

TARTU ÜLIKOOLI PÄRNU KOLLEDŽ

Ettevõtlusosakond

Keily Purde

**JÄTKUSUUTLIKU ÄRIMUDELI
ARENDAMINE MAAPIIRKONNA
ETTEVÕTTES ARCTIC FINLAND HOUSE
NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Ilona Kandelin, MBA

Pärnu 2026

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Ilona Kandelin

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Daniela Kond

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Keily Purde

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Jätkusuutliku ärimudeli teoreetilised alused.....	7
1.1. Jätkusuutliku ettevõtluse põhimõtted ja teoreetilised lähtekohad	7
1.2. Ärimudeli kontseptsioon ja jätkusuutlikkuse integreerimine	13
1.3. Jätkusuutliku ärimudeli arendamise protsess ja rakendamisvõimalused maapiirkonna ettevõttes	17
2. Arctic finland house'i ärimudeli jätkusuutlikkuse juhtumianalüüs.....	22
2.1. Ettevõtte hetkeolukord ja uurimismetoodika	22
2.2. Uuringu tulemused	28
2.3. Arutelu, järeldused ning arendusettepanekud	32
Kokkuvõte	40
Viidatud allikad.....	43
Lisa 1. Uurimismetoodika tabel	48
Lisa 2. Juhtkonna poolstruktureeritud intervjuukava.....	51
Lisa 3. Töötajate poolstruktureeritud intervjuukava	54
Lisa 4. Koodipuu.....	56
Summary	57

SISSEJUHATUS

Jätkusuutlikkus on viimastel kümnenditel kujunenud ettevõtlusuuringute üheks keskseks suunaks, mõjutades nii ettevõtete strateegilisi otsuseid kui ka igapäevast tegevust. Kiirelt muutuvast majanduskeskkonnast, mida kujundavad kliimamuutus, tehnoloogiline areng ja rohepoliitika eesmärgid, peavad ettevõtted üha enam otsima viise, kuidas tagada oma tegevuse pikaajaline stabiilsus ja vastutustundlikkus (Bocken & Short, 2021, lk 1–2). Kaasaegne ettevõtluskeskkond eeldab, et jätkusuutlikkus ei oleks kõrvaline tegevus, vaid ettevõtte strateegia osa, mis mõjutab otseselt juhtimispraktikaid, ressursikasutust ja väärtuspakkumist (Geissdoerfer *et al.*, 2018, lk 404–406).

Ettevõtluse jätkusuutlikkuse üks olulisemaid teoreetilisi aluseid on Elkingtoni (1998, lk 37–42) kolmikmõju raamistik, mille kohaselt tuleb ettevõtte tulemuslikkust hinnata samaaegselt majandusliku, sotsiaalse ja keskkondliku mõju kaudu. Hilisemad uuringud on rõhutanud, et ettevõtte jätkusuutlikkus tähendab üleminekut lineaarsetelt tootmis- ja tarbimismudelilt süsteemsele ja väärtuspõhisele tegutsemisele, kus arvesse võetakse kogu väärtusahelat (Boons & Lüdeke-Freund, 2023, lk 10–12; Koundouri *et al.*, 2022, lk 1–5). Selline lähenemine on muutunud oluliseks eelduseks ettevõtte pikaajalisele konkurentsivõimele, sidusrühmade usaldusele ja mainekujundusele.

Maapiirkondades tegutsevate ettevõtete jaoks on jätkusuutlikkuse küsimus eriti oluline. Nende tegevust mõjutavad väiksem turg, piiratud tööjõud ja investeerimisvõimalused, mis suurendavad vajadust teadlike ja läbimõeldud ärimudelite järele (Steiner & Atterton, 2015, lk 30–45). Eesti kontekstis on maapiirkondade ettevõtlus oluline regionaalse arengu seisukohalt, kuna ettevõtted loovad kohalikke töökohti, pakuvad teenuseid ning aitavad hoida piirkondlikku identiteeti ja sotsiaalset sidusust (Rahandusministeerium, 2020; Regionaal- ja Põllumajandusministeerium, 2025). Mitmed autorid on rõhutanud, et väikese ja keskmise suurusega ettevõtted on jätkusuutliku arengu tegelikud elluvijad,

kellel on otsene mõju kogukondade majanduslikule ja sotsiaalsele vastupidavusele (Bocken & Geradts, 2020, lk 10–16; Kirsipuu, 2009, lk 98–104).

Kuigi jätkusuutlike ärimudelite käsitlused on teaduskirjanduses laialdaselt välja töötatud, keskenduvad need sageli üldistele põhimõtetele ega ava piisavalt, kuidas hinnata majandusliku, sotsiaalse ja keskkondliku mõõtme koostoimet väikese maapiirkonna tootmisettevõtte praktilises tegevuskontekstis. Käesoleva töö uurimisprobleem tuleneb sellest, et ei ole piisavalt selge, kuidas hinnata jätkusuutlikkuse põhimõtete rakendumist maapiirkonnas tegutseva tootmisettevõtte ärimudelis viisil, mis võimaldaks teha ettevõttespetsiifilisi ja põhjendatud arendusotsuseid. Probleem ei seisne seega üksnes üldises vajaduses muuta ettevõtteid jätkusuutlikumaks, vaid küsimuses, kuidas hinnata konkreetse ettevõtte ärimudeli vastavust jätkusuutlikkuse põhimõtetele ning kuidas sellest hinnangust tuletada praktilisi arengusuundi ettevõtte pikaajalise toimivuse tugevdamiseks.

Arctic Finland House OÜ on maapiirkonnas tegutsev tootmisettevõtte, mille tegevus põhineb loodusliku ressursi kasutamisel ja kohaliku tööjõu kaasamisel. Sellises ettevõttes on jätkusuutlikkuse küsimused otseselt seotud vastutustundliku ressursikasutuse, energiatõhususe, tarneahela läbipaistvuse, töökorralduse ning kohalike partnerlussuhetega (Kekkonen *et al.*, 2023, lk 1–5; 11; Kompula, 2014; Spence, 2016). Seetõttu on ettevõtte ärimudeli jätkusuutlikkuse hindamine oluline nii ettevõtte enda strateegilise arengu kui ka laiemalt maapiirkonna majandusliku ja sotsiaalse toimivuse seisukohalt.

Käesoleva lõputöö eesmärk on hinnata Arctic Finland House'i ärimudeli jätkusuutlikkust kolmikmõju raamistikus ning kujundada selle põhjal põhjendatud arendusettepanekud ettevõtte ärimudeli edasiarendamiseks maapiirkonna kontekstis. Käesolevas töös kasutatakse empiirilise hindamise põhiraamistikuna kolmikmõju raamistikku, mille alusel hinnatakse ettevõtte ärimudelit majanduslikus, sotsiaalses ja keskkondlikus mõõtmes. Ärimudeli käsitlused ja kolmekihilise ärimudeli raamistiku käsitlus täidavad töös toetavat rolli ning neid kasutatakse tulemuste tõlgendamise ja arendusettepanekute kujundamise toetamiseks.

Eesmärgist tulenevalt on töö keskne uurimisküsimus järgmine: kuidas avaldub Arctic Finland House'i ärimudeli jätkusuutlikkus majanduslikus, sotsiaalses ja keskkondlikus mõõtmes ning millised ärimudeli komponendid vajavad arendamist ettevõtte pikaajalise toimivuse tugevdamiseks maapiirkonna kontekstis?

Uurimisküsimusele vastamiseks täidab töö kolme omavahel seotud ülesannet. Esmalt konstrueeritakse teoreetiline raamistik jätkusuutliku ärimudeli hindamiseks. Seejärel kogutakse ja analüüsitakse Arctic Finland House'i ärimudelit puudutavaid empiirilisi andmeid. Lõpuks seotakse empiirilised tulemused teoreetiliste lähtekohtadega ning töötatakse nende põhjal välja põhjendatud arendusettepanekud.

Töö teoreetiline käsitus tugineb rahvusvahelisele teaduskirjandusele, mis käsitleb jätkusuutlikku ettevõtlust, kolmikmõju raamistikku ja jätkusuutlikke ärimudeleid. Töö keskseks analüütiliseks lähtekohaks on Elkingtoni kolmikmõju raamistik, mida täiendavad Geissdoerferi, Bockeni ning Joyce'i ja Paquini jätkusuutlike ärimudelite käsitlused. Lisaks kasutatakse Eesti ja rahvusvahelisi allikaid maapiirkonna ettevõtluse konteksti avamiseks.

Töö koosneb kahest põhiosast. Teoreetilises osas käsitletakse jätkusuutliku ettevõtluse ja ärimudelite teoreetilisi lähtekohti ning kujundatakse ettevõtte ärimudeli hindamise analüütiline raamistik. Empiirilises osas viiakse läbi kvalitatiivne juhtumiuuring Arctic Finland House OÜ näitel, kasutades andmekogumismeetoditena poolstruktureeritud intervjuusid, dokumentide sisuanalüüsi ja vaatlust. Empiirilises osas kirjeldatakse uurimismetoodikat, esitatakse uuringu tulemused ning seostatakse need teoreetiliste lähtekohtadega, et teha järeldusi ja kujundada arendusettepanekud. Töö tulemused pakuvad praktilist sisendit ettevõtte strateegilise arengu toetamiseks maapiirkonna kontekstis.

Käesoleva töö koostamisel kasutati keelelise ja struktuurilise abina tehisintellekti tööriistade ChatGPT (OpenAI, 2025) abi. AI-tööriistu kasutati ideede genereerimisel, sõnastuste täpsustamisel ja viitamissoovituste tegemisel ajavahemikus november 2025 kuni veebruar 2026, kuid kogu sisu analüüs ja otsused on tehtud autori poolt.

1. JÄTKUSUUTLIKU ÄRIMUDELI TEOREETILISED ALUSED

1.1. Jätkusuutliku ettevõtluse põhimõtted ja teoreetilised lähtekohad

Tänapäeva ettevõtluskeskkonda iseloomustavad kiired ja mitmetasandilised muutused, mida kujundavad globaalne kliimamuutus, tehnoloogiline areng ja rohepöörde eesmärgid. Need protsessid on toonud kaasa vajaduse seniste majandusmodelite ümbermõtestamiseks, et tagada ettevõtete pikaajaline konkurentsivõime ning ühiskonna jätkusuutlik areng. Ettevõtted peavad oma tegevust kohandama viisil, mis arvestab kasvavate ootustega keskkonnahoiu, sotsiaalse vastutuse ja eetilise juhtimise vallas (Bocken, 2021, lk 1–2). Seetõttu ei käsitleta jätkusuutlikkuse põhimõtteid enam ettevõtte strateegia kõrvalise osana, vaid ettevõtte toimimise keskse alusena, mis mõjutab otseselt majanduslikke tulemusi, sidusrühmade usaldust ja ettevõtte mainet (Geissdoerfer *et al.*, 2018, lk 404–406).

Jätkusuutlik ettevõtlus lähtub arusaamast, et majanduslik edu, keskkonnahoid ja sotsiaalne heaolu ei ole vastandlikud, vaid omavahel seotud eesmärgid. Selle käsitluse üks olulisemaid teoreetilisi aluseid on Elkingtoni välja töötatud kolmikmõju raamistik (*triple bottom line*), mille kohaselt tuleb ettevõtte tulemuslikkust hinnata majandusliku, sotsiaalse ja keskkondliku mõõtme koosmõjus ning mille mõistet ka antud töös kasutatakse (Elkington, 1998, lk 37–42). Selline vaade loob eelduse majanduskasvule, mis ei toimu ühiskonna ja looduskeskkonna arvelt, vaid aitab tagada ettevõtte pikaajalist elujõulisust. Hilisemad uurimused on seda lähenemist laiendanud, rõhutades lisaks ringmajandust, väärtusahelate läbipaistvust ja ettevõtte vastutust kohalike kogukondade ees (Boons & Lüdeke-Freund, 2023, lk 10–12; Koundouri *et al.*, 2022, lk 1–5). Nii on jätkusuutlikkuse mõiste viimase kümnendi jooksul muutunud sisukamaks, hõlmates mitte

üksnes keskkonnamõjude vähendamist, vaid terviklikku lähenemist väärtuse loomisele kogu ettevõtte tegevusahela ulatuses (Dentchev *et al.*, 2018, lk 698–701).

Ettevõtete jätkusuutlikkust käsitledes on oluline eristada seda lähedastest mõistetest nagu ettevõtte sotsiaalne vastutus (CSR) ja ühise väärtuse loomine (CSV). Ettevõtte sotsiaalne vastutus keskendub tegevustele, mille kaudu ettevõtte toetab ühiskonda või kogukonda, kuid mis võivad jääda põhitegevusest eraldi tasandile. Ühise väärtuse loomise lähenemine rõhutab seevastu, et ettevõtte võib luua väärtust nii endale kui ka ühiskonnale, sidudes sotsiaalsete ja keskkondlike probleemide lahendamise oma äritegevusega (Porter *et al.*, 2011, lk 62–77). Kuigi mõlemad käsitlused aitavad mõista ettevõtte vastutustundlikku tegutsemist, ei kirjelda need käesoleva töö seisukohalt piisavalt terviklikult ettevõtte toimimise loogikat. Käesolevas töös eelistatakse kolmikmõju raamistikku seetõttu, et see võimaldab hinnata ettevõtte toimimist tervikliku süsteemina, sidudes omavahel majandusliku, sotsiaalse ja keskkondliku mõõtme. CSR ja CSV käsitlused keskenduvad peamiselt ettevõtte vastutustundlike tegevuste või ühise väärtuse loomise kirjeldamisele, kuid ei võimalda samavõrd süsteemselt hinnata ettevõtte ärimudeli toimimist ja erinevate mõõtmete vastastikust mõju. Kolmikmõju raamistik sobib käesoleva töö konteksti eriti hästi, kuna maapiirkonna tootmisettevõtte jätkusuutlikkus sõltub samaaegselt ettevõtte majanduslikust toimivusest, kogukondlikest suhetest ja ressursikasutuse mõjust keskkonnale. Jätkusuutlikkus eristub neist selle poolest, et see ei kirjelda üksikuid algatusi ega projekte, vaid raamib kogu ettevõtte toimimist. See määrab, kuidas ettevõtte loob väärtust, kuidas kasutab ressursse, milliseid suhteid kujundab ning milliseid pikaajalisi mõjusid tema tegevus tekitab (Geissdoerfer *et al.*, 2018, lk 401–416). Seetõttu on just jätkusuutlikkuse kontseptsioon see, mis seostub otseselt ärimudeli ülesehituse ja toimimisega ning millest lähtub ka käesolevas töös ettevõtte hilisem hindamine.

Jätkusuutlikkuse eristamine loob aluse mõista, et ettevõtte vastutustundlikud tegevused ei ole ärimudelile lisanduvad, vaid kujundavad seda tervikuna. Carrolli (1991, lk 39–48) järgi ulatuvad ettevõtte kohustused majanduslikust kasust kaugemale. Jätkusuutliku ärimudeli käsitluses ei piirdu küsimus aga vastutuse lisamisega olemasolevale mudelile, vaid puudutab ettevõtte toimimise loogika ümberkujundamist (Geissdoerfer *et al.*, 2018, lk 401–416). Jätkusuutlik ärimudel tähendab seega olukorda, kus jätkusuutlikkus ei ole lisategevus, vaid ettevõtte toimimise aluspõhimõte. See eeldab, et väärtuspakkumine,

ressursikasutus, partnerlussuhted ja tulustruktuur kujundatakse viisil, mis looks pikaajalist majanduslikku, sotsiaalset ja keskkondlikku kasu (Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 14–41; Geissdoerfer *et al.*, 2018, lk 401–416).

Käesolevas töös kasutatakse ettevõtte jätkusuutlikkuse hindamise peamise analüütilise alusena kolmikmõju raamistikku. Selle raamistiku kohaselt tuleb ettevõtte tulemuslikkust hinnata majanduslikus, sotsiaalses ja keskkondlikus mõõtmes, mis toimivad omavahel seotud süsteemina (Elkington, 1998, lk 37–42). Teoreetilises kirjanduses rõhutatakse, et nende mõõtmete sisu ei ole universaalselt fikseeritud, vaid sõltub analüüsi kontekstist ning uuritava ettevõtte eripärast. Seetõttu tuleb kolmikmõju mõõtmed empiirilises uuringus siduda konkreetsete analüüsikategooriatega, mis võimaldavad hinnata ettevõtte toimimist süsteemselt (Bocken *et al.*, 2014, lk 42–56).

Käesolevas töös tähendab see, et majanduslikus mõõtmes keskendutakse tuluvoogude mitmekesisusele, kulutõhususele, finantsstabiilsusele ja riskitaluvusele. Sotsiaalses mõõtmes pööratakse tähelepanu töötajate heaolule, oskuste ja tööjõu hoidmisele, partnerlus- ja kogukonnasuhtele ning teenuse või toote kättesaadavusele. Keskkondlikus mõõtmes käsitletakse toormaterjalide säästlikku kasutust, jäätmetekke vähendamist, energia- ja veekasutuse tõhusust ning tarneahela läbipaistvust. Nende mõõtmete koondvaade on esitatud tabelis 1. Selline jaotus võimaldab muuta kolmikmõju raamistiku käesoleva töö jaoks rakendatavaks ning loob aluse empiirilise osa kodeerimisloogikale.

Tabel 1. Kolmikmõju raamistiku põhiselt hinnatavad mõõtmed

Mõõde	Hinnatavad aspektid ärimudeli analüüsimisel
Majanduslik	Tuluvoogude mitmekesisus, kulutõhusus, finantsstabiilsus, riskitaluvus
Sotsiaalne	Töötajate heaolu ja oskuste hoidmine, partnerlus- ja kogukonnasuhted, teenuse/toote kättesaadavus
Keskkondlik	Materjali- ja energiatõhusus, jäätmete vähendamine, tarneahela läbipaistvus, ringmajanduslikud praktikad

Allikas: autori koostatud Elkingtoni (1998), Bocken jt (2014) ja Geissdoerferi jt (2018) põhjal.

Tabel 1 koondab eelnevalt sõnastatud mõõtmed ja nende peamised aspektid. Käesolevas töös ei ole tegemist üksnes teoreetilise liigitusega, vaid empiirilise analüüsi lähtekohaga. Nende mõõtmete alusel struktureeritakse andmekogumine ning viiakse läbi intervjuude,

dokumentide ja vaatluse analüüs. Selline lähenemine võimaldab hinnata ettevõtte Arctic Finland House ärimudelit majanduslikust, sotsiaalsest ja keskkondlikust vaatenurgast ning tagab teoreetilise ja empiirilise osa metoodilise seostatuse.

Viimase kümnendi jooksul on uurijad rõhutanud, et just väikese ja keskmise suurusega ettevõtted on jätkusuutliku arengu tegelikud elluviijad, kuna nende majandustegevus on tihedalt seotud kohaliku kogukonna ja piirkondliku majanduse käekäiguga (Bocken & Geradts, 2020, lk 10–16). Selliste ettevõtete jätkusuutlikkus sõltub sageli nende võimest luua väärtust mitte ainult omanikele, vaid ka töötajatele, partneritele ja kogukonnale, kus nad tegutsevad. Uuringud on näidanud, et ettevõtted, kes kaasavad töötajaid otsustusprotsessidesse ja panustavad kogukondlikesse algatustesse, saavutavad kõrgema innovatsioonitaseme ja suurema sidusrühmade usalduse (Kirsipuu, 2009, lk 98–104). Sellest järeldub, et jätkusuutlikkus ei ole väikese ja keskmise suurusega ettevõtete puhul pelgalt keskkonnaküsimus, vaid hõlmab ka organisatsiooni siseseid suhteid ja ettevõtte rolli kohalikus arengus.

Eesti kontekstis on maapiirkondade ettevõtlus eriti oluline regionaalse tasakaalu ja elukeskkonna säilitamise seisukohalt. Rahvastiku vähenemine ja töökohtade koondumine linnadesse on suurendanud vajadust kohalike ettevõtete järele, kes loovad töökohti, pakuvad teenuseid ja aitavad hoida piirkonna identiteeti (Regionaal- ja Põllumajandusministeerium, 2025). Riiklik arengustrateegia „Eesti 2035“ rõhutab vajadust edendada mitmekesist ja innovatsioonipõhist ettevõtlust, mis toetab maapiirkondade elujõulisust ja sotsiaalset sidusust (Rahandusministeerium, 2020). Ka *Organisation for Economic Co-Operation and Development* (OECD) soovib Eesti regionaalarengu poliitikas keskenduda paikkondlike tugevuste arendamisele ja kohalike ettevõtete võimekuse kasvatamisele, et suurendada kogukondade majanduslikku vastupidavust (OECD, 2025). Selline käsitus näitab, et maapiirkonna ettevõtte jätkusuutlikkusel on lisaks ettevõtte sisemisele toimimisele ka laiem piirkondlik tähendus.

Maapiirkondade ettevõtete jaoks on jätkusuutlikkuse mõtestamine sageli seotud kohalike ressursside ja tööjõu optimaalse kasutamisega. Näiteks võivad ettevõtted vähendada ökoloogilist jalajälge, kasutades kohalikke materjale ja taastuvaid energiaallikaid. Selline

lähenedamine mitte ainult ei tugevda ettevõtte konkurentsipositsiooni, vaid aitab kaasa ka piirkonna majanduslikule ja sotsiaalsele sidususele (Kekkonen *et al.*, 2023, lk 1–5; 11; 16; 20). Samal ajal tegutsevad maapiirkonna ettevõtted sageli väikese turu, piiratud tööjõu ja tagasihoidlikemate investeerimisvõimaluste tingimustes. See suurendab vajadust tuluvoogude mitmekesistamise, töötajate hoidmise ja kogukondliku identiteedi toetamise järele (Steiner & Atterton, 2015, lk 30–45). Korsgaard jt (2015, lk 5–21) lisavad, et piiratud turumaht nõuab sellistelt ettevõtetelt paindlikku kohanemist hooajaliste kõikumistega ning võimet kujundada elujõuline tulubaas ka ebastabiilses keskkonnas. Sellest võib järeldada, et maapiirkonna ettevõtte jätkusuutlikkus sõltub otseselt sellest, kuidas ta suudab ühendada kohalike ressursside kasutamise, koostöövõrgustikud ja pikaajalise väärtusloome. Just see loob ka põhjenduse, miks maapiirkonna ettevõtete ärimudelid erinevad linnapiirkondades tegutsevate ettevõtete omadest.

Lisaks majanduslikele ja keskkonnaalastele aspektidele on jätkusuutliku ettevõtluse keskmes ka ettevõtte väärtuspõhine juhtimine. Eetiline juhtimine on kujunenud oluliseks teguriks ettevõtte pikaajalise usaldusväarsuse ja sotsiaalse legitiimsuse tagamisel (Maak *et al.*, 2016, lk 4–5; 36–37). Ettevõtted, mis tegelevad avatud kommunikatsiooni, sidusrühmade kaasamise ja vastutustundliku juhtimiskultuuri arendamisega, on võimelised paremini toime tulema muutuvate turutingimuste ja kriisidega. Samuti on uuringud näidanud, et organisatsioonid, mis lähtuvad väärtuspõhisest juhtimisest, saavutavad kõrgema töötajate pühendumuse ja innovatsioonivõime (Pazienza *et al.*, 2022, lk 7; 13–14). Ettevõtte jätkusuutlikkus ei sõltu seega üksnes strateegilistest otsustest, vaid ka igapäevasest organisatsioonikultuurist ja sellest, kuidas organisatsioon oma väärtusi praktikasse viib.

Kui töötajad tunnetavad, et ettevõtte tegevus on kooskõlas eetiliste ja keskkonnateadlike väärtustega, suureneb nende motivatsioon ja töörahulolu (Kantabutra *et al.*, 2020, lk 3–5). Seetõttu on juhtimiskultuuri ja sisekommunikatsiooni roll jätkusuutliku mõtteviisi kujundamisel eriti oluline. Selline väärtustele orienteeritud organisatsioonisisene käitumine aitab ühtlasi kaasa ka ettevõtte välisele usaldusväarsusele ja tugevama brändi kujunemisele.

Jätkusuutliku ärimudeli kujundamisel tuleb arvestada mitmete sidusrühmadega, kelle hulka kuuluvad töötajad, kliendid, tarnijad, kohalik omavalitsus, kogukond ja omanikud. Nende ootused võivad üksteisest erineda, mistõttu peab ettevõtte tegema strateegilisi valikuid lühiajaliste kulude ja pikaajaliste kasude vahel. Näiteks võib investeerimine ressursitõhusasse tehnoloogiasse suurendada algkulusid, kuid vähendada tulevikus nii keskkonnamõju kui ka tootmiskulusid (Bocken *et al.*, 2014, lk 42–56). Selliste kompromisside teadvustamine võimaldab hinnata jätkusuutlikkust realistlikult, mitte idealiseeritult.

Tehnoloogilise arengu ja digitaliseerimise mõju jätkusuutlikule ettevõtlusele on viimastel aastatel samuti märkimisväärselt kasvanud. Digilahendused võimaldavad ettevõtetel jälgida ja vähendada oma ökoloogilist jalajälge, muuta tootmisprotsesse ressursitõhusamaks ning parandada läbipaistvust tarneahelates (Rosario *et al.*, 2022, lk 3; 11; 14). Näiteks võimaldavad digitaalsed andmeplatvormid ettevõtetel analüüsida oma energiatarbimist ja tooraine kasutust reaajas, mis toetab strateegilisi otsuseid keskkonناسäästlikkuse suurendamiseks (Rosario *et al.*, 2022, lk 4; 11). Ka Eesti kontekstis on leitud, et isegi piiratud ressursidega väikeettevõtted võivad saavutada olulisi tulemusi, kui nad investeerivad teadlikult energiatõhusatesse lahendustesse ja keskkonناسõbralikku innovatsiooni (Ustav, 2025, lk 93–95). Sellest järeldub, et jätkusuutlik ettevõtlus ei tähenda üksnes väärtushoiakuid, vaid eeldab ka võimekust toetada neid tehnoloogiliste ja organisatsiooniliste lahendustega.

Kokkuvõtvalt käsitletakse jätkusuutlikkust käesolevas töös ettevõtte põhitegevuse loogikana, mitte üksikute vastutustegevuste kogumina. Jätkusuutlik ärimudel ühendab majandusliku, sotsiaalse ja keskkondliku väärtuse loomise ühtseks tervikuks, kus ettevõtte väärtuspakkumine, ressursikasutus ja partnerlussuhted on kujundatud pikaajalise mõjuga.

Käesoleva alapeatüki põhjal järeldub, et kolmikmõju raamistik loob sobiva lähtekoha ettevõtte jätkusuutlikkuse hindamiseks, võimaldades vaadelda ettevõtte toimimist majanduslikus, sotsiaalses ja keskkondlikus mõõtmes tervikliku süsteemina. Samas eeldab selle raamistiku rakendamine täpsustamist, milliste ettevõtte toimimise komponentide kaudu need mõõtmed praktilises tegevuses avalduvad. Sellest tulenevalt

on põhjendatud käsitleda järgmises alapeatükis ärimudeli kontseptsiooni ning selle seoseid jätkusuutlikkusega, et luua alus ettevõtte tegevuse süsteemseks analüüsimiseks.

1.2. Ärimudeli kontseptsioon ja jätkusuutlikkuse integreerimine

Kuna käesolevas töös hinnatakse ettevõtte jätkusuutlikkust kolmikmõju mõõtmetes, on vajalik avada, milliste ettevõtte toimimise komponentide kaudu majanduslik, sotsiaalne ja keskkondlik mõõde ettevõtte tegevuses avalduvad. Selleks kasutatakse ärimudeli kontseptsiooni, mis võimaldab kirjeldada ettevõtte väärtusloome loogikat ning selle peamisi elemente.

Ettevõtte ärimudel on raamistik, mis kirjeldab, kuidas ettevõtte loob, edastab ja püüab väärtust (Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 14–41). Traditsioonilises käsitluses koosneb ärimudel üheksast põhikomponendist: väärtuspakkumine, kliendisegmentid, kanalid, kliendisuhted, tulude struktuur, kulustruktuur, võtmeressursid, võtmetegevused ja võtmepartnerid. Need komponendid moodustavad ettevõtte tegevusloogika ehk viisi, kuidas ettevõtte teenib tulu ja loob väärtust oma klientidele. Selline käsitlus keskendub eelkõige ettevõtte majanduslikule toimivusele ja kliendile suunatud väärtusloomele (Geissdoerfer, Vladimirova & Evans, 2020, lk 404–411).

Majanduskeskkonna muutumisega on laienenud ka ärimudeli mõiste. See ei ole staatiline kirjeldus, vaid ettevõtte konkurentsivõimet kujundav loogika, mida tuleb muutuvates tingimustes pidevalt ümber mõtestada (Chesbrough, 2010, lk 354–355). Uuringud osutavad, et traditsioonilised majandusmudelid ei suuda enam piisavalt vastata kliimamuutuste, ressursside nappuse ja ühiskondlike ootuste väljakutsetele (Joyce & Paquin, 2016, lk 1475; Paziienza, 2022, lk 1–17). Samuti on rõhutatud, et ärimudeli muutmine jätkusuutlikkuse suunas ei tähenda üksnes üksikute tegevuste kohandamist, vaid ettevõtte väärtusloome loogika ümberkujundamist süsteemsel tasandil. See hõlmab väärtuse loomise, edastamise ja säilitamise viise ning eeldab, et ettevõtte arvestab oma tegevuse mõjudega kogu väärtusahela ulatuses. Selline käsitlus nihutab fookuse kitsalt majanduslikult efektiivsusele laiemale väärtusloomele, mis hõlmab samaaegselt majanduslikke, sotsiaalseid ja keskkondlikke eesmärke (Geissdoerfer *et al.*, 2018, lk 401–416; Bocken *et al.*, 2014, lk 42–56). Seetõttu on ettevõtted pidanud oma ärimudeleid

ümber kujundama nii, et need hõlmaksid lisaks majanduslikule väärtusele ka sotsiaalseid ja keskkonnaalaseid aspekte.

Jätkusuutlik ärimudel lähtub arusaamast, et majanduslik, sotsiaalne ja keskkondlik väärtus on omavahel seotud ning nende koostoime määrab ettevõtte pikaajalise toimimisvõime. Selle käsitluse kohaselt ei looda väärtust üksnes klientidele, vaid ka töötajatele, partneritele ja kogukonnale (Bocken *et al.*, 2014, lk 42–56). Selline lähenemine ei tähenda lihtsalt täiendavate vastutustegevuste lisamist olemasolevale ärimudelile, vaid eeldab ettevõtte väärtuspakkumise, ressursikasutuse ja partnerlussuhete ümbermõtestamist tervikliku jätkusuutlikkuse loogika alusel (Geissdoerfer *et al.*, 2018, lk 401–416).

Jätkusuutliku ärimudeli käsitlustes eristatakse seitset arhetüüpi, mis kirjeldavad erinevaid võimalusi ettevõtte tegevuse ümberkujundamiseks ja innovatsiooni rakendamiseks. Nende hulka kuuluvad ressursitõhusus, taaskasutus ja ringmajandus, jätkusuutliku tarbimise toetamine, väärtuse loomine ühiskonna ja kogukonna kaudu, tehnoloogiline innovatsioon, keskkonnanahoiu integreerimine põhitegevusse ning jagamismajanduse mudelid. Selline liigitus osutab, et jätkusuutlikkus võib ärimudelil avalduda erineval viisil, kuid neid lähenemisi ühendab liikumine lineaarsetelt tootmis- ja tarbimismudelilt ring- ja väärtuspõhiste strateegiate suunas (Bocken *et al.*, 2014, lk 42–56; Geissdoerfer *et al.*, 2018, lk 401–416; Koundouri *et al.*, 2022, lk 1–11). Kuigi jätkusuutliku ärimudeli käsitlused rõhutavad erinevaid väärtusloome aspekte, ühendab neid arusaam, et ettevõtte pikaajaline toimimisvõime sõltub majanduslike, sotsiaalsete ja keskkondlike eesmärkide tasakaalustamisest. Käesoleva töö seisukohalt on oluline, et ärimudeli käsitlused aitavad täpsustada, milliste ettevõtte toimimise komponentide kaudu kolmikmõju mõõtmel praktilises tegevuses avalduvad, kuid need ei moodusta empiirilise analüüsi põhiraamistikku.

Üks mõjukamaid jätkusuutliku ärimudeli käsitlusi on kolmekihiline ärimudeli raamistik, mille töötasid välja Joyce ja Paquin. See mudel laiendab Osterwalderi klassikalist ärimudeli loogikat kahe täiendava kihiga, sotsiaalse ja keskkondliku kihiga, võimaldades käsitleda ettevõtte väärtusloomet tervikliku süsteemina. Mudel aitab mõista, kuidas ettevõtte otsused mõjutavad nii sisemisi sidusrühmi, nagu töötajad ja partnerid, kui ka

väliseid sidusrühmi, nagu kogukond ja looduskeskkond, ning toetab tasakaalu loomist majanduslike, sotsiaalsete ja keskkondlike eesmärkide vahel (Joyce & Paquin, 2016, lk 1474–1486). Käesoleva töö kontekstis täidab see ärimudeli raamistik toetavat rolli, aidates täpsustada, milliste ärimudeli komponentide kaudu jätkusuutlikkuse mõõtmelised ettevõtte tegevused avalduvad.

Samas on rõhutatud, et kolmekihiline ärimudeli raamistik ei ole pelgalt visualiseerimisvahend, vaid analüütiline tööriist, mis aitab tuvastada vastuolusid ja tasakaalupunkte erinevate väärtusmõõtmeliste vahel. Nii võimaldab see hinnata, kuidas ühe mõõtmelise parandamine võib mõjutada teisi, ning toetab teadlikumat strateegilist otsustamist jätkusuutlikkuse kontekstis (Joyce & Paquin, 2016, lk 1480–1484).

Kaasaegsed uuringud kinnitavad, et jätkusuutliku ärimudeli rakendamine võib mõjutada positiivselt ettevõtte mainet ja konkurentsivõimet. Näiteks on uuringud näidanud, et keskkonnasõbralikkusse ja ressursitõhususse investeerivad ettevõtted saavutavad pikaajaliselt stabiilsema finantstulemuse ning tugevama kliendilojaalsuse (Bocken & Geradts, 2020, lk 1–23). Samuti suurendab jätkusuutlikkuse integreerimine ettevõtte suutlikkust kohaneda muutuva turu- ja regulatiivse keskkonnaga ning toetab innovatsioonivõimet (Geissdoerfer *et al.*, 2018, lk 401–416; Pazienza, 2022, lk 1–21). Seega on jätkusuutlik ärimudel otseselt seotud ettevõtte pikaajalise toimimisvõimega, mitte üksnes normatiivsete või mainekujunduslike eesmärkidega.

Jätkusuutliku ärimudeli rakendamine on eriti oluline maapiirkondade ettevõtetes, kus ressursid ja töajõud on sageli piiratumad kui linnakeskkonnas tegutsevatel ettevõtetel (Steiner *et al.*, 2015, lk 30–45). Uuringud on näidanud, et regionaalselt seotud ettevõtted, mis kaasavad kohalikke tarnijaid ja panustavad kogukonna arengusse, on vastupidavamad majanduslikele kõikumistele ning loovad stabiilsemat sotsiaalset väärtust (Kekkonen, Pesor & Täks, 2023, lk 1–27). Väikese tootmisettevõtte puhul võib jätkusuutlik ärimudel tähendada näiteks kohalike materjalide kasutamist, taastuvenergia rakendamist ja töötajate koolitamist keskkonnateadlikkuse suurendamiseks (Bocken *et al.*, 2014, lk 42–56). Sellised praktikad ei vähenda üksnes ökoloogilist jalajälge, vaid aitavad kujundada ka tugevamat kogukondlikku identiteeti ja usaldust (OECD, 2025). Seetõttu ei saa

maapiirkonna ettevõtte ärimudeli käsitlemisel jätkusuutlikkust vaadelda eraldiseisva lisandina, vaid ettevõtte toimimise ühe keskse eeltingimusena.

Käesolevas töös on ettevõtte jätkusuutlikkuse empiirilise hindamise põhiraamistikuks kolmikmõju raamistik, mille alusel analüüsitakse ettevõtte toimimist majanduslikus, sotsiaalses ja keskkondlikus mõõtmes. Ärimudeli käsitlused, sealhulgas klassikaline ärimudeli käsitlus ja kolmekihiline ärimudeli raamistik, täidavad analüüsis toetavat rolli, aidates täpsustada, milliste ettevõtte toimimise komponentide kaudu need mõõtmised praktikas avalduvad. Seetõttu ei käsitleta väärtuspakkumist, ressursse, tegevusi, partnereid, kulusid ja tulusid eraldiseisva analüüsiraamina, vaid vahendina, mis toetab kolmikmõju mõõtmete põhjal saadud tulemuste tõlgendamist ning põhjendatud arendusettepanekute kujundamist. Selline lähenemine võimaldab hinnata ettevõtte jätkusuutlikkust terviklikult, seostades teoreetilised lähtekohad ettevõtte tegeliku tegevuspraktikaga. Tabelis 2 on esitatud kolmikmõju mõõtmete ja ärimudeli komponentide seosed käesoleva töö analüütilises raamistikus.

Tabel 2. Kolmikmõju mõõtmete ja ärimudeli komponentide seosed käesoleva töö analüütilises raamistikus

Kolmikmõju mõõde	Ärimudeli komponendid	Näited hinnatavatest aspektidest
Majanduslik mõõde	Väärtuspakkumine, kulustruktuur, tuluvood, võtmetegevused	Kasumlikkus, tootmise efektiivsus, ressursside kasutus, konkurentsivõime
Sotsiaalne mõõde	Kliendisuhted, partnerlussuhded, töötajad	Töötajate kaasatus, kogukondlik mõju, koostöövõrgustikud, töökorraldus
Keskkondlik mõõde	Võtmeressursid, tootmisprotsessid, tarneaabel	Materjalikasutus, jäätme vähendamine, energiatõhusus, keskkonnamõju

Allikas: autori koostatud Elkingtoni (1998), Bocken jt (2014) ja Geissdoerferi jt (2018) põhjal.

Tabelis esitatud seosed loovad aluse käesoleva töö empiirilisele analüüsile ning aitavad siduda kolmikmõju raamistikku ettevõtte ärimudeli konkreetsete komponentidega. Selline lähenemine võimaldab hinnata ettevõtte jätkusuutlikkust süsteemselt ning tuvastada, millistes ärimudeli osades ilmnevad peamised tugevused, kitsaskohad ja arenguvõimalused.

Kokkuvõttes võimaldab ärimudeli kontseptsiooni ja jätkusuutlikkuse seoste käsitlemine näha ettevõtet tervikliku väärtusloome süsteemina, mille tegevus mõjutab nii majanduslikke tulemusi kui ka sotsiaalset ja keskkondlikku keskkonda. Klassikaline ärimudeli käsitus aitab avada ettevõtte põhikomponente, jätkusuutliku ärimudeli käsitlused laiendavad seda majanduslikust loogikast kaugemale ning antud raamistik toetab nende seoste süsteemset mõtestamist.

Teoreetilise käsitluse põhjal võib järeldada, et ettevõtte jätkusuutlikkuse hindamine eeldab kolmikmõju mõõtmete ja ärimudeli komponentide koostoimelist analüüsi, kuna just nende vastastikmõju kaudu avaldub jätkusuutlikkus ettevõtte tegelikus tegevuses. Samas ei käsitleta jätkusuutlikkust ärimudelis staatilise omadusena, vaid dünaamilise protsessina, mis kujuneb ettevõtte teadlike arendusotsuste, kohanemisvõime ja strateegiliste muutuste tulemusena. Sellest lähtuvalt kasutatakse käesolevas töös seda loogikat empiirilise uuringu analüütilise alusena ning järgnevalt käsitletakse jätkusuutliku ärimudeli arendamise protsessi ja selle rakendamise võimalusi maapiirkonna ettevõtte kontekstis.

1.3. Jätkusuutliku ärimudeli arendamise protsess ja rakendamise võimalused maapiirkonna ettevõttes

Eelnevas alapeatükis käsitleti ärimudeli kontseptsiooni ja selle seoseid jätkusuutlikkusega, tuues esile, milliste ettevõtte toimimise komponentide kaudu majanduslik, sotsiaalne ja keskkondlik väärtus avaldub. Sellest lähtuvalt käsitletakse jätkusuutlikku ärimudelit dünaamilise süsteemina, mille toimimine sõltub ettevõtte võimest kohaneda muutuvate majanduslike, sotsiaalsete ja keskkondlike tingimustega. Jätkusuutlikkuse eesmärkide integreerimine ettevõtte tegevusse eeldab pidevat arendus- ja kohanemisprotsessi, mille käigus kujundatakse ümber ettevõtte väärtusloome loogikat, ressursikasutust ja partnerlussuhteid.

Ärimudeli arendamist käsitletakse teaduskirjanduses üha enam ärimudeli innovatsioonina, mis hõlmab olemasoleva loogika teadlikku muutmist või uute väärtusloome viiside kujundamist. Selline innovatsioon ei piirdu toodete või protsesside arendamisega, vaid puudutab ettevõtte toimimise põhialuseid, sealhulgas

väärtuspakkumist, sihtturge ja tululoogikat. Jätkusuutlikkuse kontekstis tähendab see, et ärimudeli innovatsioon peab arvestama ka ettevõtte tegevuse sotsiaalsete ja keskkondlike mõjudega ning nende integreerimisega strateegilisse juhtimisse (Chesbrough, 2010, lk 354–355; Geissdoerfer *et al.*, 2018, lk 401–416).

Jätkusuutliku ärimudeli arendamine maapiirkonna ettevõttes on protsess, mis ühendab strateegilise juhtimise, innovatsiooni ja kogukondliku koostöö põhimõtted (Ashrafi *et al.*, 2018, lk 1–11). Ärimudeli uuendamine ei piirdu üksnes tehnoloogiliste lahenduste kasutuselevõtuga, vaid eeldab ka organisatsioonilist ja väärtuspõhist muutust, mille käigus kujundatakse ettevõtte ressursikasutus, otsustusloogika ja teadmised ümber kooskõlas jätkusuutlikkuse eesmärkidega (Dentchev, Rauter & Baumgartner, 2023, lk 695–703). Selline lähenemine tähendab, et muutub mitte ainult ettevõtte tegevus, vaid ka väärtuse loomise, pakkumise ja säilitamise loogika tervikuna (Geissdoerfer *et al.*, 2018, lk 401–416).

Sellise muutuse toetamisel on oluline roll innovatsioonil ja disainmõtlemisel, mis pakuvad süsteemset raamistikku ärimudeli arendamiseks inimkesksest vaatenurgast. Disainmõtlemist kirjeldatakse kui iteratiivset ja empaatial põhinevat protsessi, mille eesmärk on luua lahendusi, mis vastavad nii kasutajate kui ka ühiskonna vajadustele (Brown, 2009, lk 18–38; Liedtka, 2015, lk 925–938). Digitaalne transformatsioon täiendab seda lähenemist, võimaldades integreerida tehnoloogilisi ja sotsiaalseid uuendusi ettevõtte väärtuspakkumisse ning toetades andmepõhist otsustamist ja sidusrühmade kaasamist (Katsamakos, 2022, lk 1–5). Sellest tulenevalt ei saa ettevõtte keskenduda üksnes toodetele ja teenustele, vaid peavad arvestama ka oma tegevuse majanduslike, sotsiaalsete ja keskkondlike mõjudega.

Ärimudeli arendamise keskmes on väärtuspakkumise ümbermõtestamine ehk küsimus sellest, millist väärtust ettevõtte loob ja kuidas see väärtus erinevate sidusrühmadeni jõuab (Johnson *et al.*, 2008, lk 1–11). Maapiirkondade kontekstis tähendab see sageli kohalike ressursside, teadmiste ja kultuurilise eripära kasutamist uute väärtuspakkumiste kujundamisel (Pato & Teixeira, 2018, lk 1–27). Uuringud näitavad, et ettevõtte, kes seovad oma innovatsiooniprotsessid kohaliku kogukonnaga, loovad suuremat usaldust ning saavutavad kestlikuma konkurentsivõime. Selline koostöö tugevdab sotsiaalset

kapitali ja piirkondlikku sidusust, mis omakorda toetab ettevõtte pikaajalist elujõulisust (Aradhana *et al.*, 2024, lk 1–8).

Teoreetilise käsitluse põhjal võib jätkusuutliku ärimudeli arendamist vaadelda kolme omavahel seotud etapina, mis moodustavad pideva ja iteratiivse protsessi. Esmalt hinnatakse olemasoleva ärimudeli toimimist, keskendudes sellele, millist väärtust ettevõtte loob, millised ressursid ja partnerlussuhted seda toetavad ning milliseid majanduslikke, sotsiaalseid ja keskkondlikke mõjusid ettevõtte tegevus tekitab. Seejärel töötatakse välja ja testitakse uusi lahendusi, kasutades prototüüpimist, sidusrühmade kaasamist ja lühiajalist mõju hindamist. Lõpuks integreeritakse toimivaks osutunud lahendused ettevõtte igapäevasesse tegevusse, mis eeldab teadlikke juhtimisotsuseid, investeeringuid ning organisatsioonikultuuri toetavat arengut (Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 14–41; Katsamakas, 2022, lk 1–5; Koundouri *et al.*, 2022, lk 8–9). Oluline on rõhutada, et tegemist ei ole lineaarselt kulgeva protsessiga, vaid iteratiivse arendusloogikaga, kus etapid võivad korduda ja kattuda. Uuringud näitavad, et just pidev tagasisidestamine ja kohandamine võimaldavad ettevõtetel paremini reageerida muutuvatele tingimustele ning suurendada ärimudeli jätkusuutlikkust pikaajaliselt (Sehnm *et al.*, 2022, lk 1–15).

Selline arendusprotsess eeldab organisatsioonilt õppivat ja paindlikku tegutsemisviisi. Jätkusuutlik ärimudeli innovatsioon tugineb organisatsioonikultuurile, kus katsetamine, tagasiside ja teadmiste jagamine on pideva arengu aluseks. Ettevõtte sisemised võimekused, näiteks teadmiste juhtimine, innovatsioonivõime ja strateegiline paindlikkus, on määrava tähtsusega ringmajanduse ja jätkusuutliku innovatsiooni elluviimisel (Sehnm *et al.*, 2022, lk 1–15). Maapiirkonna ettevõtete puhul võimaldab selline lähenemine ühendada majandusliku tulemuslikkuse ja kogukondliku väärtusloome, luues lahendusi, mis on samaaegselt kasumlikud ja ühiskondlikult vastutustundlikud (McKeever *et al.*, 2014, lk 1–27).

Juhtimislähenemiste tasandil on rõhutatud vajadust integreeritud juhtimismudelite järele, mis ühendavad strateegilise planeerimise ja eetilise vastutuse (Kurucz *et al.*, 2022, lk 190–195). Jätkusuutlikkust toetav juhtimine ei tähenda üksnes üksikute keskkonna- või sotsiaalsete algatuste elluviimist, vaid ettevõtte põhitegevuse terviklikku

ümberkujundamist. Näiteks võib maapiirkonna tootmisettevõtte rakendada kohalike tarnijate kaasamist, ressursitõhusaid tehnoloogiaid ja kogukonna algatuste toetamist, mis loovad lisaväärtust nii ettevõttele kui ka piirkonnale (Glover *et al.*, 2014, lk 102–110).

Lisaks organisatsioonilistele ja sotsiaalsetele teguritele mängivad olulist rolli ka tehnoloogilised võimalused. Tööstus 4.0 lahendused, sealhulgas digitaalsed andmeplatvormid ja automatiseerimine, võimaldavad suurendada ressursitõhusust ja parandada tarneahela läbipaistvust (Bai *et al.*, 2021, lk 1–15). Nende lahenduste mõju sõltub aga sellest, kuidas suudetakse neid siduda ettevõtte jätkusuutlikkuse eesmärkidega ning suunata tehnoloogilist arengut strateegiliselt, mitte pelgalt operatiivse efektiivsuse suurendamiseks (Katsamakas, 2022, lk 1).

Maapiirkonna ettevõtete kontekstis mõjutavad ärimudeli arendamist mitmed spetsiifilised tegurid. Piiratud turumaht suurendab vajadust tuluallikate mitmekesistamiseks, tööjõupuudus rõhutab töötajate hoidmise ja oskuste arendamise tähtsust ning tugev kogukondlik identiteet annab ettevõtte tegevusele laiemat sotsiaalset tähendust. Sellest tulenevalt on maapiirkonna ettevõtte ärimudeli jätkusuutlikkus tihedalt seotud koostöövõrgustike arendamise, kohalike ressursside kasutamise ning pikaajaliste partnerlussuhete kujundamisega (Steiner & Atterton, 2015, lk 30–45; Korsgaard *et al.*, 2015, lk 5–21; Kekkonen *et al.*, 2023, lk 1–27).

Jätkusuutliku ärimudeli arendamine eeldab teadlikke valikuid ja kompromisse, kuna ettevõtted peavad tasakaalustama lühiajalisi kulusid ja pikaajalist kasu, kohalike partnerite kaasamist ja sisendite hinnataset ning ressursitõhususe suurendamist ja tootmismahu kasvu. Sellised otsused peegeldavad majandusliku, sotsiaalse ja keskkondliku mõõtme omavahelist koostoimet ning vajadust neid strateegilistes valikutes tasakaalustada (Bocken *et al.*, 2014, lk 42–56; Süss *et al.*, 2021, lk 1–15; Neesham, 2023, lk 527–534; Gazzola *et al.*, 2024, lk 1–16). Selline tasakaalustamine ei ole ühekordne otsus, vaid pidev protsess, mis kujundab ettevõtte pikaajalist toimimisvõimet.

Käesolevas töös hinnatakse arendusettepanekute kujundamisel arvestatakse nende seoseid majandusliku, sotsiaalse ja keskkondliku mõõtmega. Selline lähenemine võimaldab käsitleda ettevõtte arenguvõimalusi süsteemselt ning toetab põhjendatud juhtimisotsuste kujundamist konkreetsetes ettevõtluskontekstis.

Kokkuvõttes kujuneb jätkusuutliku ärimudeli arendamine maapiirkonna ettevõttes protsessiks, mis ühendab analüüsi, innovatsiooni ja kogukondliku koostöö. Käesolevas töös kasutatakse seda kolmeastmelist loogikat empiirilise osa ülesehitamisel, kus eristuvad analüüsi, katsetamise ja integreerimisega seotud sammud ning esmalt hinnatakse ettevõtte olemasolevat ärimudelit, seejärel esitatakse selle arendamiseks põhjendatud ettepanekud. Selline ülesehitus loob selge seose teoreetilise käsitluse ja empiirilise analüüsi vahel ning võimaldab käsitleda ettevõtte jätkusuutlikkust süsteemselt ja võrreldavalt.

2. ARCTIC FINLAND HOUSE'I ÄRIMUDELI JÄTKUSUUTLIKKUSE JUHTUMIANALÜÜS

2.1. Ettevõtte hetkeolukord ja uurimismetoodika

Arctic Finland House OÜ on maapiirkonnas tegutsev tootmisettevõtte, mille tegevus põhineb looduslike ressursside kasutamisel ning kohaliku tööjõu kaasamisel. Ettevõtte põhitegevus on seotud puidust väikeehitiste ja tellimuspõhiste lahenduste tootmisega, mistõttu sõltub ettevõtte toimimine otseselt tellimuste mahust, materjalide kättesaadavusest, tööjõu oskustest ning tootmisprotsessi planeerimisest. Ettevõtte tegutseb keskkonnas, kus maapiirkonnale iseloomulikud tegurid, nagu piiratud tööjõud, väiksem turg ja logistilised väljakutsed, mõjutavad otseselt selle ärimudelit ja arenguvõimalusi. Samas loob selline tegevuskontekst võimalusi, eelkõige kohalike ressursside kasutamiseks ning tihedamate kogukondlike ja partnerlussuhete kujundamiseks. Seetõttu ei piirdu ettevõtte roll üksnes majandusliku väärtuse loomisega, vaid hõlmab ka panust piirkonna sotsiaalsesse ja majanduslikku arengusse.

Ettevõtte hetkeolukorda iseloomustab vajadus kohandada oma ärimudelit muutuvatele turutingimustele ja kasvavatele jätkusuutlikkuse ootustele vastavaks. Kuigi ettevõttel on olemas toimiv tootmisstruktuur ja valdkondlik kogemus, eeldab pikaajalise konkurentsivõime tagamine süsteemsemat lähenemist jätkusuutlikkuse põhimõtete rakendamisele. Sellest tulenevalt loob ettevõtte hetkeolukorra käsitus aluse käesolevas töös läbiviidavale empiirilisele uurimisele.

Käesoleva töö empiirilise osa eesmärk on hinnata Arctic Finland House'i ärimudeli jätkusuutlikkust ning kujundada analüüsi põhjal põhjendatud arendusettepanekud. Uurimisprobleemi iseloomust tulenevalt ei keskenduta kvantitatiivsele mõõtmisele ega statistiliste seoste testimisele, vaid ettevõtte väärtusloome loogika, otsustusprotsesside ja igapäevaste praktikate süvitsi mõistmisele selle konkreetse tegevuskontekstis. Sellest

lähtuvalt kasutatakse kvalitatiivset uurimisviisi ning uurimisstrateegiana juhtumiuuringut.

Empiirilise analüüsi põhikategooriad kujunesid kolmikmõju raamistikust, mille majanduslik, sotsiaalne ja keskkondlik mõõde suunasid andmete kodeerimist ja tulemuste analüüsi. Jätkusuutliku ärimudeli käsitlused aitasid omakorda täpsustada, milliste ettevõtte ärimudeli komponentide kaudu need mõõtmised organisatsiooni tegevuses avalduvad. Selline lähenemine võimaldas siduda teoreetilise raamistiku empiirilise analüüsi ja hilisemate arendusettepanekutega.

Kvalitatiivne uurimisviis sobib olukordadesse, kus uurimise eesmärk on nähtuse mõistmine selle loomulikus kontekstis ning osalejate kogemuste ja tähenduste avamine (Õunapuu, 2014, lk 52-54). Juhtumiuuring võimaldab käsitleda ettevõtet tervikliku süsteemina ning analüüsida ärimudeli toimimist selle loomulikus keskkonnas, mis sobib käesoleva töö eesmärgiga, kuna uurimise keskmes on ühe konkreetse ettevõtte ärimudeli toimimine ja selle arendusvõimalused (Yin, 2018, lk 23–24). Juhtumiuuringu kui metodoloogilise lähenemise puhul on oluline, et see võimaldab ühendada mitu erinevat andmekogumismeetodit ühe uurimisobjekti süvitsi avamiseks, mitte käsitleda neid eraldiseisvate tehnikatena. Seda loogikat rõhutavad ka kvalitatiivse uurimise käsitlused, milles juhtumiuuringut nähakse konkreetse teema või probleemi sügavuti avamisena selle loomulikus kontekstis.

Andmete kogumiseks kombineeritakse mitut kvalitatiivset meetodit, et saada ettevõtte tegevusest võimalikult terviklik ja usaldusväärne ülevaade. Empiiriline andmestik koosneb poolstruktureeritud intervjuudest ettevõtte juhtkonna ja töötajatega, ettevõtte sisemiste dokumentide analüüsist ning tootmiskeskonna vaatlusest. Mitme andmeallika kasutamine on põhjendatud, kuna see võimaldab käsitleda sama nähtust erinevatest vaatenurkadest ning suurendada seeläbi uurimistulemuste usaldusväärsust (Neuman, 2014, lk 166–167). Uurimismetoodika põhielemendid, sealhulgas kasutatud meetodid, nende põhjendused, teoreetilised seosed ja oodatavad väljundid, on koondatud lisa 1 esitatud uurimismetoodika tabelisse (vt lisa 1, lk 49–51).

Peamiseks andmekogumismeetodiks on poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte juhtkonna ja töötajatega. Poolstruktureeritud intervjuud võimaldavad uurida osalejate

kogemusi ja arusaamu paindlikul viisil, säilitades samal ajal uurimisküsimusest tuleneva fookuse (Õunapuu, 2014, lk 171–172). Meetodi valik on põhjendatud sellega, et ettevõtte ärimudeli toimimine ei avaldu ainult dokumentides või tootmisnäitajates, vaid ka osalejate kogemustes, tõlgendustes ja igapäevases tööpraktikas. Juhtkonna intervjuud annavad ülevaate ettevõtte strateegilistest otsustest, väärtuspakkumise kujunemisest ja ärimudeli arendusloogikast, samas kui töötajate intervjuud võimaldavad mõista töökorralduse tegelikku toimimist, rollide jaotumist, infoliikumist ja tootmisprotsessi igapäevast praktikat. Seetõttu võimaldab intervjuumeetod siduda organisatsiooni strateegilise ja operatiivse tasandi üheks tervikuks.

Dokumendianalüüsi kasutatakse täiendava meetodina, et saada ülevaade ettevõtte tegevuspõhimõtetest, töökorraldusest ja ärimudeli toimimise taustast. Dokumendianalüüs võimaldab uurida olemasolevaid kirjalikke allikaid ning asetada empiirilised tulemused laiemasse konteksti (Õunapuu, 2014, lk 159–160). Käesolevas töös on selle meetodi kasutamine põhjendatud seetõttu, et ettevõtte jätkusuutlikkust ei hinnata üksnes osalejate hinnangute põhjal, vaid ka olemasolevate tegevusloogikate ja dokumenteeritud korralduste kaudu. Dokumendianalüüs toetab intervjuude ettevalmistamist, aitab täpsustada küsimuste sõnastamist ning võimaldab hiljem võrrelda dokumentides kajastatud põhimõtteid tegeliku tööpraktikaga.

Lisaks intervjuudele kasutatakse vaatlusmeetodit tootmiskeskonna ja tööprotsesside jälgimiseks. Vaatlus võimaldab koguda vahetut empiirilist teavet ning tuvastada nähtusi, mis ei pruugi intervjuude käigus esile tulla (Õunapuu, 2014, lk 159). Käesolevas uuringus hinnati vaatluse käigus tööprotsesside sujuvust, materjalide kasutamist, võimalikke jääke ja kadusid, seadmete kasutamist ning üldist töökorraldust. Samuti pöörati tähelepanu ressursside kasutamisele ja võimalikele keskkonnamõjudele. Vaatlus toetab eeskätt majandusliku ja keskkondliku mõõtme hindamist, kuna see võimaldab jälgida tootmisprotsessi toimimist, materjalikasutust ja ressursitõhusust tegelikus töökeskkonnas. Seetõttu täidab vaatlus selles uuringus nii täpsustavat kui ka kontrollivat rolli.

Andmete analüüsimisel kasutatakse deduktiivset kvalitatiivset sisuanalüüsi, mille käigus tuletatakse analüüsikategooriad töö teoreetilisest raamistikust. Deduktiivne lähenemine

on käesolevas töös põhjendatud seetõttu, et uuring ei alga kategooriate loomisega empiirilisest materjalist, vaid toetub eelnevalt sõnastatud teoreetilisele raamistikule, milleks on kolmikmõju raamistik. Kvalitatiivne sisuanalüüs võimaldab süstematiseerida tekstilisi andmeid, tuvastada neis korduvaid mustreid ja tähendusi ning siduda empiiriline materjal süsteemselt teooriaga (Õunapuu, 2014, lk 160).

Empiirilise analüüsi põhiraamistikuks on kolmikmõju raamistik, mille majanduslik, sotsiaalne ja keskkondlik mõõde moodustavad analüüsi põhikategooriad. Raamistik võimaldab hinnata ettevõtte toimimist terviklikult, arvestades samaaegselt majanduslikke, sotsiaalseid ja keskkondlikke mõjusid (Elkington, 1998, lk 37–42). Nende mõõtmete sisu ja käesolevas töös kasutatavad analüütilised aspektid on esitatud teooriaosas tabelis 1, millele tuginedes struktureeritakse ka empiiriline analüüs (vt tabel 1, lk 9). Selline lahendus loob selge seose teooria ja empiirika vahel ning võimaldab hiljem esitada tulemused ühtse loogika alusel.

Analüüsi läbiviimiseks koostati teoreetilisest raamistikust lähtuv koodipuu, mis on esitatud lisa 4 (vt lisa 4, lk 57). Koodipuu aluseks võeti kolmikmõju raamistik, mille kohaselt jaotati empiiriline materjal majanduslikku, sotsiaalsesse ja keskkondlikku põhikategooriasse. Iga põhikategooria alla koondati teoriast ja uurimisküsimusest tulenevad alamkategooriad, mis võimaldasid analüüsida ettevõtte ärimudeli toimimist ühtse ja loogilise raamistikuna. Selline lahendus tagas, et intervjuudest, dokumentidest ja vaatlusest kogutud andmed oleksid omavahel võrreldavad ning otseselt seostatavad töö teoreetilise osaga. Kodeerimine viidi läbi käsitsi, mis oli käesoleva uurimuse andmemahu juures sobiv lahendus ning võimaldas hoida tihedat sidet andmete sisu, kategooriate kujunemise ja tulemuste tõlgendamise vahel (Õunapuu, 2014, lk 178).

Intervjuukava koostamisel lähtuti töö teoreetilisest raamistikust. Küsimused seoti kolmikmõju raamistikuga, mille majanduslik, sotsiaalne ja keskkondlik mõõde struktureerivad ettevõtte ärimudeli analüüsi. Küsimuste kujundamisel arvestati lisaks raamistiku mõõtmetele ka ettevõtte ärimudeli toimimisloogikat, et avada väärtusloomet, ressurside kasutust ja partnerlussuhete kujunemist. Intervjuukava oli üles ehitatud temaatiliste plokkidena. Esmalt käsitleti ettevõtte tegevust ja tööprotsesse, et saada ülevaade ettevõtte igapäevasest toimimisest. Seejärel keskenduti majanduslikule

mõõtmele, kus uuriti tulubaasi, kulustruktuuri, tootmisprotsessi tõhusust ja ressursside kasutust. Sotsiaalse mõõtme plokis käsitleti töötajate töötingimusi, töökorraldust, koostööd ja sisekommunikatsiooni. Keskkondliku mõõtme puhul keskenduti materjalikasutusele, jäätmetekkele, ressursitõhususele ja võimalikele keskkonnamõjudele. Viimases plokis käsitleti ettevõtte arendusvõimalusi ja tulevikuperspektiive. Selline ülesehitus tagas, et kogutud andmed oleksid hiljem analüüsitavad vastavalt töö uurimisküsimusele ja teoreetilisele raamistikule (vt lisa 2 ja lisa 3, lk 52–56).

Kvalitatiivse juhtumiuuringu puhul on oluline selgelt määratleda ka uuritavate valikupõhimõtted. Käesolevas uuringus kasutati sihipärast valimit, mille eesmärk oli kaasata organisatsiooni erinevatel tasanditel töötavaid inimesi. Sihipärane valim on põhjendatud, kui uuringusse kaasatakse need osalejad, kelle kogemus ja positsioon aitavad kõige paremini uurimisküsimusele vastata (Õunapuu, 2014, lk 143). Käesolevas uuringus oli oluline kaasata nii ettevõtte juhtkonna liikmeid kui ka erinevate töörollidega töötajaid, kuna ettevõtte ärimudeli toimimine avaldub organisatsioonis eri tasanditel erinevalt. Juhtkond omab ülevaadet strateegilistest eesmärkidest, otsustusprotsessidest ja partnerlussuhetest, töötajad aga puutuvad kokku tööprotsesside, infoliikumise, rollijaotuse ja ressursside kasutamisega igapäevases praktikas. Seetõttu võimaldas selline valim võrrelda juhtkonna ja töötajate vaatenurki ning saada ettevõtte toimimisest mitmekülgne ülevaade.

Kokku viidi läbi kümme intervjuud, mille ülevaade on esitatud tabelis 3 (vt lk 27). Valimi koostamisel arvestati tööstaaži ja töörollide mitmekesisust, et saada ülevaade ettevõtte tööprotsessidest, ärimudeli toimimisest ning jätkusuutlikkusega seotud tugevustest ja kitsaskohtadest eri organisatsioonitasandite vaatenurgast. Lisaks kaasati valimisse kaks uuemat töötajat, et mitmekesistada kogutud andmeid ning saada erinevaid vaatenurki ettevõtte tööprotsesside kohta. Selline valik võimaldas võrrelda juhtkonna ja töötajate arusaamu ettevõtte ärimudeli toimimise kohta. Intervjuude ülevaade koondab intervjuueeritavate koodid, ametinimetused, intervjuude ajad ja kestused.

Tabel 3 (lk 27) aitab lugejal näha valimi koosseisu ja andmekogumise ulatust koondkujul enne protseduuri täpsemat kirjeldust. Intervjuud viidi läbi silmast silma kohtumistena

ettevõtte tööruumides 2026. aasta veebruaris ja märtsis, kuupäevadel 27.02.2026, 02.03.2026 ja 10.03.2026 ettevõtte tööruumides eelnevalt kokkulepitud ajal. Poolstruktureeritud intervjuud kestsid ligikaudu 10–49 minutit, sõltuvalt vastaja rollist, valmisolekust ja käsitletud teemade mahust. Vastaja arvamuse paremaks mõistmiseks esitati intervjuude käigus lisaküsimusi vastuste täpsustamiseks.

Tabel 3. Intervjuude ülevaade

	Intervjueeritava tähis (KOOD)	Ametinimetus	Intervjuu aeg	Intervjuu kestus
1	O1	Ettevõtte omanik	27.02.2026	0h ja 36min
2	O2	Ettevõtte omanik	27.02.2026	0h ja 29min
3	O3	Ettevõtte omanik	10.03.2026	0h ja 49min
4	K1	Kontoritöötaja	27.02.2026	0h ja 39min
5	K2	Kontoritöötaja	27.02.2026	0h ja 15min
6	T1	Tootmistöötaja	02.03.2026	0h ja 16min
7	T2	Tootmistöötaja	02.03.2026	0h ja 12min
8	T3	Tootmistöötaja	27.02.2026	0h ja 10min
9	T4	Tootmistöötaja	02.03.2026	0h ja 12min
10	T5	Tootmistöötaja	27.02.2026	0h ja 28min

Allikas: Autori koostatud empiirilise uuringu intervjuuandmete põhjal

Andmete kogumisel ja töötlemisel järgiti teaduseetika põhimõtteid. Intervjuudes osalenud isikutele selgitati uuringu eesmärki ning küsiti nõusolekut vestluste salvestamiseks. Vastajatele tagati anonüümsus ning tulemuste esitamisel kasutatakse kirjeldusi ja tsitaate viisil, mis ei võimalda üksikisikute tuvastamist. Selline lähenemine on kvalitatiivse uuringu puhul oluline, kuna toetab vastajate turvatunnet ning soodustab ausate ja sisukate vastuste andmist, mis omakorda mõjutab otseselt uurimistulemuste usaldusväärsust (Neuman, 2014, lk 154–155).

Intervjuud salvestati *Microsoft Teamsi* rakenduse abil ning samaaegselt toimus automaatne transkribeerimine. Salvestised ja transkriptsioonid talletati *SharePointi* pilveserverisse, kus need olid ligipääsetavad ainult uurijale. Transkribeeritud intervjuud kodeeriti käsitsi, kasutades teoreetilisest raamistikust tuletatud kategooriaid. Kodeerimise käigus seoti intervjuude tekstilõigud majanduslike, sotsiaalsete ja keskkondlike aspektidega, mis võimaldas tuvastada korduvaid teemasid ja mustreid ettevõtte ärimudeli toimimises (Eisenhardt, 1989, lk 540-543).

Töötajate ja juhtkonna intervjuude läbiviimisel pöörati tähelepanu vastajate turvatunde tagamisele. Intervjuude eesmärk ei olnud hinnata üksikute töötajate töösooritust, vaid uurida ettevõtte tööprotsesse ja ärimudeli toimimist. Kõik vastused käsitleti anonüümselt ning tulemuste esitamisel kasutatakse tsitaate ja kirjeldusi sellisel viisil, et üksikuid vastajaid ei ole võimalik tuvastada. Samuti rõhutati osalejatele, et kogutud andmeid kasutatakse ainult uurimistöö eesmärgil (Neuman, 2014, lk 154). Salvestised säilitatakse analüüsiprotsessi ajal ning need hävitatakse kuue kuu jooksul pärast intervjuude läbiviimist, et tagada osalejate privaatsus ja andmete konfidentsiaalsus.

Uurimistulemuste usaldusväärse tagamiseks kasutati triangulatsiooni ehk mitme andmeallika kombineerimist. Triangulatsioon tähendab, et sama nähtust käsitletakse erinevate andmekogumismeetodite abil, et võrrelda saadud tulemusi ning tugevdada uurimistulemuste põhjendatust (Neuman, 2014, lk 166–167; Yin, 2018, lk 196–199). Käesolevas töös võrreldi intervjuude, dokumendianalüüsi ja vaatluse kaudu saadud andmeid, mis võimaldas tuvastada nendevahelisi kattuvusi ja erinevusi. Selline lähenemine oli oluline, et mitte toetuda üksnes osalejate hinnangutele, vaid võrrelda neid tegelike tööprotsesside ja olemasoleva dokumentatsiooniga. Kokkuvõttes võimaldab valitud uurimismetoodika käsitleda Arctic Finland House'i ärimudeli jätkusuutlikkust süsteemselt ja kontekstipõhiselt, sidudes teoreetilisest raamistikust tuletatud analüüsikategooriad empiirilise materjaliga. Selline ülesehitus loob aluse ettevõtte ärimudeli toimimise kirjeldamiseks peatükis 2.2 ning tulemuste tõlgendamiseks, järelduste tegemiseks ja arendusettepanekute kujundamiseks peatükis 2.3.

2.2. Uuringu tulemused

Käesolevas alapeatükis esitatakse empiirilise uuringu tulemused, mis on saadud poolstruktureeritud intervjuude, dokumendianalüüsi ja vaatluse põhjal. Dokumendianalüüsis kasutati ettevõtte töökorraldusega seotud sisemisi materjale, tellimus- ja tootmisinfot, avalikku ettevõtteinfot ning muid uurimisküsimusega seotud dokumente. Tulemused on struktureeritud vastavalt kodeerimisraamistikule, mis tugineb kolmikmõju raamistikule.

Majanduslikus mõõtnes ilmnes esmalt ettevõtte väärtuspakkumise eripära, mille keskmes on käsitööna valmistatud puidutooted ja individuaalne kvaliteedikontroll. Intervjuudest selgus, et tootmisprotsessis kontrollitakse iga detaili ning toodangut käsitletakse ainulaadsena võrreldes standardiseeritud tootmisega. Väärtuse loomine on seotud toodete kvaliteedi, käsitöö ja kliendi soovidele vastavusega ning müük toimub nii otse kui ka edasimüüjate kaudu. Ettevõttel on kujunenud pikaajaline partnerite võrgustik ning müügitegevus hõlmab nii uute edasimüüjate leidmist kui ka olemasolevate suhete hoidmist. Lisaks ilmnes, et toodete kohandamine vastavalt kliendi soovidele on ettevõtte igapäevane praktika ning tellimused erinevad sageli nii mõõtmete kui ka lahenduste poolest.

Tuluvoogude ja turu toimimise kirjeldamisel ilmnes, et ettevõtte müügimaht on kõikuv ning sõltub hooajalisusest, ilmastikutingimustest ja üldisest majandusolukorrast. Üks töötaja kirjeldas seda järgmiselt: „Stabiilne tellimuste arv, kui on tellimused ees, siis töö sujub ja tekib mõnes mõttes rutiin. Selle puudumine aeglustab töö tegemist.“ (T1). Intervjuudes toodi lisaks veel esile, et klientide ostukäitumine on muutunud ettevaatlikumaks ning seda mõjutavad nii majanduskeskkond kui ka geopoliitilised tegurid. Samuti selgus, et müügitegevus põhineb suurel määral projektipõhistel tellimustel ning ühe juhtkonna esindaja sõnul sõltub töömaht olulisel määral tellimuste ajastusest, mistõttu võivad perioodid olla väga erineva koormusega: „6–8 kuud on väga hea tulemusega müügi kuud, ülejäänud on seisak või väga passiivne seis“ (O1).

Kulustruktuuri ja tootmisprotsessi toimimise osas ilmnes, et ettevõtte peamised kulud on seotud toormaterjali, tööjõu ja energiaga. Materjalide puhul on olulised nii hind kui ka kvaliteet ning ettevõtte teeb tarnijate valikul otsuseid nende kriteeriumite alusel. Tootmisprotsess on mitmeetapiline ja suurel määral käsitööline, hõlmates detailide valmistamist, kokkupanekut ja toodete komplekteerimist. Tööde kulg sõltub materjalide olemasolust ning tööde järjekorrast. Samuti ilmnes, et tootmisetappide vaheline ajastus võib erineda ning tööde järjestus ei ole kõikides olukordades ühtlane.

Töökorralduse ja info kättesaadavuse kirjeldamisel selgus, et tööprotsesside planeerimine ja arvestus toimub mitmes erinevas süsteemis ja vormis. Intervjuudes kirjeldati, et info on jaotunud erinevatesse failidesse ja keskkondadesse ning ülevaade ei ole alati

koondatud ühte süsteemi. Samas kasutatakse ka tarkvaralahendusi, mis koondavad osa infost ja võimaldavad ülevaadet tellimustest, laoseisust ja arvete liikumisest. Lisaks ilmnes, et info ajakohasus võib erineda sõltuvalt kasutatavast süsteemist ning kõik töötajad ei pruugi kasutada samu infoallikaid. Majandusliku mõõtme tulemused näitavad, et ettevõtte tugevus seisneb paindlikus ja kliendipõhises väärtuspakkumises, kuid samal ajal muudab tellimuspõhine ja hooajaline müügiloogika ettevõtte töökoormuse ning tulude kujunemise ebaühtlaseks. Seega ilmneb majanduslikus mõõtnes pinge eristuva väärtuspakkumise ja stabiilsema tulubaasi vajaduse vahel.

Sotsiaalses mõõtnes ilmnes, et ettevõtte toimimine tugineb väikesele ja mitmefunktsioonilisele meeskonnale, kus töötajad täidavad sageli korraga mitut rolli. Intervjuudest selgus, et töö hõlmab nii tootmist, materjalihaldust, komplekteerimist kui ka halduslikke ülesandeid ning tööülesanded ei ole alati rangelt eristatud. Töökorraldus on kujunenud ajas ning rollid on järk-järgult selgemaks muutunud, kuid kõikides olukordades ei ole vastutus üheselt määratletud ning tööde jaotumine sõltub sageli hetkeolukorrast ja töökoormusest.

Töötajate oskuste kujunemise osas ilmnes, et õpe toimub peamiselt töö käigus. Intervjuudes kirjeldati, et formaalne väljaõpe on piiratud ning teadmised omandatakse valdavalt kolleegidelt või iseseisvalt. Uute töötajate sisseelamine eeldab praktilist juhendamist ning teadmiste edasiandmine toimub peamiselt suulise suhtluse kaudu. Samuti selgus, et tööprotsessidega seotud teadmised ei ole süsteemselt dokumenteeritud. Kolleegide vaheline koostöö on igapäevases töökorralduses oluline ning suhtlus toimub mitme erineva kanali kaudu. Intervjuudes kirjeldati, et info liigub e-posti, telefoni ja muude keskkondade kaudu, kuid ei jõua alati kõikide osapoolteni ühtlaselt ning võib olla hajutatud erinevatesse allikatesse. Vastustest ilmnes, et vajalik info ei ole alati ühes kohas kättesaadav ning seda tuleb vahel otsida mitmest kanalist, üks kontoritöötaja sõnas järgnevalt: „Vajalik info ei kajastu seal, kus vaja, sest vestlused on igal pool laiali“ (K1). Sarnast probleemi kinnitas ka tootmistöötaja, kes kirjeldas olukorda lühidalt: „Infosulg tekib alatihti“ (T2).

Ettevõtte seotus kohaliku keskkonnaga avaldub eelkõige tööandja rollis ja partnerlussuhetes. Intervjuude põhjal pakub ettevõtte tööd kohalikele elanikele ning on

seeläbi osa piirkondlikust tööturust. Koostööpartnerid hõlmavad peamiselt tarnijaid ja edasimüüjaid, kellega on kujunenud pikaajalised suhted. Kohaliku kogukonnaga seotus väljendub lisaks töökohtade loomisele ka üksikutes toetustegevustes ning kohalike ressursside kasutamises, kujunedes eelkõige ettevõtte igapäevase tegevuse kaudu. Sotsiaalse mõõtme tulemuste põhjal saab järeldada, et väike ja paindlik meeskond toetab ettevõtte igapäevast kohanemisvõimet, kuid rollide, vastutuse ja info liikumise ebaselgus vähendab töökorralduse süsteemsust. Kõige selgemalt ilmnes see teadmiste suulises edasiandmises ja info hajutatuses eri kanalite vahel

Keskkondlikus mõõtmes ilmnes, et ettevõtte tootmine põhineb peamiselt puidul kui peamiselt toormaterjalil. Materjalikasutus sõltub tellimuste mahust ja toodete eripärast ning materjali kvaliteet mõjutab tootmisprotsessi kulgu. Intervjuudes toodi esile, et materjali omadused ja mõõddud mõjutavad tööprotsessi ning seotud tegevusi, sealhulgas materjali töötlemist ja tööde ajastust: „Kui materjal oleks kvaliteetsem, siis kadu oleks väiksem ja tooted oleks kvaliteetsemad“ (T4).

Tootmisjääkide tekkimise ja kasutamise osas ilmnes, et puidujäägid tekivad peamiselt materjali lõikamisel ja töötlemisel. Intervjuudes kirjeldati, et osa jääkidest kasutatakse uuesti, näiteks kütteks või teiste toodete valmistamisel: „Puitmaterjaliga tekib kõige rohkem kadu, kuid kuna tootmishoonetes on katlad, siis kogume selle kadu kokku ja saame kütta sellega“ (O2). Samuti toodi esile, et materjalikadu püütakse vähendada sobivama mõõdduga materjali tellimise ja jääkide taaskasutamise kaudu. Jääkide kogus varieerub sõltuvalt tellimuste eripärast. Energia ja ressursikasutuse kirjeldamisel selgus, et energiakasutus on seotud tootmishoonete, seadmete ja valgustusega ning selle maht sõltub tootmisintensiivsusest. Intervjuudes toodi välja, et ettevõttes on tehtud üksikuid muudatusi energiakasutuse vähendamiseks, sealhulgas valgustuse uuendamine ning seadmete hooldus või asendamine. Samas ei kasutata ühtset süsteemi energiakasutuse jälgimiseks ning energiatarbimist ei mõõdetata regulaarselt.

Keskkondliku mõõtme tulemused näitavad, et ettevõttes on olemas praktiline ressursiteadlikkus, mis avaldub jääkide osalises taaskasutuses ja materjalikadu vähendavates valikutes. Samas ei ole ressursikasutus veel süsteemselt mõõdetud ega juhitud, mistõttu põhineb keskkonnamõju vähendamine pigem jooksva kogemusel kui

teadlikul andmepõhisel juhtimisel. Empiirilise analüüsi tulemuste paremaks struktureerimiseks ja koondvaate loomiseks on peamised leiud süstematiseeritud kolmikmõju raamistiku mõõtmete lõikes. Selline lähenemine võimaldab esile tuua ettevõtte jätkusuutlikkusega seotud peamised tugevused ja kitsaskohad majanduslikus, sotsiaalses ja keskkondlikus mõõtmes ning loob aluse tulemuste edasiseks tõlgendamiseks. Tabel 4 annab kokkuvõtliku ülevaate uuringu peamistest tulemustest kolmikmõju raamistiku alusel.

Tabel 4. Uuringu peamised tulemused kolmikmõju raamistiku mõõtmete lõikes

Mõõde	Peamised tugevused	Peamised kitsaskohad
Majanduslik	Eristuv väärtuspakkumine, käsitöönduslik tootmine, kliendipõhine kohandamine	Hooajalisus, projektipõhisus, töökoormuse ja tulude ebaühtlus
Sotsiaalne	Paindlik meeskond, praktiline kompetents, kohalik tööandja roll	Rollide ja vastutuse ebaselgus, info hajutatus, teadmiste suuline edasiandmine
Keskkondlik	Puidu kui taastuvressursi kasutamine, jääkide osaline taaskasutus	Ressursikasutuse ja energiatarbimise süsteemse mõõtmise puudumine

Allikas: Autori koostatud empiirilise uuringu tulemuste ning Elkingtoni (1998), Bocken jt (2014) ja Geissdoerferi jt (2018) käsitluste põhjal.

Tabelis esitatud tulemused näitavad, et Arctic Finland House'i ärimudelil esineb jätkusuutlikkuse seisukohalt nii selgeid tugevusi kui ka arendusvajadusi kõigis kolmes mõõtmes. Ettevõtte tugevused seonduvad eelkõige kohalike ressursside kasutamise, paindliku töökorralduse ja kliendikeskse väärtuspakkumisega, samas kui kitsaskohad ilmnevad tegevuste süsteemses juhtimises, vastutuse jaotuses ning ressursikasutuse mõõtmises. Selline koondvaade loob aluse tulemuste põhjalikumaks tõlgendamiseks ning seostamiseks teoreetiliste käsitlustega järgnevas arutelus.

2.3. Arutelu, järeldused ning arendusettepanekud

Käesolevas alapeatükis tõlgendatakse uuringu tulemusi teoreetilise raamistiku valguses ning hinnatakse nende tähendust ettevõtte jätkusuutliku ärimudeli seisukohalt. Analüüs lähtub kolmikmõju raamistikust, mille kohaselt tuleb ettevõtte toimimist hinnata majanduslikus, sotsiaalses ja keskkondlikus mõõtmes tervikliku süsteemina (Elkington,

1998, lk 37–42; Geissdoerfer et al., 2018, lk 401–416). Alapeatüki eesmärk on vastata uurimisküsimusele, kuidas avaldub Arctic Finland House'i ärimudeli jätkusuutlikkus kolmikmõju raamistiku mõõtmetes ning millised ärimudeli komponendid vajavad arendamist ettevõtte pikaajalise toimivuse tugevdamiseks maapiirkonna kontekstis.

Majandusliku mõõtme analüüsi põhjal võib järeldada, et ettevõtte ärimudel on väärtuspakkumise tasandil selgelt eristuv ning tugineb käsitööstuslikule tootmisele ja kliendipõhisele kohandamisele. See vastab ärimudeli teoreetilisele käsitlusele, mille kohaselt väärtuspakkumine on ettevõtte keskne komponent ja määrab selle võime luua ning püüda väärtust (Osterwalder & Pigneur, 2010, lk 14–41). Arctic Finland House'i puhul avaldub väärtuspakkumise tugevus eelkõige selles, et ettevõtte tooted ei ole käsitletavad masstoodanguna, vaid kliendi vajadustest ja konkreetse tellimuse eripärast lähtuvate lahendustena. See loob ettevõttele eristumise võimaluse ning toetab konkurentsivõimet nišiturul.

Samas näitavad empiirilised tulemused, et ettevõtte tuluvood on tugevalt mõjutatud hooajalisusest ja projektipõhisest tellimusstruktuurist, mis põhjustab töökoormuse ja rahavoogude kõikumist. Jätkusuutliku ärimudeli käsitlused rõhutavad, et pikaajaline majanduslik toimivus eeldab tulustruktuuri mitmekesisust ja riskide hajutamist (Bocken et al., 2014, lk 42–56) ning kohanemisvõimet muutuvates turutingimustes (Geissdoerfer et al., 2018, lk 401–416). Sellest tulenevalt võib järeldada, et ettevõtte väärtuspakkumine on tugev, kuid selle majanduslik vastupidavus on piiratud, sest tulude kujunemine sõltub suurel määral projektide ajastusest, hooajalisest nõudlusest ja turu üldisest ebastabiilsusest.

Kirjeldatud seos osutab vajadusele vähendada sõltuvust projektipõhisest tellimusstruktuurist ning suurendada tulubaasi stabiilsust. Samas ei tähenda see, et ettevõtte peaks liikuma täielikult standardiseeritud tootmise suunas, sest selline lahendus võib nõrgendada ettevõtte käsitööstuslikku ja kliendipõhist väärtuspakkumist. Tulemuste põhjal on põhjendatum arendada piiratud mahus baaslahendusi või väikeseeriaid, mille puhul säilib ettevõtte käsitööstuslik eripära, kuid tootmist ja müüki on võimalik paremini planeerida. Selline lähenemine aitaks tasakaalustada

individuaalsete tellimuste ja korduvamalt pakutavate lahenduste osakaalu ning vähendada hooajalisusest tulenevat ebastabiilsust.

Majandusliku mõõtme arendusettepanekuna on otstarbekas esmalt analüüsida, milliseid olemasolevaid tooteid või lahendusi on võimalik pakkuda piiratud mahus korduvate baaslahendustena, ilma et kaoks kliendipõhine kohandamine. Selle eest peaks vastutama eelkõige juhtkond koostöös tootmise ja müügiga ning rakendamine eeldaks esmalt olemasolevate tellimuste ja enim korduvate lahenduste analüüsi. Kuna tegemist ei ole täieliku tootmise standardiseerimisega, ei eelda see ulatuslikke investeeringuid, vaid pigem olemasolevate toodete ja protsesside süsteemsemat kaardistamist. Teise ettepanekuna on vajalik tugevdada müügiplaneerimist ja nõudluse prognoosimist, koondades tellimuste, hooajalisuse ja müügikanalite kohta kogutava info ühtsesse süsteemi. Kolmanda võimalusena saab kaaluda teenuspõhiste lisaväärtuste arendamist, näiteks hooldusnõustamist, paigaldusega seotud lisateenuseid või järelteenindust, mis aitaks hoida kliendisuhet ka pärast esmase tellimuse täitmist ning looks võimaluse stabiilsemaks lisatuluks. Sellisel juhul toimiks baaslahendus pigem lähteplatvormina, mida kohandatakse vastavalt kliendi vajadustele, mitte täielikult standardiseeritud masstoodanguna.

Sotsiaalses mõõtmes näitavad empiirilised tulemused, et ettevõtte toimimine tugineb väikesele ja paindlikule meeskonnale, kus töötajad täidavad mitut rolli ning oskused kujunevad peamiselt praktilise töö käigus. Selline töökorraldus toetab kohanemisvõimet, mis on maapiirkonna väikeettevõtte puhul oluline tugevus. Samal ajal ilmnes, et tööprotsessid ja vastutusala ei ole alati selgelt struktureeritud ning info liikumine on hajutatud erinevate kanalite vahel. See tähendab, et organisatsiooniline toimimine sõltub suurel määral töötajate individuaalsest kogemusest ja suulisest teadmusest, mis võib põhjustada infokadusid, tööde dubleerimist või ebaühtlast arusaama vastutusest.

Teoreetilises käsitluses rõhutatakse, et jätkusuutlik ärimudel hõlmab lisaks majanduslikule väärtusele ka organisatsiooni sisemist toimimist, sealhulgas töötajate rolli, koostööd ja organisatsioonikultuuri (Joyce & Paquin, 2016, lk 1474–1486) ning eeldab selget töökorraldust ja toimivat kommunikatsiooni (Maak et al., 2016, lk 4–5; 36–37). Sellest tulenevalt võib järeldada, et ettevõttes on olemas tugev praktiline kompetents,

kuid organisatsiooniline struktuur ei toeta seda potentsiaali täielikult. Töökorralduse paindlikkus on ettevõtte tugevus seni, kuni see ei muutu rollide ja vastutuse ebaselguseks.

Sotsiaalse mõõtme peamine arendusvajadus on seega töökorralduse süsteemsuse suurendamine viisil, mis ei vähenda väikese meeskonna paindlikkust. Praktilises vaates tähendab see esmalt peamiste tööprotsesside kaardistamist ja vastutusalade täpsustamist. Ettevõttel on mõistlik alustada korduvatest ja kriitilistest tegevustest, näiteks tellimuse liikumisest müügist tootmisse, materjali tellimisest, tootmise planeerimisest ja valmis toote üleandmisest. Iga protsessi puhul tuleb määratleda, kes vastutab info sisestamise, tööde edastamise, tähtaegade jälgimise ja muudatuste kommunikeerimise eest.

Teise arendusettepanekuna on vaja luua lihtne keskne infokeskkond või ühtlustada olemasolevate infokanalite kasutamise põhimõtted. See ei pea tähendama kallist tarkvaraarendust, vaid võib alata kokkulepetest, millises keskkonnas hoitakse tellimustega seotud infot, kuidas kajastatakse muudatusi ning kuidas tagatakse vajaliku info jõudmine nii tootmise kui ka kontorini. Kolmanda ettepanekuna on oluline dokumenteerida kriitilised tööalased teadmised, et vähendada sõltuvust ainult suulisest juhendamisest. See toetaks uute töötajate sisseelamist, vähendaks infokadu ning suurendaks organisatsiooni õppimisvõimet. Arvestades ettevõtte väiksust, on muudatusi otstarbekas rakendada järk-järgult ning keskenduda esmalt enim infovahetust vajavatele tööprotsessidele. Selline lähenemine ei eelda eraldi täistööajaga ametikoha loomist, vaid eelkõige olemasolevate tööprotsesside teadlikumat koordineerimist ja kokkulepete ühtlustamist.

Keskkondlikus mõõtmes näitavad empiirilised tulemused, et ettevõtte tootmine põhineb taastuvressursil, kuid materjalikasutus ei ole täielikult optimeeritud. Tootmisprotsessis tekib märkimisväärne kogus puidujääke ning kuigi osa neist taaskasutatakse, ei ole nende vähendamine ja kasutamine süsteemselt juhitud. Samuti ilmnes, et energiakasutuse jälgimine ei ole regulaarne ega põhine ühtsel süsteemil. See tähendab, et ressursikasutus sõltub suurel määral jooksvast töökorraldusest ega ole teadlikult juhitud.

Teoreetilises käsitluses rõhutatakse, et keskkondlik jätkusuutlikkus eeldab ressursitõhusust ja ringmajanduslike praktikate rakendamist (Bocken et al., 2014, lk 42–56; Geissdoerfer et al., 2018, lk 401–416) ning keskkonnamõju sidumist mõõdetavate

näitajatega (Joyce & Paquin, 2016, lk 1479–1481). Sellest tulenevalt võib järeldada, et ettevõttes on olemas keskkonnateadlikkus, kuid see ei ole veel süsteemselt juhitud ega mõõdetav. Keskkondliku mõõtme peamine probleem ei seisne seega teadlikkuse puudumises, vaid selles, et olemasolevad praktikad ei ole seotud regulaarse mõõtmise, analüüsi ja juhtimisotsustega.

Keskkondliku mõõtme arendusettepanekuna on vajalik kehtestada lihtne materjali- ja energiakasutuse jälgimise süsteem. Esmalt tuleb määrata kõige olulisemad näitajad, näiteks materjalikulu tellimuse kohta, tekkivate tootmisjääkide kogus ning energiatarbimine tootmisperioodide lõikes. Sellise süsteemi rakendamise eest saab vastutada juhtkonna määratud töötaja või tootmise eest vastutav isik, kelle ülesanne on andmete kogumine ja perioodiline kokkuvõtmine. Esialgses etapis piisab lihtsast tabelipõhisest arvestusest, et kujundada ülevaade peamistest ressursikuludest ja tootmisjääkidest. Esialgses etapis ei eelda selline süsteem keerulisi digilahendusi ega suuri investeeringuid, vaid regulaarset andmete kogumist ja nende kasutamist juhtimisotsuste toetamisel. Teise ettepanekuna on vaja planeerida materjalikasutust täpsemalt juba tellimuste kavandamise etapis, et vähendada jääke enne nende tekkimist. Selline lähenemine võimaldab siduda keskkondlikud eesmärgid otseselt kuluefektiivsusega ning toetab ringmajanduslikku ärimudelit. Keskkondlik arendus ei ole ettevõtte jaoks ainult mainekujunduslik tegevus, vaid võib aidata vähendada materjalikadu, parandada tootmise planeerimist ja toetada ettevõtte majanduslikku vastupidavust.

Kokkuvõtvalt võib järeldada, et Arctic Finland House'i ärimudel vastab jätkusuutlikkuse põhimõtetele osaliselt ning ei ole täielikult tasakaalus kõigis kolmikmõju raamistiku mõõtmetes. Majanduslikus mõõtmises on ettevõtte väärtuspakkumine tugev ja selgelt eristuv, kuid tulustruktuur ei ole piisavalt mitmekesine, mis piirab ettevõtte finantsilist stabiilsust. Sotsiaalses mõõtmises tugineb ettevõtte toimimine tugevale praktilisele koostööle ja paindlikule töökorraldusele, kuid organisatsiooniline struktuur ei ole piisavalt süsteemne, et toetada teadmiste järjepidevat kasutamist ja info tõhusat liikumist. Keskkondlikus mõõtmises on olemas teadlikkus materjalikasutusest ja jääkide vähendamisest, kuid ressursitõhususe juhtimine ei ole veel süsteemselt arendatud ega mõõdetav.

Uurimisküsimusele vastates saab järeldada, et Arctic Finland House'i ärimudeli jätkusuutlikkus avaldub eelkõige ettevõtte võimes ühendada käsitööstuslik väärtuspakkumine, paindlik töökorraldus ja taastuvressursi kasutamine. Samal ajal piiravad ärimudeli pikaajalist tasakaalustatust tulubaasi ebastabiilsus, vähene tööprotsesside formaliseeritus ning ressursikasutuse mittesüsteemne mõõtmine. Need arendussuunad tulenevad otseselt empiirilises analüüsis tuvastatud kitsaskohtadest ning loovad aluse konkreetsemate arendusettepanekute kujundamiseks.

Empiiriliste tulemuste võrdlemisel teoreetiliste käsitlustega ilmneb, et mitmes aspektis kattuvad käesoleva töö järeldused varasema kirjandusega, kuid esineb ka olulisi erinevusi. Majanduslikus mõõtnes kinnitab ettevõtte eristuv ja kliendipõhine väärtuspakkumine ärimudeli teoorias rõhutatud väärtuspakkumise keskset rolli, kuid erinevalt teoreetilistest ideaalidest ei toeta see antud juhul veel piisavalt stabiilset ja mitmekesist tulustruktuuri. Sotsiaalses mõõtnes kattuvad tulemused kirjanduses esitatud paindliku väikemeeskonna eelistega, kuid samal ajal näitavad, et rollide hajusus ja teadmiste vähene formaliseeritus võivad piirata organisatsiooni toimivust. Keskkondlikus mõõtnes on kooskõlas teooriaga taastuvressursi kasutamine ja osaline taaskasutus, kuid erinevalt ringmajanduse käsitlustest ei ole ressursikasutus ettevõttes veel süsteemselt mõõdetud ega juhitud. Selline võrdlus võimaldab täpsemalt mõista ettevõtte ärimudeli tugevusi ja arendamist vajavaid aspekte.

Et analüüsi peamised järeldused ning neist tulenevad arendussuunad ja arendusettepanekud kolmikmõju raamistiku lõikes selgemalt esile tuua, on need koondatud tabelisse 5 (lk 38). Tabelis on esitatud hinnang ettevõtte praegusele olukorrale, peamised kitsaskohad, võimalikud arendussuunad, konkreetsed arendusettepanekud ning nende rakendamise üldine loogika. Tabelis esitatud rakendamise loogika annab esmase ülevaate sellest, kuidas arendusettepanekuid võiks ettevõtte tegevuses praktiliselt ellu viia. Tegemist ei ole detailse rakendusplaaniga, vaid üldise suunava käsitlusega, mis aitab hinnata ettepanekute võimalikku teostatavust. Iga tegevuse täpsem ajakulu, rahaline mõju ja töökoormus eeldavad siiski enne rakendamist ettevõttesisest täiendavat analüüsi ja hindamist.

Tabel 5. Arctic Finland House'i ärimudeli jätkusuutlikkuse koondhinnang ja arendusettepanekud kolmikmõju raamistiku lõikes

	Majanduslik	Sotsiaalne	Keskkondlik
Hinnang	Ettevõtte väärtuspakkumine on eristuv ning tugineb käsitöökompetentsile ja kliendipõhisele kohandamisele, kuid majanduslik vastupidavus on piiratud	Ettevõttes on tugev praktiline kompetents ja paindlik ja töökorraldus, kuid organisatsiooniline toimimine ei ole piisavalt struktureeritud	Ettevõttes on olemas keskkonnateadlikkus ja osaline tootmisjääkide taaskasutus, kuid ressursijuhtimine ei ole süsteemne ega mõõdetav
Peamine kitsaskoht	Tulubaasi vähene mitmekesisus, hooajalisus ja projektipõhisus	Rollide ja vastutuse ebaselgus, info hajutatuse ning teadmiste suuline edasiandmine	Materjali- ja energia- kasutuse vähene jälgimine ning tootmis-jääkide mittesüsteemne arvestus
Arendussuund	Müügikanalite arendamine, tulubaasi mitmekesistamine ja süsteemsem müügiplaneerimine	Tööprotsesside ja vastutusala selgem määratlemine, sisekommunikatsiooni korrastamine ja teadmiste talletamine	Ressursikasutuse teadlik ja andmepõhine juhtimine
Arendusettepanekud	Arendada piiratud mahus baaslahendusi või väikeseeriaid, mis säilitavad käsitöendusliku eripära; tugevdada müügiplaneerimist ja nõudluse prognoosimist; kaaluda hooldus-, paigaldus- või jälteeninduse pakkumist	Kaardistada peamised tööprotsessid; määratleda vastutajad; ühtlustada info liikumise kanalid; dokumenteerida kriitilised teadmised uute töötajate sisseelamise toetamiseks	Kehtestada materjali- ja energiakasutuse jälgimine; planeerida materjalikasutust täpsemalt tellimuste alusel; luua tootmisjääkide arvestuse ja taaskasutuse põhimõtted
Rakendamise üldine loogika	Vastutajaks juhtkond koostöös tootmise ja müügiga; rakendamine eeldab olemasolevate toodete ja tellimuste analüüsi ning ei pea tähendama täielikku tootmise standardiseerimist	Vastutajaks juhtkond koos kontori ja tootmise võtmeisikutega; rakendamine on võimalik alustada väikeste sammudega ja ei eelda suuri rahalisi investeeringuid	Vastutajaks tootmise eest vastutav isik või juhtkonna määratud töötaja; rakendamine eeldab lihtsate mõõdikute kokkuleppimist ja regulaarset andmete kogumist

Allikas: autori koostatud empiirilise analüüsi ning Elkingtoni (1998), Bocken jt (2014) ja Joyce'i ja Paquini (2016) põhjal.

Kokkuvõttes vaates tähendab see, et ettevõtte ärimudeli arendamisel on keskne suund majandusliku, sotsiaalse ja keskkondliku mõõtmise parem integreerimine ühtseks toimimisloogikaks. Tulubaasi mitmekesistamine, töökorralduse süsteemsuse suurendamine ja ressursikasutuse teadlik juhtimine ei ole eraldiseisvad tegevused, vaid omavahel seotud arendussuunad, mille koosmõju määrab ettevõtte pikaajalise jätkusuutlikkuse ja konkurentsivõime maapiirkonna kontekstis.

Käesoleva uurimistöö tulemuste tõlgendamisel tuleb arvestada ka töö metodoloogiliste piirangutega, mis tulenevad valitud uurimisviisist ja andmekogumise eripärast. Esiteks on tegemist ühe ettevõtte juhtumiuuringuga, mille eesmärk on pakkuda süvitsi minevat ja kontekstipõhist arusaama, mistõttu ei ole võimalik tulemusi üldistada kõigile maapiirkonna tootmisettevõtetele. Teiseks põhinevad empiirilised tulemused kvalitatiivsetel andmetel, mis on kogutud poolstruktureeritud intervjuude, dokumendianalüüsi ja vaatluse teel. Selline lähenemine võimaldab avada ettevõtte toimimise sisulist loogikat, kuid tähendab samal ajal, et tulemused sõltuvad osalejate hinnangutest ning uurija tõlgendusest. Kuigi triangulatsiooni kasutamine suurendab tulemuste usaldusväärsust, ei ole võimalik täielikult välistada subjektiivsusest tulenevaid mõjutusi. Lisaks oli dokumendianalüüs piiratud ettevõtte sisemiste materjalide kättesaadavusega ning vaatlus kajastab tööprotsesse kindlal ajaperioodil. Nimetatud piirangud ei vähenda töö analüütilist väärtust, kuid seavad tulemuste tõlgendamisele selged kontekstipõhised raamid.

Tulenevalt nimetatud piirangutest avanevad ka võimalused edasisteks uurimissuundadeks. Üheks oluliseks suunaks on mitme sarnase profiiliga maapiirkonna tootmisettevõtte võrdlev analüüs, mis võimaldaks hinnata, kas käesolevas töös tuvastatud mustrid on laiemalt üldistatavad. Samuti oleks asjakohane uurida käesolevas töös esitatud arendusettepanekute rakendamise mõju ettevõtte toimimisele pikema aja jooksul, et hinnata nende praktilist tulemuslikkust. Edasistes uuringutes oleks võimalik täiendada kvalitatiivset lähenemist kvantitatiivsete näitajatega, näiteks energiatarbimise, materjalikasutuse või müügimahtude analüüsiga, mis võimaldaks hinnata ärimudeli jätkusuutlikkust mõõdetavamate näitajate alusel. Täiendava uurimissuunana võib välja tuua ka ettevõtte rolli kogukondlikus ja regionaalses arengus, mis aitaks paremini mõista maapiirkonna ettevõtete laiemat mõju.

KOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärk oli hinnata Arctic Finland House OÜ ärimudeli jätkusuutlikkust ning kujundada analüüsi põhjal praktilised arendusettepanekud. Töö ühendab teoreetilise käsitlemise ja empiirilise analüüsi, mille kaudu käsitleti ettevõtte toimimist majanduslikus, sotsiaalses ja keskkondlikus mõõtmes tervikliku süsteemina.

Teoreetilises osas käsitleti ärimudeli olemust ning selle seoseid jätkusuutlikkuse põhimõtetega. Töö keskseks lähtekohaks kujunes kolmikmõju raamistik, mis võimaldab hinnata ettevõtte toimimist majanduslike, sotsiaalsete ja keskkondlike mõjude koosmõjus. Teooria põhjal järeldub, et jätkusuutlik ärimudel eeldab tasakaalu nende mõõtmete vahel ning süsteemset lähenemist väärtusloomele, organisatsioonilisele toimimisele ja ressursikasutusele.

Empiiriline uuring viidi läbi kvalitatiivse juhtumiuuringuna, mille käigus koguti andmeid poolstruktureeritud intervjuude, dokumendianalüüsi ja vaatluse kaudu. Selline lähenemine võimaldas saada süvitsi mineva ja kontekstipõhise ülevaate ettevõtte ärimudeli toimimisest. Andmete analüüsimisel kasutati deduktiivset kvalitatiivset sisuanalüüsi, mille aluseks olid teoreetilisest raamistikust tuletatud kategooriad. See võimaldas siduda empiirilised tulemused süsteemselt töö teoreetilise osaga ning hinnata ettevõtte toimimist ühtse loogika alusel.

Uuringu tulemused näitasid, et ettevõtte ärimudel on mitmes aspektis toimiv ja eristuv, kuid samal ajal esineb olulisi kitsaskohti, mis piiravad selle jätkusuutlikkust. Majanduslikus mõõtmes on ettevõtte tugevuseks selge ja eristuv väärtuspakkumine, mis põhineb käsitöönduslikul tootmisel ja kliendipõhisel kohandamisel. Samas on ettevõtte tulustruktuur ebastabiilne ning sõltub suurel määral hooajalisusest ja projektipõhistest tellimustest, mis mõjutab töökoormuse ja rahavoogude ühtlust.

Sotsiaalses mõõtmes ilmnes, et ettevõtte toimimine tugineb väikesele ja paindlikule meeskonnale, kus töötajad täidavad mitut rolli ning omavad tugevat praktilist

kompetentsi. Samas ei ole tööprotsessid ja vastutusosalad alati selgelt määratletud ning info liikumine on hajutatud, mis võib põhjustada ebaefektiivsust ja infokadusid. Keskkondlikus mõõtmes põhineb ettevõtte tootmine küll taastuvressursil, kuid materjalikasutus ja energiatarbimine ei ole süsteemselt mõõdetud ega juhitud, mistõttu ei ole ressursitõhusus täielikult optimeeritud.

Töö põhjal võib järeldada, et Arctic Finland House'i ärimudel vastab jätkusuutlikkuse põhimõtetele osaliselt, kuid ei ole tasakaalus kõigis kolmikmõju raamistiku mõõtmes. Ettevõtte tugevused on seotud väärtuspakkumise ja praktilise toimimisvõimega, kuid selle pikaajalist jätkusuutlikkust piiravad majandusliku stabiilsuse, töökorralduse süsteemsuse ja ressursikasutuse juhtimisega seotud puudujäägid.

Sellest tulenevalt kujundati töös kolm peamist arendussuunda. Majanduslikus mõõtmes on keskne vajadus tulustruktuuri mitmekesistamiseks ja müügitegevuse strateegiliseks arendamiseks, et vähendada sõltuvust hooajalisusest ja projektipõhisusest. Sotsiaalses mõõtmes on oluline töökorralduse süsteemsuse suurendamine, sealhulgas rollide ja vastutusosalade selgem määratlemine, tööprotsesside kirjeldamine ning sisekommunikatsiooni ühtlustamine. Keskkondlikus mõõtmes on vajalik liikuda ressursikasutuse teadlikuma ja andmepõhisema juhtimise suunas, eelkõige materjalikasutuse ja energiatarbimise osas.

Nendest arendussuundadest tulenevalt esitati töös ka konkreetsed arendusettepanekud. Majanduslikus vaates hõlmavad need standardiseeritud toodete arendamist, müügikanalite laiendamist ning teenuspõhiste lisaväärtuste kaalumist, näiteks võiks ettevõtte kaaluda palkmajade hooldus- ja järelteeninduse pakkumist, mis võimaldaks hoida kliendisuhteid ka pärast esmase müügiprojekti lõppu ning toetada stabiilsemat tulubaasi madalama tellimusmahuga perioodidel. Sotsiaalses mõõtmes on ettepanekuteks tööprotsesside kaardistamine, rollide selge määratlemine ning teadmiste süsteemsem talletamine. Keskkondlikus mõõtmes hõlmavad ettepanekud energiatarbimise regulaarset mõõtmist, materjalikasutuse täpsemat planeerimist ning tootmisjääkide süsteemsemat taaskasutust.

Töö tulemusi on võimalik kasutada eelkõige ettevõtte sisemises arendustegevuses, toetades strateegiliste otsuste tegemist ja töökorralduse parandamist. Samuti pakub töö

praktilist väärtust teistele sarnase profiiliga maapiirkonna tootmisettevõtetele, kes seisavad silmitsi sarnaste jätkusuutlikkuse ja ärimudeli arendamise väljakutsetega.

Edasiste uuringute kontekstis oleks võimalik laiendada käesoleva töö tulemusi mitme ettevõtte võrdleva analüüsi kaudu, samuti uurida arendusettepanekute rakendamise mõju pikema aja jooksul. Täiendavalt võiks kombineerida kvalitatiivset lähenemist kvantitatiivsete näitajatega, et hinnata ärimudeli jätkusuutlikkust mõõdetavamate tunnuste alusel.

Kokkuvõttes võib öelda, et töö täitis püstitatud eesmärgi, pakkudes süsteemset ja kontekstipõhist hinnangut ettevõtte ärimudeli jätkusuutlikkusele ning tuues välja selged ja praktilised arendusettepanekud selle edasiseks arendamiseks.

VIIDATUD ALLIKAD

- Aradhana, & Vanajakshi. (2024). The Role of Social Entrepreneurship in Sustainable Community Development. *Indian Journal of Natural Sciences*, 15(84), lk 75131-75137. <https://tnsroindia.org.in/JOURNAL/issue84/ISSUE%2084%20-%20JUNE%2084%20-%20FULL%20TEXT%20PART%2002.pdf>
- Ashrafi, M., Adams, M., Walker, T. R., & Magnan, G. (2019). How corporate social responsibility and corporate sustainability are understood: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, lk 1-11. DOI: 10.1080/13504509.2018.1471628
- Bai, C., Dallasega, P., Orzes, G., & Sarkis, J. (2021). Industry 4.0 technologies assessment: A sustainability perspective. *Measurement*, 174, 109789, lk 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107776>
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. Harper Business. https://www.academia.edu/96800006/How_Design_Thinking_Transforms_Organizations_and_Inspires_Innovation
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, lk 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bocken, N. M. P., & Geradts, T. H. J. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities, lk 1-23. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
- Bocken, N.M.P. & Short, S.W. (2021). “Unsustainable business models – Recognising and resolving institutionalised social and environmental harm.” *Journal of Cleaner Production*, 312 (2021) 127828, lk 1-2. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127828>
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2023). Sustainable business model innovation: Managing strategic fit and performance. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19, lk 10-12. DOI:10.1016/j.jclepro.2012.07.007

- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363, lk 354-355. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Dentchev, N., Rauter, R., Jóhannsdóttir, L., Snihur, Y., Rosano, M., Baumgartner, R., Nyberg, T., Tang, X., van Hoof, B., & Jonker, J. (2018). Embracing the variety of sustainable business models: A prolific field of research and a future research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 194, Lk 695-703. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.156>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), lk 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Elkington, J. (1998). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Capstone*, lk 37-42. <https://proppg.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/11/2016/10/Referencia-de-Lilian-Giesta-Triple-bottom-line-in-21-century-2.pdf>
- Gazzola, P., Drago, C., Pavione, E., & Pignoni, N. (2024). Sustainable Business Models: An Empirical Analysis of Environmental Sustainability in Leading Manufacturing Companies. *Sustainability*, 16(19), 8282, lk 1-16. <https://doi.org/10.3390/su16198282>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120859. lk 401-416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Glover, J. L., Champion, D., Daniels, K. J., & Dainty, A. J. D. (2014). Towards a new sustainable business model: Lessons from African informal sector supply chains, lk 112-116. DOI:10.53022/oarjms.2022.4.1.0090
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), lk 59–82. DOI: 10.1177/1525822X05279903
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), lk 1-11. <https://radio.shabanali.com/reinventing-your-business-model.pdf>

- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kantabutra, S., & Ketprapakorn, N. (2020). Toward a theory of corporate sustainability: A theoretical integration and exploration. *Journal of Cleaner Production*, 270, 122292, lk 3-5. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122292>
- Katsamakas, E. (2022). Digital Transformation and Sustainable Business Models. *Sustainability*, 14(11), 6414, lk 1-5. <https://doi.org/10.3390/su14116414>
- Kekkonen, T., Pesor, A., & Täks, M. (2023). Stepping towards the green transition: Challenges and opportunities of Estonian companies. *Sustainability*, 15(5), 4172, lk 1-27. <https://doi.org/10.3390/su15054172>
- Kirsipuu, M. (2009). Rural Entrepreneurship Policy in Estonia. *Estonian Discussions on Economic Policy*, 17, lk 98-104. <https://doi.org/10.15157/tpep.v17i0.910>
- Komppula, R. (2014). The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination – A case study. *Tourism Management*, 40, 361–371.
- Koundouri, P., et al. (2022). ESG integration and sustainable business performance. *Sustainability*, 15(1), 13, lk 1-11. <https://doi.org/10.3390/environsciproc2022015013>
- Kurucz, E. C., Colbert, B. A., Lüdeke-Freund, F., Upward, A., & Willard, B. (2022). Relational leadership for strategic sustainability: practices and capabilities to advance the design and assessment of sustainable business models, *Journal of Cleaner Production* (2016), lk 189-204. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.087>
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), lk 925–938. DOI:10.1111/jpim.12163
- Maak, T., Pless, N. M., & Voegtlin, C. (2016). Business statesman or shareholder advocate? CEO responsible leadership styles and the micro-foundations of political CSR, lk 4-5; 36-37. DOI:10.1111/joms.12195
- McKeever, E., Anderson, A., & Jack, S. (2015). Entrepreneurship and mutuality: Social capital in processes and practices. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(5–6), lk 1-27. DOI:10.1080/08985626.2014.939536

- Neesham, C., & Gu, J. (2015). Strengthening moral judgment: A moral identity-based leverage strategy in business ethics education. *Journal of Business Ethics*, 131(3), lk 527-534. DOI 10.1007/s10551-014-2483-2
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson, lk 154-155; lk 166-167. http://letrunghieutvu.yolasite.com/resources/w-lawrence-neuman-social-research-methods_-qualitative-and-quantitative-approaches-pearson-education-limited-2013.pdf
- OECD. (2025). A role for place-based policy for regional development in Estonia. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/strengthening-place-based-regional-development-policy-in-estonia_45e0cdc7-en/full-report/a-role-for-place-based-policy-for-regional-development-in-estonia_af28a1dd.html
- OpenAI. (2026). ChatGPT (17.mai versioon) [suur keelemudel]. <https://chat.openai.com/>
- O’Riordan, L., & Fairbrass, J. (2023). Corporate social responsibility and organizational culture: A systematic review. *Journal of Business Research*, 156, 113515. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113515>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley, lk 14-41.
- Pato, M. L., & Teixeira, A. A. C. (2016). Rural entrepreneurship: The tale of a rare event. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 10(4), lk 1-27. DOI:10.1108/JPMD-08-2017-0085
- Pazienza, M.; de Jong, M.; Schoenmaker, D. 2022. Clarifying the concept of corporate sustainability and providing convergence for its definition. 14(13), 7838, lk 1-17. <https://doi.org/10.3390/su14137838>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1– 2), 62–77.
- Rahandusministeerium. (2020). Eesti 2035 strateegia. <https://www.riigikantselei.ee/et/strateegia/eesti-2035>
- Regionaal- ja Põllumajandusministeerium. (2025). Tasakaalustatuma regionaalarengu tagamiseks tuleb fookusesse võtta ettevõtlus, tööturg ja haridus. <https://www.agri.ee/uudised/tasakaalustatuma-regionaalarengu-tagamiseks-tuleb-fookusesse-votta-ettevotlus-tooturg-ja>

- Rosário, A. Travassos & Dias, J. Carmo (2022). Sustainability and the Digital Transition: A Literature Review. *Sustainability*, 14(7), 4072, lk 3, 11, 14. <https://doi.org/10.3390/su14074072>
- Sehnm, S., de Queiroz, A. A. F. S. L., Pereira, S. C. F., dos Santos Correia, G., & Kuzma, E. (2022). Circular economy and innovation: A look from the perspective of organizational capabilities. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), lk 1-15. <https://doi.org/10.1002/bse.2884>
- Spence, L. J. (2016). Small business social responsibility: Expanding core CSR theory. *Business & Society*, 55(1), 23–55. <https://doi.org/10.1177/000765031452325>
- Steiner, A., & Atterton, J. (2015). Exploring the contribution of rural enterprises to local development in the countryside. *Journal of Rural Studies*, 40, lk 30-45. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.05.004>
- Süss, M., Höse, A., & Götze, U. (2021). Assessing the sustainability of business models: A multidimensional framework. *Sustainability*, 13(22), 12678, lk 1-15. <https://doi.org/10.3390/su131910908>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), lk 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Ustav, S., Küttim, M., Hartšenko, J., Trabskaja, I., Kaseorg, M., Vahejõe, K., Rozeik, H., Podmetina, D., & Hammoda, B. (2024). *Global entrepreneurship monitor: The Estonian report 2023*. Tallinn University of Technology, lk 93-96. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-estonia-2023-national-report>
- Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. *Tartu Ülikool*, lk 52-54; lk 143; lk 159-160; lk 171-172; lk 178. <http://hdl.handle.net/10062/36419>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications, lk 23-24; 196-199. <https://ebooks.umu.ac.ug/librarian/books-file/Case%20Study%20Research%20and%20Applications.pdf>

Lisa 1. Uurimismetoodika tabel

Kategooria	Kirjeldus ja põhjendus	Seos teooriaga	Oodatav tulemus/väljund
Uurimisviis ja strateegia	Kvalitatiivne juhtumi-uuring, mis võimaldab uurida ühe ettevõtte ärimudeli toimimist selle loomulikus tegevuskontekstis ning mõista süvitsi selle jätkusuutlikkusega seotud tugevusi, kitsaskohti ja arengu-võimalusi. Selline lähenemine sobib töö eesmärgiga, kuna uurimise keskmes ei ole statistiliste seoste testimine, vaid konkreetse ettevõtte toimimise mõistmine.	Juhtumiuuring võimaldab käsitleda organisatsiooni teravikliku süsteemina ning siduda erinevad andmeallikad ühe uurimisobjekti süvitsi avamiseks (Yin, 2018; Eisenhardt, 1989).	Süvitsi mõistetud juhtum, mille põhjal saab hinnata ettevõtte ärimudeli vastavust jätkusuutlikkuse põhimõtetele.
Uuritav objekt	Arctic Finland House OÜ kui maapiirkonnas tegutsev tootmis-ettevõtte, mille ärimudelit hinnatakse majanduslikus, sotsiaalses ja keskkondlikus mõõtmes. Uuritava objekti valik tuleneb töö uurimis-probleemist ja eesmärgist.	Seostub töö uurimis-probleemi, eesmärgi ja uurimisküsimusega, mille keskmes on ühe konkreetse maapiirkonna ettevõtte ärimudeli hindamine.	Kontekstipõhine arusaam ettevõtte toimimisest ja selle jätkusuutlikkuse eripärast maapiirkonnas.
Valim	Sihipärane valim, kuhu kuuluvad ettevõtte omanikud, kontoritöötajad ja tootmistöötajad. Valim võimaldab kaasata erinevaid vaateid nii strateegilise juhtimise kui ka iga-päevase töökorralduse tasandilt. Juhtkonna kaasamine on vajalik strateegiliste valikute ja ärimudeli kujunemise mõistmiseks, töötajate kaasamine töö-protsesside, info liikumise ja praktilise toimimise avamiseks.	Kvalitatiivses uurimigus võimaldab sihipärane valim koguda andmeid neilt osalejatelt, kelle kogemus on uurimisküsimusele vastamiseks sisuliselt asjakohane.	Mitmekülgne ülevaade ettevõtte tööprotsessidest, otsustusloogikast ja ärimudeli toimimisest eri organisatsioonitasanditel.
Poolstruktureeritud intervjuud	Intervjuud ettevõtte omanike, kontoritöötajate ja tootmistöötajatega, et mõista nende kogemusi, hinnanguid ja arusaamu ettevõtte töökorraldusest, väärtusloomest, ressursside kasutusest ja arenguvõimalustest. Meetod võimaldab säilitada uurimisküsimusest lähtuva fookuse, kuid annab samas paindlikkuse vastuste täpsustamiseks ja teemade avamiseks.	Intervjuuküsimused lähtuvad kolmikmõju raamistikust. Ärimudeli toimimisloogika käsitletud toetavad küsimuste sõnastamist, aidates avada väärtuspakkumise, ressursside, tegevuste ja partnerlussuhetega seotud teemasid.	Detailne empiiriline materjal ettevõtte ärimudeli toimimisest majanduslikus, sotsiaalses ja keskkondlikus mõõtmes.

Lisa 1 järg

Kategooria	Kirjeldus ja põhjendus	Seos teooriaga	Oodatav tulemus/ väljund
Dokumendi analüüs	Ettevõtte sisemiste dokumentide ja olemas-oleva info analüüs, et saada ülevaade ettevõtte tegevuspõhimõtetest, töökorraldusest ja ärimudeli toimimise taustast ning toetada intervjuude ettevalmistamist ja tulemuste tõlgendamist. Kasutati ettevõtte töökorraldusega seotud sisemisi materjale, tellimus- ja tootmisinfot, avalikku ettevõtteinfot ning muid uurimisküsimusega seotud dokumente. Meetod võimaldab võrrelda dokumentides kajastatud tegeliku praktikaga.	Toetub kolmikmõju raamistikule kui empiirilise hindamise põhialusele. Ärimudeli käsitlused aitavad mõtestada, milliste komponentide kaudu majanduslik, sotsiaalne ja keskkondlik mõõde dokumentides avaldub.	Struktureeritud taustateave ettevõtte toimimisest ning võimalus võrrelda dokumentides kajastatud intervjuude ja vaatluse tulemustega.
Vaatlus	Tootmiskeskonna ja tööprotsesside vaatlus, mille käigus jälgitakse töökorraldust, materjalikasutust, võimalikke jääke, ressursside kasutamist ja tööprotsesside sujuvust tegelikus töökeskkonnas. Meetodi kasutamine võimaldab koguda vahetut empiirilist teavet ning kontrollida intervjuudes kirjeldatud.	Toetab eelkõige kolmikmõju raamistiku majandusliku ja keskkondliku mõõtme hindamist ning võimaldab võrrelda öeldut tegeliku praktikaga.	Täpsustav ja kontrolliv empiiriline materjal, mis toetab intervjuude ja dokumentide põhjal kujunenud tulemusi.
Andmekogumise-loogika	Intervjuude, dokumendianalüüsi ja vaatluse kombineerimine, et saada ettevõtte ärimudelist terviklik ja usaldusväärne pilt. Meetodite kooskasutus võimaldab vaadelda sama nähtust erinevatest allikatest ja erinevatel tasanditel.	Kvalitatiivse uurimise loogika ning triangulatsiooni põhimõte toetavad mitme andmeallika kasutamist usaldusväärse suurendamiseks.	Terviklikum ja paremini kontrollitud empiiriline andmestik.
Andmeanalüüs	Deduktiivne kvalitatiivne sisuanalüüs, mille käigus süstemaatiliselt seeritakse ja tõlgendatakse andmeid teoreetilisest raamistikust tuletatud kategooriate alusel. Deduktiivne lähene-mine on põhjendatud, kuna töö empiiriline osa toetub eelnevalt sõnas-tatud teoreetilisele raamistikule.	Analüüsi põhiraamistik on kolmikmõju raamistik, mille majanduslik, sotsiaalne ja keskkondlik mõõde moodustavad põhikategooriad.	Süsteemne analüüs ettevõtte ärimudeli toimimisest kolmikmõju raamistiku mõõtmete lõikes.

Lisa 1 järg

Kategooria	Kirjeldus ja põhjendus	Seos teoriaga	Oodatav tulemus/ väljund
Kodeerimis raamistik	Koodipuu, mille aluseks on kolmikmõju raamistik. Põhikategooriad on majanduslik, sotsiaalne ja keskkondlik mõõde ning nende alla koondatakse teooriast ja uurimisküsimusest tule-nevad alamkategooriad. Koodipuu võimaldab muuta erinevatest andmeallikatest pärineva materjali omavahel võrreldavaks.	Otsene seos töö teoreetilise põhi- raamistikuga, mis on sõnastatud peatükis 1 ning rakendatud empiirilises osas.	Omavahel võrreldavad ja ühtse loogika alusel analüüsitud tulemused.
Teooria roll empiirilises osas	Kolmikmõju raamistik toimib empiirilise hindamise põhiraamistikuna. Ärimudeli käsitlused ja jätku-suutliku ärimudeli arendamise kolme-astmeline loogika toetavad tulemuste tõlgendamist ja arendusettepanekute kujun-damist, kuid ei moodusta eraldiseisvat kodeerimisraami.	Vastab töö teooria ja empiirika tegelikule seosele.	Metoodiline kooskõla jooksva teksti, tulemuste ja arutelu vahel.
Usaldus- väär- suse tagamine	Mitme andmeallika kasutamine, intervjuude salvestamine ja transkribeerimine, käsitsi kodeerimine ning andmete võrdlev tõlgendamine. Selline lähenemine võimaldab vähendada ühe allika või ühe vaatenurga mõju tulemustele.	Triangulatsioon ja läbipaistev analüüsi- protsess toetavad kvalitatiivse uuringu usaldusväär-sust.	Paremini põhjendatud ja kontrollitavad uurimis-tulemused.
Eetilised kaalutlused	Intervjuudes osalenud isikutele selgitati uuringu eesmärki, küsiti nõusolekut vestluste salvestamiseks ning tagati vastajate anonüümsus. Andmeid kasutatakse ainult uurimistöö eesmärgil ning salvestised säilitatakse piiratud aja jooksul.	Seostub kvalitatiivse uurimistöö eetiliste põhimõtetega ja usaldusväärse uurimis- protsessi nõuetega.	Vastajate turvatunne, andmete konfidentsiaalsus ja eetiliselt läbiviidud uurimisprotsess.
Lõpp- tulemus	Süsteemne hinnang Arctic Finland House'i ärimudeli jätku-suutlikkusele ning sellest hinnangust tulenevad põhjendatud arendusettepanekud.	Otsene seos töö eesmärgi, uurimis- küsimuse ja peatüki 2.3 loogikaga.	Selge vastus uurimis-küsimusele ning prakti-lised ettepanekud ettevõtte ärimudeli arendamiseks.

Lisa 2. Juhtkonna poolstruktureeritud intervjuukava

Ärimudeli tervikloogika

Küsimus	Seos teooriaga
Palun kirjeldage, millega antud ettevõtte tegeleb. Kuidas tekib Teie hinnangul ettevõttega seotud väärtus kliendile ning kuidas see temani jõuab?	Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010
Millest ettevõtte tulu peamiselt tekib?	Osterwalder & Pigneur, 2010
Mis on Teie arvates selle ärimudeli kõige tugevam osa?	Geissdoerfer et al., 2018

Jätkusuutlikkuse tähendus ettevõtte jaoks

Küsimus	Seos teooriaga
Kuidas Te ise mõtestate jätkusuutlikkust oma ettevõtte igapäevases tegevuses?	Elkington, 1998; Carroll, 1991
Millistes otsustes see kõige selgemini väljendub?	Porter et al., 2011; Geissdoerfer et al., 2018
Millistes valdkondades peate tegema teadlikke valikuid pikaajalise mõju nimel?	Geissdoerfer et al., 2018; Süss et al., 2021

Majanduslik toimimine ja vastupidavus

Küsimus	Seos teooriaga
Millised tegurid mõjutavad täna kõige rohkem ettevõtte majanduslikku toimimist?	Elkington, 1998; Geissdoerfer et al., 2018
Millest sõltub ettevõtte stabiilsus?	Osterwalder & Pigneur, 2010; Teece, 2010
Millised riskid teie ettevõtet kõige rohkem mõjutavad?	Korsgaard et al., 2015; Steiner & Atterton, 2015
Kuidas Te nende riskidega toime tulete?	Teece, 2010; Geissdoerfer et al., 2018

Ressursside ja kulude kujunemine

Küsimus	Seos teooriaga
Kus kujunevad Teie ettevõtte tegevuses kõige suuremad kulud või ressursikasutus?	Osterwalder & Pigneur, 2010; Bocken et al., 2014
Millistes kohtades näete, et oleks võimalik tõhusamalt tegutseda või ressursse kasutada?	Bocken et al., 2014; Kekkonen et al., 2023
Millised investeeringud on olnud kõige mõjusamad?	Geissdoerfer et al., 2018; Kekkonen et al., 2023

Töötajad ja organisatsiooni toimimine

Küsimus	Seos teooriaga
Kuidas kirjeldaksite ettevõtte toimimist tööandjana?	Maak et al., 2016; Kantabutra et al., 2020
Mis aitab töötajaid hoida?	Pazienza et al., 2022; Kantabutra et al., 2020
Millised on suurimad väljakutsed tööjõuga?	Steiner & Atterton, 2015
Kuidas toimub oskuste arendamine?	Maak et al., 2016

Lisa 2 järg

Koostöö ja roll kogukonnas

Küsimus	Seos teooriaga
Milline on Teie hinnangul ettevõtte roll kohalikus keskkonnas või partnerite võrgustikus?	Spence, 2016; Steiner & Atterton, 2015
Kellega koostöö on kõige olulisem?	Bocken & Geradts, 2020
Kuidas need suhted ettevõtte toimimist mõjutavad?	Kirsipuu, 2009; Regionaal- ja Põllumajandusministeerium, 2025

Materjalide ja ressursside kasutamine

Küsimus	Seos teooriaga
Kuidas te kirjeldaksite materjalide ja muude ressursside kasutamist ettevõttes?	Bocken et al., 2014; Boons & Lüdeke-Freund, 2023
Kus tekib kõige rohkem kadu või jääke?	Kekkonen et al., 2023
Mida tehakse nende vähendamiseks?	Boons & Lüdeke-Freund, 2023

Energia, tehnoloogia ja töökorraldus

Küsimus	Seos teooriaga
Kuidas mõjutavad energia kasutus ja tehnoloogilised lahendused Teie igapäevast tegevust?	Rosario et al., 2022; Kekkonen et al., 2023
Milliseid muudatusi olete teinud muudatusi ressurssitõhususe parandamiseks?	Bocken et al., 2014
Mis aitab või takistab nende rakendamist?	Ustav, 2025

Tarneahel ja partnerite valik

Küsimus	Seos teooriaga
Kuidas te valite oma koostööpartnereid ja tarnijaid?	Boons & Lüdeke-Freund, 2023; Koundouri et al., 2022; Bocken et al., 2014
Millised põhimõtted on seal kõige olulisemad?	Boons & Lüdeke-Freund, 2023; Koundouri et al., 2022; Bocken et al., 2014
Millist rolli mängib päritolu või läbipaistvus?	Boons & Lüdeke-Freund, 2023; Koundouri et al., 2022; Bocken et al., 2014

Juhtimine ja otsuste tegemine

Küsimus	Seos teooriaga
Kuidas sünnivad ettevõttes olulisemad arendus- või investeerimisotsused?	Maak et al., 2016; Kantabutra et al., 2020; Pazienza et al., 2022
Mida te nende otsuste tegemisel kõige rohkem kaalute?	Maak et al., 2016; Kantabutra et al., 2020; Pazienza et al., 2022
Kuidas hinnatakse pikaajalist mõju?	Maak et al., 2016; Kantabutra et al., 2020; Pazienza et al., 2022

Lisa 2 järg

Arendamine ja muutused

Küsimus	Seos teooriaga
Milliseid suuremaid muutusi olete viimastel aastatel ettevõttes teinud?	Brown, 2009; Liedtka, 2015; Katsamakas, 2022
Mis ajendas neid muutusi?	Brown, 2009; Liedtka, 2015; Katsamakas, 2022
Mis töötas hästi ja mis osutus keeruliseks?	Brown, 2009; Liedtka, 2015; Katsamakas, 2022

Tulevik ja arendusvajadused

Küsimus	Seos teooriaga
Millistes valdkondades näete täna kõige suuremat arenguvajadust?	Sehnem et al., 2022; Kurucz et al., 2022
Mis aitaks ettevõttel teie hinnangul pikemas vaates paremini toimida?	Sehnem et al., 2022; Kurucz et al., 2022
Millised muudatused oleks realistlikud?	Sehnem et al., 2022; Kurucz et al., 2022

Lisa 3. Töötajate poolstruktureeritud intervjuukava

Töö sisu ja igapäevane toimimine

Küsimus	Seos teooriaga
Palun kirjeldage oma igapäevast tööd ja peamisi tööetappe.	Osterwalder & Pigneur, 2010; Geissdoerfer et al., 2018
Millised töösad on kõige ajamahukamad?	Osterwalder & Pigneur, 2010; Geissdoerfer et al., 2018
Kus tekivad sagedamini probleemid?	Osterwalder & Pigneur, 2010; Geissdoerfer et al., 2018

Töö sujuvus ja tõhusus

Küsimus	Seos teooriaga
Mis aitab Teie tööd sujuvana hoida?	Elkington, 1998; Steiner & Atterton, 2015; Osterwalder & Pigneur, 2010
Mis seda kõige rohkem häirib või aeglustab?	Elkington, 1998; Steiner & Atterton, 2015; Osterwalder & Pigneur, 2010
Millised on sagedasemad probleemid?	Elkington, 1998; Steiner & Atterton, 2015; Osterwalder & Pigneur, 2010

Materjalide ja vahendite kasutamine

Küsimus	Seos teooriaga
Mille jaoks kasutatakse Teie töös materjale ja töövahendeid?	Kantabutra et al., 2020; Maak et al., 2016; Pazienza et al., 2022
Kui palju tekib jääke või ümbertegemist?	Kantabutra et al., 2020; Maak et al., 2016; Pazienza et al., 2022
Mida võiks teha teisiti?	Kantabutra et al., 2020; Maak et al., 2016; Pazienza et al., 2022

Töökeskkond ja koostöö

Küsimus	Seos teooriaga
Kui hästi toimib koostöö kolleegide vahel?	Maak et al., 2016; Kantabutra et al., 2020
Kas info liigub piisavalt ja vajalik info jõuab Teieni?	Maak et al., 2016; Kantabutra et al., 2020
Mis aitaks töökorraldust parandada?	Maak et al., 2016; Kantabutra et al., 2020

Oskused ja õppimine

Küsimus	Seos teooriaga
Millist tööks vajalikku väljaõpet olete saanud?	Kantabutra et al., 2020; Maak et al., 2016; Pazienza et al., 2022
Mida oleks vaja veel juurde õppida?	Kantabutra et al., 2020; Maak et al., 2016; Pazienza et al., 2022
Kuidas ettevõtte Teie arengut selles osas toetab?	Kantabutra et al., 2020; Maak et al., 2016; Pazienza et al., 2022

Lisa 3 järg

Ressursikasutus igapäevatoos

Küsimus	Seos teooriaga
Millistes kohtades näete oma töös, kus tehtava töö käigus saaks kasutada vähem materjali, energiat või aega?	Bocken et al., 2014; Boons & Lüdeke-Freund, 2023; Kekkonen et al., 2023; Rosario et al., 2022
Millised lahendused oleksid Teie arvates realistlikud?	Bocken et al., 2014; Boons & Lüdeke-Freund, 2023; Kekkonen et al., 2023; Rosario et al., 2022

Muutused ja parendused

Küsimus	Seos teooriaga
Milliseid muudatusi olete töökorralduses kogenud?	Dentchev, Rauter & Baumgartner, 2023; Elkington, 1998
Mis aitas neil õnnestuda?	Dentchev, Rauter & Baumgartner, 2023; Elkington, 1998
Mis tegi need keeruliseks?	Dentchev, Rauter & Baumgartner, 2023; Elkington, 1998

Vaade ettevõtte arengule

Küsimus	Seos teooriaga
Mis aitaks teie hinnangul ettevõttel probleemide korral paremini toimida?	Brown, 2009; Liedtka, 2015; Sehnem et al., 2022; Dentchev, Rauter & Baumgartner, 2023; Elkington, 1998
Millised praktilised muudatused teeksid töö lihtsamaks või tõhusamaks?	Brown, 2009; Liedtka, 2015; Sehnem et al., 2022; Dentchev, Rauter & Baumgartner, 2023; Elkington, 1998

Lisa 4. Koodipuu

Põhikategooria	Alamkategooria	Indikaatorid
Majanduslik mõõde	Tuluvoogude mitmekesisus	toodete/teenuste valik, hooajalisus, sõltuvus üksikutest klientidest
	Kulutõhusus	Tootmiskulud, tööprotsesside efektiivsus, ressursside kasutus
	Finantsstabiilsus	Tulude stabiilsus, investeringuvõimekus
	Riskitaluvus	Sõltuvus tarnijatest, turu kõikumiste mõju
Sotsiaalne mõõde	Töötajate heaolu	Töötingimused, töökoormus, rahulolu
	Töökorraldus ja koostöö	Infovahetus, rollide selgus, meeskonnatöö
	Kogukonnasuhted	Koostöö kohalike partneritega, mõju kogukonnale
	Tööjõu hoidmine	Töötajate püsivus, motivatsioon, arenguvõimalused
Keskkondlik mõõde	Materjalikasutus	Tooraine päritolu, materjalide kasutamise efektiivsus
	Jäätmetekke vähendamine	Jääkide teke, taaskasutus
	Energiatõhusus	Energiakasutus, seadmete efektiivsus
	Tarneahela läbipaistvus	Tarnijate valik, info materjalide päritolu kohta

SUMMARY

SUSTAINABLE BUSINESS MODEL DEVELOPMENT IN A RURAL ENTERPRISE: THE CASE OF ARCTIC FINLAND HOUSE

Keily Purde

The aim of this thesis is to evaluate the sustainability of the business model of Arctic Finland House OÜ and to develop grounded proposals for its further development in the context of a rural area. Sustainability has become a central concept in modern entrepreneurship, requiring companies to integrate economic, social, and environmental considerations into their core activities rather than treating them as separate initiatives.

The research problem arises from the lack of clarity on how to assess the implementation of sustainable business model principles in rural manufacturing companies in a way that supports informed development decisions. Although theoretical frameworks for sustainable business models are well established, their practical application at the company level remains insufficiently explored. The main research question is: how does the business model of Arctic Finland House correspond to sustainability principles, and which components require development to ensure long-term viability in a rural context?

The theoretical framework of the thesis is based on the triple bottom line approach, which evaluates business performance through economic, social, and environmental dimensions. This is complemented by the business model canvas and sustainable business model literature, including the concept of the triple-layered business model. The framework enables a systematic analysis of how sustainability is embedded in the company's value creation logic. The empirical study is conducted as a qualitative case study. Data collection methods include semi-structured interviews with management and employees, document analysis, and observation. This approach allows for an in-depth

understanding of the company's operations and the identification of strengths, weaknesses, and development opportunities within its business model.

The results show that Arctic Finland House demonstrates several strengths in sustainability, particularly in its use of local resources, contribution to regional employment, and alignment with rural development goals. At the same time, challenges were identified in areas such as resource efficiency, diversification of revenue streams, and the systematic integration of sustainability into strategic decision-making. Based on the findings, the thesis proposes development directions aimed at improving the balance between economic performance, social responsibility, and environmental impact. These include enhancing resource efficiency, strengthening partnerships, diversifying business activities, and integrating sustainability more explicitly into the company's strategic framework.

In conclusion, the study highlights that the sustainability of a rural enterprise depends on its ability to combine local resource use, stakeholder relationships, and long-term value creation into a coherent business model. The results provide practical input for the strategic development of Arctic Finland House and contribute to a broader understanding of sustainable business model development in rural manufacturing companies.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Keily Purde,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

Jätkusuutliku ärimudeli arendamine maapiirkonna ettevõttes Arctic Finland House näitel,

mille juhendaja(d) on Ilona Kandelin.

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada Tartu Ülikooli digitaalarhiivi kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;

2. annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
3. olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;
4. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Keily Purde

18.05.2026