

MAJANDUS- JA KOMMUNIKATSIOONI-MINISTEERIUM

TAL TECH

METALLI- JA MASINATÖÖSTUSE ETTEVÕTETE MOTIVEERIMISE VÕIMALUSED ROHEPÖÖRDE ELLUVIIMISE KONTEKSTIS

Uuringu aruanne

Tallinn 2023

Uuringu tellija: Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium

Tellija kontaktisik:

Andri Haran, tööstussuuna juht, majandusarengu osakond,

Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium

andri.haran@mkm.ee

https://www.mkm.ee

Uuringu ja aruande autorid:

Wolfgang Dieter Gerstlberger, PhD

Merle Küttim, PhD

Tarvo Niine, PhD

Ulrika Hurt, MA

Jelena Hartšenko, MSc

Tarmo Tuisk, MA

Arseni Kotov, MA

Kadri Kristjuhan-Ling, MSc, MBA

Info uuringule viitamise kohta:

Gerstlberger, W. D.; Küttim, M.; Niine, T.; Hurt, U.; Hartšenko, J.; Tuisk, T.; Kotov, A.; Kristjuhan-Ling, K. (2023), Metalli- ja masinatööstuse ettevõtete motiveerimise võimalused rohepöörde elluviimise kontekstis. Uuringu aruanne. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool.

www.taltech.ee - Ärikorralduse instituut

© Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, Tallinna Tehnikaülikool

SISUKORD

Lühendid **3**

Lühikokkuvõte **4**

SISSEJUHATUS **11**

1. KIRJANDUSE ÜLEVAADE **12**

2. METOODIKA **14**

2.1 Kirjanduse analüüs 15

2.2 intervjuud 15

2.3 Ankeetküsitlus 18

2.3.1. Uuringu populatsioon ja üldkogum 18

2.3.2. Andmete kogumine ja analüüs 18

3. TULEMUSED **20**

3.1 intervjuude tulemused 20

3.1.1 Jätkusuutlikud tegevused 20

3.1.2 Ettevõtjate motivatsioon ja mõjutegurid 25

Motivatsioonitegurite spekter ettevõtete otsuste kontekstis 25

Väline motivatsioon – seadusandlus ja regulatsioonid 28

Pealesurutud motivatsioon 32

Omaksvõetud motivatsioon 39

Sisemine ja integreeritud motivatsioon 43

3.1.3 intervjuude tulemuste kokkuvõte 44

3.2 Ankeetküsitluse tulemused 49

3.2.1. Jätkusuutlikud tegevused 49

3.2.2. Motivatsiooni mõjutavad tegurid 50

3.2.3. Motivatsiooni pärssivad tegurid 53

3.2.4. Motivatsiooni tõstmine – kogemused ja soovid 56

3.2.5. Ankeetküsitluse tulemuste kokkuvõte 58

4. LAHENDUSTE VALIDEERIMINE 60

5. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD 64

5.1 Ettepanekud ettevõtetele 64

5.2 Ettepanekud, ootused ja soovitused riigile 65

KOKKUVÕTE 67

KASUTATUD ALLIKAD 72

LISAD 73

LÜHENDID

B2B	Business-to-business, suhe kahe äriettevõtte vahel
EAS	Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus
EMT	Enesemääratlemisteooria, loodud Richard R. Ryan & Edward L. Deci poolt (originaalis SDT *self-determination theory*)
ERP	*Enterprise Resource Planning*, ettevõtte integreeritud majandustarkvara
ESG	*Environmental, social & corporate governance* ehk jätkusuutlik ja vastutustundlikku lähenemine äri juhtimisele keskkonna-, sotsiaal- ja ühingujuhtimise aspektidest
ISO	*International Organization for Standardization* ehk Rahvusvaheline Standardiseerimise Organisatsioon, samuti üldnimetus organisatsiooni poolt defineeritud standarditele
KOV	Kohalik omavalitsus
SPSS	Statistikatarkvara, alates 2015 täpsemalt IBM SPSS
SWOT	SWOT-analüüs, strateegilise kavandamise ja juhtimise tehnika, mis tuvastab ja kõrvutavalt analüüsib objekti sisemisi tugevusi, nõrkusi ning objekti keskkonnast tulenevaid ohte ja võimalusi objektile

LÜHIKOKKUVÕTE

Uuringu eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas motiveerida Eesti ettevõtjaid metalli- ja masinatööstuse sektoris kasutama rohepöörde poolt pakutavaid võimalusi ning maandada sellega seotud riske ning pakkuda selleks tööriistu ja valmis lahendusi. Samuti on uuringu tulemusel võimalik anda sisendit kestliku arenguga seotud tegevuskavadele ja meetmetele. Käesolevas kokkuvõttes peame peamise lugejana silmas nii poliitikakujundajaid kui avalikkust. Raport oma kogumahus on kindlasti huvipakkuv ja praktiline ka ettevõtetele.

Spetsiifilisemalt keskendus uuring metalli- ja masinatööstuse sektorite ettevõtetele, kelle tegevus moodustab 80% vastavate sektorite ekspordi mahust. Uuringu aluseks võtsime teaduskirjanduses levinud kontseptuaalse motivatsiooni käsitluse, mis vaatleb motivatsiooni sisemise (autonoomse) ja välise (kontrollitud) motivatsiooni teljel (Ryan & Deci, 2000). Seda lähenemist on kasutatud ka ettevõtete jätkusuutliku tegevuse motiive uurides, eristades n-ö spektri osadena sisemist ja integreeritud motivatsiooni, omaksvõetud motivatsiooni, pealesurutud motivatsiooni, välist motivatsiooni ja motivatsiooni puudumist (Rovanto & Finne, 2022).

Uuringu läbiviimiseks rakendati metoodiliselt **kombineeritud lähenemist,** mistõttu uuring koosnes järgmistest etappidest:

(i) temaatilise akadeemilise kirjanduse ülevaade;
(ii) individuaal- ja fookusgrupi intervjuud sektori ekspertide ja ettevõtjatega motivatsioonitegurite, ettevõtete praktikate ja hoiakute määratlemiseks;
(iii) ettevõtjate ankeetküsitlus motivatsioonitegurite ja tööriistade valideerimiseks;
(iv) tegevusuuring tööriistade tulemuslikkuse hindamiseks;
(v) infoseminarid teadlikkuse tõstmiseks uuringu tulemustest.

Intervjuude osas viisime perioodil 07.03.-05.04.2023 läbi 10 intervjuud (individuaal- ja fookusgrupi intervjuud) kokku 20 ettevõtte esindajatega. Uuringu valim oli kõikne, s.t intervjuudel osalemise kutse saadeti kõigile metalli- ja masinatööstuse sektorite ettevõtetele, kelle eksport moodustab 80% vastava sektori ekspordi mahust (58 ettevõtet). Intervjuud viidi läbi poolstruktureeritud intervjuu kava alusel, mis koosnes 12 teemast (toodud lisas 1).

Ankeetküsitluse puhul moodustasid uuringu populatsiooni samuti Eestis registreeritud ettevõtted, mis kokku eksportkäibe järgi järjestatuna panustavad 80% sektori käibest (58 ettevõtet). Perioodil 22. mail kuni 26. juuni koguti vastused 29 ettevõttelt (vastamismäär 50%).

Üldiselt on leiud kvalitatiivsest ja kvantitatiivsest uuringust üksteist täiendavad ja samuti valideerivad. Silmatorkavaid vastukäivusi ei esinenud. Järgnevalt esitame kõigepealt valitud konsolideeritud tähelepanekud kvalitatiivsest uuringust, seejärel kvantitatiivsest.

Kvalitatiivse uuringu kokkuvõttena toome välja järgmised 10 punkti:

1. Ennekõike on soovitatav läheneda ettevõtete motivatsioonile, **pöörates võrdset tähelepanu nii lähtekohtadele „üldised ajendid, mis esinevad kõigil" (näiteks kasumi suurendamine ja seaduse täitmine) kui „ajendite kombinatsioonid ja prioriteetide mustrid on igal ettevõttel mõneti unikaalsed".** Kui klassikaliselt võiks ettevõtete motivatsiooni käsitleda rohkem esimesest lähtekohast, siis rohepööre ja muud seonduvad arengud pigem muudavad pilti keerukamaks ja toovad erinevaid lokaalseid mustreid rohkem esile. Samas on selge, et kõigile ettevõtetele täielikult personaalset lähenemist ei ole võimalik praktiliste piirangute tõttu pakkuda.

2. Mainitud tasakaalustatud lähenemist silmas pidades pakub uuringu sektsioonis 3.1.3 välja **kaks lihtsa ülesehitusega mudelit**. Neist esimene käsitleb **kolme ettevõtete motivatsioonitaset** ning teine pakub välja, kuidas **ettevõtted võiks seoses rohepöörde alaste ajenditega liigitada kas A, B või C gruppi**. Mõlemad mudelid on mõeldud korraga **ettevõtetele eneseanalüüsi tööriistana** ning samas ka **poliitikakujundajatele ning ka teistele ettevõtlustoetustega kokkupuutuvatele instantsidele**. Oleme veendunud, et sügavam problemaatika mõtestamine ja eneseanalüüs on vahendid, mis aitavad motivatsiooni paremini mõista, seda praktikas ära tunda ning tulemusena tegutseda rohkem süsteemsemalt ja eesmärgipärasemalt.

3. Tüüpiliselt tajuvad sektori suurettevõtted, et **mitmed trendid äris ja keskkonnas on kombineerumas**, paljud neist on seotud rohepöördega ning nende kombinatsioonid tekitavad nii uusi kohustusi ja kulusid kui uusi võimalusi, seda nii protsesside, ärimudelite, tarneahela väärtusloome kui globaalse mõju ja ühiskondliku panuse osas. Äriarendust ajendavad kõige vahetumalt väärtusloomelised ja kululised kaalutlused. **Peamised mehhanismid, mis kutsuvad esile kiiremat ja tugevamat muutust ettevõtetes jätkusuutlikkuse trajektooridel, on arenevad tehnoloogiad, klientide muutuvad ootused, surve tarneahela tugevama läbirääkimisvõimuga partnerite poolt, uued regulatsioonid ning** (pisut kaudsemalt) **ühiskonnas levivad väärtushinnangud.**

4. Rohepöördega seonduvalt on kõik uuringus osalenud ettevõtted hiljuti midagi muutnud ja ka tulemust analüüsinud. Suurettevõtetes on täna **tugevalt arenemas jätkusuutlikkuse alane analüütika**, mis lähtub nii regulatsioonist, aga kohati veelgi rohkem **tarneahela võtmepartnerite vastavatest raporteerimisootustest**. Jätkusuutlikkusega seotud teemasid käsitletakse äris nii uute äripartnerite eelhindamisel kui tänaste partnerite monitoorimisel üha sagedamini ning kohati ka senisest suurema rolliga kõigi asjakohaste hindamiskriteeriumite seas. **Mõned neist on täna veel eristumise tegurid, mõned aga juba arenenud miinimumlähendi tasemele ehk käsitletakse n-ö hügieenitegurina.** Pigem selline dünaamika jätkub ja laieneb. **Taoliste ärinõuete täitmine omab ka potentsiaali ettevõtete positsioone rahvusvahelistes tarneahelates tugevdada**, mis võib olla lisaks ettevõtte tasemele oluline ka riigile vastava sektori konkurentsieelise tõstmisel. Ettevõtete toetamisel tasub arvestada mitte ainult vahetut mõju, kuidas mõni uus protsess või tehnoloogia muudab äritegevuse jalajälge, kulusid ja tulupotentsiaali, vaid ka kuidas see mõjutab ärisuhteid ja strateegilist konkurentsipositsiooni. Nii öelda pikk vaade.

5. Ettevõtted viivad kõige altimalt ellu algatusi, millel on mitmene otsene majanduslik mõju. Mitmed suure potentsiaaliga muudatused võivad aga olla pika tasuvusajaga. Ettevõtete toetamine saaks toimuda kõrvuti nii finantsiliselt (et tasuvusaega lühendada) kui ka ohjates ja vähendades mõningaid riske, mis võivad ettevõtteid investeerimisel tagasi hoida (näiteks sisendite hinnakõikumised, probleemid toormaterjalide saadavusega, aga ka ootamatult rakenduvad uued reeglid). **Tuleks jälgida, et poliitikakujundaja soov ellu kutsuda „pööret" ei suurendaks ebakindlust, mis võib anda tagasilöögi ettevõte valmisolekus teha pikaajalisi muudatusi.** Lisaks nähakse ettevõtetes kohati probleemi ka tänaste toetuste bürokraatiaga, mis võib isegi suurettevõtete jaoks tähendada, et toetusest saadav potentsiaalne kasu jääb väiksemaks kui mehhanismi läbimisest kannatatav lisakulu. Siiski ei ole paljud „uued reeglid" alati halvad. Ettevõtted ka on täiesti aktsepteerivad, et „õigel viisil kehtestatud õige uus reegel" võib olla teatavates piirides ebamugav.

6. Strateegiliselt on iga ettevõte huvitatud oma konkurentsipositsiooni tugevdamisest. Et jätkusuutlikkuse alased ootused on tõusuteel suuremal osal vaatluse all olnud ettevõtete turgudest ning on selge, et suures enamuses juhtudest ei ole tegemist lühiajaliste faasidega, vaid et tänased uued nõuded on pigem 5 a ja 10 a möödudes veelgi laiemad ja kõrgemad, siis **ettevõtted arendavad ka erinevaid muutusteks valmisolekut loovaid valdkondi: näiteks riskijuhtimine, innovatsioonivõime, kompetentsid, protsesside läbipaistvus, partnerlussuhted, kontaktvõrgustik, kaubamärk ja maine, organisatsioonikultuuri edendamine ning strateegiline valmisolek muudatusteks.** Kõik need asjaolud võivad olla seotud jätkusuutlikkuse arengutega ettevõttes, kusjuures enamus nendest nii põhjuse kui tagajärjena – st konkreetne rohealgatus võib anda mitmeid nimetatud kasusid paralleelselt ning samuti võivad ettevõtted, panustades loetletud tegurite osas oma võimekuse arendamisse muul viisil kui konkreetselt roheteemade kontekstis, leida, et neile avanevad edasiselt seni varjul olnud uued võimalused ka jätkusuutlikkuse osas. **Ettevõtete jätkusuutlikumaks muutmisel võib olla suur potentsiaal just taoliste alusvõimekuste tugevdamisel.**

7. Kui teoreetiliselt **on sisemise motivatsiooni (kui kõige kõrgema ja tugevama motivatsiooni klassi) lähtekohaks hoiakud ja väärtused**, siis käesoleva uuringu valimis oli vaid väike segment ettevõtteid, kes käsitlesid rohepööret selgelt kultuurilisel tasandil, kes on defineerinud vastavalt organisatsiooni väärtused ja tegelevad organisatsiooni hoiakulise ühtlustamise ja kultuuri edendamisega. Pigem täna sektori tüüpiline ettevõte ei ole rohearengute kultuuri kandja. Samas, laiemas plaanis paistab siiski, et rohetrendid ei ole vaibumas (ettevõtluses küll pigemini äripartnerite mõjuvõimu tulemusena kui riigist ja/või ühiskonna survest lähtuvalt) ja **tõenäoliselt aja jooksul ka ettevõtete vastav juhtimine kultuurilisel tasemel laieneb ja süveneb**. See lubab prognoosida „ülehomset" uut ajendit jätkusuutlike algatuste esilekutsumisel. Üks võtmeküsimus siin on, kuivõrd õnnestub riigil panustada positiivselt kultuuriliste muudatuste eestvedamisel – **kuivõrd riik oskab rohepöördes olla eeskujuks**. Selles vaates on **riigil kindlasti potentsiaali olla ise oma hoiakute osas eestvedajaks ja teerajajaks**. See ei ole kerge, sest väärtused peavad olema tajutud siirastena ja kultuur peab baseeruma usaldusel – mõlema asjaolu osas käis intervjuudest läbi ka skeptilisi hääli. Samas, mida

tihedamalt õnnestub edasiselt rohearengute ellukutsumisel ettevõtetega koostööd teha, seda suurem on šanss, et „**ka kultuur ja väärtused nakkavad**".

8. **Sektori suurettevõtetel on hulgaliselt kogemusi nii jätkusuutlike algatustega kui nende mõju eel- ja järel-analüüsidega**, roheanalüütika ülesseadmisega, erineva taseme innovatsiooni ja innovatsioonivõimekuse kasvatamisega ning rohevaldkonna edendamisega nii edendaja kui arendatava rollis tarneahelas. Need on kõik väärtuslikud kogemused. Täna jääb pigem kõlama seisukoht, et ettevõtted pole saanud neid piisavalt jagada. Siin on küll konfidentsiaalsuse takistusi ning samuti pole kogemuste vahetamise alal olnud liialt palju väljendatud nõudlust. Siiski, **lähitulevikus tasub arendada platvorme, kus kogemuste vahetus sektori sees, aga ka sektoriüleselt, saaks toimuda võimalikult efektiivselt ja laiaulatuslikult.** Ettevõtted soovivad kogemusi jagada ja vastastikku õppida. Tervikuna paraneks sektori sidusus ning lisaks on potentsiaali ühtlustada kõnepruuki, hoiakuid ja väärtuseid.
9. Eeskujude esiletoomise ning järgijate innustamise potentsiaali ja väärtuste edendamise vaatenurgast tasub kaaluda ka senisest mahukamat **ettevõtete edukate projektide tunnustussüsteemi.**
10. Kuigi **rohepööre toob kaasa ettevõtete jätkusuutlikkuse alase soorituse teataval määral ühtlustumise ja seda ühtlustumist tuleks kindlasti käsitleda tähtsa eesmärgina**, ei pruugi see tähendada, et samavõrd ühtlustuks ettevõtete motiveerimise mehhanismid. Vajadus pakkuda erinevatele ettevõtetele erineval viisil sobivaid toetavaid mehhanisme jääb tõenäoliselt paika ka tulevikus. Tugev ainult otsese välise motivatsiooni mehaanikale keskendumine (reeglid, sanktsioonid, otsesed rahalised toetused) võivad mõjuda ühel juhul motiveerivalt, aga liiga palju või valesti tehes ka demotiveerivalt. Taoline polaarsus ei pruugi rohepöörde edenedes kaduda. **Seega on sisese motivatsiooni toetamine ja välise motivatsiooni lisamine mehhanismidena mõeldud üksteist täiendama ja tugevdama, aga kindlasti ei saa kumbki neist teist asendada**.

Ankeetküsitluse tulemuste põhjal toome välja järgmised 10 järeldust:

1. Kõikidest **jätkusuutlikkusega seotud tegevustest** on metalli- ja masinatööstuse ettevõtted **kõige sagedamini** tegelenud **investeerimisega jäätmete vähendamisse ja ringlussevõttu,** energiatõhususe meetmete rakendamisse ning on investeerinud töötajate täiendõppesse. **Kõige vähem** on osaletud **sotsiaalse vastutusega seotud algatustes** ja **investeeritud veekaitsesse.**
2. Enim jätkusuutlikkusele **motiveerivate teguritena** tõid ettevõtted välja **tõhususe suurendamise** kulude kokkuhoiu nimel, **ettevõtte maine** parandamise, **kliendirahulolu** suurendamise ning **seadusega vastavuse järgimise**. Kõige vähem nõustuti, et ettevõtteid motiveerivad **ettevõtte sõltuvuse vähendamine toormaterjalidest/toormest** ja **toormaterjalide tarnimisega seotud riskide vähendamine**.
3. Korrelatsioonianalüüs näitas, et **ettevõtte konkurentsivõime suurendamine, ettevõtte keskkonnamõju vähendamine**, **ettevõtte toodete keskkonnamõju vähendamine** ja **tulevaste seadusmuudatuste ennetamine** on enim esinevad ja **tugevaimini kõikide jätkusuutlike tegevustega seotud motivatsioonitegurid.**

Need **tegurid toetavad** oluliselt selliseid tegevusi nagu **investeerimine tootedisaini ja innovatsiooni, tarneahela jätkusuutlik juhtimine** ning **osalemine sotsiaalse vastutuse algatustes.**

4. **Sidusrühmadest** avaldavad jätkusuutlikkuse valdkonnas ettevõtetele **enim** survet **nende kliendid ja tarnijad**, **valitsus ja regulaatorid**, **rahvusvahelised investorid** ning **oma töötajad**, kes survestavad ettevõtet järgima vastavaid tavasid.
5. Enim **motivatsiooni pärssivateks teguriteks** peetakse **madala hinnaga toodete eelistamist jätkusuutlikele toodetele**, **tihedat konkurentsi eksporditurgudel**, **jätkusuutlikkuse ebapiisavat edendamist riigi tasandil** ning **suuri alginvesteeringuid ja nende tasuvuse ebakindlust**.
6. Korrelatsioonianalüüs näitas, et jätkusuutlikku **investeerimist keskkonna-mõju mõõtmisesse** takistavad enim **peatöövõtjast sõltumine** ja **ettevõtte madal võimupositsioon.** Lisaks selgus, et **energiatõhususe meetmete rakendamisele** omavad enim **negatiivset** mõju järgnevad takistused: **tööjõu vähesed jätkusuutlikkuse alased teadmised**, **juhtkonnapoolne vähene toetus** ja **toormaterjali puudus Euroopas.**
7. **Investeerimist tootedisaini ja innovatsiooni** hoopiski **toetavad** eelnevalt defineeritud takistavad tegurid nagu **madala hinnaga toodete eelistamine jätkusuutlikele** ja **tihe konkurents eksporditurgudel.** Siiski on oluline ja tugev negatiivne seos **toormaterjali puudusel Euroopas, vähesel juhtkonna toetusel** ja **madalal võimupositsioonil väärtusahela mõjutamises,** mis ei toeta uute investeeringute tegemist tootedisaini ja innovatsiooni.
8. **Osalemisele sotsiaalse vastutuse algatustes** on ainsaks statistiliselt oluliseks ja tugevaks motivatsiooni pärssivaks teguriks **vähene tajutav toetus juhtkonna poolt**.
9. **Tulemused näitavad, et sõltuvalt jätkusuutlikkust tegevusest ja seda konkreetset tegevust toetavast või pärssivast faktorist võib kontekstist sõltuvalt üks teatud demotivaator osutuda hoopiski motivaatoriks.** Nt eelnevalt takistusena määratletud "tihe konkurents eksporditurgudel" saab olla väline motivaator innovatsiooniga seotud investeeringutele. Seetõttu tuleb järelduste tegemisel küsitluse vastuste statistilisele analüüsile uuringu sisule ja teooriale vastav tähendus anda.
10. **Motivatsiooni tõstvate tegevuste osas** näitas uuring, et alla 25% on kasutanud avaliku sektori tuge ning vaid ca 10% erasektori poolset tuge. Avaliku sektori toe erinevaid võimalusi plaanitakse lähitulevikus kasutada kolm kuni neli korda enam.

Kokkuvõttes toome välja 10 ettepanekut riigile ning 5 ettevõtetele.

Ettepanekud riigile:

1. Ettevõtete „kuulamine" – eelkõige tasanditel, mis ettevõtet ennast motiveerib ja takistab teatud algatuste ellukutsumisel, aga ka kuidas võib sektor reageerida erinevatele uutele reeglitele ja toetusvõimalustele.
2. Riik peaks enam teadvustama enda rolli põhilise infrastruktuuri tagajana, mille najal ettevõtted toimivad. Nt laiendama võimalusi päikeseparkidele, arendades välja võimsamaid ülekandeliine jms.

3. Kui projektide esialgne finantseerimine on suures osas olemas, tajutakse puudujääki jätkuinvesteeringute toetusest, kui on näha, et tehnoloogia töötab ja ettevõttel endal pole vahendeid finantseerimiseks.
4. Lühikese ja pika perspektiivi paikapanek ja kommunikeerimine, nt ROHE saneerimise pakett 5 aasta jooksul. Vajalikud on meetmed jätkusuutlike tegevustega alustajatele.
5. Edulugude kommunikeerimine, mis puudutavad ettevõtete kogemusi näiteks välisturgudel, jätkusuutlikkuse algatustega, teaduse kommertsialiseerimisega, strateegilise partnerluse ja teadmussiirdega.
6. Riik peaks ennast rohkem ja konkreetsemalt kehtestama rohepöörde eestvedajana. Hoiakute kujundamisel tuleb riigil olla eeskujuks.
7. Toetusmeetmetes on täna kohati vastuolulised nõuded, nt tootmise automatiseerimise toetamisel on seatud üheks tingimuseks, et vastava toetuse saamiseks tuleb töötajate arvu suurendada.
8. Meetmete ja poliitikate kujundamisel tuleks arvestada, et osa ettevõtteid saab juhised roheteemade käsitlemisel rahvusvahelistelt emafirmadelt, seevastu kui Eesti kapitalil põhinevad ettevõtted vajavad enam toetavaid meetmeid vastavate pädevuste suurendamisel.
9. Tulevikus kavandatavad koolitused ja infopäevad peaksid olema spetsiifilisemad, st suunatud eraldi nendele ettevõtetele, kus ollakse rohepöörde teemadega juba edasijõudnud, ja kõrval jagama üldisemat infot neile, kes on seni veel antud valdkonnas alustajad.
10. Jätkusuutlikkuse terminoloogia ühtlustamine, mis täna ärikeeles on kohati segane ja võimendab teatavat vastandumist hinnangutes ja väärtustes.

Ettepanekud ettevõtetele:

1. Strateegiline maastik on tarne- ja sihtturgudel pidevas muutumises. Otsida uusi ärilahendusi.
2. Keskenduda jätkusuutlikkuse eneseanalüüsile, kusjuures mitte ainult tasemel „mis ja kui palju", vaid oluliselt ka „miks" – mõistes oma motivatsiooni paremini on lihtsam teha igapäevaseid otsuseid ja samuti lihtsam mineviku otsustele anda hinnanguid ning neist õppida.
3. Töötada jätkusuutlikkuse lahendusi välja koostöös äripartneritelt (kellega võidakse omada ühist huvi, et tarneahel tervikuna muutuks jätkusuutlikumaks) ning teiste sektori ettevõtetega (kellega võib olla ühiseid huvisid ning üksteisele väärtuslikku kogemust).
4. Töötada jätkusuutlikkuse lahendusi välja koostöös klientidega, muuhulgas et paremini mõtestada nende ootusi ja jätkusuutlikkuse rolli nendes. Liigne klientide hinnatundlikkus oli kvantitatiivse uuringu järgi tugevaim motivatsiooni pärssiv tegur ettevõtetele ja sealsele innovatsioonile (mis vajab investeeringuid). Võib osutuda, et osalt oli see vaike-eeldus, mis ei peagi paika. Võib-olla pikas perspektiivis läheb kliendile, keskkonnale ja ühiskonnale kallimaks see toode või teenus, mida ei muudeta.

5. Senisest aktiivsemalt analüüsida töötajate koolitusvajadust ning süsteemsemalt töötajaid koolitada. Vajadusel osaleda EL või riiklikel koolitustel ning kaaluda ka koostööd ülikoolidega nii inseneri-, majandus- kui juhtimisvaldkonna teemadel.

Lõppjäreldusena on jätkusuutlikkusega metallisektoris seis rahuldav, aga mitte ideaalne. Positiivsest küljest on ettevõtete vaade strateegiline, analüüsitakse ka pikaajalisi mõjusid ning panustatakse oma tulevikuvõimekuste arendusse erinevatel viisidel. Jätkusuutlikud praktikad ja algatused jõuavad ettevõtetesse nii tarneahelat mööda, innovatsioonist kui ka arenevast regulatsioonist tulenevalt. Negatiivsest küljest, ettevõtted ei ole valdavalt valmis muutma oma paradigmat piisavalt, et olla rohepöördes eestvedajad. Jätkusuutlikud arengud on sageli vaid tavapärase äriarenduse kõrvalprodukt. Suuremaks arenguhüppeks oleks vaja paradigma muutmise eeskujusid väljastpoolt.

SISSEJUHATUS

Uuringu eesmärgiks on välja selgitada, kuidas motiveerida Eesti ettevõtjaid metalli- ja masinatööstuse sektoris kasutama rohepöörde poolt pakutavaid võimalusi ning maandada sellega seotud riske ning pakkuda selleks konkreetsed tööriistad ja rakendamiseks valmisolevad lahendused. Lisaks on uuringu tulemusel tekkinud informatsiooni alusel võimalik anda sisendit kestliku arenguga seotud tegevuskavadele ja meetmetele. Spetsiifilisemalt keskendub uuring metalli- ja masinatööstuse sektorite ettevõtetele, kelle tegevus moodustab 80% vastavate sektorite ekspordi mahust.

Uuringu eesmärgi saavutamiseks viidi läbi järgmised tegevused:

- kirjanduse analüüs ettevõtjate motivatsiooni mõjutavate tegurite ja motivatsiooni suurendavate tööriistade leidmiseks;
- kvalitatiivse intervjuu-uuringu kavandamine ja läbiviimine ettevõtjate esindajate ja valdkondlike ekspertidega nimetatud tegurite esinemise, rolli ja tajutud mõjufaktorite täpsemaks tuvastamiseks;
- ettevõtjate ankeetküsitluse kavandamine ja läbiviimine motivatsioonitegurite ja motivatsiooni suurendavate tööriistade valideerimiseks;
- tegevusuuring motivatsiooni suurendavate tööriistade tulemuslikkuse hindamiseks;
- infoseminarid ettevõtjate teadlikkuse tõstmiseks motivatsioonitegurite ja motivatsiooni suurendavatest tööriistadest.

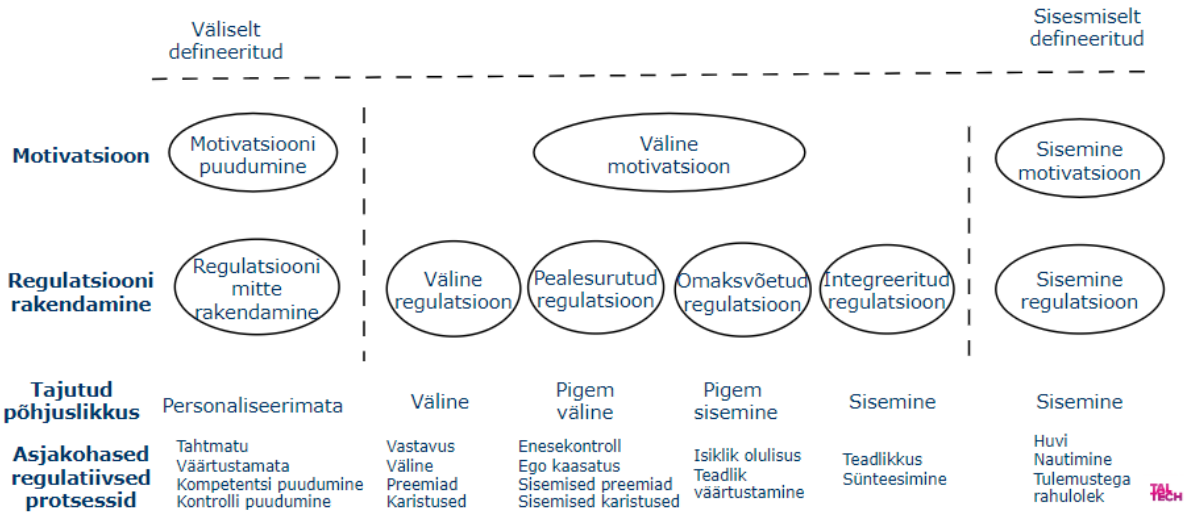
Uuringu autorid on tänulikud metalli- ja masinatööstuse sektorite ettevõtjatele, kes panustasid oma aega ning jagasid teadmisi, kogemusi ja arvamusi intervjuudel osalemise, ankeetküsitlusele vastamise ja muudel aruteludel osalemise läbi.

Käesolev uuringuaruanne on üles ehitatud järgnevalt. Esmalt tutvustame uuringu teoreetilist raamistikku, mis keskendub sisemiste ja välimiste motivatsiooni-tegurite määratlemisele rohepöördega seonduvate otsuste ja tegevuste kontekstis. Järgnevalt anname ülevaate intervjuude tulemustest. Edasine osa keskendub ankeetküsitluse tulemustele. Neljas osa tutvustab motivatsiooni tõstvate tööriistade rakendamist, millele järgnevalt päädib raport järelduste ja ettepanekutega.

1. KIRJANDUSE ÜLEVAADE

Kirjanduse ülevaate eesmärgiks oli tuvastada, mis on metalli- ja masinatööstuse sektorite ettevõtjate motivatsiooni mõjutavad tegurid rohepöörde elluviimise kontekstis. Varasemate teadusuuringute põhjal osutus sobivaks lähtuda enesemääratlemiseteooriast (EMT). EMT on isiksuse- ja motivatsiooniteooria, mille fookus keskendub sotsiaalsetele ja kontekstuaalsetele tingimustele, mis mõjutavad inimeste erinevusi enesemotivatsioonis ja sotsiaalses toimimises, et pakkuda välja erinevaid motivatsiooni tüüpe ning strateegiaid ja ennustada käitumise efektiivsust ning psühholoogilist rahulolu (Ryan & Deci, 2000).

Teooria eristab sisemist (autonoomset), välimist (kontrollitud) motivatsiooni ja amotivatsiooni (motivatsiooni puudumine). Sisemine motivatsioon tähendab, et tegevust sooritatakse eelkõige ajendil, et ta on oma olemuselt huvitav. Puhas välimine motivatsioon tähendab, et tehakse midagi ainuüksi seepärast, et tegevus toob kaasa kellegi välise osalise poolt seatud või nõutud tulemuse. Amotivatsioon esindab motivatsiooni ja kavatsuse puudumist. EMT kontiinumit välimise ja sisemise motivatsiooni vahel kirjeldab joonis 1 (Ryan & Deci, 2000).



Joonis 1. Enesemääratlemiseteooria kontiinum (allikas: Ryan & Deci, 2000, TalTech kohandatud)

Sisemise ja välimise motivatsiooni vastandamine ei ole binaarne, sest instrumentaalsed ajendid võivad sisult ja iseloomust väga varieeruda, mistõttu EMT määratlenud neli välimise motivatsiooni alatüüpi: 1) väline motivatsioon (*external regulation*[1]) mõjutab käitumist väljastpoolt kehtestatud preemiate ja karistuste kaudu (kontrollitud ja mitteautonoomne), 2) pealesurutud motivatsioon (*introjected regulation*) puudutab käitumist, mida reguleerivad sisemised hüved, häbi või ebaõnnestumise tõttu süütunde vältimine, 3) omaksvõetud motivatsioon (*identified motivation*) on seotud tegevuse väärtuste teadliku samastumisega ja viib suhteliselt kõrge tegutsemisvalmiduseni, 4) sisemine ja integreeritud motivatsioon (*intrinsic and integrated regulation*), mille puhul inimene mitte ainult ei

[1] Terminite tõlkimisel on lähtutud eesti keeles kasutusel olevatest mõistetest, nt Allik 2012 (http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/25981/Allik.pdf)

samastu tegevuse väärtusega, vaid leiab selle ka teiste tuumikväärtustega kooskõlas olevat (Ryan & Deci, 2020).

Hiljuti on leitud, et EMT kontiinuum võimaldab süstemaatiliselt analüüsida ka ettevõtjate motivatsiooni erinevates sotsiaalkultuurilistes kontekstides ning sobib ettevõtjate motivatsioonitüüpide uurimiseks ning analüüsimiseks ringmajanduse ja rohepöörde printsiipide rakendamisel (Rovanto & Finne, 2022).

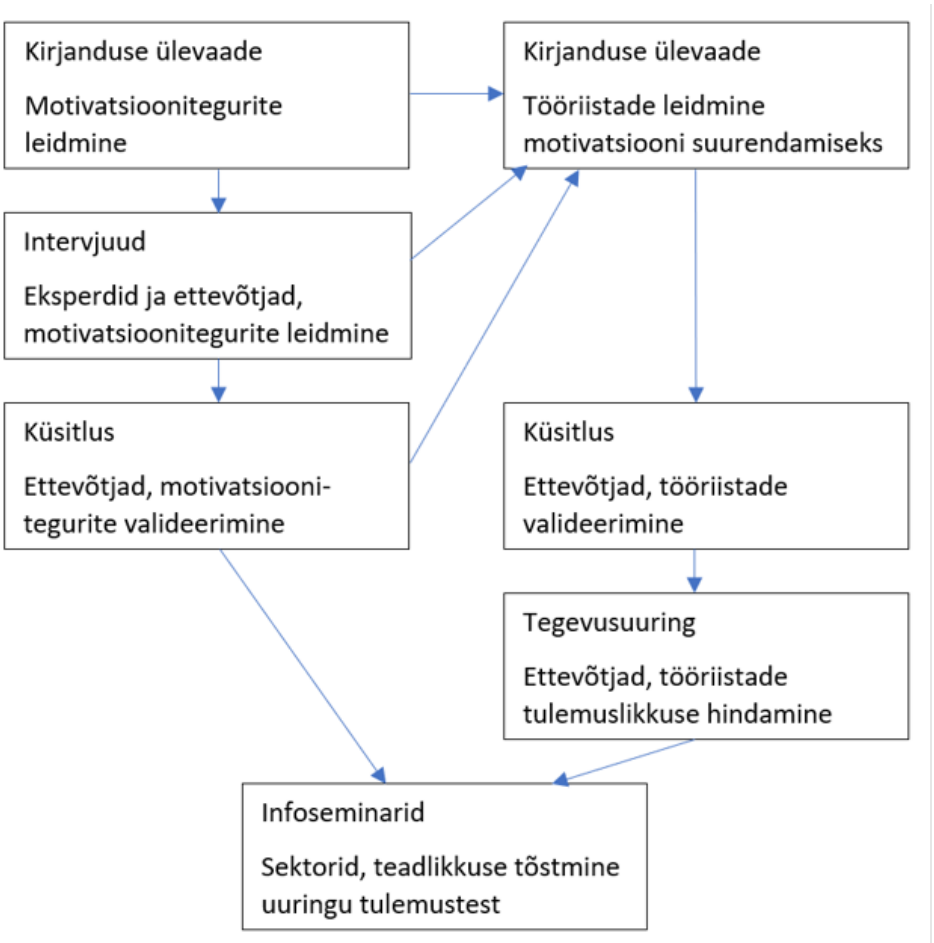
Rohepööre ehk kliimaneutraalsele ja keskkonnahoidlikule majandusele üleminek on Euroopa strateegilistes eesmärkides ja vastavates poliitikates päevakorras, tingituna vajadusest muuta mittesäästva tootmise ja tarbimise loogikat kahjuliku keskkonnamõju ennetamiseks ja vähendamiseks keskkonnasõbralike lahenduste rakendamisega (Chatzistamoulou & Tyllianakis, 2022). Teaduskirjanduses on viidatud, et uute keskkonna ja jätkusuutlikkusega seotud väljakutsete vastu astumiseks on vaja traditsioonilistes tööstussektorites nii uuendada olemasolevaid ärimudeleid kui arendada uusi ja jätkusuutlikke lähenemisi (Gusmerotti et al., 2019). Paljulubav viis jätkusuutliku tuleviku poole on ringmajandusele üleminek ja ringmajanduslikute ärimudelite kasutuselevõtt, mis on alternatiiv traditsioonilisele lineaarsele majandusmudelile, mis tugineb „tooda-tarbi-viska minema" loogikale (Urbinati et al., 2021).

Eemaldumine lineaarsetest mudelitest ja jätkusuutlikematele ülemineku protsess on seni olnud suhteliselt aeglane. Seda on selgitatud kombinatsiooniga sisemistest teguritest (finantsiline võimekus, olemasolev tehnoloogia, organisatsiooni protsessid ja struktuur, inimeste teadmised ja hoiakud) ja välistest takistustest (tarneturud, klient-turud, lõpptarbijad, tarneahela partnerite eesmärgid ja piirangud, institutsioonid), millega ettevõtted ärimudelite kohandamisega kokku puutuvad (Guldmann & Huulgaard, 2020; Vermunt et al., 2019). Lisaks on olulisi ringmajanduse suunas transformatsiooni toetavaid faktoreid kirjanduses selgitatud neljaosalise mudeliga: majanduslikud (nt konkurentsieelis), regulatiivsed (nt vastavus seadustele), keskkonnaväärtuslikud (nt keskkonnasäästlikkus) ja ressurssidega seotud riskitegurid (nt toorainesõltuvuse vähendamine) (Gusmerotti et al., 2019).

2. METOODIKA

Uuringu läbiviimise metoodika valikul lähtuti hankedokumendis toodud nõuetest, mis nägid ette ettevõtjate motivatsiooni mõjutavad tegurite tuvastamist rohepöörde elluviimise kontekstis; koostööd tegurite tuvastamisel ja analüüsimisel ettevõtjate ja ekspertidega; tööriistade loomist ja valideerimist ettevõtjatega, mis suurendavad vastava sektori ettevõtete motivatsiooni; tööriistade rakendamist valitud tegurite ulatuses terves sektoris.

Täpsemalt jagunes uuring järgmisteks etappideks: (i) kirjanduse ülevaade motivatsioonitegurites ja tööriistadest motivatsiooni suurendamiseks; (ii) individuaal- ja fookusgrupi intervjuud ekspertide ja ettevõtjatega motivatsioonitegurite määratlemiseks metalli- ja masinatööstuse sektori osaliste seisukohalt; (iii) ettevõtjate ankeetküsitlus motivatsioonitegurite ja tööriistade valideerimiseks; (iv) tegevusuuring tööriistade tulemuslikkuse hindamiseks; (v) infoseminarid teadlikkuse tõstmiseks uuringu tulemustest (Joonis 2).



Joonis 2. Ülevaade uuringu metoodika etappidest ja nende seostest

Allikas: autorite koostatud

2.1 KIRJANDUSE ANALÜÜS

Kirjanduse analüüs hõlmas teoreetilise teaduskirjanduse ja eelnevate empiiriliste uuringute läbitöötamist, et leida metalli- ja masinatööstuse sektorite ettevõtjate motivatsiooni mõjutavad tegurid rohepöörde kontekstis ja esialgsed motivatsiooni suurendavad tööriistad. Selleks viisime 2023. aasta jaanuarist veebruarini läbi kirjanduse ülevaate, mille raames oleme valinud ja põhjalikult analüüsinud 26 eelretsenseeritud akadeemiliste ajakirjade artiklit ScienceDirect ja Emerald andmebaasidest. Asjakohaste artiklite otsimisel kasutati järgmisi märksõnu: ringmajandus, motivatsioon, motivatsioonitegurid, barjäärid, võimaldajad, rohepööre, jätkusuutlik areng, metallitööstus, masinatööstus.

Tulemused kategoriseerisime esmalt kirjeldavate tunnuste alusel: artikli viide, kasutatud teooria, uuringu eesmärk, meetodid, järeldused, takistused, motivatsioonitegurid, lahendused, sektor, riik. Seejärel koondasime erinevad motivatsiooni mõjutavad tegurid ja motivatsiooni tõstvad tegevused üldistavate kategooriate alla. Kirjanduse ülevaadet ja tekkinud kategooriaid kasutasime intervjuude ja ankeetküsitluse küsimuste koostamiseks.

2.2 INTERVJUUD

Eesti metalli- ja masinatööstuse sektorite ekspertide ja ettevõtetega viidi läbi üks pilootintervjuu ja 10 fookusgrupi- või individuaalintervjuud kevadel 2023. Esialgne eesmärk oli viia läbi ainult fookusgrupi intervjuud, kuid kõigile osalejatele ei olnud siiski võimalik leida intervjuude läbiviimiseks ühist aega.

Pilootintervjuu viidi läbi 21.02.2023 koos metalli- ja masinatööstuse ja puidu- ja mööblitööstuse sektorite ettevõtjate ja ekspertidega, kuna paralleelselt oli käimas sarnane uuring kahes valdkonnas. Pilootintervjuu eesmärgiks oli tutvustada jätkusuutlikkuse ja motivatsiooni temaatikat, testida ja kohandada intervjuu küsimusi, samuti hinnata intervjuude võimalikku kestust. Intervjuul osales kolm metalli- ja masinatööstuse ettevõtet, kaks puidu- ja mööblitööstuse ettevõtet, viis kahe valdkonna eksperti ja kuus projektitiimi liiget Tallinna Tehnikaülikoolist.

Põhiuuring viidi läbi perioodil 07.03.-05.04.2023, mil toimusid viis fookusgrupi intervjuud ja viis individuaalintervjuud. Ettevõtetele pakuti laiem ring võimalikke toimumisaegu, millest viiele registreerus vaid ühe ettevõtte esindaja ning ülejäänud viiel intervjuul osales kokku 15 organisatsiooni esindajat. Kokku osales intervjuudel 20 ettevõtet. Uuringu valim oli kõikne, s.t intervjuudel osalemise kutse saadeti kõigile metalli- ja masinatööstuse sektorite ettevõtetele, kelle eksport moodustab 80% vastava sektori ekspordi mahust. Intervjuudel osalenud metalli- ja masinatööstuse sektori ettevõtete ülevaade on toodud Tabelis 1. Uuringus osalesid ettevõtete juhid ja erinevad äriprotsesside juhid (tegevjuhid, tootmisjuhid, kvaliteedijuhid, personalijuhid, jne).

Tabel 1. Intervjueeritud ettevõtete taustaandmed

	Töötajate arv	Asukoht	Tegevusvaldkond
1	<250	Pärnu maakond	Metalli sepistamine, pressimine, stantsimine ja rullvaltsimine; pulbermetallurgia
2	<50	Harju maakond	Kinnituselementide ja keermestatud toodete tootmine
3	<250	Harju maakond	Terasvaatide jms mahutite tootmine
4	<250	Pärnu maakond	Mehaaniline metallitöötlus
5	<250	Saare maakond	Metallitöötlus ja metallpindade katmine
6	<50	Harju maakond	Kokkupandavate metallehitiste tootmine
7	250+	Tartu maakond	Mujal liigitamata metalltoodete tootmine
8	<250	Harju maakond	Mehaaniline metallitöötlus
9	250+	Harju maakond	Kergmetalltaara tootmine
10	<250	Harju maakond	Muude metallkonstruktsioonide ja nende osade tootmine
11	<250	Pärnu maakond	Traaditoodete, kettide ja vedrude tootmine
12	<250	Harju maakond	Metalli sepistamine, pressimine, stantsimine ja rullvaltsimine; pulbermetallurgia
13	<50	Harju maakond	Muude metallkonstruktsioonide ja nende osade tootmine
14	<250	Tartu maakond	Mehaaniline metallitöötlus
15	<250	Harju maakond	Metalluste ja -akende tootmine
16	<250	Harju maakond	Muude metallkonstruktsioonide ja nende osade tootmine
17	<250	Harju maakond	Metallkonstruktsioonide ja nende osade tootmine
18	<250	Harju maakond	Metallkonstruktsioonide ja nende osade tootmine
19	<250	Harju maakond	Metallkonstruktsioonide ja nende osade tootmine
20	250+	Ida-Viru maakond	Muude metallkonstruktsioonide ja nende osade tootmine

Allikas: autorite koostatud

Intervjuud viidi läbi semi-struktureeritud intervjuu kava alusel, mis koosnes 12 teemast. Semi-struktureeritud ülesehitus tähendab, et küsimusi esitati erinevatel intervjuudel erinevas järjekorras, küsides tulenevalt intervjueeritavate kogemustest ja vastustest mõne teema kohta rohkem või vähem detaile ja täpsustusi. Intervjuu algas lühiülevaatega rohepöörde ja jätkusuutlikkuse temaatikasse ning ettevõtete jätkusuutlikesse tegevustesse. Seejärel uuriti ettevõtete kogemusi ja arvamusi järgmistes valdkondades: ettevõtte väärtused, tasakaal keskkonnahoiu ja majandusliku heaolu vahel, uued ärivõimalused ja muutused ärimudelis, innovatsioon ettevõttes, uued tooted, ressursside efektiivsem kasutus, materjalide kättesaadavus ja hind, konkurentsivõime ja turud, tarneahelad ja partnerid, laiem kliendi teadlikkus, ettevõtte maine, õigusruum. Andmeid analüüsiti teema-analüüsi meetodil, kasutades selleks eelnevalt kirjanduse analüüsi põhjal koostatud ja intervjuude läbiviimise ja analüüsi jooksul täiendatud koode. Intervjueeritavate vastused kodeeriti esmatasandi koodidega, mis koondati teemade alla ja teemad seoti omakorda analüütiliste kategooriatega (tabel 2).

Tabel 2. Kategooriad, teemad ja koodid

Analüütilised kategooriad	**Teemad**	**Koodid**
Sisemine ja integreeritud motivatsioon	Uute ärivõimaluste leidmine	Muutused ärimudelis
	Organisatsiooni kestlikud väärtused	Missioon ja visioon; teavitus, koolitused ja juhendmaterjalid; töötajate hoiakud
	Eeskujuks või eestvedajaks olemine	Mõju tarnijatele; mõju sektori ettevõtetele
Omaksvõetud motivatsioon[2]	Tehnoloogiline innovatsioon	Koostöö teadusasutustega; CO2 neutraalsed materjalid
	Parandatud disain	Toodete pikem eluiga; ohutus
	Kultuur ja kultuuriline muutus	Väärtused ühiskonnas; noorte hoiakud
	Keskkonna ja majanduslik heaolu	Äriliselt kasulikud kestlikud lahendused
	Majanduslik heaolu	Investeeringute tasuvus; efektiivsus ja kulude kokkuhoid
	Uued ja parema kvaliteediga tooted	Materjalid
	Ressursside efektiivne kasutamine	Tootmisjäägid; praaktooted
	Tarneahela partnerite mõju	Tarnijad; klientide ootused ja rahulolu
	Digipöörde võimaluste kasutamine	Automatiseerimine
Pealesurutud motivatsioon	Ettevõtte maine	Nähtavus klientidele; tellija surve
	Ressursihinnad ja materjalide kättesaadavus	Materjalide hinnatõus; tarnijate vahetus; energia hinnatõus
	Läbimüügi suurendamine	Nõudluse kasv
	Konkurentsivõime turul	Erinevused turgude vahel
Väline motivatsioon ja amotivatsioon	Seadusandlus, regulatsioonid	Seadusandlus; riigihanked; sertifitseerimine ja märgised; toetused
Takistused, väljakutsed		Ressursside maksumus; teadmised; juhised ja juhendmaterjalid; investeeringute tasuvuse ebakindlus; konkurents; töötajate hoiakud; materjali või tootmisprotsessi eripärad; erinevad nõuded sihtturgudel
Jätkusuutlikud tegevused		Keskkonnamõju mõõtmine; taastuvenergia kasutamine; energiatõhusus; jäätmed; vesi; tarneahel; töötajate kaasamine; tootedisain ja innovatsioon; ühiskondlikud algatused; aruandlus
Motivatsiooni toetavad tegevused		Info- ja kogemuste vahetus; rahalised toetused; nõustamine; suunised ja juhendmaterjalid

Allikas: autorite koostatud Ryan & Deci (2000; 2020), Rovanto & Finne (2022) alusel.

Vähendamaks uurija subjektiivsust, kodeerisid intervjuusid kõigepealt kaks uurijat eraldiseisvalt, ning seejärel võrreldi ning ühtlustati lõplik koodide jaotus. Kodeerimisel kasutati analüüsitarkvara MAXQDA (ver. 22.5.0).

Kuigi mitmete seni juurutatud jätkusuutlike tegevuste osas ning neid tingivate ja takistavate asjaolude osas olid vastajate hinnangud sarnased, selgus intervjuude läbiviimise käigus, et mida sügavamaks läksid küsimused, seda rohkem tuli vastustes välja ka erinevusi. Need erinevused tulenevad ettevõtete erinevatest majanduslikest keskkondadest, turgudest ja ressurssidest, aga siiski teataval määral ka hoiakutest ja laiemalt kultuurilisest keskkonnast.

[2] Siin kasutatud terminid "omaksvõetud" ja "pealesurutud" motivatsioon on Eesti teaduskeeles isikliku motivatsiooni kontekstis laialt levinud. Uuringu autorid võtsid selle tõlke üle ettevõtete motiivide konteksti lihtsuse huvides, mööndes, et konkreetselt ettevõtete motiivide mõtestamiseks, võiks kaaluda ka uute, konteksti paremini sobituvate terminite juurutamist.

Edasises analüüsis oli eesmärgiks välja tuua nii mustreid, mis on üldistatavad üle ettevõtete, täiendades seda vajadusel väljapaistvate näidetega erisustest.

Käesolevas raportis soovisime välja tuua ka kõnekaid otsetsitaate. Kõik tsitaadid on toodud võimalikult otsesel kujul vastavalt intervjuude transkriptsioonile. Siiski on neid esindatud lühendatud kujul ning, kus vajalik, tehes katse, et konkreetne ettevõte poleks vastusest üheselt tuvastatav.

2.3 ANKEETKÜSITLUS

2.3.1. UURINGU POPULATSIOON JA ÜLDKOGUM

Uuringu populatsiooni moodustasid Eestis registreeritud ettevõtted, mis kokku eksportkäibe järgi järjestatuna panustavad 80% sektori käibest. Metalli- ja masinatööstuses oli selliseid ettevõtteid 62. Vastavate ettevõtete nimekirja sai uurimisrühm otse tellijalt – need metalli- ja masinatööstuse sektori andmed põhinesid äriregistril. Ideaaleesmärgiks oli jõuda küsitlusega kõikide ettevõteteni ehk kõikse valimini. Siiski selgus uuringu alguseks enne küsitluse välja saatmist, et kolm esialgses nimekirjas olnud ettevõtet olid pankrotistunud ja ühe ettevõtte tegevus oli lõpetamisel. Seega, lõpliku üldkogumi moodustasid 58 ettevõtet.

2.3.2. ANDMETE KOGUMINE JA ANALÜÜS

Kirjanduse analüüsi ja eelnevalt läbi viidud intervjuude esmase analüüsi tulemuste põhjal koostati töörühma poolt eestikeelne ankeetküsimustik, et viia läbi ettevõtjate küsitlus motivatsioonitegurite ja tööriistade valideerimiseks. Küsimustik tõlgiti ka inglise ja vene keelde – arvestades paljude ettevõttete juhtkondade töökeelt ja rohepöördega seotud spetsialistide keeleoskust. Küsimustiku täitmise palve ja juhend koos lingiga kasutatud Limesurvey keskkonda saadeti esmakordselt ettevõtetele välja 22. mail 2023. Hiljem saadeti kõikidele ettevõtetele veel kolm meeldetuletust. Kõrgema vastusprotsendi tagamiseks helistati mittevastanud korduvalt läbi ajavahemikul 5.-19. juunini. Andmete kogumine platvormil suleti 26. juunil. Kuigi ideaalis oli sooviks saada vastused 58-liikmeliselt üldkogumilt, kujunes metalli- ja masinatööstuses lõplikuks vastajate arvuks 29 ettevõtet (50%). Arvestades osalevate ettevõtete motiveeritust, suhteliselt lühikest uuringuperioodi ja osade vastajate suvepuhkuste algust, mis raskendas nende kättesaadavust, võib lugeda laekunud vastuste määra terviklikult selgelt õnnestumiseks nii tehnilises kui statistilises perspektiivis. Tabel 3 toob välja üldkogumi ja valimi suuruse ettevõtete suurusklasside lõikes. Suuruse alusel on valimisse sattunud ettevõtete jaotus üldiselt heas vastavuses üldkogumiga.

Tabel 3. Üldkogumi ja valimi võrdlus metalli- ja masinatööstuse ettevõtete töötajate arvu järgi

Ettevõtte suurus	**Üldkogum N**	**%**	**Valim n**	**%**
Väikeettevõte (kuni 49 töötajat)	23	40	10	34
Keskmine ettevõte (50-249 töötajat)	31	53	17	59
Suurettevõte (üle 250 töötaja)	4	7	2	7
Kokku	**58**	**100**	**29**	**100**

Allikas: autorite koostatud

Pärast andmekogumise lõpetamist eksporditi andmefailid SPSS formaadis ja töödeldi IBM SPSS ver. 28 tarkvaraga. Küsimustik koosnes 8 osast:

1. Jätkusuutlikkusega seonduvad tegevused.
2. Motivatsiooni mõjutavad tegurid.
3. Sidusgrupid, kes mõjutavad ettevõtteid.
4. Motivatsiooni pärssivad tegurid.
5. Jätkusuutlikkusega seotud ressursid, mida on kasutatud minevikus.
6. Jätkusuutlikkusega seotud ressursid, mida kavatsetakse kasutada lähitulevikus.
7. Ettevõtte tulemuste hinnang viimase 3 aasta tulemustele.
8. Vastaja positsioon ettevõttes.

Eestikeelne, ingliskeelne ja venekeelne küsimustik on esitatud aruande Lisas 2.

3. TULEMUSED

3.1 INTERVJUUDE TULEMUSED

3.1.1 JÄTKUSUUTLIKUD TEGEVUSED

Intervjuude käigus toodi välja lai maastik erinevaid jätkusuutlikke tegevusi ja algatusi, mis olid **ajendatud eelkõige kulude kokkuhoiust ja suurema efektiivsuse saavutamise vajadusest**, **kusjuures positiivset mõju keskkonnale käsitleti positiivse kõrvalmõjuna**. Seda eelkõige näiteks taastuvenergia kasutamise suurendamise ja energiatõhususe tõstmise juures. Jätkusuutlikel tegevustel nähti ka tugevat seost tootmise automatiseerimis- ja digitaliseerimisalgatuste ja -eesmärkidega ning erinevate innovatsiooni-protsessidega ettevõttes (toote- ja protsessi innovatsioon). **Tüüpiliselt käsitlesid ettevõtted jätkusuutlikkuse alaseid tegevusi ka teatavates omaksvõtu ajalistes arengufaasides** – näiteks kui prügi ja jäätmete sorteerimist ja liigiti kogumist kirjeldati juba laialdaselt juurutatud ja normaliseerunud praktikana, siis oma tegevuse keskkonnamõju mõõtmine ja sotsiaalse vastutuse teemadega tegelemine on uuem ja veel arenev valdkond.

Intervjueeritud ettevõtted **investeerivad keskkonnamõju mõõtmisse, seavad vähendamise eesmärke ja analüüsivad dünaamikat**. Mõju mõõdetakse ettevõtte protsesside terviklikul tasandil, aga kohati ka konkreetsete toodete, teenuste ja klientide lõikes. Peamisteks tegevusteks on CO_2 jalajälje mõõtmine ja olelusringi analüüsi rakendamine. Börsiettevõtted koostavad iga-aastast jätkusuutlikkuse raportit. Ettevõtted, kelle puhul lähitulevikus rakendub ESG valdkonna aruandluskohustus, rõhutasid protsessi suhtelist mahukust ja keerukust, millest lähtub vajadus arendada oma võimekust vastavaid andmeid koguda, analüüsida ja esitada. Selline aruandlus kätkeb endas uute andmekogumis- ja analüüsiprotsesside sisseseadmist ning toob kaasa lisatööd, -kulusid ja ka riske.

> *"ESG rakendamine üle Euroopa ilmselt tekitab alguses suhteliselt palju segadust, kuna varasemat praktikat ei ole levinud. Täna krediidiasutused on ühed vähesed, kes seda asja proovivad tagant lükata, vähemalt Eesti-siseselt." (Int_5)*

Süsinikujalajälje mõõtmise vajadus tuleneb sageli ka B2B klientide survest. Terasetootmine on täna süsiniku-intensiivne valdkond. Süsinikdioksiidi mõõtmisel toodi välja selle erinevaid etappe ja rõhutati nende keerukust ja mõõtmisvajaduse kasvamist aja jooksul:

> *"Täna mõõdame skoop 1, mis on meie enda tekitatud süsinikdioksiid ja seda ka raporteerime, see tuleb seadusest. Aga siit me … plaanime edasi minna, kus me hakkame mõõtma ja raporteerima ka skoop kahte, mis on see süsinikdioksiid, mis on tekitatud selle energia tarbimiseks või tootmiseks, mida meie tarbime, pluss transport. Ja skoop 3 on CO_2, mida tekitavad meie tarnijad, mida on juba märksa keerulisem arvutada ja eesmärgistada." (Int_4)*

Keskkonnamõju mõõtmisega kaasneb **tajutud võimalus ja ootus klientide ja tarbijate jaoks laiemalt läbipaistvaks muutuda**. Selline läbipaistvus toob kasu erinevatel viisidel. Näiteks ka enne kui uue kliendiga leping sõlmitakse, võib sellele eelneda põhjalik audit, et klient saaks veenduda selles, et ettevõte on tema jaoks sobiv, sh jätkusuutlik ning konkureerivate pakkumistega võrreldes tugevam partner.

Lisaks jõuab (nende ettevõtete puhul, kellele see on rohkem relevantne) **läbipaistvuse vajadus ka turunduskommunikatsiooni** – mõned ettevõtted esitlevad kodulehel ja/või eraldiseisvate algatuste kaudu oma keskkonda panustavaid investeeringuid ja vastavaid sertifikaate või ka auhindu. Samuti ootavad mõnede ettevõtete kliendid, et ettevõte raporteerib iga toote puhul, milline on CO_2 hulk, mis eraldus selle toote tootmisel, transportides, toormaterjalide tootmises, jne.

Sektoris levinud jätkusuutlikuks tegevuseks on ka **taastuvenergia kasutamise suurendamine** ja fossiilkütustest sõltuvuse vähendamine investeerides päikesepaneelidesse tootmishoonete katustel ning biokütustel või elektril töötavatesse sõidukitesse ja tõstukitesse ladudes. Päikesepaneelide puhul toodi samas välja, et tehnoloogia on aastatega edasi arenenud ning hetkel seda investeeringut tehes oleks olnud võimalik valida eelmisest generatsioonist energiaefektiivsem lahendus. Tagantjärgi seega mõnikord võivad ettevõtted hinnata, et mõned jätkusuutlikkuse tegevused võisid olla kohati kiirustatud – hilisem evitamine võib teatud juhtudel võimaldada nii paremat kvaliteeti kui madalamat kulu. Tihti on taastuvenergia kasutamise suurendamine seotud uute ja kaasaegsemate (tootmis)hoonete valmimisega:

> *"Näiteks me ehitasime uue maja, kuhu me kolisime aasta tagasi, mis on palju kaasaegsem ja peab sooja paremini. Selle maja katusele installeerisime päikseenergiapargi oma tarbeks jne. Ma ütleks, et see driver on ikkagi kulud, aga läbi selle kulude vähendamise me tarbime keskkonda palju vähem." (Int_4)*

Lisaks on metallisektori ettevõtetel soov ja vajadus kasutada terast, mille tootmisel ei ole kasutatud fossiilkütuseid. Seda, millist materjali oma tootmisprotsessis kasutatakse, peeti kõige suuremaks ja kapitalimahukamaks muutuseks tulevikus:

> *"Täna on turul olemas juba vähendatud CO_2-jalajäljega materjalid, mille puhul me võime ütelda, et väga esimesed prototüüp-materjalid, mis on seeriatootmises ... on CO_2-heite vähendamisega kuni 70%. CO_2-neutraalsed materjalid tekivad turul mitte varem kui 2040." (Int_5)*

Intervjuudel osalenud ettevõtjad on rakendanud **erinevaid energiatõhususe meetmeid** nagu muu valgustuse asendamine LED-valgustusega ja liikumisandurite paigaldamine valgustuse sisse-välja lülitamiseks, soojustamine energiakadude vähendamiseks ja jääksoojuse ärakasutamine, töökohtade ja protsesside automatiseerimine, töö ümberkorraldamine ja energiatarbimise seiresüsteemide kasutamine. Tootmise käigus tekkiva soojuse ärakasutamise kohta tõi üks ettevõtja järgmise näite:

> *"Ja siis on meil mõned tootmisprotsessid, mis tekitavad palju soojust, näiteks pulberliin, mille juures saame vähendada küttekulusid." (Int_5)*

Töökorralduse osas on üle vaadatud ja optimeeritud logistikat erinevate tootmisüksuste vahel ja tarneahelates. Seadmete ostmise ja vahetamise osas toodi välja, et kõiki tootmiseseadmeid ei vahetata välja korraga vaid järk-järgult ning seda tehes proovitakse turult leida parimate omadustega seade, mis ettevõtte ja tootmise vajadustega sobib.

Energia tarbimise ja kokkuhoiukohtade kaardistamiseks kasutatakse energiaplaneerimise tabeleid, et oleks näha, kes, kus ja kui palju energiat kasutab ning mis osas on võimalik energia kasutust optimeerida. Mõõdetakse näiteks, kui palju on igakuiselt kulunud

elektrienergiat, vett, kütust, diislit, gaasi ning seeläbi tekib automaatne võrdlus eelmiste kuude ja perioodidega.

Samuti on ettevõtted investeerinud jäätmete vähendamisse ja ringlussevõttu, mis hõlmab jäätmetekke ja järelejäänud materjalide mahu vähendamist, jäätmete ja materjalide korduskasutamist, nende müüki teistele ettevõtetele ning keskkonnasõbralikumat pakendamist.

Intervjueeritavad tõid välja, et pakendijäätmed kogutakse kokku ja metallijäätmed müüakse edasi. Pakendamisel on ettevõtted vähendanud pakendikoguseid, kasutanud vähem kilet ja rohkem biolagunevaid pakendeid. Teras on täielikult taaskäideldav. Ühelt poolt on eesmärk, et tekiks võimalikult vähe tootmisjääke, mida peaks metalli kokkuostjale edasi müüma. Teisalt ei teki metalljäätmete müügiga probleeme. Samas võib probleeme tekkida sellist liiki jäätmetega, mille ringlussevõtul peab ettevõte ise lisakulu kannatama. Üheks näiteks on puitaluste ringlus, sest kui puitalust ei jäeta objektile, vaid hoolitsetakse, et see jõuaks tagasi ja läheks korduvkasutusse, siis peavad saatja ja klient need kulud kuidagi ära jagama.

Kuna suur osa uuringus osalenud ettevõtteid on ekspordile orienteeritud, tõstatusid intervjuudes laiemalt jätkusuutliku tarneahelaga ja selle juhtimisega seotud teemad. Klientide surve ja ootused kanduvad edasi ka tarnijatele. Näiteks võib ettevõttel olla n-ö eetikakoodeks oma äripartnerite jaoks, millele nad soovivad äripartneri allkirja ja kinnitust, et partner mõistab jätkusuutlikkusega seotud nõudeid ning on valmis neid täitma. **Sisuliselt on tarnija valiku, monitooringu ning arendamiseprotsessid mehhanismiks, kus ootused ja nõuded tulevad nii ettevõttesse sisse kui lähevad tarneahela teiselt poolt ettevõttest välja.** Intervjuudes toodi sageli välja klientide ja välisturgude survet kestlikke praktikaid rakendamiseks ja teisalt ka ise geograafiliselt lähemal asuvate ja/või kestlikke praktikaid kasutavate tarnijate valimist ning ka tarnijate omapoolne „nügimine", et nad rakendaksid jätkusuutlikke praktikaid.

Klientidepoolse surve osas toodi välja, et **jätkusuutlikkusega seotud teemasid käsitletakse üha sagedamini ning kohati ka senisest suurema rolliga kõigi asjakohaste hindamiskriteeriumite seas**. See tähendab, et lisaks kvaliteedile ja tarnekindlusele tõstatuvad üha enam keskkonnahoiu ja sotsiaalse vastutuse küsimused. Rahvusvahelistelt suurtelt klientidelt tuleb surve minna kaasa kliendi jätkusuutlike algatustega. Tarnijatele omapoolsete ootuste ja nõuete esitamine on pikk protsess, mis võib vajada olenevalt tarnijast ühtlasi kogemuste ja teadmiste jagamist, realistlike tähtaegade seadmist – mis kätkeb oluliselt suuremat panust kui tarnija informeerimine oma ootustest.

> *"Nende eesmärk on olla 2030. aastaks süsinikuneutraalne ning nad laiendavad seda ka ülevalt-alla kogu oma tarneahelale. Seega, näiteks meie näite puhul, on tegemist kliendi nõudega." (Int_6)*

Tarnijate ja tootmise osas toodi pisteliselt välja suundumust täna globaalse ulatusega tarneahelate osaliseks ümberpaigutamiseks / lokaliseerimiseks Euroopasse, et, vähendada logistika keerukust ja kulusid, parandada läbimisaega ja nähtavust ning kontrollida ja vähendada CO_2 emissiooni.

Intervjuudes selgus ka mitmete osalejate aktiivsus **investeerimisel tootedisaini ning toote- ja protsessiinnovatsiooni** tootearenduse, protsesside efektiivsemaks muutmise

ning suurendatava võimekusega kliendi soovide ja ootustega arvestada. Tootearenduse osas märgiti ühtlasi koostööd ülikoolidega toodete kvaliteedi parendamiseks, kulude optimeerimiseks, tootmisjääkide vähendamiseks ja taaskasutamiseks ning tootmise efektiivsemaks muutmiseks. Samuti mainiti tegevuste automatiseerimist eesmärgiga lihtsustada tööprotsesse ja vähendada vajadust tööjõu järele. Lisaks toodi välja infovahetuse digitaliseerimine klientidega, et tellimused oleks esitatud automaatselt ning info kiiremini ja lihtsamalt kättesaadav.

Intervjuudes mainiti **kliendi rolli olulisust tootearenduses**, eelkõige tootmist vastavalt kliendi spetsifikatsioonile, toote disainimist koostöös kliendiga, (koostöist) materjalide valikut ja materjalikulu vähendamist, tootmisjääkide vähendamist ning kulude kokkuhoidu, näiteks saavutades teatud tehnoloogiaid kasutades tugevama toote, mis on valmistatud õhemast materjalist. Välja toodi ka materjali ostmine väikestes kogustes väikeste tellimuste puhul, mis ei ole võimalik suurte edasimüüjate puhul, vaid siis kui leidub sobiv tarnija. Samuti toodi näitena välja komposiitmaterjalide kasutamist, mis muudab toote kordades kallimaks, aga vähendab keskkonnajalajälge, sest toode on kergem ja tuuletakistus on väiksem. Samas rõhutati, et selline tootmine on võimalik huvitatud kliendi olemasolul.

Ühe teemana tõstatus tööjõu ja seadmete rentimine. Ettevõtted võtavad töölepingutega otse tööle vähima vajaliku koguse töötajaid ning ülejäänud vormistatakse tööle tööjõurendiettevõtete vahendusel ettemääratud perioodiks. Olenevalt ettevõttest renditakse 20-50% tööjõust. Nimetati ka seadmete rentimist, eelkõige suurte, aga lühiajaliste projektide korral.

Protsessiinnovatsiooni osas toodi välja nii konkreetseid tegevusi kui ka **arusaamade ja hoiakute muutumist töökeskkonnast tootmisettevõttes**. Mainiti näiteks filtersüsteemi juurutamist, et välistada kemikaalide välisõhku sattumist. Samuti tootmise käigus eralduva tolmu kinni püüdmist, et see ei lenduks keskkonda. Nimetati ka emulsiooni kogumise filtreid tootmispinkide juures, et hoida ära mürgiste ainete sattumist õhku ning et kogutud emulsiooni tootmisprotsessis taaskasutada.

Kirjeldati ka ettekujutuse muutumist tööohutusest ja töökeskkonnast tootmises viimase 10-20 aasta jooksul. Tänapäevane tootmine on puhas, sanitaarne, kontrollitud ja turvaline, millesse ettevõtted on olulisel määral panustanud. Kohati ettevõtted märkisid, et vastav areng üllatab sageli nii kliente, noori töötajaid ja ettevõtete külalisi. Nähtus, et uute töötajate leidmine on sageli kitsaskohaks ning ettevõtted tunnetavad ka raskusi koolitamisega ja muu seonduva tööjõu leidmise ja arendamise ettevalmistamise ja elluviimisega.

Intervjuudest tuli välja ka ettevõtete tunnetatud vajadus **tõsta töötajate teadlikkust jätkusuutlikkusest ja vastutustundlikust käitumisest tervikuna** ning ettevõtte vastavasisulistest tegevustest koolituste ja muude sarnaste tegevuste näol. Intervjuudel osalenud tõid välja, et ettevõtetes pööratakse neile teemadele tähelepanu uue töötaja tööle asumisel, missiooni- ja strateegiapäevadel, infopäevadel, infotundides ja veebipõhistel koolitustel. Samuti on osades ettevõtetes eetikakoodeks, kus on toodud ettevõtte asjaomased väärtused. Koolitustegevusi võib jagada ühekordseteks, mida tehakse uue töötaja tööle asumisel ja korduvateks, mis toimuvad kord kvartalis või harvemini, et olemasolevate töötajate teadlikkust ja motivatsiooni tõsta:

"Iga kord kui meile tuleb uus töötaja, siis me teeme talle koolituse ja kord aastas korraldame missioonipäevi, mis on ka alati selle ideega, et panna töötajaid rohkem mõtlema keskkonnale ja mõtlema roheliselt." (Int_3)

Intervjuude osalised tõid välja, et on märganud **erinevusi töötajate hoiakutes jätkusuutlikkuse ja vastutustundliku käitumise osas** olenevalt sellest, kas töötatakse tootmises või kontoris. Tootmises võtavad muutused rohkem aega, sest on sageli ulatuslikumad, hõlmavad erinevaid protsesse, puudutavad suuremat hulka inimesi ning hõlmavad rohkem erineva taustaga inimesi.

Samuti märgiti, et jätkusuutlikkuse ja vastutustundliku käitumise teemad tuleb "tõlkida" keelde, mis on paremini mõistetavad, see tähendab mille puhul on arusaadavam, miks seda on vaja ja kuidas iga töötaja saaks sellesse panustada. Näiteks CO_2 emissiooni asemel on parem sõnastada väljakutsena üldine kulude kokkuhoid, elektrienergia tarbimise vähendamine ja jäätmetekke vähendamine.

Osalemine sotsiaalse vastutuse algatustes, nagu kogukonna kaasamine ja teavitamine, vabatahtlik tegevus ja sponsorlus kajastusid intervjueeritavate vastustes vähesemal määral. Küll toodi välja näiteks metsaistutusalgatusi või tootmisjääkide andmist kunsti- või sotsiaalprojektideks.

Analoogiliselt sellele, et mitmeid siin peatükis viidatud tegevusi ja algatusi käsitlesid ettevõtete esindajad kui aja jooksul järjest relevantsemaks muutunut, siis tüüpiliselt prognoositi sarnaste trajektooride jätkumist ka tulevikku. Näiteks jätkusuutlikkust tähtsustavate klientide osakaalu nähakse kasvavana, jätkusuutlikkuse ootused ja hindamise võrdluslatid laienevad ja tõusevad, pingutused protsesside analüütika ja arendamise osas on ka täna selgelt kasvufaasis. Uued tehnoloogiad loovad uusi võimalusi väärtusloomeks ja efektiivsuseks. Uued regulatsioonid eeldavad uusi soovitud tegevusi ja meetodeid ning heidutavad või ka kaotavad ära teisi. Kohati võivad uued töötajadki olla nii ettevalmistuselt kui hoiakutelt teistsugused. **Kokku summeerub see komplitseeritud dünaamikaks, mida on ka intervjuudes osalenute arvamusi ja hoiakuid hinnates asjakohane nimetada terviklikuks „pöördeks", mille raames ka ettevõtted otsivad suuremat jätkusuutlikkust ja tulevikukindlust nii lokaalsetel kui globaalsel tasemel.**

Arenguid on aga kombineerumas hulgaliselt. Nende detailsemad trajektoorid ei ole alati hästi või üldsegi prognoositavad ning kõik see kombineerub ärikeskkonna üldise turbulentsusega (eriti mis puudutab tootmise ja tarneahelate kulustruktuure, efektiivsust, paindlikkust ja riskijuhtimist). Suurettevõtetel on nende ees seisva ja/või ümber aset leidva ja/või sees toimuvate „pöörete" omaks võtmisel ja juhtimisel nii eeliseid (näiteks kohati suurem ressursibaas, parem ligipääs kõrgema taseme oskusteabele, tugevam läbirääkimispositsioon tarneahelates ning seega potentsiaalselt kergem leida strateegilisi partnereid) kui ka puudusi (näiteks kohati protsesside väiksem paindlikkus, hierarhilisem struktuur ja aeglasemad otsustusmehhanismid, kulukad pärandtehnoloogiad). Sellest tulenevalt on ka arusaadav, miks **suurettevõtted on kohati ebakindlad ja viivad ellu jätkusuutlikkuse tegevusi ja projekte siis, kui nende positiivne panus on selgepiiriline**.

3.1.2 ETTEVÕTJATE MOTIVATSIOON JA MÕJUTEGURID

MOTIVATSIOONITEGURITE SPEKTER ETTEVÕTETE OTSUSTE KONTEKSTIS

Alljärgnevalt on arutletud ettevõtjate jätkusuutlikkusega haakuvate tegevuste motiivide osas, mis kätkevad nii lähimineviku kui lähituleviku perspektiivi. See on tüüpiline motiive selgitavate uuringute karakteristik, mida saab pidada korraga nii tugevuseks kui nõrkuseks. Tugevus seisneb selles, et temaatilised küsimused suunavad vastajat laiema põhjus-tagajärg vaate poole, mis võimaldab paremini eristada süstemaatilisi mustreid lühiajalistest juhukaalutlustest. Nõrkus seisneb selles, et võimalikus olukorras, kus otsustaja motiivid aja jooksul muutuvad, on keeruline tuvastada, kas mingi konkreetse tegevuse või muutuse osas vaatab vastaja ajas tagasi ja hindab mineviku otsuseid tinginud motiive või ajas edasi ning hindab tänaste otsuste (või ka potentsiaalsete otsuste) motiive saavutamaks soovitud eesmärke tulevikus. Käesoleva uuringu intervjuude käigus prooviti ajalise perspektiivi nüansse täpsustada, küsides ka selle kohta, milliseid trende nähakse oma tegevuskeskkonnas ning millised uued väljakutsed on esile kerkimas. **Üldiselt saab järeldada, et jätkusuutlikkuse motiivide teema ettevõtetes on mitmetahuline ja dünaamiline – muutused ärikeskkonnas, turgudel, ressursside kättesaadavuses, strateegiates, koosseisudes, hoiakutes ja oskustes võivad kaasa tuua motiivide omavahelise mustri läbipõimumist ka lühikeste ajaperioodide jooksul.** Samuti on kogu motivatsioonifaktorite süsteem kompleksne – praktikas võib kergesti tekkida sünergiline efekt, kus paar-kolm üksikuna nõrgemat probleemi või kaalutlust võivad koosmõjus põhjustada tugeva muutuse ettevõtte otsustes, valikutes ja käitumises.

Käesoleva kvalitatiivse uuringu piiranguna võib välja tuua numbriliste näitajate puudumist ja piiratud üldistatavust. Kvalitatiivne uuring ei mõõda üldjuhul motivatsiooniteguri tugevust, esinemissagedust, osakaalu ega muud kvantitatiivset karakteristikut. Erinevad vastajate välja toodud motiivid võivad esineda meie uuringu analüütilise raamistiku mitmes kategoorias korraga ning ka sellise jagunemise määr ei ole numbriliselt väljendatav. Tegurite tuvastamise ja läbipaistvuse vaatenurgast on võimalik, et mõnede otsuste juures ei ole konkreetne intervjueeritav osalenud, mistõttu tema kui üksikisiku taju suure organisatsiooni otsuste motiividest on parimal juhul vaid kaudne. See distants võib olla nii ajaline (näiteks „vastav otsus tehti enne mind“) kui ruumiline (näiteks „see otsus tehti teisel juhtimistasemel ja me võime motiivide üle vaid spekuleerida“). Kui strateegilise taseme otsuste puhul on see risk väiksem, sest need otsused on enamasti laiemalt arutatud ja mõtestatud, siis taktikalise ja operatiivse taseme puhul on nii otsuste endi kui nende motiivide jälgitavus kohati piiratud.

Samuti võib kvalitatiivses uuringus ette tulla, et teatud tundlikes küsimustes võib vastaja olla kallutatud rõhutama valitud argumente ning pisendama teisi. Mitmed käesoleva uuringu teemad ei ole küll selles vaatenurgas tundlikud, aga näiteks sektsioonis, kus teemaks on inimeste väärtused ja hoiakud, eriti kui need võivad kohati erineda ühiskonnas domineerivatest paradigmadest, võivad need siiski infosisendit moonutada. Intervjuude käigus tegime parima, et luua võimalikult usalduslik suhe kõigi intervjueeritavatega ning julgustada neid välja tooma erinevaid argumente, ka selliseid, mis võisid algselt ununeda või jääda varjule. Samuti võimaldas küsimuste lai ring ristküsitlemist ehk teemade käsitlemist erinevatest vaatenurkadest.

Oluline on märkida, et käesoleva uuringu analüütilised kategooriad (sisemine ja integreeritud motivatsioon, omaksvõetud motivatsioon, pealesurutud motivatsioon, väline motivatsioon ja motivatsiooni puudumine) ei oma kategooriliselt jäiku piirjooni, vaid on **kujundlik spekter, mille ühes otsas on tugev sisemine motivatsioon ning teises otsas läheneb telg lõpmatusele, milleks on „täielik motivatsiooni puudumine". Puhtakujuline väline motivatsioon eksisteerib sellel skaalal „motivatsiooni puudumisele" lähemal, kuna see tuleb väljastpoolt organisatsiooni, on käsitletav rohkem manipuleeritavana ning võib olla ka lühiajalises raamistikus muutuv** – välise impulsi katkemisel võib otsa saada ka motiiv. Siia kategooriasse kuuluvad näiteks ka regulatsioonidega seotud asjaolud, sest paljud neist on oma olemuselt binaarsed – vastav reegel on kas kehtestatud või ei ole. Siiski kaugeltki mitte kõik regulatsioonid ei ole ühemõõtmelised lülitid „kas täidad nõuet või rikud seadust", vaid võivad pakkuda ka tasakaalustatud kombinatsiooni erinevatest piitsa- ja prääniku mehhanismidest. Sellised mitmetahulisemad lähenemised on käsitletavad liikumisena antud uuringu analüütilises raamistikus järgmise astme suunas, kus regulaatoril on teatud mänguruum saavutada subjektide erinevate valikute läbi sihitud tulemusi, teisendades tema ümber olevate käegakatsutavate eesmärkide saavutamise maastikku.

Sisemine ja integreeritud motivatsioon on käesoleva uuringu spektrikujulises lähenemises kõrgeimaks tasemeks, kuna see on kõige stabiilsem ja ajas kestlikum ning seda on kõige raskem murda. Sellel tasemel on tegemist väärtustega – mitte ainult otsustajate kui indiviidide väärtustega, vaid organisatsioonis (enamasti) terviklikult määratletud ja (teataval määral) kasvatatavate väärtustega, mis väljenduvad sisetundes „teeme sellepärast, et nii on õige" või et „see tegevus defineerib hästi, kes me oleme". Samuti kuuluvad siia motiivid „olla teistele eeskujuks" (nii organisatsioonis sees kui ka ärimaastikul ja ühiskonnas), inspireerida (samuti nii siseselt kui väliselt) ning läbi uute võimaluste leidmise liikuda edasi oma visiooni suunas. Puhtal kujul muutumatut sisemist motivatsiooni eksisteerib ärimaailmas vaid erandina, sest nagu ettevõte võib mõjutada keskkonda, mõjutab keskkond ajas ka ettevõtet. Lisaks, kui ka kujutada ette püsiva väärtuspõhise motivatsiooniga organisatsiooni eksisteerimist, siis poleks konkreetse uuringu praktilise suunitluse osas (otsides viise, kuidas ettevõtete käitumist toetada ja suunata) selle teadmisega palju peale hakata.

Käesoleva analüütilise raamistiku praktilist väärtust saab kirjeldada kahetiselt. Ühelt poolt **on otsitavaks lisasisendid, kuidas tekitada ettevõtetes tugevamat muutust ja kiiremaid arenguid eelistatud suundades, tuginedes ettevõtete tänastele motiividele** sarnaste otsuste langetamise taga. Selle kõrval on **teiseks otsitavaks sellised toetavad ja julgustavad tegevused, mis lisaksid konkreetsele subjekti otsuste motiivide kombinatsiooni ka kõrgema motivatsiooni taseme elemente, kuna sellised motiivid võiksid kaasa tuua suurema ja kestlikkuma muutuse**. Kuigi on selge, et sisemist motivatsiooni väliste impulssidega üleöö ei tekita – see läheb loogiliselt vastuollu juba vastavate kategooriate definitsiooniga – on siiski võimalik, et aja jooksul ettevõtete ja sealsete töötajate motiivid ja väärtused muutuvad ning et see protsess on läbi tasakaalukalt juhitud keskkonnategurite häälestamise mõjutatav.

Niikaua, kui peab paika eeldus, et arengute suund, mida ühiskond soovib ettevõtetes näha, ei muutu ajas kardinaalselt, on sisemise motivatsiooni kasvu läbi saavutatav stabiilne arengufookus nii lokaalselt kui globaalselt kasulik ja seega pragmaatiline karakteristik. Et antud uuringu kontekstis on selleks eelduseks midagi, mida võiks sõnastada „soovime olla

jätkusuutlikumad nii makro- kui mikrotasandil", siis on keeruline näha realiseerumas tulevikuolukorda, kus peaksime meelt muutma ja soovima midagi vastupidist. Aga teoreetiliselt – sellises tulevikuolukorras oleks tugevalt sisemiselt motiveeritud subjektid takistuseks, sest nende käitumismustrid on sisse harjunud ja saanud osaks nende olemusest. Lisanduvalt, dogmaatiline sisemine motivatsioon on teatud olukordades kahjulik – näiteks tingimustes, kus paindlikkus väärtushinnangutes võib osutuda eelistatuks. **Kindlasti tuleks motivatsiooni elementide välisel mõjutamisel silmas pidada, et sisemised motiivid oleks suunatud võimalikult kõikehõlmavalt määratletud ja laiemalt jagatud eesmärkidele, mitte aga kitsastele mõõdikutele või, veelgi hullem, konkreetsetele lahendustele / tööriistadele / tehnoloogiatele.** Liialt konkreetsel tasemel võib küsimus „kas X on globaalselt kasulik või kahjulik" olla raskesti määratletav ning ka nt tehnoloogiate arengu poolt põhimõtteliselt ümber pööratav (mille piltlikuks näiteks sobiks küsimus „kas tuumaenergia on roheline või mitte?").

Puhtakujulise lühiajalise välise impulsipõhise ning puhtakujulise kestliku väärtuspõhise motivatsiooni vahel eksisteerivad motivatsioonitegurid, mille alged tulevad küll väliskeskkonnast, aga on olemuselt stabiilsemad ning omavad ka osalist „harjumuseks saamise" komponenti. „Kas ettevõtte kasumi suurendamine on väline või sisene motiiv?" on käesoleva uuringu vaates subjektiivse vaatenurga küsimus. Antud uuringus oleme otsustanud kõiki motiive, mis on seotud eelkõige argumendiga „raha pärast", käsitelda rohkem välise kui sisemise tegurina. Seda eelkõige seepärast, et sisemised motivatsioonitegurid viitavad olukordadele, kus ettevõte võib langetada otsuse teha midagi, millel ei ole vahetut seost kasumlikkusega – küll aga millega võivad kaasneda mittetriviaalsed lisakulud või lisapingutused (alternatiivkulu). **Kui ettevõtja on nõus tegema mingi valiku, mis ei ole talle ei otseselt ega äärmuslikumal juhul isegi tajutavalt kaudselt kasumlik (ning ei eksisteeri ka vältimatut regulaatori sundi vastavalt käituda), siis on see klassikalisest mõttemallist niivõrd erinev, et vastavaid mehhanisme tasuks lähemalt uurida.**

Motiivide kategoorias, mis on tugevalt seotud kasumlikkusega, on meie uuringus vaatluse all **kulude optimeerimine, ressursside kättesaadavuse parandamine, müügi suurendamine läbi kasvanud väärtusloome ning konkurentsivõime parandamine kas otse läbi parema nähtavuse ja maine või läbi teatava kolmanda osapoole sertifitseerimise, mis vahendab maine ja nähtavuse tõusu**. Valdav osa taolistel motiividel tehtud valikuid on käsiteldavad majandusliku investeeringutena – tänane pingutus on motiveeritud ootusest suuremale majanduslikule väärtusele tulevikus. Igal investeeringul, kus see tulevikuootus ka tegelikult realiseeruma saab, on oma tasuvusaeg. On ilmne, et reeglina on ettevõtjale lühema tasuvusajaga investeeringud eelistatumad pikematest ning seega on ka motiiv langetada otsuseid ja investeerida tegevustesse, mille tasuvusaeg on tajutavalt lühem, oluliselt tugevam. **Mida pikem on tasuvusaeg (millega enamasti kaasneb riskide ja ebakindluse suurenemine), seda nõrgemaks läheb vastav motiiv ning seda rohkem tuleks, kus võimalik, taolisi otsuseid erinevate teiste motiividega toetada**, et pikas perspektiivis kasulikud arengud siiski realiseeruksid. Siit koorub välja veel üks uuringus täpsustamist vajav tahk – mida ettevõtjad ise tunnetavad lähtepõhjustena ja/või tugiajenditena, kui nad on teinud investeeringuid, mille tajutav tasuvusaeg on silmapaistvalt pikk või tajutud ebakindlus suur.

On vähe otsuseid, mida ettevõte teeks puhtalt sisemisest motiivist ilma igasuguse kasumiga seotud argumentatsioonita. Küll aga on sektsioon arengumotiive, mis pikas perspektiivis parandavad ettevõtte finantstulemusi, aga mille mõju on kaudsem ning selle avaldumise täpne mehhanism võib olla ebaselge. **Siia sektsiooni kuuluvad näiteks innovatsioon (sh disain ja protsessid, digitaliseerimine) ning innovatsioonivõimekuse arendamine, kompetentside arendamine, kultuuri ja hoiakute muutmine ning ka äripartneritega suhete arendamine.** Need motiivid loovad teatava taristu rohkem käegakatsutavatele investeeringutele tulevikus, mis lõpuks väljenduvad mingil viisil turul konkurentsivõimes ja ettevõtte kasumis aga ei pruugi olla ainult sellega seotud. Väga laias tähenduses on needki tõlgendatavad investeeringutena. Samas on tegemist süsteemidega, mille osad väljundid ei ole prognoositavad ning mis võivad luua uusi võimalusi ja võimekusi ning mille distants konkreetsest kasumlikkusest on niivõrd kauge ja hägune, et see eksisteerib selgelt väljaspool „investeeringu tasuvusaja kalkuleeritavuse" raamistikku.

Järgnevalt on toodud ülevaade ettevõtete jätkusuutlike arengute kaalutlustest ja motiividest, puudutades kõigepealt hinnanguid tänasele regulatsioonile, seejärel liikudes edasi kulusäästu ja otsesema tulu potentsiaali tegurite juurde, sealhulgas ettevõtte konkurentsipositsioon ja maine. Konkurentsipositsiooni osas tuleb käsitleda ka vahetult tunnetatud mõju äripartnerite ootuste poolt – nii tänased tarnijad kui ka suurkliendid, või ka potentsiaalsed äripartnerid, kellega suhete loomiseks võib tugevam jätkusuutlik aktiivsus olla vältimatuks kvalifikatsiooniteguriks. Sellele järgnevalt puudutame erinevaid asjaolusid „omaksvõetud motivatsiooni" kategooriast nagu tootearendus ning innovatsioonivõime toetamine, protsesside digitaliseerimine, suhete võrgustiku ja teadmussiirde potentsiaali arendamine. Viimaks, sisemise ja integreeritud motivatsiooni sektsioonis vaatleme kestlike väärtuste arendamise, eeskujuks olemise ja inspireerimise ning uuendusteks parema mentaalse valmisoleku ja uute võimaluste märkamise asjaolusid.

VÄLINE MOTIVATSIOON – SEADUSANDLUS JA REGULATSIOONID

Suurettevõtted on valdavalt hästi kursis mitte ainult tänaste kehtivate reeglitega, vaid **tüüpiliselt tegeletakse ka tuleviku regulatsioonide jaoks valmistumisega ning ka tõenäosuslike regulatiivsete tulevikuarengute mõju analüüsimisega. Nende seas võivad olla konkreetse subjekti jaoks nii riskid kui ka võimalused** – näiteks saavutada parema valmisoleku ja/või reageerimisvõime läbi teatav lisanduv konkurentsieelis.

> *„Ma arvan, et käimapanev jõud on seadusandlus. See on see, mis lükkab teisiti mõtlema ja läbi selle tuleb kindlasti palju ideid, nii ühiskonnast kui ka ettevõtetest, et kuidas seda kõike ära kasutada. Ka meie ettevõtte SWOT-s on riskiks seadlusandluste muudatused, mis puudutavad just keskkonda, aga see on ka meie SWOT-s võimalus, et see annab võimaluse uuteks toodeteks ja uuteks turgudeks ja innovatsiooniks." (Int_4)*

Rohe- ja muud jätkusuutlikud regulatsioonid on valdkond, mida võetakse ettevõtluses tõsiselt ning kus on erinevas detailsuse astmes suur hulk reegleid ja ajas muutuvaid süsteeme, mis kõik ettevõtjaid mõjutavad: jäätmed, heitmed, süsiniku jalajälg, süsinikuneutraalsus, materjalide vastavus ja eetiline tarneahel, roheenergia, avalike hangete rohenõuded ning jätkusuutlik aruandlus. Ettevõtjad tõid välja mitmeid näiteid, kus pikemas ajaperspektiivis on regulatsioon arenenud järjekindlalt ning tagajärjeks on olnud suured muutused:

„Ma arvan, et [regulaator] sunnib võib-olla rohkem kui piirab. Igasugused keskkonda puudutavad regulatsioonid järjest rohkem pressivad tootmisettevõtetele peale seda, et nad peavad hakkama mõtlema kuidas oma tootmises mitte ületada piirnorme. Näiteks seesama välisõhusaaste teema. Ma olen sellega tegelenud 15 aastat ja siis kui ma selle teemaga alustasin, olid piirnormid ca 5 korda suuremad kui täna. Need on tõsiselt alla tulnud. See on sundinud ettevõtteid mõtlema selle peale, kuidas kasutada vähem heidet tekitatavaid materjale ja kuidas siis investeerida sellesse, et püüda saastet enne kui ta välisõhku läheb. Seaduseraamid ikkagi mingil määral sunnivad." *(Int_7)*

Et jätkusuutlikkus on globaalse taseme väljakutse, siis tüüpiliselt jälgivad ettevõtjad ka regulatsiooni muutumist mitte vaid riiklikul vaid kindlasti ka EU tasemel, sest laiem regulatsioon kätkeb sagedasemalt nii rohkem riske jääda konkurentidest maha ja kanda lisakulusid kui võib ka luua laiemaid võimalusi rahvusvahelise ulatusega ärimudeliteks. Samuti ilmnes ettevõtjatelt, et **kõrgema taseme regulatsioonid võivad olla selgemalt analüüsitavad, samas kui lokaalseid regulatsiooni muutusi tunnetatakse potentsiaalselt rohkem volatiilsematena ning kohati keerukamalt analüüsitavatena.**

Lokaalsemad regulatiivsed mustrid on ettevõtjate sõnul sageli tugevalt erinevad. **Mitmed ettevõtted, kes on tihedates ärisuhetes Skandinaavia riikidega, tõid välja, et sealsed regulatsioonid on silmapaistvalt karmimad ning sellest tulenevalt on ka vastav ette vaatav ja riske ennetav kavandamistegevus aktiivsem ja süsteemsem.** Tüüpiliselt näevad ettevõtted, et **valdkonna regulatsioonide praktikad levivad ja (vähemasti osalt) liiguvad ühtlustumise suunas – seda mitte ainult lokaalsete regulaatorite tegevuse tõttu vaid (ehk rohkemgi) ärivõrgustikes praktikate levimise ja normaliseerumise tõttu.** Siiski toodi välja ka mõtteid, et **teatud praktikad ühtlustuvad üle kõikide ettevõtete vaid osaliselt – näiteks vaid üle teatud tüüpi ettevõtete, mis on tugevamalt integreeritud rahvusvahelistesse väärtusahelatesse.** Lisaks ei saa jätta mainimata, et väiksemate ettevõtete puhul võivad muutused võtta oluliselt kauem aega:

„… kui ettevõttes töötab 4 meest ja koer, siis on väga keeruline seda kõike läbi närida neil oma päevatöö kõrval. Aga suured partnerid, kontsernid, nad on sellega juba kokku puutunud ja liiguvad samas suunas, et ma arvan, et siin mõne aasta pärast ei ole enam küsimus selles, et mis asi see on ja kas me tahaksime sellega tegeleda. Ma mõtlen kõiki ettevõtteid kogu tarneahelas, et kogu maailm sinna suunas liigub ja eriti ettevõtted, kes tegutsevad Euroopa Liidu majandusruumis." (Int_4)

Kõrgemate makro-eesmärkide perspektiivis on kindlasti hea, et regulatsioonidest lähtunud praktikad levivad ajas ja ruumis edasi. **Teisalt ei saa mööda ka, et kui reeglid ei laiene „ühe hooga kõigile", vaid järk-järgult, tekitab see riski teatava ebaõigluse tunnetamise osas** – näiteks ettevõtete puhul, kes peavad kohanema esimeses järgus ning kes võivad tunnetada nii suuremat ebakindlust kui ka kulusid, samas kui nende poolt vahetult tunnetatav kasu oma turgudel ei pruugi alati olla tugev (vähemasti senikaua, kuniks kõnealune praktika ei ole veel saanud laialdaselt aktsepteeritud standardiks). Just suurettevõtted on enamasti esimesed, keda uued muutused sunnivad kohanduma, mis on mõistetav nii nende eeldatava võimekuse vaatest muutust kergemini läbi viia kui ka nende tugevama potentsiaali osas praktikaid levitada mööda oma tarneahelaid ja ärivõrgustikke. Siiski, **kui tegemist on olukordadega, kus „regulatsioonile allutatud" ning „veel mitteallutatud" ettevõtted on omavahel tugevas konkurentsis, võib see olla heidutav ning selliseid olukordi peaks regulaator proovima ennetada.** Samuti ei saa

enamasti eeldada, et jätkusuutlikum toode või teenus iseenesest oleks turul rohkem väärtustatud ning hakkaks ettevõtjale lühiajalises perspektiivis sisse tooma:

„Kui me räägime sellest, et kas tehakse, nimetame jälle selle toreda sõna rohepöörde, tarbeks mingeid investeeringuid. Tegelikult on nii, et kõik investeeringud, mis ikkagi ettevõttes tehakse, neid ju ikkagi eesmärgistatakse. Miks ma seda uuesti rõhutan on see ka, et ma võin täna teha "meeletuid investeeringuid" ja võibolla öelda niiviisi, et nüüd ma näen, et minu tootmine on rohelisem kui kellegi teise oma, ainult et ma pean aru andma, et ma konkureerin kõikidega Euroopa turul ja kui teised, kes ei tee, siis täna on ikkagi niiviisi, et … hindade ja toormete hindade osas on kõik väga hinnatundlikud. Ja nüüd kui ma teen … täiendava investeeringu, siis ausalt öeldes mina võin küll öelda niiviisi, et need metalliettevõtted kellele mina kaupa ekspordin - jah, tore on kuulda, et sa oled natuke rohelisem, aga me ei taha seda täna veel sulle täiendavalt kinni maksta.“ (Int_10)

Üks tugevamaid probleeme seoses jätkusuutlikkuse reeglite muutumisega on lisakulud. Olukordades, kus konkreetse regulatsiooni rakendumise detailid on ebaselged, võib ebakindlus kulude muutuse osas olla tugevaks demotiveerivaks faktoriks. Samas, kui reeglimuudatuste mõju on ettevõtja jaoks tasakaalukas ning kaasav, võib kaasneda mitte ainult „pahameele vältimine“ vaid ka aktiivne toetus muudatusele. **Just suurettevõtete puhul on oluline, et uute reeglite rakendamisel tehtaks ettevõtjaga koostööd, et mõista tema vahetut muutust nii kulu- kui tulumaailmas. Samuti käsitletakse „õigel viisil kehtestatud head uut reeglit“ kui viisi, kuidas väljuda teatavast mugavustsoonist:**

„Raske on ta nii kaua kui see muudatus toob kulusid. Ja raske on ta nii kaua kui see muudatus tuleb, millega tuleb nüüd elama hakata ja hetkel veel ei ole kohanetud sellega või ei ole hetkel häid lahendusi või ideid, kuidas seda asja nüüd niimoodi teha, et ei peaks kannatama neid kulusid. Aga need muudatused nii majanduses kui ka ühiskonnas kui ka seadusandluses panevad inimesi teisiti mõtlema. Inimene on loomu poolest laisk ja enesekeskne ja ta vajab natukene lisamotivatsiooni, et tulla sealt mugavustsoonist välja ja hakatagi teistmoodi mõtlema ja tekiks see paradigma muutus.“ (Int_4)

Suurettevõtete jaoks on enamasti peamine lahendus jätkusuutlikuma tuleviku poole liikumisel tehnoloogiline. Enamasti on ettevõtetel hulgaliselt näiteid tuleviku tehnoloogiatest, mille juurutamist ollakse teataval tasemel analüüsitud. **Võimalik või isegi ka peamine takistus ei pruugi olla ainult lokaalses investeeringukulus, vaid selles, kuidas võib käituda tarneahela teises otsas lõpptarbija, kelle jaoks lõpptoote hinna tõus ei pruugi vaikimisi kaasa tuua „uue hinnaga leppimist“**, vaid erinevaid asendusmeetmeid, millest mõned võivad ka süsteemi suuremas pildis viia jätkusuutlikkuse taotlusest eemale:

„Ühe grammi terasetootmise emiteeriv terasetööstus kokku oma tsüklis 2.5 grammi CO_2. See on kaugelt kõige suurem CO_2-heite tekkimise koht. Ükskõik kuidas me pärast seda värvime... see elekter, meie majad.. kõik meie protsessid.. on selle kõrval väga tühine. Kui vaatame statistiliselt, siis Euroopa Liidus terasetööstus on CO_2-heitmel suuruselt kolmas omal positsioonil. Kui me nüüd räägime, kuidas seda asja paremaks saada, siis kõige kardinaalsem muudatus on see, millist materjali me oma tootmisprotsessis kasutame. Täna on turul olemas juba vähendatud CO_2-jalajäljega materjalid, mille puhul me võime ütelda, et esimesed prototüüp-materjalid, mis on seeriatootmises on CO_2-heite vähendamisega kuni 70%. CO_2-neutraalsed materjalid levivad turul mitte varem kui 2040. See muudatus on väga kapitalimahukas. Me räägime siin ligi 300 miljardist eurost, mis tähendab seda, et baasmaterjalid lähevad turul nii palju kallimaks …Tarbija iseenesest on nõus tarbima rohelisi

tooteid, kui nad ei ole kallimad, mis tänasel päeval on suur vastuolu. See on põhiprobleem." *(Int_5)*

Kui eksisteerib ootust riigipoolse finantsilise toetuse osas, millega sektori esindajad võivad enamuses nõustuda, siis tuleb selgelt välja, **et ka sellised mehhanismid peavad olema läbi mõeldud terviklikult nii konkreetse turu kui tarneahela mõju lõikes ning analüüsides, mil määral toovad meetmed kaasa soovitud ja millisel määral hoopiski mittesoovitud käitumist**. Näiteks ka hiljutine probleem volatiilse energiahinnaga, mis mõjutas oluliselt paljude metalli sektori ettevõtete kulustruktuuri ja kogukulu, leidis käsitlemist mitmes vaatenurgas – ühelt poolt tervitatakse süsteemselt läbi mõeldud toetusmeetmeid, teiselt poolt ei nähta, et seda oleks mõistlik teostada otseste toetuste või hinnakontrolli mehhanismidega:

„[In response to question concerning desirability of government-fixed energy prices] No, it's stupid idea. Backwards plate credits, perhaps, but if we talk about like pure price control methods that you would set a maximum limit on the price. Well then you kill the incentive as well. Or if you pay back the money later on, after a certain you know level, then what's the incentive to reduce. That's why it is a like open market for the electricity ... Maybe the compensation for households, that's OK. But for businesses, yeah, it's business and this case you have to at least push those costs under your products." *(Int_6)*

Riigipoolse toetuse osas nähakse selgelt probleemi ka tänase bürokraatia mehhanismidega, mis võib isegi suurettevõtete jaoks tähendada, et toetusest saadav otsene kasu jääb väiksemaks kui mehhanismi läbimisest kannatatav lisakulu:

„Minu kommentaar siin on, et ressursitõhususe asi on maetud tihke bürokraatia padja alla. Me viisime praegu kolm projekti läbi ja ma kahetsen, et ma neid tegin. Mitte neid asju, mis me ostsime, aga ma kahetsen mis me toetuse vastu võtsime. Selline asi nagu vesilõikuspink, hästi suure energiatarbega töörist, millega saab lõigata metalli jne. Meil on see seade natuke vana juba. Ja me olime messil kaks aastat tagasi, kus olid pumbad, mis tarbivad ca. 60% vähem energiat. Seal messil ma vaatasin okei, seda võiks välja vahetada. Kohe Saksa esindaja ütles et kui vahetate välja, riik maksab kinni siin 35-40%, tasub ära. Ma ütlesin et meil ei ole nii. Sellepärast et sa pead tegema projekti, tellima 20 000 € ressursiauditi, ja siis selle ressursiauditi käigus me avastame, et meil võiks see pump olla. See on nagu näitemäng, et ettevõtjad teavad väga hästi selliseid uusi tehnoloogiad ja seadmeid, mida võiks kasutada, millel on lihtsasti tõendatav energia kokkuhoid, aga me ei saa minna, et „näete minul on siin üks pump, mida ma saaksin välja vahetada, tarvitab nii palju elektrit." *Riik tahab, et ma telliks auditi, ja audiitor tuleks ja avastaks seda asja ise selle auditi käigus. See on täiesti kummaline.*" *(Int_7)*

Tehnoloogiliste piirangute ja otseselt tehnoloogiaga toetuste kõrval tõid ettevõtted välja ka ootust muud tüüpi abile.

„Ma arvan, et meil ei ole tehnoloogia mõttes, kui ma enda ettevõtet vaatan, siis ma arvan, et meil ei ole nagu kuskile nii palju seda kasutada. Kui nagu üldiselt metallisektori mõttes, siis ma arvan kindlasti ettevõtted sooviksid, et oleks rohkem tuge. Aga pigem ma arvan, et võibolla mitte just seda tehnoloogilist poolt, pigem oleks vaja tuge garantiide koha pealt. Ma arvan, et see on, millega ettevõtted jäävad hätta. Igasugused pangagarantiide tagatised ja lahendused, et ettevõtted saaksid paremaid maksetingimusi jm." *(Int_10)*

Kokkuvõttes, kuigi eksisteerib ka ettevõtteid, kelle jaoks vahetul Eesti tasemel regulaatori mõju seoses rohearengutega on nõrk – või vähemasti ei tunnetata vastavat mõju – siis tüüpiliselt nähakse mitmeid mõjukohti ning nende osas on intervjueeritutel nii häid kui halbu näiteid. **Eesmärkide tasemel ei ole ettevõtete vaatenurgal riigiga liialt palju**

põhimõttelisi erisusi. Ettevõtted tajuvad nii globaalseid kliima- ja muid vastutustundlikke eesmärke kui ka oma sektori rolli majanduses ja panuses ühiskonnale. Pigem puudutab ettevõtete kriitika meetmeid, kuidas konkreetseid eesmärke saavutatakse (rohkem just kohalikul tasandil, kus väike kogus suurettevõtteid konkurentsimustris võib tähendada vajadust rakendada reegleid koos teatavate erandite või muude lokaalsete kaalutlustega) ning milliseid muutusi need endaga ettevõtetes ja turgudel kaasa toovad. Üheks kandvaks mõtteks intervjuudest jäi, et **ettevõtjad hindavad, et nende arusaam tuleviku potentsiaalsete regulatsioonide mõjudest nii mikro- aga ka makrotasandil on laiem ja sügavam kui regulaatoril endal**. Vastav taju selgitab ka, miks soovitakse ja soovitatakse, et riik ja omavalitsused ettevõtetega rohkem koostööd teeksid – seda ei tajuta stiilis „teeme lobitööd enda lokaalsetes huvides", vaid selgelt „aitame regulaatoril näha suuremat pilti".

PEALESURUTUD MOTIVATSIOON

Siia kategooriasse liigitati uuringus argumendid, mis on otseselt ja ajaliselt lühi- kuni keskpikas perioodis seotud ettevõtte sissetulekute ja kogukulude mõjutamisega kasumi suurendamiseks või äriliste kaotuste vältimiseks ja riskide vähendamiseks. **Vahetu kulude ja tuludega seotud motiivid on tugevad, äritegevuses kõige naturaalsemad ning sellel tasemel eksisteerib ettevõtjatel tõenäoliselt kõige vähem pimenurki – võimalikke arendustegevusi ja muutusi kaalutakse kõigepealt läbi just nendest vaatenurkadest.** On ilmne, et ettevõtted on altimad läbi viima algatusi, millega saavutatakse mitmeid eesmärke paralleelselt, näiteks madalamaid kulusid, suuremat efektiivsust, suuremat väärtusloomet, paremat mainet, tugevamat ja laiemat oskusteavet ja jätkusuutlikumat äritegevuse sotsiaalset mõju. Et aga niivõrd mitmemõõtmeliselt paralleelsete mõjudega arenguid on piiratult, siis reaalsuses taanduvad arenguvalikud investeeringu tasuvuse kaalutlustele – otsitakse just uuendusi, mille vahetu tasuvusaeg on lühem.

„Tõenäoliselt kõik ettevõtjad käituvad sama loogika alusel. Kõigepealt püütakse panna mitu positiivset asja ühte sammu kokku: kui see annab kuluefektiivsust ja samal ajal mõjub keskkonnale positiivselt, siis need projektid tehakse kõigepealt. Siis järgmisena taandub see selle peale, et kuidas on ettevõtete finantsvõimekus ja võimalused. Kui sul on tõesti piisavalt mugavalt rahavoog, siis sa teed good-to-have asju. Kui sul on väga raske konkurentsisituatsioon nagu praegu, kus energiahinnad on väga kõrged, siis tõenäoliselt ettevõtjad ei saa teha neid keskkonnale positiivseid asju, millel investeeringu return time on ebamõistlikult pikk. Sest seesama jätkusuutlikus ettevõtte vaates on mitte ainult keskkonna jätkusuutlikus, vaid ka finants-jätkusuutlikus. Kui me ei ole finantsiliselt jätkusuutlikud, siis põhimõtteliselt kõik muud sinna ümber järgnevad tegevused muutuvad mõttetuks." (Int_5)

Sektori protsesside jätkusuutlikkust hoiab tagasi eelmise põlvkonna taristu pikaealisus ja kulukus, mistõttu majanduslikult kõige optimaalsem on vana tehnoloogia amortiseerida lõpuni, kuniks uus ja säästlikum saab peale tulla:

„Kui uue investeeringu teeme, siis üritame leida parema lahenduse energiasäästu ja selle koha pealt. Me ka ei kiirusta, seadmed kasutatakse nii kaua kuni piltlikult rattad alt ära kukuvad, siis võtame uue." (Int_9)

Et metalli sektor on enamasti energiamahukas ning energiahind on viimasel ajal kallinenud ning käituvad senisest volatiilsemalt, on **energia säästmise temaatika laialt levinud**. Pigem käsitletakse selliseid lahendusi kui kogukulu optimeerimist, millega jätkusuutlikkus kaasneb rohkem kõrvalproduktina. Ilmnes, et uuringus osalenud ettevõtetel on energiakulu optimeerimistegevustest rohkem näiteid kui materjalikulu optimeerimisest, mis on sektorit arvestades ka loogiline. Samas toodi ka välja, et ka enesekaitse toormehindade volatiilsuse vastu on üks optimeerimismotiividest – näiteks materjalide sisseostu ajatamine. Materjalikulu vähendamine füüsiliselt on sellega võrreldes enamasti raskemini saavutatav (kui üldse) ning kus üldse teostatav, kipub eeldama mahukaid tehnoloogilisi investeeringuid. Taristu kapitalimahukus on ka suurtele ettevõtetele sektoris tõsiseks argumendiks, mis muudab jätkusuutlikkusele suunatud uuendused kalliks.

„Kui me räägime metallist, siis 98-99% metallist on taaskasutatav. Teine eesmärk on see, et jäätmeid üldse vähem tekiks. Seal tekivad omad piirid ette. Ja mis on teine suur valdkond ... on energiaga seotud. Meie üks probleem on praegu see … et meie hooned on vanad. [Meie ettevõtte konkurentidel] on üsna uued tootmishooned. Meil on ikkagi veel vanast vene ajast. Ja praegu me projekteerime ja loodame rahastuse saada, et ühel hetkel meil oleksid ka uued hooned... ja kõik mis sinna juurde tuleb.. küte, elektritarbimised jne.“ (Int_5)

Samas tõi ühe ettevõtte esindaja ka välja, et **ressursikulu optimeerimine puhtalt finantsilistel kaalutlustel võib olla teisejärguline – mistõttu selle saavutamine vajab kindlasti tuge erinevate teiste motivatsioonitegurite poolt**.

„Energiahindade kasvuga ja tegelikult veel rohkem sihukeste väliste klientide poolse surve ja küsimuste alusel on see nagu meiesugused ettevõtted rohkem liigutama üldse hakanud. Kui jätta kõrvale ekstreemsed elektrihinnad, mis siin vahepeal olid, siis tegelikult energiakulud (kui jutt käib praegustest elektrihindadest), siis olenevalt sellest ettevõttest, need ei ole asjad, mis äriliselt panevad keskmist ettevõtet liikuma. Suuremas osas on see väljastpoolt tekitatud tahe midagi teha … Meie kogemus ongi suuremas osas tegelikult seotud sellega, kuidas me oleme oma klientidele ja partneritele andnud infot selle kohta, mida ja kus me teeme. Sellise infovahetuse käigus on endale ja meile siis nagu ka rohkem selgeks saanud see et ühte ja teist teha annab. Ja meie kogemus ongi seni eelkõige olnud teadvustamise poolega ja mitte nii väga selliste programmide elluviimisega. Et igasugused energiatõhususe projektid ja mingid, mis puudutab investeeringut, siis need on ikkagi tegelikult suuremas osas äriliselt juhitud otsused – et päris elektrihinna pärast me mingit heal tasemel seadet vahetama ei hakka. See on ikkagi suhteliselt teisene või kolmandane kaalutlust tavaliselt.“ (Int_7)

Üldiselt on kulude optimeerimine suurettevõttes selgelt mõtestatud tegevus. Ühe osaleja mõttemalli kohaselt käsitletakse nende organisatsioonis ressursikulude optimeerimist kolmel tasandil: 1) „mida me üldse teeme (ja ei tee)?“, 2) „kuidas me seda teeme?“, 3) „kus me seda teeme?“. (Int_5) Materjali- ja energiakulude monitooring on kontsernides tavapärane protsess, millel on alati kulude kontrolli tähendus, millele aga hiljuti on juurde lisandunud ka jätkusuutlikkuse dimensioon. **See viitab, et tervikuna jälgitakse kulustruktuuri ja kulude dünaamikat senisest detailsemalt ja regulaarsemalt – põhjused selleks on kombinatsioon kulude optimeerimisest ning vajadusest suurendada läbipaistvust äripartneritele ja kolmandatele osapooltele.**

„Meil [kontsernis] igakuiselt kogutakse juba andmeid ja raporteerime nö energiakulu, et kui palju meil on elektrienergiat, vett, kütust, diislit, gaasi läinud ja siis tekib kohe automaatselt raport näha [võrdlus eelmise perioodiga]. Siiamaani pole veel otseselt küsima tuldud, kui

selline 5-10% vahe on. Aga näha on, et kontserni tasemel … tulevad kindlasti varsti edasised juhtnöörid.“ (Int_4)

Müügi ja turunduse osas tunnetavad mitmed sektori suurettevõtted täna vähemalt keskmise tugevusega seost jätkusuutlikkusalgatusi hõlmava turunduskommunikatsiooni ning müügipotentsiaali suurendamise vahel. Siin kombineeruvad kaks motiivi: soov areneda teatud tänaste võtmeklientide arengusuundadega paralleelselt ning soov tõsta potentsiaali leida juurde uusi kliente.

„[Jätkusuutlikkus on] kaart, millega me saame müüa väärtust oma kliendile, mitte hinda. Sest hinnamüüjaid on väga palju ja, olgem ausad, on ka väga palju teisi riike meie läheduses, kus ka kulubaas on tuntavalt soodsam võrreldes Eestiga. Ja ütleme ka ausalt, kui sinu ettevõte on piisavalt suur, siis loomulikult sa ei tooda enam Eestis, vaid sa lähed ja toodad seal, kus sinu klient asub. On see siis Holland, või Saksamaa, või USA. Mingi hetk kasvame ka me riigist välja. See on pikk vaade sellele asjale. See ongi see vajadus et me peame väärtustama neid asju mida teised ei suuda teha ja müüma seda väärtust, mitte müüma hinda.“ (Int_5)

Kui mõned jätkusuutlikkuse arengud ettevõtetes on seotud teatud tüüpi klientide konkreetsetele ootustele vastamisega (näiteks nagu vastavus konkreetsele hanketingimusele), siis see kindlasti ei selgita kõiki ettevõtete jätkusuutlikkuse arengualgatusi – on ka arenguid, mida tehakse laiemalt ettevõtte maine parendamise eesmärgil. Paljudel juhtudel tähistab see mainet konkreetselt klient-turu ettevõtete silmis, aga samuti on ettevõtete esindajad toonud välja ka organisatsiooni mainet ühiskonnas (mis viitab, et ka maineargument ei ole puhtalt ainult otsese kasumi kasvatamise potentsiaaliga seotud, vaid osa sellest võib olla lühiajalises perspektiivis kasumi argumendist ka lahutatud).

“Absolutely, [sustainability] has to be in the marketing material. … as we are now closing in the greentech strategy. Then, based on that, we will also create marketing as well for it. … [in our company] you will get transparency on the CO_2 emissions, our targets are to be neutral by 2030, and if these things are important to you as a customer, then you should choose us. Yeah, it is absolutely that it has to be in marketing as and the importance of it will increase [going] forward.” (Int_6)

Tasub ka välja tuua, et veebis jagataval infol on ettevõtte maine kujundamisel ainult osaline roll. Eriti kui küsimus puudutab võtmetähtsusega partnereid, võivad **vahetud kohtumised ja külastused, kus on võimalik nii oma võimekust demonstreerida kui ka saada infot partneri ootustest ja selle sees peituvatest nüanssidest, sh roheasjaolud,** osutuda märgatavalt tähtsamaks.

„Sa mitte kunagi ei saa küsitlusest kogu spektrist ülevaadet, sa saad ainult servadest. Kes ei ole üldse rahul, või mingil põhjusel liiga rahul. … Sellepärast ma arvan, et kõige parem tagasiside kliendilt, mis sa saad, kui ta tellib sinu käest [senisest] rohkem. Suurendab sinu osakaalu oma portfellis. Ja kui sa nt lähed kliendile külla, olete aktiivses suhtluses, sa saad palju rohkem infot, kui mingisuguse küsitlusega. Me oleme suurendanud müügiinimeste kontakti klientidega. .. [kui me] otsime uusi kliente, siis me väga tahame, et nad üsna kiiresti tuleks meile külla. See on ka mainega seotud. See võib meeldida või mitte, aga kui sa kuskil Saksamaal ütled et me oleme Eestist, sakslase pea on "riiul" ja sama "riiuli" pulgal on ettevõtted Rumeeniast, Slovakkiast.. kus iganes.. post-soviet siiamaani elab. Ja kui nad tulevad kohale ja näevad meie tehast, ja keskkonda, ja kuidas me toodame.. Me ei taha siia neid, kes tulevad odavamate asjade järgi. Me tahame kvaliteeti ja täpsust pakkuda, ja seda heas keskkonnas. Kodulehel meil ei ole jätkusuutlikkuse mõõdikut ja me ei ole seda

kasutanud klientide hankimisel. Aga kindlasti, kui klient tuleb siia ja näeb ettevõtet, siis ta usaldab tellimused siia." *(Int_5)*

Väärib märkimist, et kuigi ettevõtjate sõnul on nii sektori terviklik innovatsioon kiire kui ka ettevõtjate enda panustamine aktiivne, siis osad ettevõtjad ka tunnistavad, et **mõnikord on eraldi pudelikaelaks ettevõtte omapoolne vastav selgitustöö, millega kaasneb klientide teadmatus erinevate lahenduste jätkusuutlikkusega seotud väljakutsetest või ka edusammudest**.

„Tihti tegelikult meie kliendid ei ole teadlikud nendest [materjali] valikutest. Väga paljude klientide jaoks tuleb üllatusena, kui sa ütled neile, kui palju tegelikult terasetootmise CO_2 *heide kui selline on. Et kõik hakkab sealt ja siis tulevad küsimused: kas on meil mingisugune alternatiiv olemas? Kas me saame midagi rohelisemat või keskkonnasõbralikumat pakkuda? Ja sealt see teema hakkab. Ma arvan et ka päris palju Eesti metallitööstuse ettevõtteid ei ole eriti teadvustanud mis need võimalused on, milliseid arenguid tehakse. Kui me ise seda turule ja ka oma klientidele seda informatsiooni ei vii, siis nad ei oskagi küsida seda.*" *(Int_5)*

„Ma arvan et me ei ole osanud kestlikkuse silti niivõrd külge riputada. Me ka nt. läksime üle paremale filtersüsteemile selleks, et välistada välisõhku sattuvat keemia osakaalu. Aga me ei sildistanud seda kestlikkuse või rohelisusega." *(Int_7)*

Turundusliku motiivi suhtelisest tähtsusest tulenevalt puudutas uuring ka ettevõtjate hinnangut rohepesu levikule nende tegevusvaldkonnas. Pigem oldi selgelt ühel meele, et **rohepesu ei ole metallisektoris B2B tasemel laialt levinud – kui olukord jätkusuutlikkusega on partnerile oluline, siis seda kontrollitakse**:

„Me teeme seda eelkõige turunduslikul otstarbel ja sellepärast, et see surve on tellija poolt olemas. Kindlasti me ise ka loeme raha ja hoolime keskkonnast, aga eelkõige kõrgema profiiliga klientide puhul on [jätkusuutlikkus] täna must-have. Teema puudutus peab sul kuskil kajastatud olema, aga ikkagi kontrollitakse sisu ka. Kui tegelikkuses kõik tõstukid on diisli peal ja kütad õliga, siis ei ole okei. Kindlasti see, et me seda oleme sõnades kajastanud, siis tuleviku tegevused on sellest mõjutatud." *(Int_9)*

Kui rohe- ja jätkusuutlikkuse temaatikat näevad mitmed ettevõtted juba täna selgelt konkurentsieelise faktorina nende turul, siis veel laiem ring tõi välja sellise konkurentsiteguri oluliselt kasvava rolli tulevikus.

„Tavaliselt, kui me mingit asja ette ei võta, siis paari aasta pärast on teised järgi." *(Int_1)*

„Aga põhiline motivaator on ikkagi see, et kogu maailm liigub selles suunas ja me ei taha maha jääda." *(Int_9)*

Siiski toodi ka välja, et **konkurentsiolukord tänasel turul ei julgusta alati rohearenguid**, vaid esineb ka vastupidist suhet, kus suurema negatiivse keskkonnamõjuga, aga odavam toode omab kindlat dominantset positsiooni teatud turusegmendis ja/või regioonis, mistõttu kallimat jätkusuutlikumat toodet ei võeta omaks, samas kui väiksema keskkonnamõjuga toodet ei anna kasumlikult müüa tarbijaskonna maksevalmidust silmas pidades.

„Siin vestlusringis olevad ettevõtjate toorained tulid põhiliselt Ukrainast ja Venemaalt. Seal ei ole mitte mingisugust CO2-komponendi olulisuse teadvustamist. Nüüd vahetus Türgi vastu, mis ilmselgelt ei ole absoluutselt selles võrdluses ligilähedaseltki parem. Paremad alternatiivid sisuliselt tulevad Lääne-Euroopast, aga lihtsalt tänasel päeval need ettevõtted, kes täna arutavad seda asja, nad ei osta seda Hollandist, sest lihtsalt nad ei püsiks konkurentsis sel juhul. Eestlane võiks seda osta, aga samas lätlane, leedukas ja poolakas ei

osta.. ja sellega saab see asi üsna kiiresti läbi, sest et hinnavahed tänasel päeval erinevatel tüüpidel sisenditel erinevates geograafilistes piirkondades võivad esineda kordades. Ja terasmaterjal on nii kallis kui Aasiast tuleb nt. pakenditeras hinnaga 1300 eurot / tonn ja Euroopast ostan 1900 eurot / tonn, see 600 eurot on üllatavalt suur vahe ja sa ei püsi konkurentsis. Küsimus on turgude teadlikkuses. Me kasutame Euroopa baasmaterjale, me müüme ainult Lääne-Euroopasse, kõrge lisandväärtusega turgudele - see on võimalik. Samas ma ei saa müüa nt. Araabia riikidesse, ma ei ole võimeline müüa seda Ida-Euroopasse - see lihtsalt paratamatult sõltub, kus sa tegutsed." *(Int_5)*

Surve ettevõtte klientide ja/või suure mõjuga äripartnerite poolt on sektori suurettevõtjatele tugevaks (sageli sundivaks) motiiviks. See mõju võib aset leida nii jäigalt konkreetse arengualgatuse või muudatuse pealesurumises („võta või jäta!") või ka rohkem paindlikumalt ja koostöisemalt (mis uuringu teoreetilises vaates enam ei liigitu niivõrd pealesurutud motivatsiooniks kuivõrd omaksvõetuks). Taoline nügimine võib puudutada vägagi erinevaid jätkusuutlikkuse aspekte, sealhulgas:

- Süsiniku jalajälje mõõtmine
- Tarnijapoolsete uute tehnoloogiliste lahenduste implementeerimine
- Materjalide taaskasutamine
- Pakendi vähendamine, vältimine ja taaskasutamine
- Tootmise energiakulu ja energia kasutamise efektiivsus
- Vedude modaalne jaotus ja energiakulu
- Jäätmehaldus
- Kohustus oma tarnijaid ja/või kliente auditeerida / mõõdistada
- Uute (rohe-)tehnoloogiate arendamise eeldus

Partnerite poolt eeldatavad muutused ei puuduta ainult vahetute väärtusloomeprotsesside jätkusuutlikkust, vaid ka juhtimisarvestuslikku analüütikat nende jätkusuutlikkuse kohta. Mitmed osalejad tõid välja just Skandinaavia äripartneritest lähtuvat vajadust hinnata äritegevuse keskkonna jalajälge ja läbi viia erinevaid seonduvaid analüüse ja auditeid. Oluline on märkida, et see ei puuduta ainult ettevõtteid, kelle äripartnerid on otseselt „rohevaldkondadest". Pigem võib isegi lihtsustades öelda, et **üle kõigi valdkondlike rahvusvaheliste tarneahelate on ahelas vähemalt üks lüli, kelle jaoks jätkusuutlikku arengu leviku indutseerimiseks üle tarneahela on olemas nii soov kui mõjuvõim.** Ahelad, kus selline raskuskese puudub, on erandiks. Mitmed metalli valdkonna suurettevõtted on tänase seisuga jõudnud oma analüütikaga ära katta „skoop 1" ehk otsesed emissioonid ettevõtte protsessidest ning tegeletakse nii „skoop 2" kui „skoop 3" ettevalmistavate analüüsidega ja rakendusplaanidega.

„Seda nügimistunnet tunneme aktiivselt … meil ei ole väga palju põhikliente - kahe käe sõrmedel loeb kokku ja pooled nendest survestavad väga jõuliselt … nad on oma programmid teinud ja nad on võtnud seal näiteks tõenduspõhised eesmärgid, kus nad siis lubavad täitsa CO_2 *neutraalseks jõuda kunagi aastal 2035 ... Nad mõistavad, et selleks, et sinna jõuda, peab tegema koostööd oma partneritega ja nad seavad meile väga selged ja suured ootused, aga samas nad ka mõistavad, et meile on ka aega vaja anda, et atra seada ja omakorda siis oma tarnijabaasiga tegeleda. … See surve klientide poolt on täna kindlasti suurem kui see surve, mida me oma tarnijatele suuname, aga loomulikult me räägime tarnijatega ka nendel teemadel. … [meil] kontsernis töö käib ja on kokku lepitud, et sellel aastal me saame kontseptsiooni paika, mida me mõõdame, kuidas me mõõdame, mis metoodikaga me mõõdame, eriti just, mis puudutab meie tarnijaid ja tarnijate põhjustatud* CO_2*-e ja siis järgmisel aastal hakkame [vastavalt] eesmärgistama.*" *(Int_4)*

„Ma arvan ka et üldjoontes liigub see jõupositsioonilt vähema jõupositsioonile ehk siis kliendi-tarnija suunas. Ütleme esimene asi on see, eriti kui tahta suurema lisandväärtustega või tugevamatele klientidele, siis nende üldine toon on selline nagu väike „head start" sel teemal olemas, nemad nõuavad ikkagi tarnijalt, mitte tarnija nõuab nii palju kliendilt. Muidugi mingil määral nad küsivad ja on võimalik pakkuda lisandväärtust, aga pigem on nagu see et kliendid küsivad mida teie teete, kuidas te oma tarnijate ja oma klientide osas teete. Võib-olla selline näide et meil on üks klient küsis kui suur osa on teil mingisuguseid sertifitseeritud paberpakendeid luige värviga? Ja kui meie ütlesime et meil oma pakendeid ei ole, me pakime vastavalt kliendile, siis tegelikult väga õigesti vastati: jah, aga põhimõtteliselt on teil ka võimalik oma kliente suunata kasutama nt... te saaksite ettepaneku teha. Põhimõtteliselt on see õige." (Int_7)

Intervjuudest nähtus, et **ettevõtted siiski ei tunne B2B turgudelt tulenevat survet ainult negatiivse vastutegevusena, vaid käsitlevad seda võimalusena „jalg ukse vahele saada" ning edasiselt oma positsiooni konkreetses väärtusahelas tugevdada**. Et uuringus osalesid peamiselt suurettevõtted, siis nende ressursibaas on väiksematest konkurentidest suurem ning seega võib olla tugevam ka protsesside hindamise analüütiline võimekus ja protsesside uuendamise võimekus. See viitab, et äripartneri poolt sätestatud „uusi tingimusi" nähakse sageli kui võimalust luua uus konkurentsieelis (millede seast mõningaid ei ole väiksematel alati kerge jäljendada). Üldiselt võib intervjuude baasil hinnata, et kui „skoop 1" tase on täna juba valdkonna rahvusvahelistes tarneahelates käsitletav hügieenitegurina, siis „skoop 3" on veel eristumise allikas – sellise võimekuse üles seadmist ei peeta ei lihtsaks ega kiireks ning see selgitab ka, miks sellel tasemel sundiv lähenemine võimuka äripartneri poolt „tee ära või leiame kellegi teise, kes teeb" ei ole veel laialdaselt levinud. See on ka osalt selgitatav ettevõtte suurusega. On võimalik, et väiksema suurusega ettevõtetel esineb taolist survet äripartneri poolt suhteliselt rohkem, sest mõned neist ei pruugi olla samavõrd atraktiivsed püsisuhtepartnerid rahvusvahelise skoobiga tarnija või kliendi jaoks. Samas peegeldub aga ka suurettevõtetega intervjuudest konsensus, et pikas perspektiivis on vastav areng vältimatu ning mõistlik on ette valmistada varem ja paremini kavandatult, kui kannatada tulevikus jäigemaks muutuvate nõuete osas lisakulusid ning kriitilise tähtsusega äripartnerite kaotuse riski.

„Surve poolest nad paluvad meil protsessid sisse seada ja hakata mõõtma ja hakata raporteerima, eks siis näis.. Ja nad ütlevad ka, et tehke oma metoodika valmis ja siis on teil aega ka siis seda mõõtmis- ja raporteerimistäpsust iga aasta parendada. … Kindlasti, ma juba mitu aastat tagasi mõtlesin ja ütlesin, et see rohesuunal liikumine on asi, millest praegu räägitakse, aga mõne aasta pärast on see küsimus, kas sa oled äris või sa ei ole äris. See, et suudad pakkuda head hinda, head kvaliteeti, head tarnetäpsust … aga kui keskkonna teemadel koostööd ei tee, siis ei tule ka ärilist koostööd. Sinna me ühel päeval kindlasti jõuame, seda me ka mõistame ja selle nimel ka tööd teeme." (Int_5)

Kohtades, kus intervjuud puudutasid osalejate hinnangut sektori väikeettevõtete rohetrajektooridele, jäi kõlama arvamus, et nende puhul esineb ka veel esialgse temaatilise teadlikkuse vallas suuri lünki – **näiteks kui tüüpiline suurettevõte hoomab oma tegevuse jalajälge ning mõistab selle suhtelist olulisust tegevusvaldkonna üldiste väljakutsete foonil, siis väikeettevõte reaalsus võib olla hoopis teine nii enesehindamise kui ka tegevusvaldkonna väljakutsete tunnetamise osas**. Neid lünki ei nähta ületamatutena – leidub ka ettevõtteid, kes tegelevad vastava selgitustööga ka väikese suurusega äripartnerite suunal – aga samas toodi ka välja, et taolisi lünki ei saa ignoreerida ja terviklikult läbivad ikkagi suurettevõtted teatavad arengufaasid oluliselt enne väikeettevõtteid.

Intervjuudes leidus ka asjaosalisi, kelle organisatsioonis tugevat mõju äripartnerite suunalt täna ei tunnetatud, kuigi eeldati, et see on keskpikas tulevikus vältimatu. **Pigem võivad muutuda kriteeriumid, mida mõõdetakse ning kuidas toimub mõõtmis- ja hindamisprotsess, aga tõenäoliselt mitte põhimõtteline suund, et rohemõju ja jätkusuutlikkuse roll on kasvamas.** Nende ettevõtete puhul, kes ei tunneta survet äripartnerite (ja/või potentsiaalsete äripartnerite) poolt, ei ole jätkusuutlikkusega seotud teemad eriti tugevalt tänases turunduskommunikatsioonis ka esindatud – st ettevõtete turundus-kommunikatsioon on pragmaatiline ja keskendunud argumentidele, mida kliendid täna tunnetavad relevantsetena. Vaadates sama küsimust teiselt poolt, leidus uuringus osalejate seas ka ettevõtteid, kes tarnijate monitooringu ja uute potentsiaalsete tarnijate skriiningu juures hindavad ka rohe- ja jätkusuutlikkuse alast kommunikatsiooni kvantiteeti ja kvaliteeti ettevõtte veebilehel:

> *„Teeme korra kuus tarnija hindamise protseduuri, kus me hindame nii tarnekindlust, aga siis lisaks sellele kas meil on leping, kas nad suudavad pidada elektroonilist andmevahetust, kas nendel on olemas ISO sertifikaadid, ja kas nende kodulehel olemas sustainability teemad... [vastavalt tarnija reitingule] hakkame selle tarnijaga koostööd tegema." (Int_5)*

Üldistavalt saab öelda, et kuigi paljudelt äripartneritelt tulevad tugevad „uued nõudmised" ja arengusuunad, siis nad ei tule üleöö ja „tühjale kohale", vaid käivad käsikäes formaalsed nõuded, oskusteabe vahetamine ja selgitustöö ning sisuliste eesmärkide ja nende taga olevate väärtuste kommunikeerimine. „Väljast sisse" ei tule rohearengud metalli valdkonna suurettevõtetesse ähvardavalt sundivate binaarsete nõuetena, vaid sageli läbi koostöö, milles on oluline roll väärtuste kommunikeerimisel. Selles vaates ei ole õige käsitleda „äripartnerite mõju" sugugi puhtalt „pealesurutud motivatsioonina" – kõnealused mõjukad äripartnerid tajuvad, et katsed edasi kanda oma väärtusi ka äripartneritele võib olla viis, kuidas pikas perspektiivis saavutada võimsamaid tulemusi. Selles näites äripartner võib olla sisemiselt kõrgemalt motiveeritud. Kui kõnealune B2B suhe on tugev ja mõlemapoolse koostöötahtega, siis võib ka n-ö „uuenduse vastuvõttev pool" olla motiveeritud mitte ainult kaasaminemata jätmisel kaasneva kahju minimeerimise poolt ja/või lühiperioodi müügimahtude kasvatamise ajendil, vaid ka sooviga panustada retsiprookselt ärisuhtesse, et ettevõtteid edasiselt lähendada ning luua platvormi tuleviku kvalitatiivsete arengute jaoks. Seda tüüpi tulevikupotentsiaali tõstmise ajenditest räägib järgmine alapeatükk, mis käsitleb „omaksvõetud motivatsiooni" kategooriat.

Poliitikakujundajate jaoks võiks aga selle sektsiooni kokkuvõttena olla relevantsed eelkõige **järgmised tähelepanekud**:

a) Kõigi jätkusuutlike algatuste sees on tõenäoliselt kõige lihtsam saada ettevõtteid nõustuma tegevustega, mis vähendavad kulusid ning samas suurendavad toote või sellega kaasneva teenuse väärtusloomet. Samas, sellised investeeringud on kohati kapitalimahukad, sest hetkeseisuga otsesemalt tasuvad uuendused on suurettevõtted juba ära teinud. Tulevikuarengutes, mis puudutavad investeeringuid tehnoloogiatesse ja uutesse protsessidesse, tasub kindlasti ettevõtetega rääkida „numbrite keeles" – selgitades välja, millisel viisil konkreetsed regulatsioonid või toetusmeetmed muudavad ettevõtete kulu- ja tulumaastikku ja milliseks kujuneb sihitud uuenduste tasuvusaeg.

b) Edukad rohearengud suurettevõtetes parandavad mitte ainult nende konkurentsivõimet uute ärisuhete loomisel, vaid võivad ka tugevdada nende rolli tänastes rahvusvahelistes tarneahelates partnerlussuhete tugevdamisel. Siit võivad välja kasvada paljud argumendid, mis on potentsiaalsed ettevõtete strateegilised huvid ning samas võivad olla paralleelsed sektori ning ka tema ühiskondliku panuse tugevdamisega. Ettevõtet võib isegi samaväärselt motiveerida nii „vahetu numbriline pilt" kui ka „suuremale stabiilsusele rajatud koostöö", kuigi viimane ei ole sageli niivõrd tulevikukindel.

c) Osad suurettevõtted on jõudnud / jõudmas protsesside ja tarneahelate jätkusuutlikkuse analüütikaga arvestatavale rahvusvahelisele tasemele. Taoliste kogemuste jagamine nagu ka muude õpikogemuste jagamine, mis seotud rohealgatuste elluviimisega ning tuleviku muudatusteks ettevalmistumise ja vundamendi rajamisega, nii sektori ettevõtete seas ja ka sektoriüleselt, võib osutuda väärtuslikuks, et vastavate praktikate levikut indutseerida käsikäes vastavasisulist aruandlust puudutava regulatsiooni arenguga. Samuti on siin ka selge tunnustamispotentsiaal, et eeskuju väärivat arendustegevust laiemalt tutvustada. Sageli taoline tunnustamine ei ole märkimisväärselt oluline lisanduv ajend tunnustatava enda tulevikuotsuste jaoks, küll aga võib olla viis, kuidas kommunikeerida erialaringkondades, aga ka avalikus ruumis, sõnumeid „mis on meie kõigi ühised eesmärgid".

OMAKSVÕETUD MOTIVATSIOON

Käesolev ja järgmine sektsioon puudutab erinevaid vaatenurki küsimustes, mis veel võib motiveerida algatama ja ellu viima erinevaid jätkusuutlikkusega seotud muudatusi, kui selle seos ettevõtte kasumiga ei ole niivõrd otsene ja üheselt läbipaistev kui eelmises alapeatükis käsitletud elementidel.

Üks peamine teema siin sektsioonis on ettevõtjate panustamine innovatsiooni. On asjakohane märkida, et paljudel sektori suurettevõtetel on innovatsiooni-võimekus suur ja arendustegevus pidev, mistõttu ka selle saagikus võib olla sage. Seega on neil ettevõtetel arendustegevuse ja majandusliku kasu vaheline seos mõneti otsesem, mistõttu saab ka vastavat arendustegevust käsitleda lähtuvana kasumi maksimeerimise soovist. Samuti on **sektori suurettevõtjatele tehnoloogiline, aga ka protsesside arendustegevus niivõrd iseenesestmõistetav, et motiive selleks ei osatagi väljendada muul viisil kui pikas perspektiivis majanduslikult**, olgu konkreetselt fookuses siis kas väiksem ressursikulu jääkide minimeerimise või uue tootedisaini läbi, väiksem energiakulu või kõrgema funktsionaalsusega toode. Samas oleks liigne lihtsustus käsitleda innovatsiooni investeerimist ainult kui konkreetsete uuendusprojektide eelarvete summat. Kui ettevõte tegeleb laiemalt innovatsioonivõimekuse kui alustaristu kasvatamisega, näiteks digitaliseerides protsesse või koolitades töötajaid, siis see võib, vähemasti teoreetiliselt, edasiselt realiseeruda erinevates arengutes, mille mõned viljad on prognoosimatud ja samuti mõned tulemid on laiemad kui otseselt rahaliselt väljendatav.

„Me võiksime mõnele oma investeeringule rohkem omistada kestlikkuse poolt. Me teeme seda tegelikult orgaanilisest ettevõtte vajadusest, aga mitte sellest, et olla kestlikud ja

rohelised (vähemalt siiamaani oleme teinud). Võib-olla on see meie jaoks mõttekoht, kus kaks asja omavahel kokku panna." *(Int_7)*

„Ma olen 100% nõus, et me saame asju ette võtta vastavalt võimalusele. Ja see on ka tõsi, kui kaalukausil on kas me hakkame tegema midagi, mis toetab 100% rohepööret ja sealt nagu väga suurt võitu ettevõttele endale koheselt ei tule, siis ennekõike prioriteediga on need projektid, kus on ikkagi positiivne mõju ettevõtte rahakotile ka olemas." *(Int_5)*

„Meil on praegu uus ERP-süsteemi juurutamine. See eeldab muidugi ka tootmisprotsesside optimeerimist, et tegelikult meil käib tootmisprotsesside, üksikute protsesside kui ka täiesti uute tootmisliinide optimeerimine alati. /…/ Me ikka üritame koolitada majas meie inimesi ja ka värskeid noori me võtame ka sisse / …/ Kõiki neid teadmisi, mida meil on vaja, neil kindlasti ei ole ja seega selline pidev õppimisprotsess on meil majas sees alati." *(Int_10)*

Samas viitasid intervjuud, et rohepöördega tugevamat seost omavad investeeringud on motiveeritud peamiselt rahaliselt ning ka innovatsioonivõimekust käsitletakse vastavalt. Seega sellisel taustal on **tüüpilises ettevõttes tulevaste potentsiaalsete inkrementaalsete innovatsioonide rohemõju ikkagi vaid kõrvalprodukt**, samas kui majanduslikku mõju nähakse tegelikku ajendina.

Siiski leidis korduvat mainimist, et ettevõtetes otsitakse lahendusi, kus edasiminek oleks võimalikult terviklik erinevates funktsionaalsuse vaadetes komplektina, vältimaks olukorda, kus mõnda säästlikkuse asjaolu (nt materjali kulu) optimeeritakse mõne vajamineva füüsilise karakteristiku arvelt (nt toote funktsionaalsus või turvalisus). Leidus ettevõtjaid, kes läbi oma kõnepruugi ei jätnud kahtlust, et nad mõtestavad fraasi „jätkusuutlik tehnoloogiline innovatsioon" just selles lihtsamas ja kitsamas tähenduses (mida ehk võiks ka väljendada hoiakutega „ei-ei me mingit jätkusuutlikkust niisama jätkusuutlikkuse pärast kindlasti taga ei aja" ning „me pigem muretseme, et edasiste võimalike rohealgatustega endale näppu ei lõikaks"). Teisisõnu, ettevõtete puhul, kelle jaoks on jätkusuutlikkus kitsas mõiste, kohtab ka teema käsitluses rohkem negatiivseid fraase, ohte ja pisut ka pessimismi.

Samas teiste ettevõtjate jaoks leidis termin „jätkusuutlik" just kasutust selgelt globaalses kavandatult tasakaalustatud eesmärkide kontekstis (ehk „kui keskkonda saastame vähem aga ise kannatame ärilist kahju, siis see ei ole jätkusuutlik"). Globaalsest tähendusest lähtujad tajuvad ka rohepöördega haakuvaid motiive mitmemõõtmelisemalt, sealhulgas läbi majanduslike vaatenurkade, potentsiaalselt muutuvate turgude nõudmiste, uue ühiskondliku paradigma ning üldise läbiva arendustegevuse integreerimise. **Ettevõtted, kes käsitlevad jätkusuutlikkust terviklikumalt ja kaalutletumalt, on altid rõhutama, et „tegelikkuses on õiget jätkusuutlikkust liiga vähe".**

„Kindlasti me ise ka loeme raha ja hoolime keskkonnast, aga eelkõige kõrgema profiiliga klientide puhul see on täna must-have. Teema puudutus peab sul kuskil kajastatud olema, aga ikkagi kontrollitakse sisu ka. Kui tegelikkuses kõik tõstukid on diisli peal ja kütad õliga, siis see ei ole okei. Kindlasti see, et me seda oleme sõnades kajastanud, siis tuleviku tegevused on sellest mõjutatud. Me [oleme] ka täna päikesepaneele katusel paigaldamas ja mingil määral selles suunas liigume. Aga põhiline motivaator on ikkagi see et kogu maailm liigub selles suuna ja me ei taha maha jääda." *(Int_9)*

Võib järeldada, et selline teatav hägusus ilmestabki motiivide tähendusvälja tervikuna – sõltuvalt kontekstist saab paljusid algatusi motiveerida nii „majandusliku kasu pärast" kui „maailma pärast". Veelgi rohkem küsimusi tekitava näitena käsitles ühe ettevõtte esindaja intervjuu alguses jätkusuutlikkuse arenguid nende ettevõttes kui otseselt majanduslikult

motiveeritud investeeringut (vrdl varem mainitud laiem jätkusuutlikkuse tähendus). Seevastu pisut hiljem muutus jätkusuutlikkus tema väljenduses kitsa eesmärgiga arengusuunaks, mida on vaja käsitleda ettevaatlikult. Pragmaatiline loomulikult ongi arendusprojekte hästi kavandada, et „terad sõkaldest eraldada". Küll aga peegelduvad siin termini kaks vastukäivat tähendust ühe inimese väljenduses. Kui taolisele ettevõttele soovitada „rohkem jätkusuutlikkust", siis kas ta siis võtaks seda puhtalt komplimendina või arvaks, et räägib fanaatikuga?[3] **On ettevõtteid, kes tajuvad, et „juttu jätkusuutlikkusest" on nende jaoks liiga palju** (või pole see piisavalt asjalik)**, ning see taju teeb neid ettevaatlikuks. Selline tähenduse vastandumine on küll iseenesest väike näide, aga siiski tõend sellest, et ettevõtted räägivad kohati erinevat keelt ja sellistest erinevustes juurduvad erinevad hoiakud. Sellest alguse saav möödarääkimise oht võib osutuda oluliseks takistuseks valdkonna edasise koostöö arendamisel. Edasised pingutused terminite ja praktilise ärikeele ühtlustamise osas tunduvad üsna vajalikuna.**

Suurem osa ettevõtteid tajuvad, et jätkusuutlike arengutega nii ühiskonna kui ettevõtte tasandil käib kaasas ka inimeste hoiakute ja suhtumise teisenemine. Tüüpiliselt käsitletakse seda rohkem tagajärjena kui uute arengute aluspinnana, aga mõned ettevõtted tõid uuringus ka välja, kuidas **töötajate hoiakute areng võib omakorda käivitada ka uusi arenguid ettevõtte toodete, protsesside ja nende jätkusuutlikkuse osas**. Samuti toodi erinevaid näiteid, kuidas organisatsiooni väärtused, äripartnerite väärtused ja ühiskondlikud väärtused on omavahel mitmeti põhjus-tagajärg seostes.

„Ma arvan, et meie ei taju seda. /… / See ei paista meie töötajatele välja, et see oleks kuidagi disainitud nüüd loodussõbralikumalt või panustaks sinna jätkusuutlikusse. Mis me oleme püüdnud inimestele selgitada on see, et tooted, mis me teeme, igaüks ju teeb oma faasis mingit juppi ja oleme püüdnud nüüd selgitada, et ei tee siin mingeid juppe, vaid te teete siin toodet, mida võibolla te ise tarbite või teie pereliikmed tarbivad ja on oluline mõista, et see kvaliteet on tähtis. Aga, mis nüüd ühiskonna poole pealt, et eks nooremad kindlasti mõtlevad rohkem selle peale ja võibolla küsivad rohkem. Ja sellest loodussõbralikkusest, CO_2*-st, sellest räägitakse ju nii palju meedias, et kõigil on mingi teadmine olemas ja igaühel on seal oma arvamus. /…/ Valu ja mõnu tunnevad ka kõik, kes maksavad elektriarveid ja ostavad endale kütust paaki, eks sealt tuleb ka mingi taju ja tunnetus." (Int_4)*

„Meie kogemused jätkusuutlikkuse ja rohepöörde kontekstis on seinast seina. … Nt. Rootsi on hästi roheline, vähemalt n-ö teoorias, just hoonete ehituse segmendis on see nagu hästi juba mitmed aastad olnud fookuses. Aga kui liikuda teises suunas, nt. Baltikum … siis.. no mis rohepöörde, mis jätkusuutlikus.. see maailm on valgusaastate kaugusel üldse sellest teemast minu hinnangul. Ja teine kogemus on see, et üks asi on see teoreetiline rohepööre ja kestlikus, ja teine asi on see mida sa reaalelus näed. Ja see ei olene üldse sellest, kas see on Rootsi, või sa oled mingisuguses teises regioonis, nõutakse hästi palju küll informatsiooni kõikide materjalide tarnijatelt: mis on sinu jalajälg ja mis on sinu toodete n-ö materjalide taaskasutusprotsent, ja kui palju sa oma tootmisega saastad, ja mis osa sinu tootest saab pärast ära kasutada jne. … Aga kui sa lähed reaalselt ehitusobjektile ja siis sa vaatad et tohutult raisatakse alates ehitusmaterjalidest, kuidas ei jälgita seda et jäätmete osakaal oleks väike …" (Int_7)

„Ma võin üldiselt öelda, et täna ikkagi, kui ma räägin tootmisettevõttest, siis inimene, kes tahab tulla tootmisettevõttesse tööle, siis kui 20 aastat tagasi, ma ühtegi ettevõtte nime ei nimeta, aga võis olla niiviisi, et sul oli mingi õline põrand ja meeletult kehvad töötingimused, isegi võibolla jopes keevitati või misiganes ja … ütleme nad olid antisanitaarsetes

[3] Kahjuks jäi see küsimus konkreetses intervjuus küsimata.

tingimustes. Siis täna sellist asja, kui keegi ettevõte tahaks hakata tootma ja ta ei paku nii-öelda head töökeskkonda, siis mina ütlen niiviisi, et ta pigem ärgu alustagu, sest mitte keegi sinna tööle ei lähe. Et see on nagu selline kahepoolselt kasvanud, et töölised on kasvanud ja ka ettevõtte omanikud on kasvanud." (Int_10)

Ühes intervjuus toodi välja huvitav paralleel jätkusuutlikkusega seotud hoiakute ja tööohutusega seotud hoiakute vahel:

„Alati on esimene küsimus, et miks ma pean seda tegema, et see ei too ju midagi kasu. Ja elementaarsed asjad, et töökoha koristamine peale tööpäeva, et miks ma pean seda tegema kui ma homme tulen jälle ja hakkan keevitama või lõikama või mida iganes tegema. Või miks ma pean prille kasutama või mida iganes, need on sellised lihtsad asjad, aga võivad lõpuks, kui ei täida, tekitada ohtliku olukorra." (Int_8)

Sellest analoogiast võiks välja tuua kaks mõtet. Esiteks, ettevõtetes paistab täna olevat mittetriviaalne kogus töötajaid, kes sisuliselt ei tunneta vajadust (on selleks siis kõrgem ohutus või rohelisus) muudatustega kaasa minna. Teiseks, siiski, mida väiksem on selliste töötajate osakaal ning mida rohkem on hoiakulist ja väärtuselist ühisosa organisatsioonis, seda kvaliteetsem, efektiivsem ja riskivabam on kogu töö ja selle tulem. **Seega, kui kultuuri arenemine võib mõjutada positiivselt ka jätkusuutlikkust ning parem jätkusuutlikkus omakorda mõjutada kultuuri, siis võib üks lisamotiiv jätkusuutlikkuse algatuste juurutamiseks olla ka taolise positiivse tagasisideahela käivitamine.**

Täna ei ole paljud suurettevõtted, eelkõige vahetu tootmise puhul, niivõrd kaugel, et rohepööre oleks jõudnud imbuda läbi kogu organisatsioonikultuuri (ja inimeste tegeliku käitumise) ning luua teatav „uus normaalsus". Samas jällegi mitmed kontorid ja juhtkonnad tajuvad sellist positiivse tagasisideahela arengudünaamikat ning ka kujundavad või vähemasti toetavad rohekultuuri, sest ka seda võidakse näha tuleviku arengute alustaristu tugevdamisena. Deklareeritakse uusi väärtusi, luuakse uusi positsioone ja struktuure, juurutatakse uusi analüütilisi protsesse, ja üritatakse muul viisil organisatsioonikultuuri transformeerida. Kui rohekriitikud võiksid seda nimetada „dogmaatiliseks rumaluseks" (kahjuks kohati ei ole ka selliste tulemused välistatud), siis **rohekultuuri pooldajad on siiski pragmaatilised ning kandva motiivina võiks seda sõnastada kui „soov saavutada tulevikus uusi potentsiaalseid konkurentsieeliseid".**

Siin peatükis oleks asjakohane ka adresseerida teadmussiiret kui potentsiaalset metallisektori ettevõtete tulevaste konkurentsieeliste alustaristut. Ühelt poolt tõid ettevõtted tõesti välja ka koostööd teadusasutustega ning mainiti ka koostööd sektoris. Samuti on mõnedel suurettevõtetel võimalus arendada tehnoloogiaid ja protsesse ning arutada parimaid praktikaid nii valitud tarnijatega kui klientidega. Teiselt poolt, pigem ei andnud intervjuud kinnitust, et teadmussiirdel ja rohepöördel oleks tugev seos väljapool vahetu koostöö skoopi tarneahela partneriga, mida kirjeldas eelmine alapeatükk. Kui rohepöörde teemadel hoitakse „silmad ja kõrvad lahti", siis see kipub olema pigem mitte liiga kõrge prioriteet – tugevat proaktiivset lähenemist, et hoida ennast võimalikult kursis värskete temaatiliste arengutega sektoris ja maailmas, ei toodud välja.

Siiski, kui aja jooksul temaatika relevantsus kasvab, suureneb eeldatavalt ka huvi ja nõudlus sektorisisese koostöö, kogemuslugude ja parimate praktikate vastu. Kui täna vastavasisulises pakkumises pudelikaela ei tunnetata, siis tänaste trendide jätkudes võiks küll üks soovitus

tulevikuks olla luua ja toetada erinevaid viise, kuidas ettevõtteid kokku tuua, et nad saaks nii üksteiselt õppida kui ka leida edasisi koostöövorme.

SISEMINE JA INTEGREERITUD MOTIVATSIOON

Vahet omaksvõetud motivatsiooni ning sisemise ja integreeritud motivatsiooni vahel võiks määratleda ka nii: kas kultuuri areng on soovitud selle pärast, et see mõjutab konkurentsieelist või on ka mingeid ajendeid, mis eksisteerivad väljaspool konkurentsiolukorda – näiteks realiseerime oma põhiväärtusi, täidame oma missiooni või ka „teeme rohkem kõike seda, mis on meie jaoks õige ning näitame eeskuju". Kui ettevõtetelt küsiti eeskujuks olemise kohta, oli vastuseid pisut sagedamini teemal „oleme tehnoloogia osas eeskujuks" või „protsessi / tegevuse / ärimudeli osas eeskujuks", kui kultuurilises mõttes panust sektori ja ühiskonna arengusse.

„Kui me valime koostööpartneri, siis me auditeerime asjalikult seda partneri tehast või tootmishooneid kõigepealt, et aru saada, kas nad on võimelised seda tööd ära teha, mis soovime anda, ja õige kvaliteediga. Üks aspekt on kindlasti ka see, kui me mingisuguse roostevaba konstruktsioone teeme, sellist partnerit üldse ei võta, kes nt. hapendamisel laseb happe kuskile plasti peale või kanalisatsioonist alla. Me ikka vaatame, et oleks õige tehnoloogia kasutusel. Nii palju me neid kindlasti mõjutame." (Int_9)

„…kuidagi tundus et autotööstuse osa sellest masinaehituse poole pealt võib olla oma nõudmiste poolt 10 aastat ees. Aga täna on nagu see olukord, kus me praktiliselt iga kuu mõne kliendi kohtumise raames räägime nii jätkusuutlikkuse poolest, kui kõigest muust. Et see tahe tuleb. Ja ta tuleb läbi selle, et klientide juures samamoodi inimesed tulevad erinevate kogemustega.. uued hankejuhid näiteks, kes toovad hoopis teised teemad laua peale. Pigem ma valmistan ette nendel koosolekutel juba nendest teemadest rääkimist. /…/ Aga me peame hakkama rääkima ka nagu eurooplased. Ma 100% nõus, et me ise kujundame seda väärtusruumi, või siis kujundab seda meie klient (väljaspoolsed tegurid), aga nende ootus on see et me vastame sellele väärtusruumile. Ei saa muidu müüa." (Int_5)

„Meie ettevõtte puhul ma võin öelda, et juhtkond on väga motiveeritud, üldse kontori pool on pigem see, kes mõistab, tahab, ja panustab sellesse. Murelikumaks teeb meid see seltskond, kes on tootmises ja kuidas neile seda mõttemaailma selliselt tutvustada, et mingit blokki ei tekiks... Et need on meie tänased väljakutsed. Meil on siiski üle 200 inimest tootmises, kelle, meie hinnangul, tänane mõttemaailm ei küündi, et miks seda kestlikkust ja miks seda rohepööret vaja on. Ja meie missioon ongi täna see, et neile see kõik niimoodi motiveerivalt selgeks teha. Ja sellega ma olen nõus et sinna Rootsi poole peab panustama ja sinna saab müüa, ja sinna me oleme panustanud 40%." (Int_7)

Kokkuvõttes on teatav organisatsioonikultuuri teadlik juhtimine metalli valdkonna ettevõtetes teemaks, aga sellel tüüpiliselt ei tunta suurt seost rohepöördega. Pigem võib järeldada, et hoiakute ja väärtuste küsimuses on ettevõtted valmis reageerima keskkonnamuutustele, aga proaktiivselt oma kultuurilist keskkonda kujundatakse vähem ning tüüpiline suurettevõte kõnealuses sektoris ei paista sarnanevat liialt tugevat keskkonnaaktivisti rolliga.

3.1.3 INTERVJUUDE TULEMUSTE KOKKUVÕTE

Kvalitatiivse uuringu peamine küsimus oli, kuidas motiveerida ettevõtteid osalema rohepöördes võimalikult tulemuslikult. **Vastuseks soovime pakkuda kaks mudelit, mis mõlemad eristavad teataval määral „kolme kategooriat".** Esimene neist mudelitest väidab, et vastust motivatsiooni määratlemisel tasub käsitleda kolmel tasandil ja seda nii „regulaatori kui motiveerija" kui „ettevõtte kui motiveeritava" vaatepunktist: **a) vastuse annab Exceli tabel, b) vastuse annab kaalutletud arutelu, c) vastuse annab pilguheit sisse – ettevõtte väärtustesse ja hoiakutesse.**

Tase I – Exceli tabel. On selge, et ettevõtete peamine (kuigi mitte sugugi alati ainus) motivaator on rahaline. Suurem kasum peitub kõige vahetumalt kuluefektiivsuses, väiksemas raiskamises, kõrgemas väärtusloomes ja laiemas müügipotentsiaalis. Kõik need eesmärgid on ka tihedalt erinevate rohealgatustega saavutatavad. Ettevõtete arendusprojektide rahalisel toetamisel tuleks eelkõige arvesse võtta, et toetada tasub projekti, mille hinnanguline tasuvusaeg on näidatud nii „ilma toetuseta" kui „koos toetusega" olukorras ja nii projekti majanduslik kui sotsiaal-majanduslik mõju on tugevalt argumenteeritud. Et paljudes ettevõtetes on jätkusuutlikkuse alane arvestus ja prognoosimine muutumas sügavamaks ja professionaalsemaks ka parimate praktikate levimise tõttu ja tarneahela partnerite surve läbi, siis võib arvata, et ettevõtetel vastavate arendusprojektide ja alternatiivstsenaariumite kvantitatiivne prognoosimine muutub aja jooksul pigem lihtsamaks. Kui rakendada täiendavalt detailsemalt sihitud toetusmehhanisme, siis tasuks otsustesse integreerida ka laiema vaatega erialaorganisatsioone, et vähendada ettevõtete ebavõrdse kohtlemise riske.

Tase II – kaalutletud arutelu. Kui mõnede ettevõtete jaoks võib arendustegevus ka pigem piirduda lihtsama „üks projekt korraga" lähenemisega, mille puhul võib piisata ka tabeliga, siis teiste ettevõtete jaoks on oluline käsitleda ettevõtte arengut strateegilisemas plaanis ja komplekssemalt. Selles laiendatud perspektiivis on ettevõtete otsused on lisaks eelmise punkti teguritele oluliselt motiveeritud näiteks ka riskijuhtimise edendamisest, oskusteabe ja kompetentside arendamisest, partnerlussuhete arendamisest, kontaktvõrgustiku laiendamisest, maine tõstmisest ja brändi arendamisest, protsesside paremast läbipaistvusest, innovatsioonivõimekusest, organisatsioonikultuuri arendamisest ja ettevõtte terviklikust strateegilisest agiilsusest. Analüütilist keerukust rohealgatuste kavandamisel on raske vältida, sest kõik need asjaolud võivad ka olla seotud jätkusuutlikkuse arengutega ettevõttes, kusjuures enamus nendest nii põhjuse kui tagajärjena – st konkreetne rohealgatus võib anda mitmeid nimetatud kasusid paralleelselt ning samuti võivad ettevõtted, panustades loetletud tegurite osas oma võimekuse arendamisse muul viisil kui konkreetselt roheteemade kontekstis, leida, et neile avanevad edasiselt seni varjul olnud uued võimalused ka jätkusuutlikkuse osas. Professionaalne ettevõte sihib kõiki selliseid kaalutlusi otsustes arvesse võtta. Mis kipub olema paratamatu – need kaalutlused ei ole enamasti väljendatavad kvantitatiivselt piisava täpsusega, et need ka tasuvusanalüüsi sisse arvutada. Seega ei saa mööda järeldusest, et ettevõtete toetamine puhtalt tulenevalt arendusprojektide tasuvusanalüüsist on limiteeritud ja erinevad meetmed, mis on suunatud ettevõtete toetamiseks mõningates mainitud valdkondades, võivad osutuda kasulikuks nii lokaalses kui laiemas sotsiaal-majanduslikus plaanis. Erinevate siin toodud mõjude hindamine on kvalitatiivne ja kindlasti ebatäpne, kuigi on erinevaid relevantseid osiseid, mida on võimalik

ka numbriliselt väljendada ja seega ka tuleb numbriliselt väljendada (näiteks prognoosida süsiniku jalajälje vähenemist).

Tasub ka aktsepteerida, et algatuste mõjude hindamisel enamasti „kõik tegurid ei lähe paremaks", vaid mitmed asjaolud on omavahel lõivsuhetes. Lõivsuhted on vältimatud nii ettevõtesiseses vaates kui ka sotsiaal-majanduslikus. Toetusmeetme arhitekti vaade ei tohiks olla kategooriline stiilis „kõik tegurid peavad olema plussis", sest siis jäävad pigem suurem osa muudatustest realiseerimata. Kahjuks otseteid tulevikku esineb harva. Enamasti käib areng siiski väikeste sammude haaval ning tuleb ka aktsepteerida piiratud nähtavust – mõned sammud osutuvad tagantjärgi tarkusena hoopis sammuks tagasi. Ka toetuse hindaja ja otsustaja jaoks on vältimatu igasse konkreetsesse juhtumisse piisava sügavusega sisse vaadata ja argumente kaaluda ning samas aktsepteerida, et objektid on piisavalt keerulised, et mõnikord toovad toetatud muudatused kaasa ebasoovitavaid prognoosimatuid tagajärgi. Teatav ettevõtjalik „katsetamine ja selle käigus õppimine" võiks olla pigem soovitatav mõttelaad ka ettevõtlustoetuste kavandamise juures.

Tase III – väärtused ja vastutustunne. Kõige tugevam motivatsiooni kategooria on sisene motivatsioon, mille puhul teo tegija on ajendatud tegevuse enda tajutud väärtusest ja selle otsesest seosest tegija väärtustega. Et ettevõtetes teevad otseseid küll väike arv subjekte aga ellu viivad suurem hulk subjekte, siis selles kontekstis tuleb vaadelda organisatsiooni väärtusi – nii neid, mis on deklareeritud, kui seda, kuidas ja kuivõrd nendega tegelikult identifitseeritakse.

Kas võib kujutada, et ettevõte teeb üldse midagi, mis ei ole esimesel kahel tasemel kaetud? Ettevõtted mõnikord teevad ka üht-teist altruistlikku, on siis selleks metsaistutamine, prügikoristamine, erinevad annetused ja sponsormehhanismid vms. Välisel vaatlejal arutleda selle üle, kas need teod on tegelikult isetud ja pingutatakse ilma igasuguse omakasuta (st kuulub tasemele III) või on ikkagi tegemist pragmaatilise nutika mainekujunduskampaaniaga (st kuulub tasemele II), on mõnes mõttes isegi teisejärguline. Tähtis on, et otsustajad ise tunnetaksid oma motiivi/motiive. Loogiliselt on võimalikud mõlemad ja otsustades intervjuudes kuuldu baasil, on osades ettevõttes otsustajate ajendites siiski ka teatav „südametunnistuslik" motiiv sees ja vastutustundest ei räägita ainult selle pärast, et „see on moekas teema" või et „me peame sellest aru andma", vaid ikkagi ka selle pärast, et „sellest tuleb lähtuda, sest nii on meie jaoks õige".

Mõnikord leiavad mõned altruistlikuna näivad tegevused, näiteks metsaistutusalgatused, ka kriitikat – viidatakse, et tegemist on justkui „patte lunastava indulgentsi ostmisega", samas tehes „rõõmsalt pattu edasi". Kui see viimane osutub õigeks, siis muidugi tegemist ei ole vastutustunde kui väärtusega, kuigi siis on too tegevus käsitletav taseme II „jätkusuutlikkuse plusside ja miinuste" tasemel. Samas, käesolev uuring ei viidanud, nagu tajuksid ettevõtted sektoris olevat märkimist väärival tasemel rohepesu. Pigem domineerib ikkagi arusaam, et „ka taolised väikesed algatused aitavad meid tervikuna edasi".

Kui ettevõtte motiveerimine tasemel I on käsitletav otsese vahetu mõjuga projektitoetusena ning motiveerimine tasemel II on käsitletav alusvõimekusi arendava ettevõtlustoetusena või täiendavalt vastavasisulise konsultatsioonina, siis tase III motiveerimine peab olema eelkõige väärtusi kujundav, eeskujusid esile tõstev ja tunnustav ning hoiakuliselt avatud ja selgelt määratletud eesmärkide ja

väärtustega. See tase on kõige raskem mitte niivõrd analüütilisest aspektist, kuivõrd käitumuslikust – hoolimist planeedi looduskeskkonnast ja inimeste elukeskkonnast ei saa teeselda. Ühised väärtused loovad usaldust, aga samas on usaldust kerge lõhkuda ka üksikute eksimustega. Seega tasemel III motiveerimine saab arvestatavas mahus toimida vaid eeldusel, et teatavat väärtuselist ühisosa omab nii suurem osa ühiskonnast, valitsejatest ja võimuesindajatest ning ka ettevõtetest. Tänase seisuga eksisteerib uuringus osalenud ettevõtetes pigem tunnetus, et „tase III mehhanism on teoreetiliselt võimalik". Praktilisel pinnal esineb aga nii arvamusi, et „mitmed ettevõtjad on vastutustundlikumad kui riik, aga tervik liigub ikkagi jätkusuutlikkuse kasvu suunas" (ehk ettevõtjad kui teerajajad), kui ka „riik hakkab senisest rohkem näitama suunda ja ettevõtted tulevad järgi", aga samas ka et „päeva lõpuks motiveerib ettevõtteid ainult kasum ning ka võimuesindajatel puudub võimekus olla kuidagi moraalseteks eeskujudeks". Intervjuudes käis läbi nii vastavaid optimistlikke kui pessimistlikke noote ja hinnata, kumb argument on tugevam, on liialt raske küsimus ka uuringu läbiviijate jaoks.

Üks võimalus motivatsiooni tõstmiseks on iseenda tegevuste, eesmärkide ja motivatsiooni mõtestamine. See on osaliselt kaardistamata alaks paljude inimeste puhul ja kuigi ettevõtete puhul on tegevused ja ettevõtte olemus üldiselt paremini läbi mõtestatud, tahame ikkagi siinkohal pakkuda ühe kolmest kategooriast koosneva tööriista, mille abil ettevõtted ise saaksid vaadata enda sisse ning otsida nii vastuseid sellele, miks nad üldse valdavalt midagi oma ettevõttes muudavad kui ka kuidas nad käsitlevad (või tahaksid käsitleda) rohepöörde temaatikat.

Paigutada igat uuringus osalenud ettevõtet konkreetsele punktile meie uuringu analüütilisel skaalal välise ja sisemise motivatsiooni vahel ei ole võimalik, kuna iga ettevõtte üksikjuhul tehakse erinevaid otsuseid sageli erinevate motiivide kombinatsioonina. Suures pildis saaks siiski jagada ettevõtteid järgmisel viisil kolme kategooriasse:

A. **Ettevõtted, kus valitseb ühemõõtmeline kasumikeskne lähenemine, kus otsustest ja muutustest oodatakse „otsest kasumit" ning „vahetult tajutavat konkurentsieelise arendamist"** ja otsused ja käitumine põhinevad välistel motivatsiooniteguritel (**grupp A**);

B. **Ettevõtted, kus tajutakse jätkusuutlikkuse teatavat strateegilist rolli tänase ja/või tulevase konkurentsitegurina ning arendatakse jätkusuutlikkust kohati ka viisidel, mis võivad väljuda kalkuleeritava investeeringu tasuvuse raamistikust** (st. esineb mittetriviaalsel määral omaksvõetud ja sisemise motivatsiooni elemente) (**grupp B**);

C. **Ettevõtted, mis on strateegiliselt orienteeritud jätkusuutlikkuse alase panuse arendamisse ning kujundavad aktiivselt oma organisatsioonikultuuri kooskõlas jätkusuutlikkuse printsiipidega** (st on tõendeid tugevast sisemisest motivatsioonist). Loomulikult on ka neil kasum ja konkurentsieelise tugevdamine kõige tähtsamad motiivid. Küll aga nende rolli tajutakse ühe eesmärgina laiemal eesmärkide väljal. Teatavad jätkusuutlikkust edendavad algatused on regulaarselt käivitatud ja väärtustatud ka siis, kui nende taga otseselt tulu teenimist pole näha (eeldusel, et ettevõtte finantsiline jätkusuutlikkus on tagatud) (**grupp C**).

Käesolev uuring ei paku välja otsest viisi, kuidas väliselt objektiivsel viisil ettevõtteid vastavalt kategoriseerida, küll aga soovitame seda mudelit kasutada ettevõtetel enesehindamiseks ning samuti poliitika-kujundajatele, et paremini mõtestada ettevõtete erinevaid „arengustiile".,

Taolise kolmikjaotise juurde tuleb kindlasti öelda, et sektsioon A ei pruugi vaikimisi alati olla „mitte-jätkusuutlik", sest eksisteerib ka ettevõtteid, kus teatav „korralik jätkusuutlikkuse tase" on saavutatav ka puhtalt kasumikeskses mõttemallis – eriti, kui tegemist on konkreetsel turul teatavas „rohenišis" tegutseva ettevõttega, aga mitte ainult. Pigem võiks väita, et kui jätkusuutlikkust käsitleda teatava miinimumlävendina (hügieenitegurina), siis kindlasti on ka grupi A mitte-roheniši liikme mõttemalli juures see täiesti saavutatav. Kui A-tüüpi ettevõttes peaks siiski tekkima siht saada jätkusuutlikkuse osas oma valdkonna liidriks, tuleks aga kaaluda ka üldise mõttemalli ümbermõtestamist. A panus ühiskonda ja/või ümbritseva tagamaa looduskeskkonda võib siiski olla positiivne, aga see ei ole tema jaoks oluline eesmärk.

Samuti ei saa C ettevõtete puhul järeldada et „jätkusuutlikkus ongi juba konkreetse subjekti puhul maksimaalne", ega isegi mitte ka garanteeritud – eriti kui käsitleda jätkusuutlikkust ainult keskkonna- ja sotsiaalse panuse vaatenurgast ning tõmmata ära tähelepanu organisatsiooni lokaalsetelt tegevuslikelt ja finantsilistelt tervisenäitajatelt. Veelgi olulisemalt, isegi kui C on „juba väga tugevalt jätkusuutlik", ei tähenda see, et tema arengumotivatsiooni edasine toetamine oleks kasutu või isegi lihtsalt väiksema tervikmõjuga. Eriti tingimustes, kus sektsiooni C organisatsioone saab käsitleda kui eeskujusid, kelle kogemus õpetab ja inspireerib laiemaid arenguid oma tegevusvaldkonnas, võib olla C ettevõtete motivatsiooni edasine toetamine olla suure positiivse mõjuga jätkusuutlikkuse kasvule sektoris, majanduses ja ühiskonnas.

Gruppi B kuuluvust oleks ettevõttel ehk kõige lihtsam määratleda välistamise meetodil – kui A ja C tunduvad võrreldavalt võõristavad.

Kui toetusmeetmete disaineri vaatenurgast küsida, kas tasub motiveerida A või C sektsiooni ettevõtet, tuleb vaadata igat suure mõjuga ettevõtet jällegi juba konkreetselt. **On selge, et A ja C motivatsiooni toetamine on enamalt jaolt erinev ning vaid teatav osa meetmeid toetavad samaväärselt nii A kui C motivatsiooni rohepöörde osas.** Tasuks ka meeles pidada riski, et liigne keskendumine ainult A ettevõtete „nügimisele" (või isegi veel kitsama segmendi „järele aitamisele") tekitab omamoodi pimenurga C sektsiooni osas, kus teistlaadi arengud ja muutuste hoovad võivad jääda rakendamata. Ent samas ka vastupidi – edasi minna ainult C ettevõtetega kui mõnes vaatenurgas „priimustega" ja loota, et puhtalt turumajanduslikud jõud korrigeerivad ka kõik A ettevõtted lõpuks soovitud kursile, on küll loogiliselt võimalik, aga see ei pruugi olla terviklikult sotsiaal-majanduslikult optimaalne viis. **Seega vähemasti tehniliselt eksisteerib argumente toetada nii C, B kui A ettevõtteid** (keda rohepöörde kontekstis võiks ülimalt lihtsustatult nimetada ka vastavalt edasijõudnuteks, sabassörkijateks ja mahajääjateks).

Tõenäoliselt rohepööre ja ka muud analoogilised arengud (ka maksimaalse edukusega realiseerumise puhul) ei tähenda, et erisus A ja C kategooriate vahel motiveerivate faktorite vaatenurgast aja jooksul kaoks ära või ka märgatavalt väheneks (vähemasti maailma tänase majandusmudeli ajastul). Seega võib olla ka liiga lihtsustatud eeldada, et „piisavalt targa, tugeva ja kestliku valitsemise tingimustes saavad

lõpuks kõik ettevõtted A kategooriast C kategooriasse" – pigem prognoositavas horisondis nii ei juhtu. Kindlasti eeldab edukas rohepööre, et ettevõtete jätkusuutlikkuse alane terviklik sooritus teataval määral ühtlustub ja seda ühtlustumist tuleks kindlasti käsitleda tähtsa eesmärgina. See aga ei pruugi sugugi tähendada, et samavõrd ühtlustuks ettevõtete motiveerimise mehhanismid. **Vajadus pakkuda erinevatele ettevõtetele erineval viisil sobivaid arengut toetavaid mehhanisme jääb tõenäoliselt paika pidama ka tulevikus.**

Seega A, B ja C ettevõtete edasiste otsuste mõjutamine on ikkagi situatiivne ja ei saa läbi ka ilma vajaduseta läheneda majanduslikult olulisematele ettevõtjatele personaalselt. A ettevõtte osas saab soovitada nii peenhäälestada erinevaid välise motivatsiooni asjaolusid (näiteks läbi detailselt läbimõeldud reeglite, piirangute ja toetuste), aga ka leida võimalusi, kuidas toetada aja jooksul mõttemalli ümberkujunemist B ja C suunas. C ettevõtete osas võivad siiski ka hästi kavandatud „pealesurutud" motivatsiooni lahendused täiendada hästi tema otsuste maastikku ja anda positiivset sotsiaalmajanduslikku panust. Samas ei saa aga seda vaikimisi eeldada, et see toimib ilma negatiivsete hinnanguteta. Tõenäoliselt eksisteerib ka territoorium, kus tugevalt sisemiselt motiveeritud subjekt solvub, kui eeldatakse, et kõik reageerivad välistele impulsside samal viisil ja „päeva lõpuks ei ole keegi rohkemat kui orav rattas". Teisisõnu, **välise motivatsiooni mehaanikale keskendumine võib mõjuda ühel juhul otseselt motiveerivalt ja teisel juhul otseselt demotiveerivalt ning ka see polaarsus tõenäoliselt aja jooksul ei kao.**

Seega on sisese motivatsiooni toetamine ja välise motivatsiooni lisamine mehhanismidena mõeldud üksteist täiendama ja tugevdama, aga kindlasti ei saa kumbki neist teist asendada. Rohkem välise motivatsiooni peale keskendumine on teatud ulatuses kindlasti vahetum, rohkem kiirematele ja nähtavamatele tulemustele orienteeritud ning ka sageli lihtsam üles seada (mis kõik viitavad ka väiksemale riskitasemele ja vahetu mõju osas eelistatumale sotsiaalmajanduslikule tasuvusele), aga ainult selle tasandiga piirdudes jääb kasutamata teatav potentsiaal, mis täna C sektsioonis esineb ja mille leviku läbimõtestatud toetamine on tegelikult ka kandev seisukoht, mida enamasti C ettevõtted ise väljendavad.

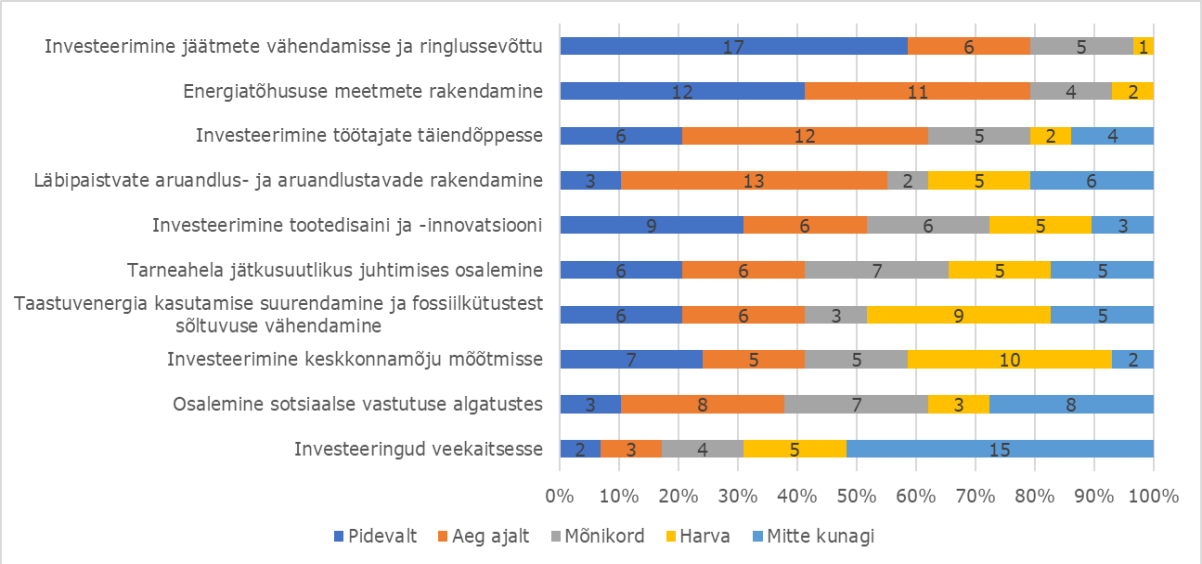
Lõpetuseks tuleb nentida, et kuigi otsime universaalseid lahendusi, ei saa ümber sellest, et konkreetseid ettevõtteid on vaja tunda ning täna ettevõtted väljendavad, et selles osas on teatav puudujääk - lähenemine peaks olema rohkem koostöisem ning keskendunud pikaajaliste tulemuste ning samuti ka pikaajaliste suhete juhtimise perspektiivile.

3.2 ANKEETKÜSITLUSE TULEMUSED

Uurimisprojekti käigus viidi läbi uuringusse kaasatud metalli- ja masinatööstuse ettevõtjate veebiküsitlus, mille eesmärgiks oli (i) valideerida ettevõtjate motivatsiooni mõjutavad tegurid rohepöörde elluviimise kontekstis, (ii) valideerida tööriistad, mis suurendavad vastava sektori ettevõtjate motivatsiooni. 22. maist – 26. juunini 2023 viidi läbi ettevõtjate veebiküsitlus, et valideerida eelnevalt kirjanduse analüüsi ja intervjuude analüüsi põhjal tuvastatud ja tellijaga kooskõlastatud ettevõtjate motivatsiooni mõjutavad tegurid rohepöörde elluviimise kontekstis. Lisaks sihiti tuvastada sünergiaid erinevate motiveerivate tegurite vahel ning võtta arvesse kolmikpöörde komponentide (rohepööre, innovatsioon, digipööre) omavahelist seotust ja sünergiat.

3.2.1. JÄTKUSUUTLIKUD TEGEVUSED

Jätkusuutlike tegevuste praktiseerimise kohta küsiti ettevõtteid kahel viisil – nii seniste tegevuste kohta, mille nimekiri oli koostatud teooria ja intervjuude põhjal kui ka edaspidi plaanis olevate ressursside ja toe kohta, mida peetakse vajalikuks nende tegevuste jätkamiseks. Joonisel 3 on välja toodud viimase 3 aasta jooksul ettevõtete puhul teostatud jätkusuutlikkusele suunatud tegevused. Neid tegevusi paluti ettevõtjatel hinnata nende läbiviimise sageduste kaudu, kus 5-astmelise skaala äärmised väärtused olid "pidevalt" ja selle vastandina "mitte kunagi."



Joonis 3. Ettevõtetes viimase kolme aasta jooksul läbi viidud jätkusuutlikud tegevused (n=29)

Allikas: autorite koostatud

"Pidevalt" ja "aeg-ajalt" on 79% ettevõtteid tegelnud investeerimisega jäätmete vähendamisse ja ringlussevõttu ning samavõrd ka energiatõhususe meetmete rakendamisse. Samas oluliselt vähem ehk 62% väidavad, et on investeerinud töötajate täiendõppesse, sh. pidevalt teeb seda vaid viiendik vastanud ettevõtetest. Kõige vähem on praktiseeritud

osalemist sotsiaalse vastutuse algatustes ning investeeritud veekaitsesse. Lisaks tõid ettevõtted välja muud jätkusuutlikud tegevused (tabel 4):

Tabel 4. Muud nimetatud jätkusuutlikud tegevused viimase 3 aasta jooksul

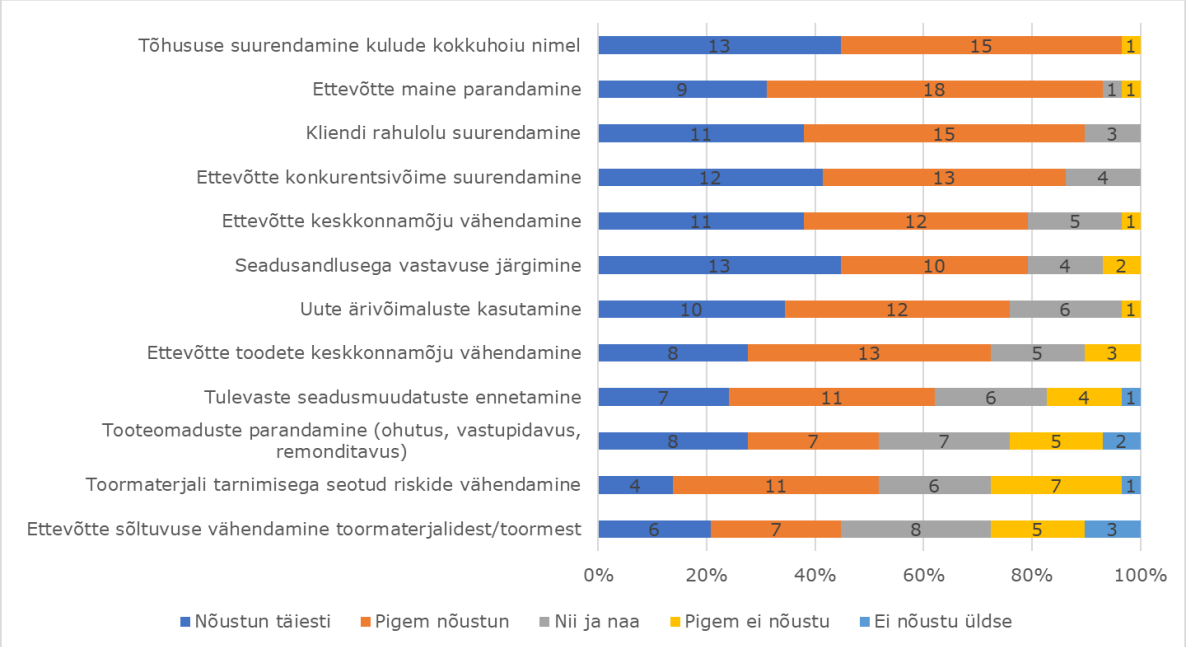
Meil on olemas jätkusuutlikkuse juht, mis ei ole tänapäeva Eestis veel laialt levinud praktika.
Oleme kõige eelpool nimetatuga mingil määral tegelenud.
Oleme loonud jätkusuutlikkuse edendamiseks Green programmi, kus on arendustegevused ja investeeringud keskkonna, energiatõhususe, jäätmemajanduse, sotsiaalse vastutuse ja juhtimissüsteemide edendamiseks. Arendame jätkusuutlikkust kohapealses ettevõttes ja ka kontsernis.
Roheauditi läbiviimine ja roheteekaardi koostamine. Kestlikkuse tegevuskava loomine ja eesmärkide seadmine.
Rohepöörde kontekstis ettevõte võttis eesmärgiks osutada teenuseid ja tarnida lahendusi, mis on seotud "green energy" ja "zero emissions" projektidega.
Taaskasutatavate pakendite kasutuselevõtt töötajate toitlustamisel.
Teeme tööd ja uurime vesinikutehnoloogiate rakendamise nimel.
Turgudega tegelemine.
Vähendatud CO_2 heitmega pakenditerase kasutuselevõtt, kui väiksema keskkonnakoormusega baastooraine.
Ettevõte läbis ISO-14001 auditi, korraldas korduvkasutuseks sissetulevate puitpakendite remondi, korraldas jäätmete liigiti kogumise taaskasutamiseks ning registreeris vee- ja elektritarbimise.

Allikas: autorite koostatud

Muud vastajate poolt välja toodud tegevused illustreerivad võimalusi, mida metalli- ja masinatööstuse ettevõtted ise oluliseks peavad nt. tehnoloogiliste protsesside uuendamised (innovatsioon) kestlikkuse suunal, samuti rohepöördega seotud ettevõttesisesed initsiatiivid nagu vastavad programmid, roheauditid, roheenergiale üleminek ja aktiivne tegelemine jäätmemajanduse ning erinevate tootmiseks vajalike ressursside kaardistamisega nende tarbimise vähendamise eesmärgil.

3.2.2. MOTIVATSIOONI MÕJUTAVAD TEGURID

Jooniselt 4 on näha, kuidas vastajad väljendasid läbi nõustumise oma poolehoidu küsimustikus välja pakutud jätkusuutlikkuse motivatsioonitegurite suhtes. Summeerides vastusevariandid "nõustun täiesti" ja "pigem nõustun" tõid ettevõtted välja enim motiveerivate teguritena "tõhususe suurendamise kulude kokkuhoiu nimel" (97%), "ettevõtte maine parandamise" (93%), "kliendi rahulolu suurendamise" (90%) ning "seadusega vastavuse järgmise" (79%).



Joonis 4. "Kui kokku võtta kõik teie jätkusuutlikkuse valdkonna tegevused ja algatused, siis miks olete neid teinud? Kas nõustute või ei nõustu?" (n=29)

Allikas: autorite koostatud

Kõige vähem oldi nõus väidetega, et motiveerivateks teguriteks on "ettevõtte sõltuvuse vähendamine toormaterjalidest/toormest" (45%) ja "toormaterjalide tarnimisega seotud riskide vähendamisest" (52%). Vastusevariandi "nõustun täiesti" põhjal on näha, et "kulude kokkuhoid" ja "seadusandluse järgmine" kui endastmõistetav majanduslik ja õiguslik faktor, on kaks enim olulist motiveerivat tegurit metalli- ja masinatööstuse ettevõtetele.

Et teada saada, millised joonisel 4 toodud põhjused enim motiveerivad ettevõtteid läbi viima jätkusuutlikke tegevusi (joonis 3), selleks viidi läbi korrelatsioonianalüüs, mille tulemused on toodud tabelis 5. Korrelatsioonianalüüsi tulemused näitavad, et vägagi erinevate jätkusuutlike tegevuste puhul motiveerivad ettevõtteid siiski küllaltki sarnased põhjused või motivatsioonitegurid. Tabelist selgub, et 10 erineva tegevuse puhul motiveerib ettevõtteid nendeks tegevusteks või algatusteks enim oma **ettevõtte konkurentsivõime suurendamine** (6 tegevusel 10-st), seejärel **ettevõtte keskkonnamõju vähendamine** (5), **ettevõtte toodete keskkonnamõju vähendamine** (4) ja **tulevaste seadusmuudatuste ennetamine** (3). Kõige tugevamad positiivsed seosed on konkurentsivõime suurendamisel kui välisel motivaatoril, mille tulemusel viiakse läbi eeskätt järgnevaid tegevusi: **investeerimine tootedisaini- ja innovatsiooni**, **panustatakse tarneahela jätkusuutlikusse juhtimisse** ning **osaletakse sotsiaalse vastutuse algatustes** (rho=0,580...0,596, p<0,001). Tugev positiivne seos näitab suundumust, et mida enam sunnib konkurents ettevõtet tagant, seda enam investeeritakse tootedisaini- ja innovatsiooni jt. tegevustesse.

Tabel 5. Seosed jätkusuutlike tegevuste ja nende läbiviimist mõjutavate motivatsioonitegurite vahel (Spearmani korrelatsioonikordajad, p<0,05 (*); p<0,01 (**), n=29)

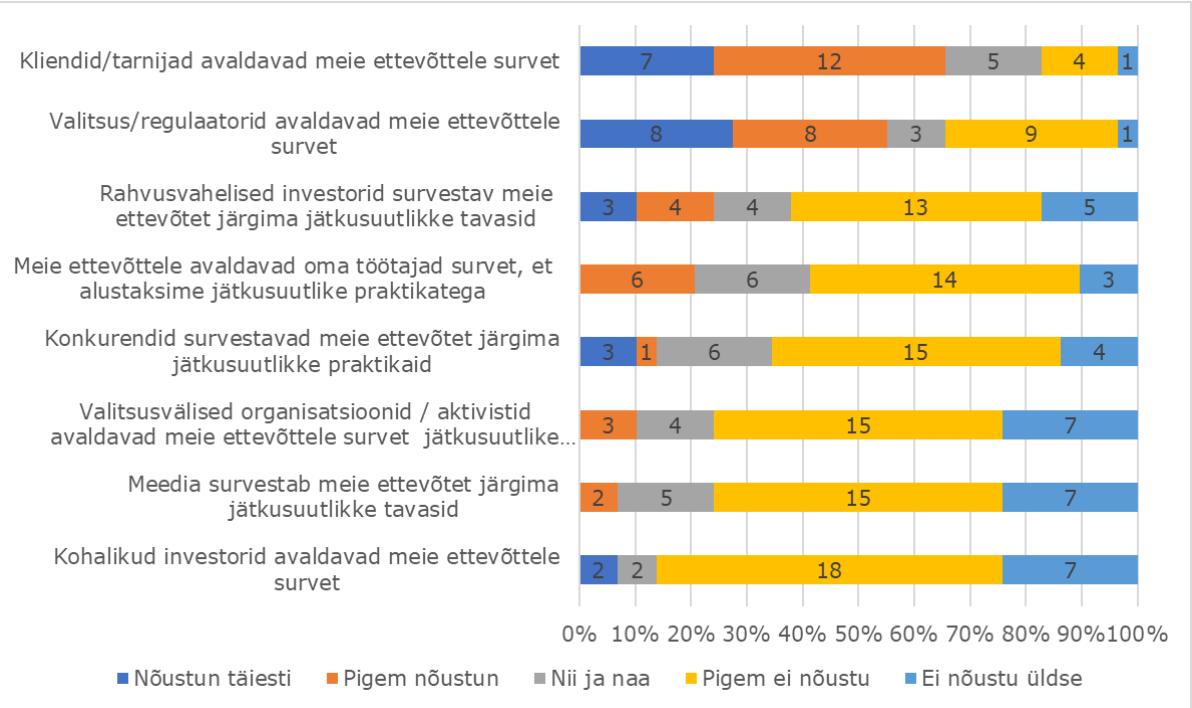
Jätkusuutlik tegevus või algatus	Motivatsiooni mõjutavad tegurid	Spearmani rho	p- väärtus
Investeerimine keskkonnamõju mõõtmisesse	Ettevõtte konkurentsivõime suurendamine	0,430*	0,020
	Tulevaste seadusmuudatuste ennetamine	0,548**	0,002
	Ettevõtte keskkonnamõju vähendamine	0,579**	0,001
Taastuvenergia kasutamise suurendamine ja fossiilkütustest sõltuvuse vähendamine	Tulevaste seadusmuudatuste ennetamine	0,413*	0,026
	Ettevõtte keskkonnamõju vähendamine	0,579**	<0,001
	Ettevõtte toodete keskkonnamõju vähendamine	0,369*	0,049
Energiatõhususe meetmete rakendamine	*Statistiliselt olulised motivatsioonitegurid puuduvad*	-	-
Investeerimine jäätmete vähendamisse ja ringlussevõttu	Seadusandlusega vastavuse järgimine	0,363*	0,053
Investeeringud veekaitsesse	Ettevõtte konkurentsivõime suurendamine	0,368*	0,049
Tarneahela jätkusuutlikus juhtimises osalemine	Ettevõtte konkurentsivõime suurendamine	0,580**	<0,001
Investeerimine töötajate täiendõppesse	Ettevõtte konkurentsivõime suurendamine	0,467*	0,011
	Kliendirahulolu suurendamine	0,380*	0,042
	Ettevõtte keskkonnamõju vähendamine	0,566**	0,001
	Ettevõtte toodete keskkonnamõju vähendamine	0,452*	0,014
	Uute ärivõimaluste kasutamine	0,377*	0,044
	Tooteomaduste parandamine	0,455*	0,013
Investeerimine tootedisaini ja innovatsiooni	Ettevõtte konkurentsivõime suurendamine	0,596**	<0,001
	Kliendirahulolu suurendamine	0,459*	0,012
	Ettevõtte keskkonnamõju vähendamine	0,416*	0,025
	Ettevõtte toodete keskkonnamõju vähendamine	0,432*	0,019
Osalemine sotsiaalse vastutuse algatustes	Ettevõtte konkurentsivõime suurendamine	0,595**	<0,001
	Tulevaste seadusmuudatuste ennetamine	0,415*	0,025
Läbipaistva aruandluse ja aruandlustavade rakendamine	Ettevõtte konkurentsivõime suurendamine	0,438*	0,018
	Ettevõtte keskkonnamõju vähendamine	0,385*	0,039
	Ettevõtte toodete keskkonnamõju vähendamine	0,395*	0,034

Allikas: autorite koostatud

Vaadates eraldi põhjuseid, miks investeeritakse tootedisaini ja –innovatsiooni, siis selleks motiveerib ka **kliendirahulolu suurendamise** vajadus, mis põhimõtteliselt samuti väline motivaator, kuid andmed näitavad, et ka **ettevõtte enda ja ka tema toodetest põhjustatud keskkonnamõju vähendamine**, on samuti olulised motivaatorid. Lisaks **tulevaste seadusmuudatuste ennetamine** kui oluline motivaator on ja jääb ka edaspidi väliseks (*push*) faktoriks, millel on oluline positiivne seos ka teiste tegevustega nagu **investeerimine keskkonnamõju mõõtmisesse, taastuvenergia kasutamise**

suurendamisse ja **osalemisel sotsiaalse vastutuse algatustes**. Kuna sotsiaalse vastutuse algatust mõjutab oluliselt ka konkurentsivõime suurendamine, siis näitab see teatavat protsessi (duaalsust), kus antud tegevust viiakse läbi nii seaduskuulekusest kui ka konkurentsivõime suurendamise nimel.

Motivatsiooni tõstvate või suunavate teguritena tuleks vaadelda ka **sidusgruppide survet ettevõtetele** ja nende jätkusuutlikkusega seotud tegevustele. Joonisel 5 on ära toodud erinevad sidusgrupid ja nende survega nõustumine ettevõtete vastuste põhjal.



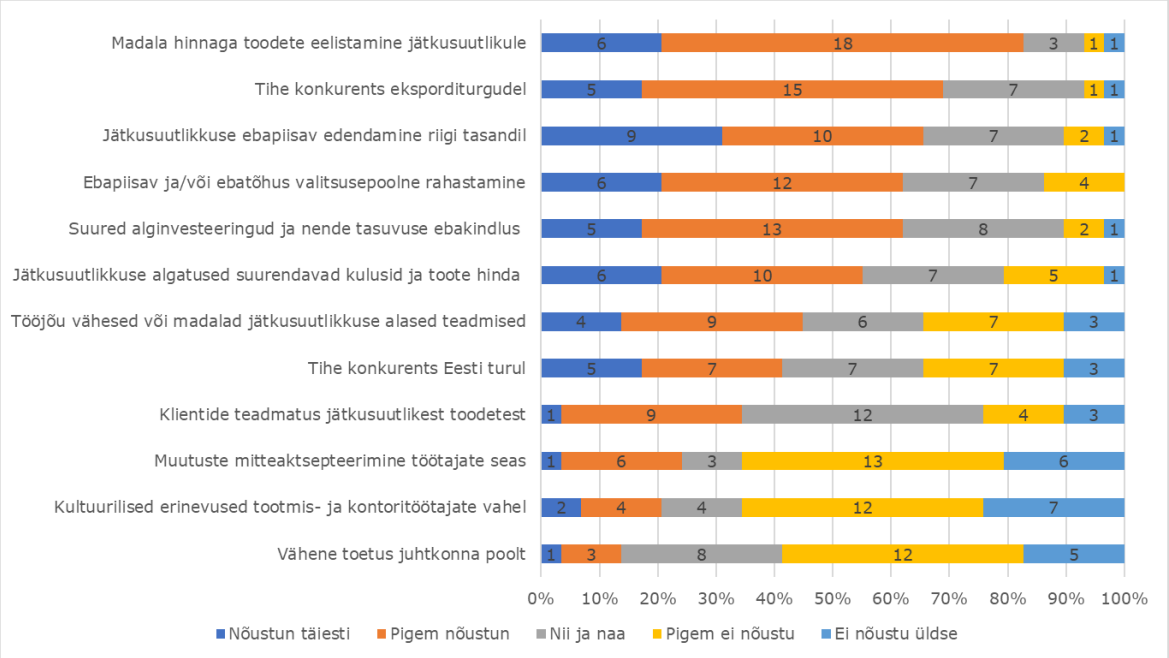
Joonis 5. Ettevõttetele survet avaldavad sidusgrupid (n=29)

Allikas: autorite koostatud

Jooniselt 5 selgub, et enim avaldavad jätkusuutlikkuse valdkonnas ettevõtetele mõju nende **kliendid ja tarnijad**, ("nõustan täiesti" ja "pigem nõustun" osakaal kokku 66%), **valitsuse ja regulaartoite survega** nõustub 55% vastanutest ja 24% teatab, et **rahvusvahelised investorid** on need, kes survestavad ettevõtet järgima jätkusuutlikke tavasid. Oma **töötajatepoolse survega** peavad arvestama 21% vastanud ettevõtetest. Muude sidusrühmade (konkurendid, VVO-d, meedia ja kohalikud investorid) mõju jääb aga vastanute väitel madalaks. Kuna enamikku oma toodangut eksportiva metalli- ja masinatööstuse kliendid ja tarnijad asuvad välismaal, nagu ka rahvusvahelised investorid, siis Eesti jaoks oluline roll on sidusgruppidest vaid valitsusel ja ettevõtete töötajatel.

3.2.3. MOTIVATSIOONI PÄRSSIVAD TEGURID

Järgmisel jooniselt 6 on näha, kuidas vastajad väljendasid läbi nõustumise oma poolehoidu küsimustikus välja pakutud jätkusuutlikkuse takistavate tegurite suhtes.



Joonis 6. Motivatsiooni takistavad tegurid (n=29)

Allikas: autorite koostatud

Summeerides vastusevariandid "nõustun täiesti" ja "pigem nõustun", on näha joonisel 6 esitatud andmete põhjal, et ettevõtted loevad enim motivatsiooni pärssivateks teguriteks "madala hinnaga toodete eelistamist jätkusuutlikele toodetele" (83%), "tihedat konkurentsi eksporditurgudel" (69%), "jätkusuutlikkuse ebapiisavat edendamist riigi tasandil" (66%) ning "suuri alginvesteeringuid ja nende tasuvuse ebakindlust" (62%). Samas vähim takistavaiks teguriteks peetakse "vähest toetust juhtkonna poolt" (14%) ning "kultuurilisi erinevusi tootmis- ja kontoritöötajate vahel" (21%).

Vaadates eraldi motivatsiooni takistavaid tegureid ettevõte suuruse järgi, selgus, et statistiliselt olulised erinevused olid "tihe konkurents Eesti turul" ja "vähene toetus juhtkonna poolt" (vt. tabel 6). Väikeettevõtete keskmised hinnangud olid kõrgemad kui keskmise suurusega ettevõtetes. See viitab sellele, et väikeettevõtete juhtkond toetab vähem jätkusuutlikkusega seotud tegevusi kui keskmise suurusega ettevõtete puhul.

Tabel 6. Motivatsiooni takistavate tegurite keskmised hinnangud viiepallisel skaalal 1..5 (n=27)

Väited/Ettevõte suurus	Väikeettevõte (n=10)	Keskmise suurusega ettevõte (n=17)	p-väärtus
Tihe konkurents Eesti turul	3.8 (1.033)	2.94 (1.249)	0.093
Vähene toetus juhtkonna poolt	3.1 (1.197)	2.06 (0.748)	0.023

* Erinevuste kontrollimiseks kasutati Mann-Whitney testi. Sulgudes on standardhälve.

Allikas: autorite koostatud

Selleks, et mõista paremini, millised takistused omavad enim mõju ettevõtete poolt läbi viidavatele jätkusuutlikele tegevustele, viidi läbi korrelatsioonianalüüs, mille tulemusena

selgus, et olulist ja tugevat negatiivset mõju omavad ja **investeerimist keskkonnamõju mõõtmisesse** takistavad **peatöövõtjast sõltumine** (rho=-0.485; p=0,008) ja **ettevõtte madal võimupositsioon** väärtusahela mõjutamisel (rho=-0,428; p=0,021). Seega, mida vähem ettevõtetes otsustatakse kohapeal oma toodete ja tootmise üle ning mida vähem mõjutatakse väärtusahelat, seda madalamad ka nende investeeringud keskkonnamõju mõõtmisesse.

Lisaks selgus, et **energiatõhususe meetmete rakendamisele** omavad enim **negatiivset mõju** järgnevad takistused: **tööjõu vähesed jätkusuutlikkuse alased teadmised** (rho=-0,429; p=0,020), **juhtkonnapoolne vähene toetus** (rho=-469; p=0,010) ja **toormaterjali puudus Euroopas** (rho=-0,409; p=0,028). Siin on selgelt näha, et kaks sisemist tegurit (töötajate teadlikkus ja juhtkonna toetus) on äärmiselt vajalikud motivaatorid ettevõtetele ning välise faktorina Euroopa majanduspoliitilisest olukorrast tingituna toormetalli puudujääk, mille tõttu on ilmselt häiritud väga paljude ettevõtete tootmisprotsessid, mis omakorda seab ettevõtted olukorda, kus finantsilised võimalused energiatõhususe meetmete rakendamiseks on piiratud.

Investeeringuid veekaitsesse takistab enim: **vähene toetus juhtkonna poolt** (rho=-0,445; p=0,016), kuid intervjuude ja kirjanduse analüüsil põhinev takistus - **toormaterjali ja tootmisprotsessi eripära** (rho=0,427; p=0,021) osutub tänu positiivsele korrelatsioonile hoopiski neid investeeringuid toetavaks faktoriks. Seega, seoses metalli- ja masinatööstuse eripäradega saab väita, et mida keerukamad (keskkonnale ohtlikumad) on tootmisprotsessid, seda enam investeerivad ettevõtted ka veekaitsesse. Ka kolmanda takistusena antud tegevuse puhul omab see positiivset ja olulist korrelatsiooni **tihe konkurents eksporditurgudel** (rho=0,460; p=0,012), mis seetõttu osutubki too veekaitsega seotud investeeringuile hoopiski toetavaks oluliseks teguriks. Seega, on mingi osa takistusi, mis teatavate teiste jätkusuutlike tegevuste puhul võivad osutuda motivaatoriteks.

Ka sellise jätkusuutliku tegevuse puhul nagu **investeerimine tootedisaini- ja innovatsiooni**, näitavad küsitlusest saadud andmed, et eelnevalt defineeritud takistavad tegurid võivad omandada positiivse seose, kuna **madala hinnaga toodete eelistamine jätkusuutlikele** (rho=0,386; p=0,038) ja **tihe konkurents eksporditurgudel** (rho=0,376; p=0,044) mõlemad motiveerivad ettevõtteid **investeerima toodete disaini ja innovatsiooni**. Samas on selge, et kindlasti takistavad **toormaterjali puudus Euroopas** (rho=-0,391, p=0,036), **vähene juhtkonna toetus** (rho=-0,410; p=0,027), ja **madal võimupositsioon väärtusahela mõjutamises** (rho=-0,417; p=0,025) kui üks tugev väline ja kaks sisemist faktorit uute investeeringute tegemist.

Osalemisele sotsiaalse vastutuse algatustes on ainsaks oluliseks ja tugevaks takistuseks **vähene toetus juhtkonna poolt** (rho=-0,511; p=0,005). Seega, tegevustele, mida plaanitakse läbi viia ühiskonna, klientide ja keskkonna hüvanguks, on ettevõtetes ainus barjäär sisemine – juhtkonna poolne tegevuses osalemise mõistmine ja tugi.

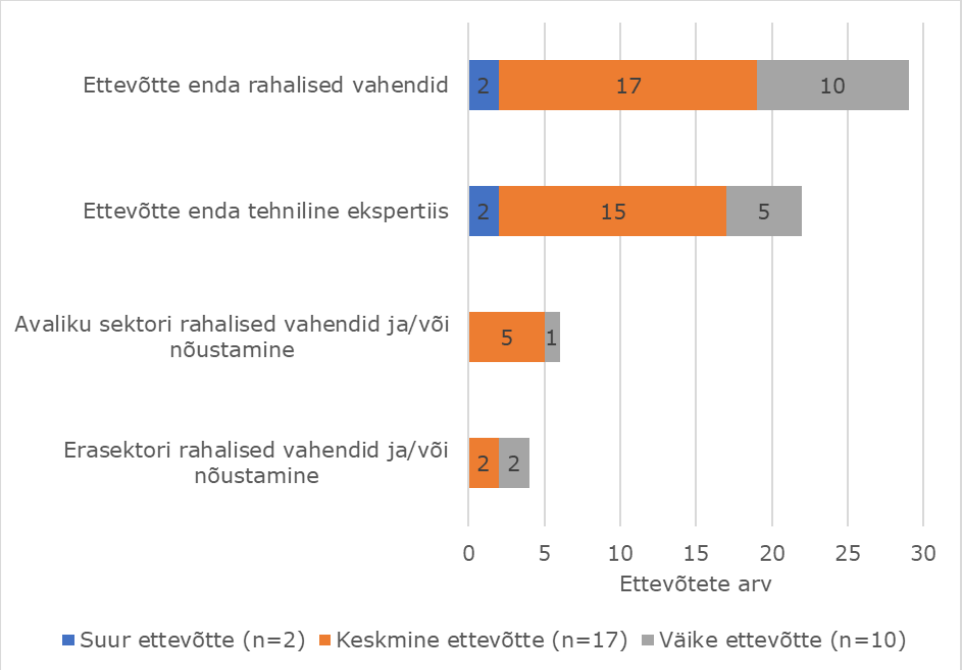
Läbipaistva aruandluse ja aruandlustavade rakendamisega korreleeruvad negatiivselt ja statistiliselt oluliselt kaks sektorispetsiifilist takistust: **toormaterjali puudus Euroopas** (rho=-0,491; p=0,007) ja **madal võimupositsioon väärtusahela mõjutamises** (rho=-0,589; p<0,001).

Esimene takistus viitab võimalikule selgitusele, et toormaterjali vähesus sunnib ettevõtteid läbipaistvas aruandluses (kui jätkusuutlikus tegevuses) mingeid aspekte varjama, teine aga võib olla seotud antud ettevõtte väiksusega turul, mistõttu turu poolt pealesunnitud tingimused sunnivad neid distantseeruma läbipaistvast aruandlusest. Võimalik, et väikeettevõtete puhul on piiranguks ka ressursid ja pädevused aruannete koostamisel.

3.2.4. MOTIVATSIOONI TÕSTMINE – KOGEMUSED JA SOOVID

Ettevõtetelt küsiti, millist tuge ja ressursse on nad kasutanud viimase kolme aasta jooksul jätkusuutlike algatuste elluviimiseks. Oodatult olid kõik ettevõtted kasutanud sisemisi rahalisi vahendeid. Üle kolme neljandiku (76%) on kasutanud ettevõtte enda tehnilist ekspertiisi, 21% avaliku sektori tuge ning vaid 14% erasektori poolset tuge. Joonisel 7 on toodud ära ka vastavaid tuge ja ressursse saanud ettevõtted nende suuruse järgi.

Kuigi vastanud ettevõtete arv on suhteliselt väike selleks, et jagada valim alarühmadeks, on jooniselt 6 siiski näha trendi, et suurettevõtted, omades enda rahalisi vahendeid, ei pöördu reeglina avaliku sektori ega teiste erasektori organisatsioonide poole oma jätkusuutlikkusega seotud algatuste elluviimiseks. Samas on näha, et kui kõik väikeettevõtted kasutasid jätkusuutlikeks tegevusteks enda rahalisi vahendeid, siis enda tehnilise ekspertiisi kasutamisel vähenes väikeettevõtete arv poole võrra, sest sisemise ressursina pole neil ettevõtte suurust arvestades seda võimalik leida, kuna pole võimalik vastavaid spetsialiste palgal hoida. Enda rahalisi vahendeid ja enda tehnilist ekspertiisi kasutasid keskmise suurusega ettevõtted peaaegu võrdselt, mis annab tunnistust sellest, et keskmise suurusega ettevõtetel on see ressurss olemas.



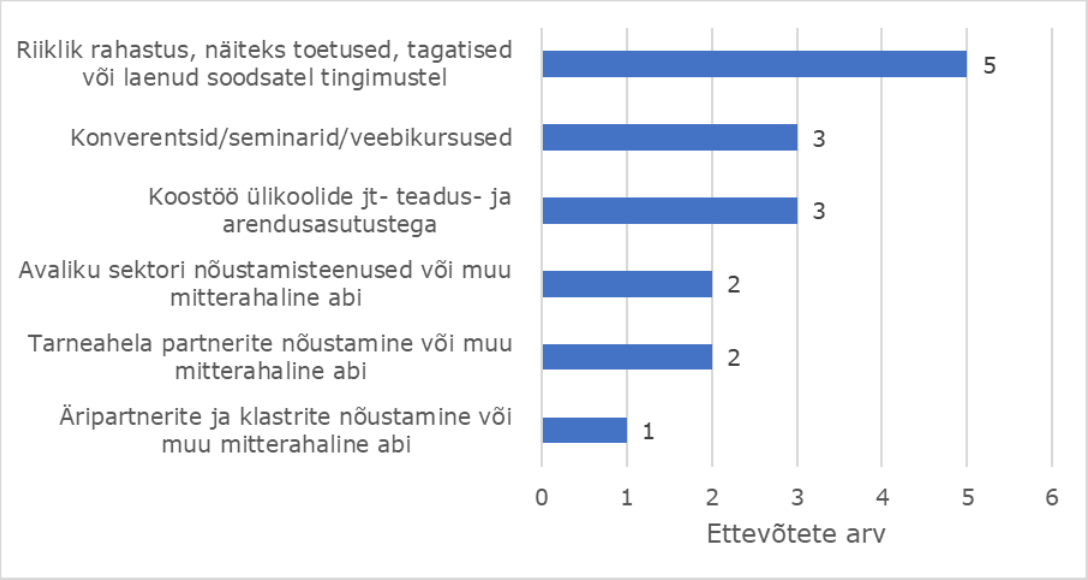
Joonis 7. "Millist tuge ja ressursse olete jätkusuutlikkusega seotud algatuste elluviimiseks kasutanud viimase kolme aasta jooksul?" (n=29)

Allikas: autorite koostatud

Avaliku sektori rahalisi vahendite kasutajate hulgas on enamuses keskmise suurusega ettevõtted ja erasektori tuge on saanud väikesed ja keskmised ettevõtted võrdselt. Joonis 6 kokkuvõtteks võiks öelda, et avaliku sektori toest on enim huvitatud väikese- ja keskmise suurusega ettevõtted. Senine vähene avaliku sektori toe kasutamine pole ilmselt madal seetõttu, et tuge ei vajata, vaid muudel põhjustel (teadlikkus, juurdepääs infole, taotluse vormistamise pädevused jms.).

Joonisel 8 on toodud meetmete jaotus avalike tuge kasutanud ettevõtete vahel. Enim on saadud riikliku rahastust (toetused, tagatised ja sooduslaenud), seda on teinud 83%. Samas on pooled (avalikku tuge saanud) osalenud konverentsidel, seminaridel ja veebikursustel ning samuti pooled on teinud koostööd ülikoolide ja teadusarendusasutustega.

Kõikide küsitluses osalenute puhul (n=29) teeb see riigilt rahalisi toetusi saanud ettevõtete osakaaluks aga vaid 17%, konverentsidel ja seminaridel osalenuteks 10% ning ülikoolide ning teadus- ja arendusasutustega koostööd teeb vaid 10% metalli- ja masinatööstuse ettevõtetest.



Joonis 8. Avaliku sektori tuge ja ressursse kasutanud ettevõtete jaotus erinevate meetmete vahel (n=6)

Allikas: autorite koostatud

Kui küsida ettevõtetelt, milliseid ressursse plaanitakse edaspidi kasutada jätkusuutlikkusega seotud tegevusteks, siis selgub tabelis 7 toodud detailsemast võrdlusest varem kasutatud ressurssidega, et ettevõtetel on kõiki võimalusi kavas lähitulevikus tunduvalt enam rakendada kui seni, v.a. ettevõttesisene rahastus ja tehniline ekspertiis, mida on kavas rakendada mõnevõrra vähem.

Tabel 7. Ettevõtete poolt viimase 3 aasta jooksul kasutatud jätkusuutlikkusega seotud algatuste võrdlus nende poolt lähitulevikus planeeritavate vastavate jätkusuutlikkust toetavate tegevustega (n=29, %)

	Jätkusuutlikkusega seotud algatuste elluviimiseks …	
	… on kasutatud 3 a jooksul (%):	… on plaanis kasutada (%):
Ettevõtete enda rahalised vahendid	100	93
Ettevõtete enda tehniline ekspertiis	76	52
Erasektori rahalised vahendid ja/või nõustamine	14	21
Riiklik rahastus (toetused, tagatised, laenud soodsatel tingimustel)	17	48
Konverentsid, seminarid, veebikursused	10	35
Koostöö ülikoolide jt. arendus- ja teadusasutustega	10	35
Avaliku sektori nõustamisteenused või muu mitterahaline abi	7	28
Tarneahela partnerite nõustamine või muu mitterahaline abi	7	17
Äripartnerite ja klastrite nõustamine või muu mitterahaline abi	3	17

Allikas: autorite koostatud

3.2.5. ANKEETKÜSITLUSE TULEMUSTE KOKKUVÕTE

Metalli- ja masinatööstuse ettevõtete ankeetküsitluse põhjal väärivad autorite hinnangul välja toomist eelkõige järgnevad tulemused:

a) Kõikidest **jätkusuutlikkusega seotud tegevustest** on metalli- ja masinatööstuse ettevõtteid **kõige sagedamini** tegelnud **investeerimisega jäätmete vähendamisse ja ringlussevõttu,** energiatõhususe meetmete rakendamisse ning on investeerinud töötajate täiendõppesse. **Kõige vähem** on osaletud **sotsiaalse vastutusega seotud algatustes** ja **investeeritud veekaitsesse.**

b) Enim jätkusuutlikkusele **motiveerivate teguritena** tõid ettevõtted välja **tõhususe suurendamise** kulude kokkuhoiu nimel (97%), **ettevõtte maine** parandamise (93%), **kliendirahulolu** suurendamise (90%) ning **seadusega vastavuse järgmise** (79%). Kõige vähem nõustuti, et ettevõtteid motiveerivad **ettevõtte sõltuvuse vähendamine toormaterjalidest/toormest** (45%) ja **toormaterjalide tarnimisega seotud riskide vähendamine** (52%).

c) Korrelatsioonianalüüs näitas, et **ettevõtte konkurentsivõime suurendamine, ettevõtte keskkonnamõju vähendamine**, **ettevõtte toodete keskkonnamõju vähendamine** ja **tulevaste seadusmuudatuste ennetamine** on enim esinevad ja **tugevaimini kõikide jätkusuutlike tegevustega seotud motivatsioonitegurid.** Need **faktorid toetavad** oluliselt selliseid tegevusi nagu **investeerimist tootedisaini ja innovatsiooni, tarneahela jätkusuutlikku juhtimist** ning **osalemist sotsiaalse vastutuse algatustes.**

d) **Sidusrühmadest** avaldavad jätkusuutlikkuse valdkonnas ettevõtetele **enim** survet **nende kliendid ja tarnijad** (66%), **valitsus ja regulaatorid** (55%), **rahvusvahelised investorid** (24%) ning **oma töötajad** (21%), kes survestavad ettevõtet järgima vastavaid tavasid.

e) Enim **motivatsiooni pärssivateks teguriteks** peetakse **madala hinnaga toodete eelistamist jätkusuutlikele toodetele** (83%), **tihedat konkurentsi eksporditurgudel** (69%), **jätkusuutlikkuse ebapiisavat edendamist riigi tasandil** (66%) ning **suuri alginvesteeringuid ja nende tasuvuse ebakindlust** (62%)

f) Korrelatsioonianalüüs näitas, et jätkusuutlikku tegevust **investeerimist keskkonnamõju mõõtmisesse** takistavad enim **peatöövõtjast sõltumine** ja **ettevõtte madal võimupositsioon.** Lisaks selgus, et **energiatõhususe meetmete rakendamisele** omavad enim **negatiivset** mõju järgnevad takistused: **tööjõu vähesed jätkusuutlikkuse alased teadmised**, **juhtkonnapoolne vähene toetus** ja **toormaterjali puudus Euroopas.**

g) **Investeerimist tootedisaini ja innovatsiooni** hoopiski **toetavad** eelnevalt defineeritud takistavad tegurid nagu **madala hinnaga toodete eelistamine jätkusuutlikele** ja **tihe konkurents eksporditurgudel.** Siiski on oluline ja tugev negatiivne seos **toormaterjali puudusel Euroopas, vähesel juhtkonna toetusel** ja **madalal võimupositsioonil väärtusahela mõjutamises,** mis ei toeta uute investeeringute tegemist tootedisaini ja innovatsiooni.

h) **Osalemisele sotsiaalse vastutuse algatustes** on ainsaks statistiliselt oluliseks ja tugevaks motivatsiooni pärssivaks teguriks **vähene toetus juhtkonna poolt**.

i) Tulemused näitavad, et sõltuvalt jätkusuutlikkust tegevusest ja seda konkreetset tegevust toetavast või pärssivast faktorist võib kontekstist sõltuvalt üks teatud demotivaator osutuda hoopiski motivaatoriks. Nt eelnevalt takistusena määratletud "tihe konkurents eksporditurgudel" saab olla väline motivaator innovatsiooniga seotud investeeringutele. Seetõttu tuleb järelduste tegemisel küsitluse vastuste statistilisele analüüsile uuringu sisule ja teooriale vastav tähendus anda.

j) **Motivatsiooni tõstvate tegevustena toovad välja** kõik ettevõtted (100%), et on viimase kolme aasta jooksul kasutanud oma sisemisi ressursse, üle kolme neljandiku (76%) on kasutanud ka ettevõtte enda tehnilist ekspertiisi, 21% on kasutanud avaliku sektori tuge ning vaid 14% erasektori poolset tuge. Lähitulevikus kavatseb 93% kasutada enda vahendeid ja ressursse, 52% enda tehnilist ekspertiisi ja 21% erasektori poolset tuge. Avaliku sektori toe erinevaid võimalusi plaanitakse lähitulevikus kasutada 2,8-4,0 korda enam.

4. LAHENDUSTE VALIDEERIMINE

Lähtudes eelnevalt tuvastatud kirjanduse analüüsi ja intervjuude analüüsi põhjal leitud motivatsioonitegurites, viis töörühm läbi tegevusuuringu, et leida sobivad tööriistad, mis suurendaksid vastava sektori ettevõtjate motivatsiooni. Selliste tööriistade väljatöötamisel võeti arvesse vajadust suurendada motivatsiooni vastava sektori ettevõtete juhatustel, asjakohastel juhtumitel ka nõukogudel või muudel isikutel, kellel on tegelik kontroll ettevõtete üle (näiteks kui kontroll ettevõtete üle on isikul väljastpoolt Eestit, siis ka vastavatel välismaistel isikutel; kui kontroll ettevõtete üle on finantsvaldkonna äriühingul (nt investeerimisfondil), siis ka vastaval finantsvaldkonna äriühingul). Töörühm viis läbi jätkusuutlikkuse päeva kui tegevusuuringu.

4.1 Tegevusuuring

23. mail 2023. a. toimus TalTechi'is Jätkusuutlikkuse päev kui metalli- ja masinatööstuse ning puidu- ja mööblitööstuse ettevõtteid rohepöördega kaasaminekule motiveeriv üritus. Selle raames toimus seminar „Ettevõtete motiveerimise võimalused rohepöörde kontekstis".



ETTEVÕTETE MOTIVEERIMISE VÕIMALUSED ROHEPÖÖRDE KONTEKSTIS

SEMINAR, Teisipäev, 23. mai 2023

Tallinna Tehnikaülikool, Akadeemia tee 3, Tallinn Ruum: SOC-413

10:00	SISSEJUHATUS PÄEVA Andri Haran, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, tööstusvaldkonna juht Helen Sooväli-Sepping, TalTech, rohepöörde prorektor
10:15	RINGMAJANDUS EESTIS – PROJEKTIST JA AVALIKU SEKTORI VAADE Mihkel Krusberg, EL keskkonna peadirektoraat, poliitikaametnik
10:45	SUSTAINABILITY IN MANUFACUTRING – THE EXAMPLE OF 3D PRINTING Mika Salmi (Aalto Ülikool)
11:10	ETTEVÕTETE VAADE Metallitööstuse ettevõte - Erkki Jaanhold, AS Ruukki Products Puidutööstuse ettevõte - Katren Sellik, Jeld-Wen Eesti AS
12:15	UURINGU TULEMUSTEST JA KUIDAS EDASI? Merle Küttim ja Margit Kull, TalTech, projekti uurimisrühma liikmed
12:45	DISKUSSIOON

Päeva avasid Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi tööstussuuna juht Andri Haran ja Tallinna Tehnikaülikooli rohepöörde prorektor Helen Sooväli-Sepping. Rohepöördega seotud arengutest ja väljakutsetest tegi ettekande EL poliitikaametnik Mihkel Krusberg. Oma ettevõtete parimaid praktikaid, mis puudutasid rohepööret, ringmajandust ja kestlikkusele suunatud tegevusi laiemalt, tutvustasid Katren Sellik Jeld-Wen Eesti AS-st (puidutööstuse

esindajana) ja Erkki Jaanhold AS Ruukki Products (metallitööstuse esindajana). Ülevaate käesoleva uuringu vahetulemustest, mis põhinesid mõlema tööstusharu ettevõtjate küsitlusel, tegid TalTech uurimisrühmast Merle Küttim ja Margit Kull. Kõik ettekanded said osalejatelt palju küsimusi ja tekkis ka elav ja konstruktiivne diskussioon. Nii kohapealsed kui ka Teams vahendusel osalenud vastasid enne ürituse algust kui ka vahetult pärast selle lõppu lühikesele veebiküsitlusele, mille abil projektitiim sai mõõta antud üritusele esitatud ootusi ja ka tagasisidet selle kohta, kuidas toimunuga rahule jäädi.

Kokku osales 13 (58-st) metalli- ja masinatöötuse ettevõttest (4 TalTechis ja 9 online) ning 10 puidu- ja mööblitööstuse ettevõtet (2 TalTechis ja 8 online). Kogu päeva ettekannete ja diskussiooni lindistus (sh. slaidid) saadeti kõikidele kutsutuile (58 metalli- ja 62 puidutööstuse ettevõttele). Osalejate seas oli ka TalTech ja MKM, KeM jt. valitsusasutuste esindajaid, kokku 22).

Üritusele eelnenud anonüümses küsitluses vastasid osalejad (n=19) teemade kohta, mille käsitlemist ootavad:

- Ringmajandus, ESG-d, ettevõtete konkurentsivõime, energeetika;
- Toetused/subsiidiumid investeeringute finantseerimiseks;
- Tootmise mõju ökosüsteemi(de)le;
- Ressursside haldamine (nt jäätmekäitlus, energiatõhusus, ISO 50001);
- Uued suunad, nõuded, mis puudutavad tootmist;
- Energiatõhususe parandamine, efektiivne jäätmemajandus;
- Jätkusuutlikkuse tulevikusuunad;
- Kuidas töötajaid ja ettevõtteid juhtida ja mõjutada vähem kulutama ja reaalselt hoolima keskkonnast;
- Roheenergia kasutamine ja sellega seoses energiavarustuskindluse tagamine tööstuses, energiakandjate maksustamine;
- Prügimajanduse kaardistamine ja turundamise nipid;
- Eesti riigi tegevuskava EU poliitikate jõustamiseks;
- Ärimudelid, puidu- ja metallitööstuse vaade jätkusuutlikule tootmisele;
- Jätkusuutlikkuse statistika esitamine. Kui on suuri jätkusuutlikkust edendavaid riigihankeid, siis kas on võimalik hangete osas seada tingimuseks, et kui on võitjaks suur kontsern, siis teatud mahu peab ta hankima Eesti allhankijatelt?
- Tasuvus- ja põhjalik kuluanalüüs;
- Rohepöörde-suunaliste mõtete ja kogemuste vahetamine teiste ettevõtetega;
- Miinimum, mida saame 2023 - 2024 ära teha.

Lahtisele küsimusele "Milliseid praktilisi õppetunde tahaksite üritusest kaasa võtta?", vastati:

- Teiste ettevõtete kogemusi, kuhu suunas riik läheb ja kas oleme konkurentsis? Mis tulevik toob keskkonnanõuete vaatest?
- Kuulata teiste kogemusi;
- Ettevõtete rohevajaduste parem mõistmine;
- Kasulik oleks lähemalt tutvuda väikeettevõtluse toetusfondidega, mille eesmärk on aidata kaasa uute tõhusate lahenduste elluviimisele;
- Kogemuslugusid;
- Kas rohepöördega seonduv suurendab või vähendab ettevõtete üldkulusid? Millised näited on juba tekkinud?
- Täiendavaid mõtteid, kuidas rakendada ringmajanduse põhimõtteid;
- Erinevaid nippe erinevateks säästukohtadeks;

- Kuidas alustada jätkusuutlikkuse teemaga oma ettevõttes;
- Mis plaani järgi Eesti riik ettevõtetele rohepoliitika nõudeid kehtestama hakkab ja kuidas tagatakse piisav ülemineku aeg ja valmisolek erasektorile
- Häid näiteid ettevõtetest, kust on alustatud ja mis kõige tähtsam jätkusuutlikkuse arendamisel;
- Uute teenuste ja koolituste vajadus;
- Selged juhised, kust alustada;
- Kuidas rakendatakse ringmajanduslikke põhimõtteid tööstuses;
- Saada enam teavet väikeettevõtete ja projektide toetamise kohta nende jätkusuutliku toimimise tagamiseks.

Kui enne üritust hindasid osalejad enda teadlikkuse taset jätkusuutlikkusest 1-5 skaalal keskmiselt 3.72 punktiga (n=19), siis pärast ürituse toimumist hinnati enda taset juba keskmiselt 4.29 punktiga (n=7), mis näitab, et võib lugeda jätkusuutlikkuse päeva kordaläinuks, kuna vastajate enesekohaste vastuste põhjal nende teadmised paranesid 0.57 punkti võrra. Eelküsitluses jagunesid vastajad puidu- ja metallitööstuse vahel võrdselt. Järelküsitluses oli 40% vastajaid metallitööstusest ja 60% puidutööstusest.

Kommentaaridena lisati hiljem, et kuigi näidisjuhtumite esitlused olid praktilised ja teistele firmadele huvipakkuvad, oleks võinud esineda ka ettevõtted, mis põhinevad ainult Eesti kapitalil ja ei ole suuremate kontsernide osad, mille jaoks on välismaal jätkusuutlikkuse standardid ja vastavad tegevused juba valmis töötatud ja teadmised ning rakendusvahendid Eesti osapooltele "imporditud."

Seda aspekti oleks kindlasti edasistel koolitus- ja või teavituspäevadel oluline arvestada, kui esitatakse erinevate ettevõtete edulugude näiteid. Teavituspäeva õhustik oli sõbralik ja konstruktiivne. Ettevõtjad kutsusid TalTech projektitiimi ettevõtetesse külla, et teadlased saaksid väliste konsultantidena oma teadmisi jagada ja leiaksid praktilisi näiteid rohepöördega seotud tegevuste mõtestamiseks.

4.2. Konsultatsioonid ekspertidega, suurettevõtete ja tööstusliitudega

Käesoleva uuringu alguses kohtus TalTech'i uurimisrühm tööstusharude suurettevõtete, tööstusliitude jt. valdkonna ekspertidega, mille käigus teavitati osalejaid algavast uuringust ja ühtlasi saadi tagasisidet uuringus kasutatava metoodika, intervjuude küsimuste ja kvantitatiivse uuringu küsimuste sõnastuste kohta ning soovitusi selleks, kuidas ettevõtete poolsetelt vastajateni jõuda ja neid uuringus osalema motiveerida. Juba sellel esmasel kohtumisel ekspertidega selgus, et huvi on suur ja avaldusid säästlikkusega seotud erinevad tahud, mida nii intervjuudes kui ka ankeetküsitluses silmas pidada.

4.3. Fookusgrupis osalejate teavitamine rohepöörde võimalustest uuringu käigus

Tellijaga ja ekspertidega kohtumise ning kirjanduse analüüsi põhjal koostati poolstruktureeritud küsimustik intervjuude läbiviimiseks. Kuigi TalTech'i töörühm intervjueeris ettevõtteid, kasutati nii sissejuhatuses kui ka vahereplliikides ettevõtete teavitamise võimalust riigi ja ühiskonna ootustest rohepöördega seoses. Ühtlasi kogeti modereerimise käigus, et tekkis konstruktiivne diskussiooni ja debatt osalejate vahel. Samuti algatasime ka ettevõtete omavahelisi debatte fookusgrupi intervjuude käigus, mistõttu tekkis elav praktikute kogemuste-arvamuste vahetus. Jagati parimaid praktikaid ja näpunäiteid, nt

toodi välja, et on saadaval tarkvara *One-Click-LCA* (toote elutsükli analüüsiks), mis aitab ettevõtteid edasi liikuda, kulusid kokku hoida ning arvutada süsinikujalajälge või muid keskkonnaindikaatoreid eskiisi staadiumist kuni töötava toote või teenuseni.

4.4. Ankeetküsitluses osalejate teadlikkuse tõstmine

Sarnaselt fookusgruppide küsitlusega esines ka mitmesugust tagasisidet küsitlusele vastajate seas. Vastajate läbihelistamise tulemusena TalTech'i töötajate poolt tekkis tihti ettevõtetega elav diskussioon enne seda, kui küsimustikku täitma asuti. Väga paljude vastajate seas tekkis huvi uuringu tulemuste vastu ja sellega tõusis nende motivatsioon rohepöördega seotud teemades ise rohkem selgusele jõuda. Nendest metalli- ja masinatööstuse ettevõtetest, mis osalesid, soovis 52%, et neid kindlasti informeeritaks uuringu tulemustest ja et neile saadetaks lõpparuanne.

Oluline on leida igas kommunikatsioonis sh teadusprojektides, konverentsidel, veebinarides ning infopäevadel aega ja vahendeid kahepoolse konstruktiivse diskussiooni tekitamiseks vabas õhkkonnas, et ettevõtjad tunneksid ennast täisväärtusliku partnerina nii riigi, omavalitsuste kui ka teadusasutuste esindajatega suheldes. Teadusasutustel (ülikoolidel jt.) võiks olla suurem roll lisaks uuringute läbiviimisele ja tulemuste selgitamisele ka poliitikate selgitamisel ja mõtestamisel, mis omakorda põhineks kogutud teaduspõhistel andmetel. Ülikoolide, tööstusliitude ja ettevõtete vaheline koostöö rohepöörde, digitaliseerimise ja ringmajandusega seotud lahenduste leidmisel on 2050. a. kliimaneutraalse majanduse eesmärkide elluviimiseks äärmiselt oluline. Regulaarsed monitooringu formaadis seireuuringud erinevate tööstusharude kohta oleksid väärtuslikud abivahendid nii riigile kui ka ettevõtetele motivatsiooniga seotud tegevuste ja väljakutsete kaardistamisel.

5. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

5.1 ETTEPANEKUD ETTEVÕTETELE

a) Strateegiline maastik on jätkusuutlikkuse teemade aktuaalsuse, aga ka kaasneva regulatiivse surve, kultuuriliste arengute ja äriliste arengute tõttu meie tarne- ja sihtturgudel pidevas muutumises. Kindlasti ei tasu jätkusuutlikkuse käsitlemisel piirduda operatiivtasemega („kustutame tule ära") ega ka mitte taktikalise tasemega (investeering säästlikumasse tehnoloogiasse või suurema tarnija väljavahetamine jätkusuutlikkuma vastu). Tõenäoliselt tasub strateegilist maastikku regulaarselt hinnata ja otsida ka põhimõtteliselt uusi ärivõimalusi. Jätkusuutlikud arengud võivad sünergias ka võimaldada uusi lahendusi, mis esialgu ei ole otseselt tajutavad.

b) Tugevam fookus jätkusuutlikkuse eneseanalüüsile, kusjuures mitte ainult tasemel „mis ja kui palju", vaid oluliselt ka „miks" – mõistes oma motivatsiooni paremini on lihtsam teha igapäevaseid otsuseid ja samuti lihtsam mineviku otsustele anda hinnanguid ning neist õppida.

c) Analüüsida, mil viisil on võimalik jätkusuutlikkuse arengute osas õppida oma mõjukatelt äripartneritelt (kellega võidakse omada ühist huvi, et tarneahel tervikuna muutuks jätkusuutlikkumaks) ning teistelt sektori ettevõtetelt (kellega ka võib olla ühiseid huvisid ning üksteisele väärtuslikku kogemust).

d) Energiatõhususe meetmete rakendamist mõjutavad negatiivselt enim tööjõu vähesed jätkusuutlikkuse alased teadmised (ning juhtkonnapoolne vähene toetus ja toormaterjali puudus Euroopas). Lahendusena võib soovitada töötajate süstemaatilisemat koolitamist võimalusel kõiki sidusgruppe kaasates, vajadusel osaleda EL või riiklikel koolitustel ning kaaluda ka koostööd ülikoolidega nii inseneri-, majandus- kui juhtimisvaldkonna teemadel. Ettevõtted võiksid rohepöördega seoses kaardistada oma töötajate koolitusvajaduse, võimalusel pöörduda koolitusorganisatsioonide poole.

e) (Sõltuvalt konkreetsest ärimudelist) olla rohkem proaktiivsem ka oma klientide ja äripartnerite teavitamisel, abistamisel ja muul viisil jätkusuutlikkuse teemadel „nügimisel" ning selgitada, millist väärtust ootab klient, aga millist väärtust konkreetselt ettevõte soovib pakkuda. Näiteks saab nii vältida olukorda "klient otsib odavamat ja meie jätkusuutlikum toode ei ole konkurentsis", täpsustades, kuivõrd tegelikult klient väärtustab ka muid asjaolusid hinna kõrval. Liigne klientide hinnatundlikkus on kvantitatiivse uuringu järgi tugevaim motivatsiooni pärssiv tegur ettevõtetele ja sealsele innovatsioonile (mis vajab investeeringuid). Ehk aga osalt on see vaike-eeldus, mis ei peagi alati paika. Samuti on võimalik, et pikas perspektiivis läheb see (toode või teenus) nii kliendile kui ka keskkonnale ja ühiskonnale kallimaks. Oodatud oleks ettevõtete koostöö samal teemal teiste sidusrühmadega (KOV, jäätmekäitlejad, ülikoolid jt teadus- ja arendusasutused).

5.2 ETTEPANEKUD, OOTUSED JA SOOVITUSED RIIGILE

a) Ettevõtete „kuulamine" – eelkõige tasanditel, mis ettevõtet ennast motiveerib ja takistab teatud algatuste ellukutsumisel, ning samuti, kuidas võib sektor tervikuna reageerida erinevatele uutele reeglitele või ka toetusvõimalustele.

b) Riik peaks enam teadvustama enda rolli põhilise infrastruktuuri tagajana, mille najal ettevõtted toimivad. Nt laiendama võimalusi päikeseparkidele, arendades välja võimsamaid ülekandeliine jms.

c) Esialgne finantseerimine on suures osas olemas, puudu on jätkuinvesteeringute toetusest, kui on näha, et tehnoloogia töötab ja ettevõttel endal pole vahendeid investeerimiseks või võimalusi laenu võtmiseks (säilib siiski ebaõnnestumise risk).

d) Lühikese ja pika perspektiivi paikapanek ja kommunikeerimine, nt ROHE saneerimise pakett 5 aasta jooksul. Vajalikud on meetmed jätkusuutlike tegevustega alustajatele.

e) Edulugude kommunikeerimine, mis puudutavad ettevõtete välisturgude kogemusi, teaduse kommertsialiseerimise kogemusi, jätkusuutlikke algatuste kogemusi, strateegilise partnerluse ja teadmussiirde kogemusi.

f) EAS-il on ca 25% kestlikkuse meetmeid, samas hoiakute muutumine toimub järk-järgult, ei ole sunniviisiliselt ega koheselt saavutatav. Riik peaks ennast rohkem ja konkreetsemalt kehtestama rohepöörde eestvedajana. Hoiakute kujundamisel tuleb riigil endal olla eeskujuks – tüüpiline kohalik Eesti ettevõte üldiselt ei ole laialdaselt valmis iseend teistele eeskujuks seadma, eriti kui asi puudutab ühiskondlikke hoiakuid ja väärtusi.

g) Toetusmeetmetes on täna kohati vastuolulised nõuded, nt tootmise automatiseerimise toetamisel on seatud üheks tingimuseks, et vastava toetuse saamiseks tuleb töötajate arvu suurendada. Mitmeid nõudeid oleks õiglane käsitleda paindlikumalt – näiteks „vastab X tingimusele Yst".

h) Meetmete ja poliitikate kujundamisel tuleks arvestada, et osa ettevõtteid saab juhised roheteemade käsitlemisel välismaistelt kontsernidelt, mille tütarettevõtted nad on, seevastu kui Eesti kapitalil põhinevad ettevõtted vajavad enam toetavaid meetmeid ja tuge vastavate pädevuste suurendamisel.

i) Tulevikus kavandatavad koolitused ja infopäevad peaksid olema spetsiifilisemad, st suunatud eraldi nendele ettevõtetele, kus ollakse rohepöörde teemadega juba edasijõudnud, ja kõrval jagama üldisemat infot neile, kes on seni veel antud valdkonnas "mahajäänud".

j) Jätkusuutlikkuse alase terminoloogia ühtlustamine, mis tänases ärikeeles tundub kohati segane ja võimendab teatavat vastandumist hinnangute ja väärtuste tasemel.

KOKKUVÕTE

Uuringu eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas motiveerida Eesti ettevõtjaid metalli- ja masinatööstuse sektoris kasutama rohepöörde poolt pakutavaid võimalusi ning maandada sellega seotud riske ning pakkuda selleks konkreetsed tööriistad ja rakendamiseks valmisolevad lahendused. Spetsiifilisemalt keskendus uuring **metalli- ja masinatööstuse sektorite ettevõtetele**, kelle tegevus moodustab 80% vastavate sektorite ekspordi mahust.

Ettevõtjate motivatsiooni jätkusuutlike tegevuste elluviimisel ja motiveerimise võimaluste leidmiseks kasutati kvalitatiivset lähenemist (individuaal- ja fookusgrupi intervjuud) ja kvantitatiivset lähenemist (ankeetküsitlus).

Kvalitatiivse intervjuu-uuringu kokkuvõttena võib välja tuua järgmist.

A. Ennekõike on soovitatav läheneda ettevõtete motivatsioonile, **pöörates võrdset tähelepanu nii lähtekohtadele „ajendid, mis toimivad kõigile samamoodi" kui „ajendite kombinatsioonid ja prioriteetide mustrid on igal ettevõttel mõneti unikaalsed".** Kui klassikaliselt võiks ettevõtete motivatsiooni käsitleda rohkem esimesest lähtekohast, siis rohepööre ja muud seonduvad arengud pigem muudavad pilti keerukamaks ja toovad erinevaid lokaalseid mustreid rohkem esile. Samas on selge, et kõigile ettevõtetele täielikult personaalset lähenemist ei ole võimalik praktiliste piirangute tõttu pakkuda.

B. Mainitud tasakaalustatud lähenemist silmas pidades pakkusime sektsioonis 3.1.3 välja **kaks lihtsa ülesehitusega mudelit**. Neist esimene käsitleb **kolme ettevõtete motivatsioonitaset** ning teine pakub välja (üsnagi sarnase, aga siiski pisut teistsuguse lähenemise), kuidas **ettevõtted võiks seoses rohepöörde alaste ajenditega liigitada kas A, B või C gruppi**. Mõlemad mudelid on mõeldud korraga ettevõtetele eneseanalüüsi tööriistana ning samas ka poliitikakujundajatele ning ka teistele ettevõtlustoetustega kokkupuutuvatele instantsidele. Oleme veendunud, et sügavam problemaatika mõtestamine ja eneseanalüüs on vahendid, mis aitavad motivatsiooni paremini mõista, seda praktikas ära tunda ning tulemusena tegutseda rohkem süsteemsemalt ja eesmärgipärasemalt.

C. Tüüpiliselt tajuvad sektori suurettevõtted, et **mitmed trendid äris ja keskkonnas on kombineerumas**, paljud neist on seotud rohepöördega ning nende kombinatsioonid tekitavad nii uusi kohustusi ja kulusid kui uusi võimalusi, seda nii protsesside, ärimudelite, tarneahela väärtusloome kui globaalse mõju ja ühiskondliku panuse osas. Tegutsemisviise transformeerivad nii kululised kui väärtusloomelised kaalutlused. **Peamised mehhanismid, mis indutseerivad kiiremat ja tugevamat muutust ettevõtetes, on arenevad tehnoloogiad, klientide muutuvad ootused, surve tarneahela tugevama läbirääkimisvõimuga partnerite poolt, uued regulatsioonid ning** (pisut kaudsemalt, aga siiski ka) **ühiskonnas levivad väärtushinnangud.**

D. Rohepöördega seonduvalt on kõik uuringus osalenud ettevõtted hiljuti midagi muutnud ja seda vastavalt analüüsinud. Suurettevõtetes on täna **tugevalt arenemas jätkusuutlikkuse alane analüütika**, mis lähtub nii regulatsioonist, aga kohati veelgi

rohkem **tarneahela võtmepartnerite vastavatest raporteerimisnõuetest**. Jätkusuutlikkusega seotud teemasid käsitletakse äris nii uute äripartnerite eelhindamisel kui tänaste partnerite monitoorimisel üha sagedamini ning kohati ka senisest suurema rolliga kõigi relevantsete hindamiskriteeriumite seas. **Mõned neist on täna veel eristumise tegurid, mõned aga juba arenenud pigem ka miinimumlähendi tasemele ehk käsitletakse n-ö hügieenitegurina.** Pigem selline dünaamika jätkub ja laieneb. **Taoliste ärinõuete täitmine omab ka potentsiaali ettevõtete positsioone rahvusvahelistes tarneahelates tugevdada**, mis võib olla lisaks ettevõtte tasemele oluline ka riigile vastava sektori konkurentsieelise tõstmisel. Ettevõtete toetamisel tasub arvestada mitte ainult vahetut mõju, kuidas mõni uued protsess või tehnoloogia muudab äritegevuse jalajälge, kulusid ja tulupotentsiaali, vaid ka kuidas see mõjutab ärisuhteid ja strateegilist konkurentsipositsiooni. Sellel tasemel võivad ka ettevõtted olla motiveeritud ellu kutsuma muutusi, mis rohkem otsesemal tulu-kulu analüüsi tasemel ei osutu algatusvääriliseks.

E. Ettevõtted viivad kõige altimalt ellu algatusi, millel on mitmene otsene majanduslik mõju. Mitmed suure potentsiaaliga muudatused võivad aga olla pika tasuvusajaga. Ettevõtete toetamine saaks toimuda kõrvuti nii finantsiliselt (et tasuvusaega lühendada) kui ka kontrollides ja vähendades mõningaid riske, mis võivad ettevõtteid investeeringutega tagasi hoida. Relevantsed näited on nii võimalikud sisendite hinnakõikumised, probleemid saadavusega, aga ka ootamatult rakenduvad uued reeglid. **Tuleks jälgida, et poliitikakujundaja soov ellu kutsuda „pööret" ei suurendaks ebakindlust, mis võib hoopis lokaalsete muutuste ellukutsumise valmidust tagasi hoida.** Lisaks nähakse ettevõtetes kohati probleemi ka tänaste toetuste bürokraatiaga, mis võib isegi suurettevõtete jaoks tähendada, et toetusest saadav potentsiaalne kasu jääb väiksemaks kui mehhanismi läbimisest kannatatav lisakulu. Siiski ei ole paljud „uued reeglid" alati halvad. Ettevõtted ka osalt aktsepteerivad, et „õigel viisil kehtestatud õige uus reegel" võib olla teatavates piirides ebamugav.

F. Strateegiliselt on iga ettevõte huvitatud oma konkurentsipositsiooni tugevdamisest. Et jätkusuutlikkuse alased ootused on trendimas suuremal osal vaatluse all olnud ettevõtete turgudest ning on selge, et suures enamuses juhtudest ei ole tegemist lühiajaliste faasidega, vaid et tänased uued nõuded on pigem 5 a ja 10 a möödudes veelgi laiemad ja kõrgemad, siis **ettevõtted arendavad ka erinevaid tulevikumuutusteks alustaristut loovaid asjaolusid: näiteks riskijuhtimine, kompetentside arendamine, innovatsioonivõime, protsesside läbipaistvus, partnerlussuhete arendamine, kontaktvõrgustik, brändiarendamine, organisatsioonikultuuri edendamine ja strateegiline valmisolek muudatusteks. Kõik need asjaolud võivad ka olla seotud jätkusuutlikkuse arengutega ettevõttes, kusjuures enamus nendest nii põhjuse kui tagajärjena – st konkreetne rohealgatus võib anda mitmeid nimetatud kasusid paralleelselt ning samuti võivad ettevõtted, panustades loetletud tegurite osas oma võimekuse arendamisse muul viisil kui konkreetselt roheteemade kontekstis, leida, et neile avanevad edasiselt seni varjul olnud uued võimalused ka jätkusuutlikkuse osas.** See on oluline vaatenurk ka riigile, viidates printsiibile „anda näljasele pigem õng kui kala" – ettevõtete jätkusuutlikumaks muutmisel võib olla suurem potentsiaal just taoliste alusvõimekuste tugevdamisel kui

konkreetsetel käegakatsutavatel protsessi või tehnoloogia arendustel. Kahjuks aga on mitmed vastavad mehhanismid on piiratud nähtavusega nii ettevõtetele kui ka riigile. Seega ettevõtete toetamisel sellel tasemel ei saa mööda sellest, et mitte kõik toetused ei realiseeru soovitud arengutes.

G. Ettevõtetes on täna jätkusuutlikkuse alane terminoloogia vähemalt praktilise ärikeele tasemel hägune ja et ära hoida edasist möödarääkimist, **tasuks panustada edasiselt terminoloogia ühtlustamisse**. Näiteks keskne mõiste „mis on jätkusuutlik muudatus" – ühe jaoks on tegemist „tasakaalustatud muudatustega, kus võidab planeet ja võidab ettevõtja"; samas teise jaoks võib see olla „kui me vähendame jalajälge, sõltumata sellest, kui palju see meile maksma läheb". See erisus viib väga põhimõtteliste lahknevusteni ja muuhulgas suurendab rohepöörde kriitikute skeptilisust ja annab nende argumentatsioonile teatavat kaalu.

H. Kui teoreetiliselt **on sisemise motivatsiooni (kui kõige kõrgema ja tugevama motivatsiooni klassi) lähtekohaks hoiakud ja väärtused**, siis praktikas on täna uuritud ettevõtete peal otsustades ainult väike segment, kes käsitlevad rohepööret selgelt ka kultuurilisel tasandil, kes on defineerinud vastavalt koherentselt organisatsiooni väärtused ja tegelevad organisatsiooni hoiakulise ühtlustamise ja kultuuri edendamisega. Pigem täna tüüpiline sektori ettevõte sellel tasemel ei tegutse – rohearengute tagajärjena ei nähta kultuuri edendajat, mis võiks omakorda tulevikus edasisi rohearenguid indutseerida. Samas, laiemas plaanis paistab siiski pigem, et „rohepööre on tulemas" (jällegi ehk mitmel juhul rohkem äripartnerite mõjuvõimu tulemusena kui riigist ja/või ühiskonnast lähtuvalt) ja **tõenäoliselt aja jooksul ka ettevõtete vastav käsitlus kultuurilisel tasemel laieneb ja süveneb**. Seega, siin võib prognoosida ülehomset uut ajendit jätkusuutlike algatuste esilekutsumisel. Üks võtmeküsimus siin on, kuivõrd õnnestub riigil panustada positiivselt kultuuriliste muudatuste eestvedamisel – **kuivõrd riik oskab rohepöördes olla eeskujuks**. Täna on vaid üksikud uuringus osalenud ettevõtetest mõneti „eeskujud oma äripartnerile" ja tegelevad kultuuri edendamisega proaktiivselt. Pigem ollakse reaktiivsed – tehakse seda, mis osas äripartnerid juba „nügivad". Selles vaates on **riigil kindlasti tulevikus potentsiaal nii lisanduvalt nügida kui ka olla ise oma hoiakute osas eestvedajaks ja teerajajaks**. See ei ole tõenäoliselt kerge, sest väärtused peavad olema tajutud siirastena ja kultuur peab baseeruma usaldusel – mõlema argumendi osas oli intervjuudes ka skeptilisi hääli. Samas, mida tihedamalt õnnestub edasiselt rohearengute ellukutsumisel ettevõtetega koostööd teha, seda suurem on šanss, et „**ka kultuur ja väärtused nakkavad**".

I. **Sektori suurettevõtetel on hulgaliselt kogemusi nii jätkusuutlike algatustega kui nende mõju eel- ja järel-analüüsidega**, roheanalüütika ülesseadmisega, erineva taseme innovatsiooni ja innovatsioonivõimekuse kasvatamisega ning rohevaldkonna nügimisega nii nügija kui nügitava rollis läbi oma tarneahela. Need on kõik väärtuslikud kogemused. Täna jääb pigem kõlama seisukoht, et ettevõtteid pole saanud neid piisavalt jagada. Siin on muidugi nii konfidentsiaalsuse takistusi kui ka et nõudlus sektorisisese kaaslaselt õppimise osas pole olnud niivõrd aktuaalne. Siiski, **lähitulevikus tasub arendada platvorme, kus kogemuste vahetus sektori sees, aga ka sektoriüleselt, saaks toimuda võimalikult efektiivselt ja laiaulatuslikult.** Tüüpiliselt ettevõtted, vähemasti deklaratiivsel tasandil, soovivad ka õpetada. Intervjuud andsid hulgaliselt ainest, et neil ka on, mida õpetada. Tervikuna

saavad nii koos areneda õppijad, aga ka õpetajad ja muuhulgas on kas sellel tasemel selge potentsiaal ühtlustada kõnepruuki ja ka hoiakuid ja väärtuseid.

J. Eeskujude esiletoomise ning järgijate inspireerimise potentsiaali ja väärtuste edendamise perspektiivist tasub kaaluda ka senisest mahukamat **ettevõtete edukate projektide tunnustussüsteemi.**

K. Kuigi **rohepööre tõenäoliselt toob kaasa ettevõtete jätkusuutlikkuse alase tervikliku soorituse teataval määral ühtlustumise ja seda ühtlustumist tuleks kindlasti käsitleda tähtsa eesmärgina**, ei pruugi see aga tähendada, et samavõrd ühtlustuks ettevõtete motiveerimise mehhanismid. Vajadus pakkuda erinevatele ettevõtetele erineval viisil sobivaid arengut toetavaid mehhanisme jääb tõenäoliselt paika pidama ka tulevikus. Tugev ainult otsese välise motivatsiooni mehaanikale keskendumine (reeglid, sanktsioonid, otsesed rahalised toetused) võib mõjuda ühel juhul otseselt motiveerivalt, aga teisel juhul otseselt demotiveerivalt. Taoline polaarsus ei pruugi ka rohepöörde edenedes kaduda. **Seega on sisese motivatsiooni toetamine ja välise motivatsiooni lisamine mehhanismidena mõeldud üksteist täiendama ja tugevdama, aga kindlasti ei saa kumbki neist teist asendada**.

Ankeetküsitluse põhjal saab teha järgmised kokkuvõtlikud järeldused:

A. Kõikidest **jätkusuutlikkusega seotud tegevustest** on metalli- ja masinatööstuse ettevõtteid **kõige sagedamini** tegelnud **investeerimisega jäätmete vähendamisse ja ringlussevõttu,** energiatõhususe meetmete rakendamisse ning on investeerinud töötajate täiendõppesse. **Kõige vähem** on osaletud **sotsiaalse vastutusega seotud algatustes** ja **investeeritud veekaitsesse.**

B. Enim jätkusuutlikkusele **motiveerivate teguritena** tõid ettevõtted välja **tõhususe suurendamise** kulude kokkuhoiu nimel, **ettevõtte maine** parandamise, **kliendirahulolu** suurendamise ning **seadusega vastavuse järgmise**. Kõige vähem nõustuti, et ettevõtteid motiveerivad **ettevõtte sõltuvuse vähendamine toormaterjalidest/toormest** ja **toormaterjalide tarnimisega seotud riskide vähendamine**.

C. Korrelatsioonianalüüs näitas, et **ettevõtte konkurentsivõime suurendamine, ettevõtte keskkonnamõju vähendamine**, **ettevõtte toodete keskkonnamõju vähendamine** ja **tulevaste seadusmuudatuste ennetamine** on enim esinevad ja **tugevaimini kõikide jätkusuutlike tegevustega seotud motivatsioonitegurid.** Need **faktorid toetavad** oluliselt selliseid tegevusi nagu **investeerimist tootedisaini ja innovatsiooni, tarneahela jätkusuutlikku juhtimist** ning **osalemist sotsiaalse vastutuse algatustes.**

D. **Sidusrühmadest** avaldavad jätkusuutlikkuse valdkonnas ettevõtetele **enim** survet **nende kliendid ja tarnijad**, **valitsus ja regulaatorid**, **rahvusvahelised investorid** ning **oma töötajad**, kes survestavad ettevõtet järgima vastavaid tavasid.

E. Enim **motivatsiooni pärssivateks teguriteks** peetakse **madala hinnaga toodete eelistamist jätkusuutlikele toodetele**, **tihedat konkurentsi eksporditurgudel**, **jätkusuutlikkuse ebapiisavat edendamist riigi tasandil** ning **suuri alginvesteeringuid ja nende tasuvuse ebakindlust**.

F. Korrelatsioonianalüüs näitas, et jätkusuutlikku tegevust **investeerimist keskkonnamõju mõõtmisesse** takistavad enim **peatöövõtjast sõltumine** ja **ettevõtte madal võimupositsioon.** Lisaks selgus, et **energiatõhususe meetmete rakendamisele** omavad enim **negatiivset** mõju järgnevad takistused: **tööjõu vähesed jätkusuutlikkuse alased teadmised**, **juhtkonnapoolne vähene toetus** ja **toormaterjali puudus Euroopas.**

G. **Investeerimist tootedisaini ja innovatsiooni** hoopiski **toetavad** eelnevalt defineeritud takistavad tegurid nagu **madala hinnaga toodete eelistamine jätkusuutlikele** ja **tihe konkurents eksporditurgudel.** Siiski on oluline ja tugev negatiivne seos **toormaterjali puudusel Euroopas, vähesel juhtkonna toetusel** ja **madalal võimupositsioonil väärtusahela mõjutamises,** mis ei toeta uute investeeringute tegemist tootedisaini ja innovatsiooni.

H. **Osalemisele sotsiaalse vastutuse algatustes** on ainsaks statistiliselt oluliseks ja tugevaks motivatsiooni pärssivaks teguriks **vähene toetus juhtkonna poolt**.

I. Tulemused näitavad, et sõltuvalt jätkusuutlikkust tegevusest ja seda konkreetset tegevust toetavast või pärssivast faktorist võib kontekstist sõltuvalt üks teatud demotivaator osutuda hoopiski motivaatoriks. Nt eelnevalt takistusena määratletud "tihe konkurents eksporditurgudel" saab olla väline motivaator innovatsiooniga seotud investeeringutele. Seetõttu tuleb järelduste tegemisel küsitluse vastuste statistilisele analüüsile uuringu sisule ja teooriale vastav tähendus anda.

J. **Motivatsiooni tõstvate tegevustena toovad välja** kõik ettevõtted, et on viimase kolme aasta jooksul kasutanud oma sisemisi ressursse, üle kolme neljandiku on kasutanud ka ettevõtte enda tehnilist ekspertiisi, alla veerandi on kasutanud avaliku sektori tuge ning vaid üle kümnendiku erasektori poolset tuge. Lähitulevikus kavatseb enamik kasutada enda vahendeid ja ressursse, pooled ettevõtetest enda tehnilist ekspertiisi ja alla veerandi erasektori poolset tuge. Avaliku sektori toe erinevaid võimalusi plaanitakse lähitulevikus kasutada 2,8-4,0 korda enam.

Lõppjäreldusena on jätkusuutlikkusega metalli sektoris seis rahuldav, aga kindlasti mitte ideaalne. Positiivsest poolest on ettevõtete vaade strateegiline, analüüsitakse ka pikaajalisi mõjusid ning panustatakse oma tulevikuvõimekuste arendusse erinevatel viisidel. Jätkusuutlikud praktikad ja algatused jõuavad ettevõtetesse nii tarneahelat mööda, innovatsioonist kui ka arenevast regulatsioonist tulenevalt. Negatiivsest poolest, ettevõtted ei ole valdavalt valmis muutma oma paradigmat piisavalt, et olla rohepöördes eestvedajad. Jätkusuutlikud arengud ei ole rohkemat kui äriarenduse kõrvalprodukt. Soovides sellest tasemest mõjusamat jätkusuutlikkust, ei saa ümber, et väärtuseline eeskuju peab tulema ettevõtetesse väljast.

KASUTATUD ALLIKAD

Chatzistamoulou, N., & Tyllianakis, E. (2022). Green growth & sustainability transition through information. Are the greener better informed? Evidence from European SMEs. *Journal of Environmental Management*, 306, 114457.

Guldmann, E., & Huulgaard, R. D. (2020). Barriers to circular business model innovation: A multiple-case study. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118160.

Gusmerotti, N. M., Testa, F., Corsini, F., Pretner, G., & Iraldo, F. (2019). Drivers and approaches to the circular economy in manufacturing firms. *Journal of Cleaner Production*, 230, 314-327.

Rovanto, S., & Finne, M. (2023). What motivates entrepreneurs into circular economy action? Evidence from Japan and Finland. *Journal of Business Ethics*, 184(1), 71-91.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.

Urbinati, A., Franzò, S., & Chiaroni, D. (2021). Enablers and Barriers for Circular Business Models: An empirical analysis in the Italian automotive industry. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 551-566.

Vermunt, D. A., Negro, S. O., Verweij, P. A., Kuppens, D. V., & Hekkert, M. P. (2019). Exploring barriers to implementing different circular business models. *Journal of Cleaner Production*, 222, 891-902.

LISAD

LISA 1. INTERVJUEERITUD ETTEVÕTETE NIMEKIRI

Lisatud eraldi failina

LISA 2. INTERVJUUDE KAVA

Lisatud eraldi failina

LISA 3. ANKEETKÜSIMUSTIKUD

Lisatud eraldi failina