõnul on tarbija keskkonnaalase teadlikkuse tõusuga hakanud mitmed ettevõtted end

keskkonnasõbralikuna reklaamima. Samas puudub reaalne tegevus, mis neid väiteid toetaks. Selline olukord võib tekitada tarbijate usalduse kaotust ka ettevõtete suhtes, kes realselt keskkonna säästmisse panustavad. Võtmesõnaks on siinkohal kommunikatsioon partnerite ja tarbijate vahel ning ettevõtte läbipaistvus.

Ruukki Products tõi ühe takistusena välja uute materjalide kasutusse võtuga kaasnevad väljakutsed. Näitena saab siinkohal tuua olukorra, kus ettevõtte võttis kasutusele alumiiniumkomposiidi ning sellest tulenevalt tekkis olukord, kus ettevõtte partneril, kes Ruukki materjale taaskäitleb, puudus kogemus alumiiniumi ja komposiidi eraldamiseks, et materjale uuesti kasutada saaks. Antud juhul töötati ettevõtetevahelise koostöö käigus välja sobiv meetod ning materjalid suudeti üksteisest eraldada ja uuesti ringlusesse saata. Ruukki esindaja leidis, et selliseid väljakutseid tuleb ettevõtetel kindlasti ka edaspidi, kuna tänapäeval üritatakse luua uusi ja innovaatilisi materjale, mis oleksid efektiivsemad kui nende traditsioonilised eelkäijad. Selleks et sellised olukorrad üllatusena ei tuleks, tuleb ettevõtetel näha suuremat pilti ning arvestada võimalike tagasilöökidega juba innovatsiooni varajases staadiumis. Teise raskendava asjaoluna toodi samuti välja suured investeeringud, mida keskkonda säästva tootmise praktiseerimiseks vaja on. Suurte investeeringute tõttu on uute praktikate rakendamine väga pikk protsess.

Ettevõtte Lindström juhatuse esinaine leiab, et suurim väljakutse on ettevõttes keskkonnasõbralike põhimõtete arendamine ja juurutamine. Seda põhjusel, et tihtipeale ei ole väikese ja keskmise suurusega ettevõttes selle jaoks eraldi inimest või osakonda ja antud kohustus tuleb lisaks mõnele olemasolevale töötajale, kellel on ka muid tööülesandeid. Selle tõttu võivad keskkonnavalased arengud jääda pigem teisejärguliseks, kuna peamised tööülesanded tahavad täitmist. Lisaks sellele toodi takistusena välja võime viia juhatuse meeleseisund sellisele tasemele, et keskkonnasäästlike praktikate rakendamine oleks ettevõttes üks peamisi eesmärke. Tihtipeale keskendutakse liialt lühiajalisele kasule ning ei osata näha keskkonda säästvate strateegiate pikemat mõju.

Ericsson Eesti juhatuse esimees tõi ühe takistusena välja vältimatu liigse õhusaaste. Ericssonil kui suurel korporatsioonil on kindlad keskkonnavalased arengusuunad paigas ning kõik erinevad harud peavad neid jälgima. Üks strateegia osa on emissiooni vähendamine. Selle saavutamiseks üritatakse vähendada lennutranspordi kasutamist. Ometi on ettevõtte Eesti harus olnud olukordi, kus lennutransport osutub ainukeseks võimalikuks transpordiviisiks ja selle tulemusena nullitakse ära kogu aruandlusperioodil saavutatud positiivne keskkonnavalane mõju. Lisaks tõi ettevõtte juht välja ka suured kulud, mis kaasnevad keskkonnasäästlike praktikate rakendamisega. Ericsson on väga pühendunud keskkonna säästmisele ning selle tõttu on nende keskkonnavalased arendused

pigem kulu kui potentsiaalne tulu. Ettevõtte sõnul ei ole nende eesmärk läbi keskkonnasäästliku tegevuse tulu suurendada, vaid seda tehakse just keskkonna säästmise pärast. Veel tuli intervjuust välja regulatsioonide potentsiaalne mõju. Hetkel on riiklikul tasandil nõue, et telekommunikatsiooniettevõtted peavad näiteks suurema tormi tõttu tekkinud elektrikatkestuse puhul tagama sideühenduse vähemalt kaheks tunniks. Praktika on näidanud, et hetkel säilib see väiksemates linnades pigem 15 minutit. Riiklikul tasandil arutatakse, et sideühendus tuleks tagada vähemalt kümneks tunniks. Selliste regulatsioonide teke eeldab väga suuri investeeringuid energiavaldkonnas, kuna vajaminevate akude hulk kasvaks väga suurel määral.

Ettevõtte Mulieres esindaja tõi välja takistuse, mis mõjutas neid tegevuse algusaastatel: tooteportfell oli juba suures osas välja töötatud ja edasi otsustati minna välismessile oma tooteid tutvustama. Vastuvõtt oli hea, kuid koheselt anti teada, et kui eesmärgiks on Skandinaavia turgudel tegutseda, siis on vajalik keskkonnasäästlikkust tõendavate sertifikaatide olemasolu. Kuna tegemist on ettevõttega, mis pakub ökotooteid, siis otsustati ka ühe konkreetse ökosertifikaadi taotlemise kasuks. Sertifikaadi saamiseks tuli toodetes välja vahetada mitmed komponendid. Ühena neist võib välja tuua söögiäädika, mis tavalise poes müüdava asemel tuli asendada ökoäädikaga. Intervjueeritava sõnul on Eesti poodides müüdava söögiäädika peamine komponent äädikhape sünteesitud naftast ning selle tõttu tuli see asendada. Lisaks peab ettevõtte väga kindlalt jälgima sertifikaadiga seotud nõudeid, kuna konkreetse sertifikaadi omajaid auditeeritakse iga aasta, et hoida märgise kvaliteeti kõrgel. Intervjueeritava sõnul tahaksid inimesed olla väga keskkonnasäästlikud, kuid nad ei ole veel hetkel valmis selle eest rohkem maksma. Samas on see trend praegu muutumises. Ühe takistusena tõi Mulieres esindaja sarnaselt K-Print juhatajaga välja rohepesu. Ökotoodete valdkonnas reklaamivad mitmed keskkonnasõbralikku toodet tootvad ettevõtted end kui ökotoote valmistajad. Tegelikuses on neil suur vahe. Üheks suureks probleemiks on intervjueeritava sõnul ka Euroopa Liidu ökomärgis, mille tegelik statuut vastab pigem keskkonnasõbralikkuse printsiipidele.

Ühe takistusena tõi Biofire juhatause esimees välja tootmise suuremad kulud võrreldes laialt levinud süütevedelikega. Bioetanool on kallim kui teised piirituse baasil põhinevad vedelikud. Lisaks toodi välja ka kulu, mis kaasneb geelmassi tootmisega. Vedeliku tootmine on lihtsam ning odavam kui geelmassi tootmine. Kolmandakssuureks kuluartikliks on keskkonnasõbralikud pakendid. Nendest nüanssidest tulenevalt on toote hind kallim kui vähem keskkonnasõbralikel alternatiividel ja seetõttu tuleb teha rohkem tööd, et leida keskkonnast hooliv klient, kes nende toodet ostaks. Ühe huvitava nüansina tõi intervjueeritav veel välja olukorra, kus toodetes kasutatav bioetanool võib olenevalt tarnijast erineda. Tootmises on väga kindlad suhtarvud, millest sõltub

geelmassi kvaliteet. Kui tooraine kangus bioetanooli näol erineb, siis võib see teiste komponentidega kokku segades mittesobilikult reageerida ning toote funktsioonid ei pruugi olla eesmärgipärased.

Ettevõtte Voltride esindaja sõnul on mõjutavad nende müüki päris suures osas riiklikud regulatsioonid. Hetkel on elektriliste tõukerataste kasutamine Eesti linnaliikluses väga vähe reguleeritud. Samas välismaal on erinevaid regulatsioone rakendatud. Näitena tõi intervjuueeritav välja elektrimootori võimsuse piirangud. Kuna ettevõtte tegeleb erineva võimsusega sõiduvahendite müügiga siis võib edasiste regulatsioonide rakendumisel suurema võimsusega sõiduvahendite müük väheneda. Suurem võimsus on samas eelduseks, et ka näiteks 90-100 kilogrammi kaaluv inimene elektrisõidukiga rahuldaval moel liigelda saaks.

4.4 Järeldused ja ettepanekud

Intervjuude käigus selgus, et ettevõtete motiivid keskkonnasäästlike praktikate rakendamiseks on suuresti erinevad. Suurim ühine nimetaja on kulusäästlikkus. Pea kõik valimis osalenud tootmisega seotud ettevõtted arendavad oma tootmises keskkonnasäästlike praktikaid. Peamised praktikad on energiaefektiivsuse suurendamine läbi tootmises tekkiva energiahulga taasinglusesse suunamise, taaskasutatakse vett ja soojust ning investeeritakse uutesse, efektiivsematesse masinatesse. Mitmetes intervjueeritud ettevõtetes on kasutusel või rakendamisel ka keskkonnanjuhtimise standardid. Analüüsi tulemusena võib järeldada, et rahvusvahelisemad ettevõtted teevad rohkem keskkonnateadlike valikuid. Rohelisi praktikad ei rakendata ainult kuluefektiivsuse suurendamiseks, vaid keskkonna jätkusuutlikkuse tagamiseks. Väga oluline on, et ettevõtete keskkonnasäästlikkus leiaks aset kõikides ettevõtlusega seotud protsessides. Keskkonnasõbralikult tuleb arendada nii tooteid, tarneahelaid kui ka juhtimist. Ühe keskkonnasõbraliku strateegiana saab rakendada ka renditeenuse osutamist.

Ettevõtted, kelle ärimudel hõlmab endas keskkonnasõbralike toodete arendamist ja müümist, on suunanud oma tooted ja teenused väga keskkonnateadlikule tarbijale. Nende tooted on enamasti täielikult looduslikud või isegi orgaanilised. Looduslike komponentide kasutamises ei keskenduta ainult tootele, vaid ka seda ümbritsevale pakendile. Kasutatakse biolagunevaid või taaskasutatavaid materjale.

Põhiline eelis, mis keskkonnasäästlike praktikate rakendamisega kaasneb, on konkurentsieelis. Konkurentsieelis saavutatakse mitmete keskkonnasõbralike tegevuste toel. Keskkonnasõbralik tootmine ja energia taaskasutus aitab hoida kokku kulusid, erinevate keskkonnasõbralike sertifikaatide olemasolu aitab muuta ettevõtet läbipaistvamaks ning arendada ettevõttesisesid protsesse. Ettevõtte läbipaistvus on oluline nii klientide kui ka koostööpartnerite jaoks. Tarbijate teadlikkuse kasv annab keskkonnasõbralikusse panustavatele ettevõtetele võimaluse kasutada oma rohelist mõtteviisi müügiargumendina. Suuremate organisatsioonide puhul tagab keskkonnasõbralikkus meid ümbritseva keskkonna jätkusuutlikkuse ning seeläbi ka üldise majanduskeskkonna jätkusuutlikkuse. Kuna keskkonnateadliku tegutsemise kontseptsioon on veel suhteliselt noor, siis ettevõtted, kes juba varajases staadiumis teevad oma igapäevases töös keskkonnasõbralikke valikuid, on tuleviku regulatsioonide ja seadusandluse muudatuste eest rohkem kaitstud.

Looduslikel komponentidel põhinevate toodete turustamisel ei teki probleeme regulatsioonidega, mis on seotud kõrgelt reguleeritud keemiliste toodete müügiga. Innovaatilised tooted kõnetavad tarbijat. Arendades välja nišitoote, mis on täielikult looduslik ja orgaaniline, on võimalus olla turu suunanäitajate seas. Tänu tooteselementide uudsusele on ka konkurentide arv väiksem. Uute ja innovaatiliste toodete tootmine tagab analüüsi tulemusena konkurentsieelise.

Kuna keskkonda säästvate praktikate rakendamine ettevõtte igapäevases tegevuses on veel suhteliselt uus kontseptsioon, siis toob see endaga kaasa ka mitmeid väljakutseid. Keskkonnasäästlikud praktikad ei ole odavad. Need nõuavad suuri investeeringuid masinaparki ning arendustöodesse. Lisaks kaasnevad tootearendusega seotud kulud: kui on soov luua innovatiivset ja keskkonnasõbralikku toodet, kasutades materjale, mida varem pole sellisel viisil kasutatud, siis tuleb valmis olla selleks, et tulemus ei pruugi olla koheselt see, mida sooviti. Uute materjalide kasutuselevõtul tuleb arvestada, mis saab nendest materjalidest pärast toote elutsükli lõppu. On oluline, et ettevõttes oleks konkreetne inimene, kes keskkonnaalaste küsimustega tegeleb, vastasel juhul võivad keskkonnaalased küsimused jääda igapäevaste toimetuste valguses tahaplaanile. Mitmete ettevõtete poolt välja toodud rohepesu mastaapsus on muretekitav. Lahendusena tuleb valdkonnas arendada regulatsioone, et keskkonnasõbralikud ettevõtted ja keskkonnasõbralikuna näida tahtvad ettevõtted, kelle tegevus nende keskkonnasõbralikkust ei toeta, oleksid selgelt eristatavad.

Ettevõtted, kes soovivad oma tegevuses keskkonda säästvaid praktikaid rakendada ja arendada, saavad alustada väga väikeste sammudega. Ei ole oluline, kas ettevõtte tegeleb tootmise, müügi või millegi kolmandaga – igas ettevõttes on keskkonnasäästlikkust võimalik arendada. Tootmisettevõtetel ei ole vaja teha koheselt suuri investeeringuid. Tuleb hinnata ja analüüsida oma tegevust, välja selgitada, kui suures mahus tekib jääke ning mis nende jääkidega edasi saab. Sealt edasi on võimalik juba teha teadlikke valikuid jääkidega tegelemisel – suunata nii palju kui võimalik taaskasutusse või utiliseerida keskkonnasõbralikul viisil. Ettevõtte juhi mentaliteet peab olema suunatud keskkonna säästmisele. Autor soovib ettevõtetel endale sobiva strateegia leidmiseks analüüsida ettevõtte tegevuse erinevaid etappe, et näha, millised etapid ja protsessid keskkonnale enim kahju osutuvad, ning proovida välja selgitada, kuidas läbi selliste protsesside keskkonnasõbralikumaks muutmise oleks võimalik ettevõtte tegevust kasumlikumaks muuta.

Keskkonnasõbralikkusest tulenev kasu ei ole kohe tajutav, kuid ettevõtjad peavad suutma näha pikaajalist perspektiivi. Rakendades oma ettevõttes keskkonnasäästlike praktikaid on võimalik efektiivsust tõsta ja kasumlikkust suurendada. Autor soovib maksimaalse kasu saavutamiseks

kasutada oma ettevõtte rohelist mõtteviisi müügiargumendina. Tarbijate teadlikkuse kasv võimaldab saavutada tänu keskkonnasäästlikele praktikatele suurema turuosa.

Takistuste vältimiseks peaksid kõik ettevõtted hindama oma tegevust läbi keskkondliku objektiivi. Varem või hiljem muudavad keskkonnavalased regulatsioonid ettevõtlusmaastikku. Selleks et tagada ettevõtte jätkusuutlikkus, tuleb ettevõtete juhtidel juba praegu keskkonnavalased aspektid oma ettevõtte missiooni sisse integreerida. Nii kaitstakse end tulevikus aset leidvate muudatuste ootamatuse eest.

Autor leiab, et uuringus osalenud ettevõtetest omavad keskkonnasäästliku strateegia mõõdet Ericsson Eesti, Ruukki Products, Mulieres ja Biofire. Teised valimis olnud ettevõtted rakendavad küll keskkonnasäästlike praktikaid, kuid need on piisavalt tagasihoidlikud, et kvalifitseeruda strateegiaks. Autor hindab keskkonnasäästlikkuse strateegia omamise kvalifikatsiooni järgnevalt: keskkonnavalast strateegiat saavad omada ettevõtted, mis rakendavad keskkonnasäästlike praktikaid pea kõikjal oma äritegevuses. Kui ettevõtte arendab keskkonnasäästlike tarneahelaid, keskkonnasõbralikke tooteid, keskkonnasõbralikku tootmist jne, siis võib öelda, et ettevõtte omab keskkonnasäästlikkuse strateegiat. Kui aga rakendatakse ainult mõnda üksikut praktikat või põhimõtet, siis ettevõtte keskkonnavalast strateegiat ei oma.

Hoolimata mitmetest väljakutsetest leiab autor, et keskkonnasäästlike praktikate rakendamine tagab ettevõtetele konkurentsieelise. Läbi keskkonnasäästliku majandamise tekib konkurentsieelis kulude kokkuhoiust. Uute innovatiivsete ja keskkonnasõbralike toodete arendamine tagab konkurentsieelise, kuna tarbijate keskkonnateadlikkus kasvab. Kuna teema on uudne, siis saavutavad kõige suurema eelise need ettevõtted, kes juba praegu oma tegevuses keskkonnaga arvestavad. Tehes jätkusuutlikke valikuid, väheneb oht keskkonnaregulatsioonidest mõjutatud saada.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada keskkonnasäästlikku majandamisse panustavate ettevõtete konkurentsieelised. Konkurentsieeliste väljaselgitamiseks püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

1. Milliseid keskkonnasäästlike praktikaid ja põhimõtteid ettevõtetes rakendatakse?
2. Kui suure eelise annab keskkonnasäästlik majandamine turgudel tegutsemiseks?
3. Millised takistused kaasnevad keskkonnasõbralike praktikate rakendamisega?

Teoreetilises osas tõi autor välja erinevad keskkonnasäästlikud praktikad, mida ettevõtetes kasutatakse. Lisaks uuris autor, milliseid eeliseid annab keskkonda säästvate praktikate rakendamine ja milliseid takistused kaasnevad keskkonnasõbralike strateegiate arendamisega. Seejärel uuris autor teoreetilist materjali, mis käsitles ettevõtete konkurentsieeliseid ja keskkonnaregulatsioone ning nende mõju ettevõtete konkurentsivõimele.

Metoodilises osas kirjeldas autor veel kord uurimisprobleemi ning selle aktuaalsust tänapäeva maailmas. Seejärel tõi autor välja valitud metoodika, milleks oli juhtumiuuring. Autor viis läbi intervjuud erinevate ettevõtetega, kes oma igapäevases tegevuses keskkonnasäästlike praktikaid rakendavad. Valimisse kuulusid seitse Eesti ettevõtet, kes oma igapäevase majandustegevusega aitavad säästa meid ümbritsevat keskkonda.

Empiirilises osas analüüsis autor intervjuude tulemusi koos teoreetilise materjaliga, et välja selgitada vastused püstitatud uurimisküsimustele. Peamised praktikad, mida ettevõtetes rakendatakse on sõltuvalt ettevõtte ärimudelitest erinevad. On ettevõtteid, kes toodavad konkreetset keskkonnasõbralikku toodet, ja on ettevõtteid, kes aitavad keskkonna säästmisele kaasa läbi roheliste protsesside rakendamise. Keskkonnasäästlikku toodet tootvad ettevõtted arendavad väga tugevalt ka keskkonnasäästlike protsesse, et nende ettevõtte kuvand oleks täielikult keskkonnasõbralik. Peamised keskkonnasäästlikud protsessid, mida ettevõtetes rakendatakse olid energia taaskasutus tootmises, keskkonnasõbralike tarneahelate arendamine ja jäätmete taaskasutus. Vähemtähtsad ei ole ettevõtted, kes läbi renditeenuste osutamise vähendavad oma ökoloogilist jalajälge. Keskkonnasõbralike toodete puhul kasutatakse peamise komponendina naturaalseid, looduslikke tooteid, mis keskkonda sattudes lagunevad loodust säästval viisil.

Keskkonnasäästlike praktikate rakendamisega kaasnevad mitmed eelised. Peamised, mis analüüsi tulemusena välja tulid, on kulude kokkuhoid pikas perspektiivis ja uute ning innovaatiliste toodete

tootmisega kaasnev võimalus olla turu suunanäitajate seas. Ettevõtted, kes tegutsevad jätkusuutlikkuse põhimõtetel, on keskkonnateadliku tarbija poolt hinnatud. Lisaks aitavad erinevad keskkonnalased sertifikaadid välisturgudel edukamad olla. Tarbijatele võib küll näidata end keskkonnasõbralikena, kuid neile on vaja kinnitust erinevate rahvusvaheliste sertifikaatide ja märgiste näol. Keskkonnajuhtimisealaste standardite juurutamine aitab ettevõtte protsesse efektiivsemaks muuta ning tagab läbipaistvuse, mis on oluline nii partneritele, tarbijatele kui ka ettevõtte töötajatele. Analüüsi tulemusena selgus, et kvaliteetsed ja pikaajalised partnerlussuhted erinevate osapooltega tagavad ettevõttele konkurentsieelise. Uuringus osalenud ettevõtted on hästi kaitstud tulevaste keskkonnaregulatsioonide ja muutuva seadusandluse eest. Läbi varajase pühendumise keskkonnasäästlike protsesside arendamisse, ollakse enamasti regulatsioonidest sammu võrra ees.

Keskkonnasäästlike praktikate rakendamisel ettevõttes võib ilmned ka erinevaid takistusi. Peamised takistused, mis magistritöö uuringu osas välja tulid, on suured investeeringud efektiivsetesse ja keskkonnasäästlikesse seadmetesse ja arendustegevusse. Uute ja innovatiivsete toodete välja töötamine on suhteliselt kulukas protsess. Osadel uuringutes osalenutel ettevõtetel oli pikas perspektiivis missiooniks saada täielikult süsinikuvabaks. Selliste projektide arendamine on väga pikaajaline ning nagu uuringust näha, võib see võtta aastakümneid. See tähendab, et investeeringud arendustöösse on pidevad. Ühe takistusena tuli uuringust välja ka juhtkonna ebapiisav pühendumine keskkonnavalaste teemadega tegelemiseks. Puudub inimressurs, kes järjepidevalt antud valdkonnaga tegeleks. See tekitab omakorda olukorra, kus keskkonnavalaste protsesside arendamine saab ettevõttes mõne teise valdkonna spetsialistile lisakohustuseks. Ühiskonnas aset leidev rohepesu annab negatiivse varjundi ka reaalselt keskkonnasäästlikkusse panustavatele ettevõtetele. Tarbijate pettumus rohelistena näida üritavate ettevõtete suhtes võib muuta nad usaldamatuks kogu valdkonna suhtes.

Autor soovib ettevõtetel alustada keskkonnasäästlike praktikate rakendamisega esimesel võimalusel. Läbi lihtsate protsesside on võimalik vähendada ettevõtte kulusid. Olgu selleks siis transpordi optimeerimine või kohtumiste läbiviimine e-kanalites. Ettevõtte pidev keskkonnateadlik arendamine vähendab pikas perspektiivis kulusid ning avab uusi turuvõimalusi. Ettevõtted, kes tegutsevad keskkonnateadlikult, vähendavad võimalust saada tulevastest regulatsioonidest mõjutatud. Ettevõtted peaksid oma keskkonnasäästlike praktikaid müügiargumendina maksimaalselt ära kasutama, et saavutada suurem turuosa. Mida rohkem keskkonnasõbralikke praktikaid ja põhimõtteid ettevõtte erinevates protsessides rakendatakse, seda suurema tõenäosusega kasvab nendest välja üleüldine keskkonnavalane strateegia.

Magistritöö järeldest ja ettepanekutest võiks kõige rohkem kasu olla väikestel ja keskmise suurusega ettevõtetel, kuna suurematel organisatsioonidel on keskkonda säästvad praktikad tihti juba kasutusel. Samas on ka suurematel ettevõtetel võimalus käesolevast magistritööst leida arenguvõimalusi.

Magistritöö annab võimalusi ka edasisteks uuringuteks. Võimalus oleks läbi viia uuring tarbijate seisukohast, et selgitada süstematiseeritult rohepesuga kaasnevaid takistusi ning kuidas eristada keskkonnateadlikult tegutsevat ettevõtet rohepesuga tegelevast ettevõttest.

SUMMARY

COMPETITIVE ADVANTAGES OF COMPANIES CONTRIBUTING TO ENVIRONMENTALLY SOUND MANAGEMENT

Jaanus Lüüs

The purpose of the present master's thesis is to determine the competitive advantages of companies contributing to environmentally sound management. To determine the competitive advantages, the author attempted to find the answers to the following research questions:

1. Which environmental practises and principles are implemented in the companies?
2. How much of a competitive advantage an environmentally sound management brings to market operations?
3. What are the barriers to implementing environmentally friendly practises?

In the theoretical part of the thesis, the author outlines different environmentally sound practises which are used in companies. Additionally, the author investigated which advantages are accompanied with using environmentally friendly practises and which are the barriers to developing environmental strategies. The author also studied the theoretical material which handles the competitive advantages of companies as well as the environmental regulations and their impact on the competitive advantages of companies.

In the methodological part of the thesis, the author again described the research problem and the topicality of this issue. Then, the author described the chosen methodology, i.e., a case study. The author carried out interviews with the heads of different companies who implement environmentally friendly practises in their daily operations. The sample contained seven Estonian companies which help to save the environment with their daily economic operations.

In the empirical part, the author analysed the results of the interviews in conjunction with the theoretical material in order to establish answers to the set research questions. The main practises implemented in companies are different and depend on the business model of the company. Some companies produce environmentally friendly products and some help to protect the environment by implementing environmentally sound processes. Companies producing environmentally friendly products are also strongly focused on developing their environmental processes, so that their image would be completely environmentally friendly. The main environmentally sound

processes implemented in companies were the following: the reuse of energy in production, development of environmentally friendly supply chains and waste recycling. Companies who reduce their ecological footprint through rental services are no less important. The main components of the environmentally friendly products were natural ingredients which decompose in an environmentally sound manner.

There are several advantages entailed in implementing environmentally friendly practises. The main ones that emerged from the analysis were the eventual cost savings and the opportunity of being a pioneer in the market by manufacturing new and innovative products. Companies who operate based on the principles of sustainability are valued by environmentally conscious consumers. Moreover, environmental certificates help to be more successful on foreign markets. A company may appear environmentally friendly to consumers, however, they still need a verification in a form of international certificates and labels. Implementation of environmental management standards helps to make the processes of a company more efficient and ensures transparency which is important for the partners, consumers as well as the employees of the company. The results of the analysis revealed that high-quality and long-term partnerships with different parties ensure a competitive advantage for a company. The companies participated in the study are well protected from the environmental regulations and the changing legislation. Thanks to their early dedication on the development of environmentally sound processes, they tend to be a step ahead of the regulations.

However, different barriers may occur when implementing environmentally friendly practises in a company. The main barriers among the companies participated in the study were large investments into efficient and environmentally friendly equipment and development activities. Developing new and innovative products is a relatively costly process. For some companies that participated in the study, the ultimate goal was to become completely carbon free. The development of such projects is a very long-term process which, according to the study, may even take several decades. This means that the investments to the development works are on-going. The analysis revealed yet another barrier: insufficient dedication of the management in addressing issues related to the environment. There is a lack of personnel who would continuously deal with the topics of this field. This, again, causes a situation where the development of environmental processes in a company becomes an additional task for a specialist of another field. Greenwashing in the society negatively shades the companies who actually contribute to environmentally friendly practises. The disappointment of the consumers towards the companies which attempt to look green may cause distrust towards the whole field.

The author recommends that companies start implementing environmentally sound practises at the very first instance. The costs of companies can be reduced even through simple processes: may it be the optimisation of transport processes or holding online meetings. Continuous environmentally conscious development of a company reduces costs in the long run and opens up new market opportunities. Companies with environmentally friendly operations reduce the possibility of being negatively affected by future regulations. The companies should take maximum advantage of their environmentally sound practises as sales arguments in order to achieve a larger market share.

The section to benefit most from the conclusions and proposals of this master's thesis are small and medium sized enterprises, since larger corporations often already use environmentally sound practises. At the same time, larger companies could find development ideas from this thesis.

The present thesis also provides opportunities for further research. One option is to carry out a study from the point of view of consumers to clarify the barriers related to systematic greenwashing and how to distinguish environmentally conscious companies from greenwashing companies.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Asbury, S., & Ball, R. (2016). *Corporate Social Responsibility, Do the Right Thing*. New York: Routledge.
- Biofire. (Aprill 2020. a.). *Biofire*. Allikas: Biofire: www.biofire.ee
- Čekanavičius, L., Bazytė, R., & Dičmonaitė, A. (2014). Green Business: Challenges and Practices. *EKONOMIKA*.
- Cronin Jr, J. J., Smith, J. S., Gleim, M. R., & Ramirez, E. M. (September 2010. a.). Green marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present. *Journal of the Academy of Marketing Science*, lk 163-170.
- Darapu, S. S., & Darapu, S. S. (2014). GREEN MANUFACTURING TECHNOLOGIES – A REVIEW. (lk 4). Hyderabad: 29th Indian Engineering Congress, Hyderabad, APSC, IE(I) & Ministry of Urban Development, Govt. of India.
- Darnall, N., Ponting, C., & Vazques-Brust, D. A. (2012). *Green-Growth: Managing the Transition to a Sustainable Economy*. Springer.
- Dauvergne, P., & Lister, J. (2013). *Eco-Business, A Big-Brand Takeover of Sustainability*. Massachusetts: MIT Press.
- El-Haggar, S. (2007). *Sustainable Industrial Design and Waste Management*. Burlington: Elsevier Academic Press.
- Ericsson. (Aprill 2020. a.). *Ericsson*. Allikas: Ericsson: <https://www.ericsson.com/en>
- Esty, D. C., & Winston, A. S. (2006). *Green to Gold*. London: Yale University press.
- Friend, G. (2009). *The Truth About Green Business*. New Jersey: FT Press.
- Galletta, A. (2001). *Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond*. New York: New York University Press.
- Ghodrati, B., Al-Chalabi, H., & Hoseinie, S. H. (2016). *Environmental friendly manufacturing and support – Issues and*. Luleå: Luleå University of Technology.
- Ginsberg, J. M., & Bloom, P. N. (Oktoober 2014. a.). Choosing the Right Green-Marketing Strategy. *MITSloan Management Review*.
- Gray, W. B. (2015). *Environmental regulations and business decisions*. Boston: Clark University, Boston Research Center.
- International Institute for Sustainable Development, Deloitte & Touche, Business Council for Sustainable Development. (1992). Business strategies for sustainable development. rmt: *Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the 90s*. DIANE Publishing Company.
- Iravani, A., Akbari, M. H., & Zohoori, M. (2017). Advantages and Disadvantages of Green Technology; Goals, Challenges and Strengths. *International Journal of Science and Engineering Applications*, lk 280-281.

- Jenkins, R. (1998). *Environmental Regulation and International Competitiveness: A review of Literature and Some European Evidence*. Maastricht: The United Nations University.
- Johansson, G., & Magnusson, T. (Oktoober 1998. a.). Eco-innovations – a novel phenomenon? *The Journal of Sustainable Product Design*, lk 12-13.
- Jorgenson, A., & Dunlap, R. E. (2012). *Environmental Problems*. Blackwell Publishing Ltd.
- King, A., & Lenox, M. (Jaanuar 2001. a.). Does it Really Pay to be Green? . *The Journal of Industrial Ecology*, lk 1-27.
- Kinoti, M. W. (Detsember 2011. a.). Green marketing Intervention Strategies and Sustainable Development: A Conceptual Paper. *International Journal of Business and Social Science* , lk 271.
- K-Print. (Aprill 2020. a.). *K-Print*. Allikas: www.k-print.ee
- Leopold, A., & Paspala, P. (2007). “*Green and competitive*” *The Advantage of Environmental Sustainability*. Kalmar: University of Kalmar.
- Lindström. (Aprill 2020. a.). *Lindström*. Allikas: <https://lindstromgroup.com/ee/ettevote>
- Lippert, I. (2011). *Green Culture: An A-to-Z Guide*. SAGE.
- Madu, C. N. (2001). *Handbook of Environmentally Conscious Manufacturing*. New York: Springer Science + Business Media, LLC.
- Martin, D., & Schouten, J. (2012). *Sustainable Marketing*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Mulieres. (Aprill 2020. a.). *Mulieres*. Allikas: Mulieres: www.mulieres.eu
- OECD. (Juuni 2006. a.). *OECD*. Allikas: www.oecd.org:
<http://www.oecd.org/regreform/sectors/37981581.pdf>
- OECD. (November 2018. a.). *OECD*. Allikas:
https://www.oecd.org/greengrowth/GGSD_2018_SME%20Issue%20Paper_WEB.pdf
- Olson, E. G. (2008). Creating an enterprise-level “green” strategy. *JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY*, lk 24.
- Porter, M. E. (Märts 1990. a.). Harward Business Review. *The Competitive Advantage of Nations*, lk 75.
- Porter, M. E. (2003). Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index. *The global competitiveness report*, 34-35.
- Rahim, M. A., & Norhayate, W. (2015). *The Case Study Method in Business*. Kuala Terengganu: Scholars Academic and Scientific Publishers.
- Raiborn, C., Payne, D., & Joyner, B. (2 2013. a.). Environmentally Friendly Business Strategies: BP – A Case of Rhetoric or Reality? *Journal of Business and Management*, lk 67.
- Ruzzier, M., Hojnik, J., & Lipnik, A. (2013). RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATION AND INTERNATIONALIZATION OF SLOVENIAN INTERNATIONALIZED COMPANIES. *Managment International Conference* (lk 580). Koper: 2013.
- Ruukki. (Aprill 2020. a.). *Ruukki*. Allikas: Ruukki: <https://www.ruukki.com/est/>

- Stewart, R. B. (Juuni 1993. a.). Environmental Regulation and International Competitiveness. *The Yale Law Journal*, lk 2084.
- Stock, G. G., Hanna, J. L., & Edwards, M. H. (1997). Implementing an Environmental Business Strategy: A Step-by-step Guide. *ENVIRONMENTAL OUALITY MANAGEMENT*, lk 34.
- Winter, G. (1988). *Business and the Environment*. Hamburg: McGraw-Hill Book Company GmbH.
- Voltride. (Aprill 2020. a.). *Voltride*. Allikas: Voltride: www.voltride.ee

Lisa 1. Intervjuude küsimused

1. Millal ettevõtte loodi?
2. Millisel viisil toimub teie ettevõttes keskkonnasäästlikku strateegia rakendamine?
 - a. Kas teil on keskkonnasõbralik toode?
 - b. Keskkonnasõbralikud tarneahelad?
 - c. Keskkonnasõbralik tootmine?
 - d. Jäätmete taaskasutus jne.
3. Mis põhjusel otsustasite hakata rakendama keskkonnasäästlike praktikaid oma tegevustes?
4. Kui suure osa oma toodangust ekspordite?
5. Mis riikidesse peamiselt ekspordite?
6. Kas olete osalenud välismessidel ning kui jah, siis kas olete end seal reklaaminud kui keskkonnasõbralikku ettevõtet?
7. Milline on olnud välismessidel osalejate tagasiside?
8. Kas on ette tulnud olukordi, kus teie toodangut on eelistatud just teie keskkonnasäästlike praktikate pärast?
9. Kas keskkonnasõbralike praktikate rakendamine on märkimisväärselt kulukam, kui tavapärase tootmine?
10. Millised kulud kaasnevad?
11. Milliseid ettepanekuid teeksite teistele keskkonnasõbralikele ettevõtetele, et nad oleksid välisurgudel edukad.
12. Kas teil on ökomärgiseid, keskkonnasäästlikkuse sertifikaate?
13. Kas need on teile otsest kasu toonud?
14. Kuidas mõjutavad teie eksporti sihtriikide regulatsioonid.
15. Kas ja milliseid takistusi on esinenud seoses keskkonnasäästlike toodete tootmisega?
16. Kas te hindate ja analüüsite mingil moel oma keskkonnasäästlikust tegevusest tulenevat kasu?
17. Kas rakendate oma ettevõttes ka taasringlust, ehk kas teie toodetud pakendid jõuavad teieni tagasi?
18. Millised on eesmärgid tulevikuks?
19. Mida peate oma konkurentsieelisteks?

Lisa 2. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Jaanus Lüüs (*autori nimi*)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
Keskkonnasäästlikku majandamisse panustavate ettevõtete konkurentsieelised,

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Tarvo Niine PhD,

(juhendaja nimi)

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

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi 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.

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