

Sisekaitseakadeemia

Finantskolledž

Sandra Laul

**TOLLITEENUSTE JUHTIMINE KAUPADE  
RAHVUSVAHELISES TARNEAHELAS**

Lõputöö

Juhendaja:

Helle Koitla, magistrikraadile vastav kvalifikatsioon

Tallinn 2023

## SISEKAITSEAKADEEMIA LÕPUTÖÖ ANNOTATSIOON

Finantskolledž	Juuni 2023
<p>Töö pealkiri eesti keeles: Tolliteenuste juhtimine kaupade rahvusvahelises tarneahelas</p> <p>Töö pealkiri võõrkeeles: Management of customs services in the international supply chain of goods.</p> <p>Lõputöö on koostatud eesti keeles ja koosneb 51 leheküljest. Lõputöös on kasutatud 63 allikat, millele on tekstis viidatud. Lõputööl on olemas inglisekeelne kokkuvõte. Lõputöös on samuti 3 joonist ning kuus tabelit.</p> <p>Lõputöö uurimisprobleem seisnes küsimuses, kuidas muuta tolliteenuste juhtimist kaupade rahvusvahelises tarneahelas kvaliteetsemaks? Lõputöö eesmärk oli välja selgitada rahvusvahelises tarneahelas tolliteenuse osutamise probleemid ning töötada välja ettepanekud tolliteenuste täiustamiseks rahvusvahelise kaubanduse arengu tugevdamiseks.</p> <p>Andmekogumismeetodina kasutati ekspertintervjuud ning kvalitatiivset küsitlust tolliaagentuuridele. Lõputöö koosneb kahest peatükist, mis omakorda jagunevad alapeatükkideks.</p> <p>Töö tulemusena selgus, et tolliteenuste kvaliteedijuhtimise probleemid tulenevad suures osas kaupade üle tollipiiri liikumise riskide korraldusest. Selle põhjuseks oli see, et vedajatel võib tekkida tolliasutustega suhtlemisel probleeme, mis tekivad järgmistel põhjustel: raskused dokumentatsiooni täitmisel, kauba hilinemine tollivormistusel, sõidukite ja kaupade ladustamine ja ülemäärane teenustasu. Probleemid ja kahjud tekivad, sellest, et dokumendid on korrektselt täitmata. Töö lõpus tehti mitmeid ettepanekuid tolliteenuste täiustamiseks rahvusvahelise kaubanduse arengu tugevdamiseks.</p>	
Võtmesõnad: tolliteenused, tolliteenuste juhtimine, rahvusvaheline tarneahel	
Võõrkeelsed võtmesõnad: customs services, customs services management, international supply chain	
Säilitamise koht: Sisekaitseakadeemia raamatukogu	
<p>Töö autor: Sandra Laul</p> <p>Olen koostanud lõputöö iseseisvalt. Kõik lõputöö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, seisukohad, kirjalikest allikatest ja mujal allikates saadud info on nõuetekohaselt viidatud. Annan Sisekaitseakadeemiale tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas Sisekaitseakadeemia raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni. Annan loa teose üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Sisekaitseakadeemia veebikeskkonna kaudu sealhulgas Sisekaitseakadeemia raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni. Olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.</p> <p>Allkiri: <span style="float: right;">Kommentaar (soovi korral):</span></p>	
Vastab lõputöö nõuetele	
Johana: Helle Koitla	allkirjastatud digitaalselt
Kaitsmisele lubatud	
Kolledži direktor: Kerly Randlane	allkirjastatud digitaalselt

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. RAHVUSVAHELISTE TOLLITEENUSTE OLEMUS.....	7
1.1. Tolliteenuste struktuur ja klassifikatsioon.....	7
1.2. Tolliteenuste kvaliteedijuhtimise süsteem.....	12
1.3. Kaasaegsete tolliteenuste probleemid ja soovitused nende täiustamiseks.....	17
2. EMPIIRILINE UURING.....	23
2.1. Uuringu meetod, protsess ja valim .....	23
2.2. Intervjuu ja küsitluse tulemuste analüüs.....	26
2.3. Ettepanekud ja järeldused .....	33
KOKKUVÕTE .....	37
SUMMARY.....	39
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU .....	42
Lisa. 1 Ekspertintervjuu Maksu- ja Tolliametis .....	48
Lisa. 2 Küsitlus tolliagentuuridele.....	49
Lisa 3. Ekspertintervjuude koodipuu.....	50
Lisa 4. Küsitluse koodipuu .....	51

## SISSEJUHATUS

Ühiskonna ja infotehnoloogia kiire areng on toonud kaasa riikidevahelise kaubakoguste suurenemise. See tõstab oluliselt tolliteenuste tähtsust. Tolliteenuse programmi täiendatakse ja arendatakse pidevalt, et viia see kooskõlla väliskaubanduse uute regulatsioonide ja nõuetega. (Gwardzinska, 2012, p. 95)

Lõputöös uuritakse rahvusvahelist tarneahelat, mis on äriüksuste integreeritud protsess alates toote tootjast kuni lõpptarbijani. Kaupade tarneahelate turvalisus on omakorda muutumas maailmakaubanduse üheks oluliseks ülesandeks ja ka selle reguleerimise süsteemiks. (Antsov, 2015, lk 8) Keeruline rahvusvaheline tarneahel ja järjest kasvav riikidevahelise kaubavahetuse tase nõuavad tolliseadusandluse optimeerimist, lihtsustamist ilma majanduslikku julgeolekut kahjustamata, mis omakorda peaks aitama tõsta riigi investeerimis atraktiivsust. (Levy, 1997, p. 94) Lõputöö keskendub ka rahvusvahelise tarneahela kiirusele ning seda protsessi nimetatakse tarneahela juhtimiseks. Logistika on tegevuste kogum, mis on suunatud tarneahela efektiivsele juhtimisele. Nende hulka kuuluvad partnerlussuhted, toodete tarnimine ja teabe jagamine kogu tarneahelas. Mõned peamised logistika ja tarneahela efektiivsuse tõstmise võtme meetodid on seotud klientide tellimuste hindamise, kiire tarnega, koostööga kogu tarneahela ulatuses ning infovahetusega erinevatel meetoditel. Kõik need tegevused mõjutavad logistikat ja tarneahela toimivust. (Srivastava, 2006, p. 69)

Rahvusvaheline tarneahel on keerukas protsess, mille üheks osaks on tolliteenus. Lõputöös uuritakse, kuidas tolliteenust muuta kiiremaks ja paremaks. Lõputöö teema on tingitud sellest, et toimub pidev riikidevaheline kaubavahetus, mis on viimastel aastatel kasvanud. Tolliteenused mängivad tähtsat rolli kaupade riikidevahelises liikumises. Erinevate transpordiliikide teenused aitavad kaasa rahvusvahelise kaubanduse edendamisele ja laienemisele. (Аканова, 2021, стр. 336)

Lõputöö aktuaalsus tuleneb sellest, et rahvusvahelise kaubanduse globaliseerumise kontekstis suureneb oluliselt tolliteenuste roll ja tähtsus välismajandustegevuses, suureneb nende mõju kaubandussuhete arengule ning meie riigi ja selle majanduse julgeoleku tugevdamisele. Praeguse majanduskriisi tingimustes, millega kaasneb suhtluse halvenemine potentsiaalsete välispartneritega ja uute väliskaubandus koostöö valdkondade kujunemine, on kodumaiste ettevõtete välismajandustegevuse arendamine aktuaalne. Välismajanduse juhtimise põhiprobleemiks on tolliteenused ja nende täiustamine rahvusvahelises tarneahelas. Lõputöö

teema aktuaalsus tuleneb ka MTA arengukavast 2022, mis näeb ette tollikuulekuse suurendamist, tagades tõhusa ja efektiivse tolliteenuste juhtimise (Maksu- ja Tolliamet, 2022).

Lõputöö on uudne, sest tolliteenuste juhtimise temaatikat on Sisekaitseakadeemias käsitletud, kuid seda ei ole tehtud rahvusvahelises kontekstis. Tollikontrolli teemadel on varasemalt koostatud lõputöid. Näiteks on Kovalenko (2020) uurinud oma lõputöös tollikontrolli protsessi toiminguid Muuga, Paldiski ja Sillamäe sadama näitel ning Tšernikov (2020) on uurinud tolliprotsessi toiminguid Eestis õhustranspordi näitel. Käesolev töö keskendub tolliteenuste juhtimisele kaupade rahvusvahelises tarneahelas kliendi vaatenurgast. Kuidas ta mõistab tolliteenuste tähendust ja kuidas ta neid kasutab. Klient võib pöörduda nii MTA kui ka tolliagentuuride poole.

Lõputöös püstitatud uurimisprobleem on järgmine: kuidas muuta tolliteenuste juhtimist kaupade rahvusvahelises tarneahelas kvaliteetsemaks?

Uurimisprobleemi täpsustamiseks püstitati järgmised uurimisküsimused:

1. Kuidas toimub tolliteenuste juhtimine kaupade rahvusvahelises tarneahelas?
2. Millised on tolliteenuste juhtimise probleemid kaupade rahvusvahelises tarneahelas?
3. Millised meetmed parandavad tolliteenuste juhtimist?

Lõputöö eesmärgiks on välja selgitada rahvusvahelises tarneahelas tolliteenuse osutamise probleemid ning töötada välja ettepanekud tolliteenuste täiustamiseks rahvusvahelise kaubanduse arengu tugevdamiseks.

Sellest tulenevalt on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. Teoreetiliste allikate alusel analüüsida tolliteenuste olemust ja iseärasusi rahvusvahelises tarneahelas.
2. Kaardistada tolliteenuste juhtimise praktikad ja peamised probleemid kaupade rahvusvahelises tarneahelas.
3. Analüüsida võimalusi tolliteenuste kvaliteedi tõstmiseks rahvusvahelises tarneahelas.
4. Seostada teooria ja uuringu tulemusi ning esitada ettepanekuid teenuste kvaliteedi parandamiseks.

Lõputöö raames viiakse läbi kvalitatiivne empiiriline uuring (Laherand, 2008, lk 24), sest soovitakse uurida sündmust detailselt, mitte pinnapealselt ning ollakse huvitatud selle tähendusest ja struktuurist (Syrjälä, *et al.*, 1994, pp. 25). Andmekogumismeetodina (Laherand, 2008, lk 177) kasutatakse ekspertintervjuud ning kvalitatiivset küsitlust. Intervjuumeetod valiti, sest selle eeliseks on paindlikkus ning saab vastavalt olukorrale ja vastajale reageerida. Intervjuu käigus saame põhjalikku teavet tolliteenuste kui ka tarneahela toimimise kohta ning see annab võimaluse esitada täiendavaid küsimusi (Laherand, 2008, lk 179). Intervjuueeritavateks on MTA töötajad ehk kasutatakse eesmärgistatud valimit. Kvalitatiivses küsitluses on avatud vastustega küsimused, kus vastaja saab esitada vabu kirjeldusi, arvamused ja hinnanguid. (Õunapuu, 2014, lk 159) Küsitlused saadetakse kahekümneülele suuremale tolliaagentuurile ning oodatakse vähemalt kolmelt põhjaliku vastust. Andmeanalüüsimeetodina rakendatakse kvalitatiivset sisuanalüüsi, et analüüsida intervjuuga ja küsitlusega kogutud andmeid (Kalmus, jt, 2015). Tekstid kodeeritakse ning tekitatakse kategooriate ja koodide tabel.

Lõputöö koosneb kahest peatükist ning tugineb teadusallikatele. Esimene peatükk jaguneb neljaks alapeatükiks ja teine peatükk jaguneb kolmeks alapeatükiks. Esimeses peatükis selgitatakse ja analüüsitakse teadusartiklite põhjal, milline on rahvusvaheliste tolliteenuste olemus ning selle all kirjeldatakse tolliteenuste struktuuri, klassifikatsiooni ja kvaliteeti. Samuti selgitatakse, kuidas näeb välja tolliteenuste juhtimine kliendi vaatenurgast ning millised on tänapäeva tolliteenuste osutamise protsessid. Töö teises osas kirjeldatakse lahti uuringu läbiviimise meetodikat, valimit ja protsessi ning viiakse läbi kvalitatiivne empiiriline uuring. Lõputöö põhjal saab teha järeldusi, kas tolliteenuste juhtimine kaupade rahvusvahelises tarneahelas on tõhus või tuleb midagi muuta, et tagada kiire ja efektiivse rahvusvahelise kaubanduse areng. Lõpptulemusena saab võrrelda MTA kui ka tolliaagentuuride vastuseid ning teha järeldusi.

# 1. RAHVUSVAHELISTE TOLLITEENUSTE OLEMUS

## 1.1. Tolliteenuste struktuur ja klassifikatsioon

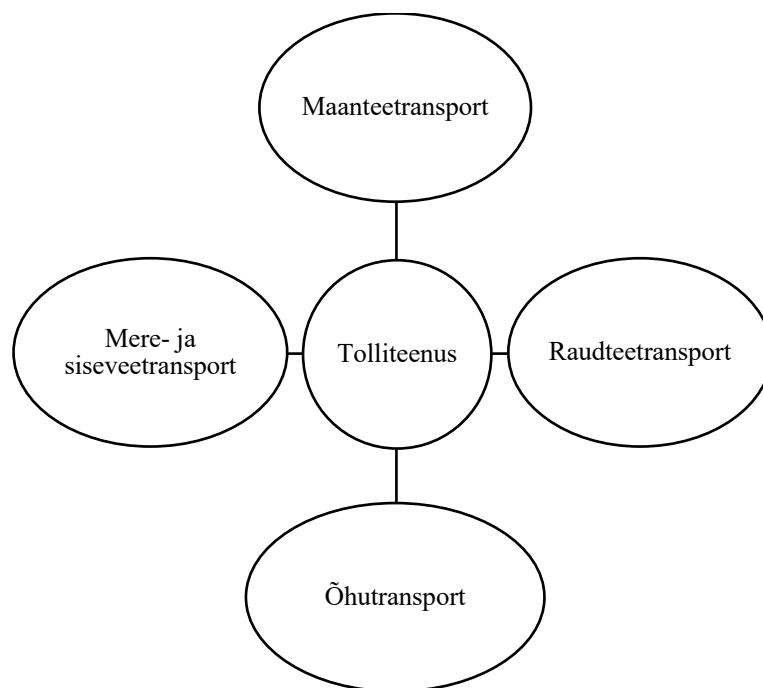
Selles alapeatükis antakse ülevaade nii tolliteenuste olemusele, struktuurile kui ka klassifikatsioonile.

Rahvusvahelises kaubanduses peavad kaubad läbima tolli. Laurinavičius (2018, p. 34) rõhutas, et viimastel aastatel on järjest rohkem tähelepanu pööratud rahvusvaheliste voogude turvalisusele, keskendudes konkreetsele logistikavaldkonnale, nimelt tollilogistikale. Tolliteenus hõlmab transpordi, laonduse, ekspedeerimise, varude juhtimise, voogude/ressursside juhtimise ja muude tegevusvaldkondade protsesse, funktsioone ja väljakutseid, niivõrd kui need on seotud tolli poolt rakendatavate õigusaktidega, tollijärelevalvega ning omavahelise suhtlusega. See on kiiresti arenev, uuendustele ja uutele ideedele avatud, nutikaid tehnoloogiaid juurutav ja intellektuaalset kapitali koondav teadus- ja praktika valdkond, mis on tihedalt seotud majanduse, juhtimise, õiguse ja teiste teadustegevuste valdkondadega. Praegusel etapil on üheks juhtivaks tegevuseks teenuste osutamine. Toll osutab teenuseid mitte ainult välismajandustegevuses osalejatele, vaid ka riigile, täites samal ajal reguleerivat funktsiooni, kaitstes riigi rahvuslikke huve, keskkonda ja kodanike tervist. (Laurinavičius, 2018, p. 37)

Mõiste "tolliteenus" käsitletakse majandus- ja õigusteaduses, seega puudub sellel selge majanduslik või rangelt juriidiline sisu, mis kehastab mõlema teaduse elemente. Viimasel ajal käsitletakse tolliteenuseid üha enam ainult majandus kategooriana. Selle põhjuseks on see, et õiguslikul mõttel ei ole alati võimalust omandada majandusteaduse saavutusi, näiteks tolli infrastruktuuride, tolliteenuste kategooriate ja tüüpide kohta. (Чуйкова, 2016, стр. 32)

Praegu on tolliteenuse mõistel palju tõlgendusi. Tolliteenuste tänapäevane definitsioon hõlmab mistahes tegevust, suhtluse tulemust või kasulikkust, mida üks tolliorganisatsiooni esindatud osapool saab teisele pakkuda ja mis on põhimõtteliselt immateriaalne ega too kaasa millegi üle võtmist. (Кириченко, 2017, стр. 35) Чуйкова (2016, стр. 34) rõhutas, et välismajandustegevusega kaasneb kaupade ja sõidukite pidev liikumine üle riigi või tolliliidu tollipiiri, mille tulemusena tekib paratamatult vajadus kauba tollitoiminguteks. Samas võib väita, et tänapäevastes tingimustes on just tolliteenuste turg kujunemas välismajandustegevuse teenindussektori üheks perspektiivikamaks osaks. Tolliteenuste osutamise olemus näitab, et

need on oma osutamise viisi poolest sarnased äri-, finants-, sideteenuste, transpordi, aga ka keskkonnakaitse valdkonna teenustega logistilistes protsessides. (Чуйкова, 2016, стр. 34). Transport on ühenduslüli, mis seob omavahel erinevaid logistika tegevusi ja realiseerib kaupade füüsilist liikumist tarneahelas. Logistika kogukuludes moodustavad transpordikulud suurima osa. Joonisel 1 on toodud välja transpordiliigid, mis on seotud logistilise tarneahelaga.



Joonis 1. Transpordiliigid (Kiisler, 2011, lk 233; autori koostatud)

Rahvusvaheline logistika areneb kiires tempos. Beysenbaev & Dus (2020, p. 209) leiavad, et logistika protsessi optimeerimise vallas on erinevate riikide jõupingutustega juba palju ära tehtud, kuid globaalse logistika teel on veel palju takistusi. Kõige teravamad probleemid on seotud rahaliste tõkete, müügiturgude eripärade ja ühe riigi konkurentsiga. Rahalised tõkked on eelkõige seotud rahvusvahelise poliitilise keskkonna ja rahvusvahelise turu suundumuste keerulise prognoositavusega. Logistikasektoril on oluline roll kaubavahetuse hõlbustamisel, transpordikulude vähendamisel ja majanduskasvu stimuleerimisel. Samuti võib logistikat määratleda kui osa tarneahelast, mis kavandab, rakendab ja kontrollib kaupade, teenuste ja teabe voogu päritolukohast tarbimispiirkonda (Bugarčić, *et al.*, 2020, p. 452).

Beysenbaev & Dus (2020, p. 209) rõhutavad, et transpordi- ja logistikateenused hõlbustavad rahvusvahelist kaubandust ning mängivad olulist rolli majanduse kasvus ja arengus. Logistikateenuste kvaliteet ja efektiivsus on olulised rahvusvahelise kaubanduse jaoks, sest



nõrk logistika infrastruktuur ja ebapiisavalt arenenud operatiivsed protsessid võivad olla üheks peamiseks takistuseks integreerumisel rahvusvahelisse kaubandusse. Logistikateenused seovad mitut tööstusharu kohalikes majandustes ning ka sisemajandust rahvusvahelisega ning loovad sidemeid erinevate üksteisest sõltuvate tootmissektorite (põllumajandus, tootmine, turism) vahel. Majandust tugevdavad tõhusad transpordi- ja logistika süsteemid, sest tootjate jaoks on oluline, et nad veaksid oma kaupa ohutult kulu tõhusal viisil, ajalise viivitusega minimaalselt. (Beysenbaev & Dus, 2020, p. 210)

Rahvusvaheline kaupade tarneahel on äriüksuste integreeritud järgnevus protsess tootjatelt-tarnijatelt (materjalid, toorained, muud tooted) lõpptoote tarbijateni. Protsess, mis on otseselt seotud materjalide ja teabe liikumisega tollipiiri ületava kauba kohta. (Antsov, 2015, lk 8) Rahvusvaheliste tarneahelate üle järelevalvet teostavate valitsusasutustena on tolliasutustel ainulaadne positsioon ülemaailmse kaupade tarneahela turvalisuse suurendamiseks ning sotsiaalse ja majandusliku arengu edendamiseks tulude kogumise ja kaubanduse hõlbustamise kaudu (Antsov, 2015, lk 9).

Tarneahela juhtimine on spetsiaalne protsess, mille käigus planeeritakse, teostatakse ja kontrollitakse mitte ainult materjalide, toorainete, valmistoodete, pooleliolevate tööde voogu, vaid ka tõhusate teenuste pakkumist, hankides operatiivteavet kaupade liikumise kohta (Аканова, 2021, стр. 337). Tarneahela juhtimise abil lahendatakse kaupade ja teenuste tootmise, tarnimise, ladustamise ja tarnimise protsesside planeerimise, koordineerimise ja juhtimise ülesanded. Tarneahela juhtimine on kujunenud integreeritud logistika loomulikuks jätkuks (Аканова, 2021, стр. 336).

Mõned aastakümned tagasi ei omistatud tarneahela juhtimisele suurt tähtsust. Tänapäeval on aga tarneahelate juhtimisel väga oluline roll. Tarneahelate õige juhtimise korral on võimalik vähendada tooraine kadusid ja valmistoodete hävimist ning läbi selle saavutada ettevõtte konkurentsieelis. (Panday & Panday, 2019, p. 3) Tarneahela juhtimise teema on Eestis aktuaalne ja oluline kuna tegeleb kogu tarneahela väärtuse maksimeerimisega. Tarneahela juhtimise eesmärk on ühelt poolt maksimeerida toodete-teenuste müüki lõpptarbijale, teiselt poolt minimeerida kulud üle kõikide tarneahela lülide. Need kaks poolt on omavahel seotud: minimaalsete kuludega tarneahel tähendab optimaalset hinda, mis omakorda soodustab läbimüüki. Tarneahelate optimeerimise võtmesõnaks on koostöö ettevõtete vahel ning koostöö aluseks tarneahelas on pidev infovahetus. (Taruste, 2015)

Kui kaup toimetatakse üle tollipiiri, siis väliskaubanduse osalistena peavad ettevõtted nii lähtekui ka sihtriigis tegema erinevaid toiminguid tarneahelas, et kohaldada kaupadele kehtestatud kaubanduspoliitilisi meetmeid ja tolliformaalsusi. (International Transport Forum, 2015). Tollikorraldus ongi nende toimingute kogum, mida tehakse kauba sisseveol või väljaveol tolliterritooriumilt, samuti tollijärelevalve all oleva kauba ladustamisel hoiukohas, tolliterminalis või laos ajutisel importimisel, seestöötlemisel, tollitransiidil või paigutamisel tollilattu. Need toimingud on universaalsed ja neid tehakse paljudes riikides ühtemoodi. Tollivaldkond tervikuna on rahvusvahelises õiguses üsna täpselt ja ammendavalt reguleeritud. (Linnumäe, 2022).

Tolliametid koostöös teiste valitsusasutuste ja julgeolekuteenistustega moodustab endast kompleksset süsteemi, mis tagab riigi majandusjulgeoleku (Čudan & Kekić, 2018, p. 1132). Tollipoliitikal on strateegiline koht riikide ja riikidevaheliste ühenduste välismajanduspoliitikas ning see on üks peamisi reguleerijaid nende suhetes kolmandate riikidega. Nõuded tulevad üldiselt EL tolliseadustikust ja tolliseadustikku täiendavatest õigusaktidest. Liikmesriikidele on antud vähestes kohtades reguleerimis tegevus, nagu keeldude ja piirangute tasemel. (Nencheva, 2021, p. 217) Milliseid andmeelemente, dokumente kauba toimetamisel üle tollipiiri vaja on, on EL tasandil reguleeritud. Logistika seisukohalt on toll üks lüli ahelas, kus esinevad ajakaod ja kaupadele kohaldatavate maksude ja lõivude tõttu tõuseb kauba hind. Ajakadude põhjus peitub eelkõige kaubavoogude ebarütmilisuses. (Suursoo, 2010, lk 40)

Rahvusvaheliste kaubavedude korral tuleb arvestada tolliformaalsustega, mis tekitavad lisakulutusi kaupade ajutisel ladustamisel tolliterritooriumil. Kui kaup jõuab EL tolliterritooriumile tuleb julgeoleku ning turvalisuse eesmärgil esitada sisenemise ülddeklaratsioon. Kaup kuulub tollijärelevalve alla selle saabumisest alates, kui see on jõudnud EL tolliterritooriumile. EL territooriumil liigub kaup edasi transiidiprotseduuriga. Transiidivedu on hõlbustus, mis on tolli poolt heakskiidetud ning mida ettevõtjad saavad kasutada, et viia kaupa üle piiri või läbi territooriumide, ilma selliseid makse maksmata, mis tuleks tasuda kauba territooriumile toomisel või sealt välja viimisel. EL välistransiidiprotseduuri raames võib liiduvälist kaupa tolliterritooriumil ühest kohast teise toimetada, ilma makse tasumata ning teatud kaubanduspoliitilisi meetmeid kohaldamata. Liidu sisetransiidiprotseduuri käigus võib liidu kaupa tolliterritooriumil toimetada ühest kohast teise, väljaspool asuva riigi või territooriumi kaudu, ilma et kauba tollistaatus muutuks. Liidu transiidiprotseduuri eeskirjad on sätestatud ELi tolliseadustikus kui ka tolliseadustiku delegeeritud ja rakendusmääruses. (Maksu- ja Tolliamet, 2022)

Kaup toimetatakse tolli poolt määratud või heakskiidetud kohta või vabatsiooni või tolli määratud tolliasutusse. Pärast seda, kui kaup on tollile esitatud, loetakse see ajutiselt ladustatuks ning tolliprotseduurile võib suunata ajutiselt ladustatud kauba, selle protseduuri reeglite kohaselt ja tolliprotseduuri jaoks on vaja esitada protseduurile vastav standard- või lihtsustatud tollideklaratsioon. Lihtsustatud tollideklaratsiooni kasutamiseks peab olema tolli luba. (Maksu- ja Tolliamet, 2022) Ekspordi tollideklaratsiooni kõige tähtsam lisa on faktuurarve ehk ekspordiks mineva kauba arve. Impordi puhul on olukord mõnevõrra keerulisem, sest kogu tegevus seisneb tollimises, tariifses kvalifitseerimises ja maksude tasumises. Samuti on ka dokumentide tarvidus suurem ning see sõltub riigi maksupoliitikast ja sõlmitud kaubanduslepingutest. Peale fraktuurarve võib vaja minna ka päritolusertifikaati. (Suursoo, 2010, lk 40)

Tollil on juriidiline staatus, mistõttu peab ta seadusega reguleeritud haldustoimingute teostamisel ja ärijulgeoleku tagamise kohustuste võtmisel kohaldama kõikidele ettevõtjatele ühtseid kontrollistandardeid ning tagama seda, et tolli toimingud oleksid seaduslikule ettevõtlusele võimalikult väikeseks takistuseks (Laurinavičius, 2018, p. 35). Widdowson (2007, p. 31) on toonud välja, et Tolliametite kohustused on riigiti erinevad ning neid vaadatakse sageli korrapäraselt üle ja muudetakse, et tagada nende jätkuv asjakohasus pidevalt muutuv maailmas. Traditsiooniliselt vastutab EL tollipoliitika rakendamise eest, hõlmates nii erinevaid valdkondi nagu tulude kogumine, kaubanduse järgimine ja hõlbustamine, keelatud ainete liikumine, kultuuripärandi kaitse ning intellektuaalomandi seaduste jõustamine.

Euroopa Parlamendi ja nõukogu määrus nr 952 (2013) ütleb, et toll vastutab eeskätt liidu rahvusvahelise kaubanduse järelevalve eest ja seejärel aitab kaasa õiglase ning avatud kaubanduse arendamisele, ühise kaubanduspoliitika ja liidu muude kaubandusega seotud ühiste poliitikate rakendamisele, siseturu välisaspektide kui ka üldise tarneahela turvalisuse tagamisele. Sellest tulenevalt on tollil järgmised eesmärgid (Euroopa Parlament ja Nõukogu, 2013):

1. kaitsta liidu ning selle liikmesriikide finantshuve;
2. kaitsta liitu ebaausa ja ebaseadusliku kaubanduse eest, toetades samal ajal seaduslikku ettevõtlust;
3. tagada liidu ja tema residentide turvalisus ja julgeolek ning keskkonnakaitse, asjakohasel juhul tihedas koostöös teiste ametiasutustega;
4. säilitada sobiv tasakaal tollikontrolli ja seadusliku kaubanduse hõlbustamise vahel.

Rudzitis & Cevers (2015, p. 24) on märkinud, et tolliasutused oma mitmekesisuses moodustavad rahvusvahelise kaubavoo järelevalve- ja juhtimissüsteemi lahutamatu osa. Kaupade tõhus ja efektiivne tollivormistus suurendab omamaise tööstuse osalust ülemaailmsel turul, aitab kaasa selle konkurentsivõimele ning soodustab väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete osalust rahvusvahelises kaubanduses, tagades samas turvalisuse (Elmane-Helmane & Ketners, 2012, p. 528). Zhang (2002, p. 89) märkis, et tollil on kaks põhifunktsiooni: kaubanduse hõlbustamine ja tollikontroll.

Peamised tolli poolt osutatavad teenused on seotud kauba tollivormistusega, keeldude ja piirangute kohaldamisega ning eelteabe andmisega. Lisaks tollile osutavad kaupade rahvusvahelise veo teenuseid sellised üksused nagu laopidajad (ajutine ladustamine, tolli ladustamine ja vabatsoonis ladustamine) vedajad, tolliagenduurid. (Кириченко, 2017, стр. 35) Ettevõtte juhid peavad hoiduma rahvusvahelise tarneahela toimimise kulude alahindamisest. Nad kalduvad optimistlikult kavandama stabiilset tarneahelat ega oska ette näha sagedasi katkestusi, mis toovad kaasa kulukaid lennuvedusid, suuri ja väikseid varusid. (Levy, 1997, p. 95) Ettevõtte juhid peavad nägema rahvusvahelist tarneahelat kui keerukat dünaamilist süsteemi, kus kvaliteedi probleemidest tingitud häired, hilinenud tarned, tehnilised muudatused ning kehvad müügiprognoosid mõjutavad pikki tarneaegu, et tekitada olulisi kulusid. (Levy, 1997, p. 94)

Kokkuvõtvalt selgus, et teenuste osutamise teaduse süstematiseerimise alusel on sõnastatud mõiste „tolliteenus“, mille all tuleb mõista tolliasutuste ja äriorganisatsioonide tegevust, mis toimub taotlejate päringute alusel teatud tasu eest või tasuta, et rakendada riiklikke funktsioone ja rahuldada huvitatud isikute majanduslikke vajadusi. Tolliteenuste juhtimise osana on tõhususe hindamine võrdne kvaliteedi hindamisele. Tolli vaatenurgast tuleks tolliteenuste kvaliteeti käsitleda kui välismajandustegevuses osalejate rahulolu taset tolli tegevusega. Olulise tähtsusega on see, et ettevõtete tolli üksused rakendavad pädevalt ja täpselt toorainete, materjalide, toodete voo planeerimist, teostamist ja kontrolli. Samuti tõhusa ja kiire teenuse pakkumist, hankides kaupade liikumise kohta operatiivset teavet.

## **1.2. Tolliteenuste kvaliteedijuhtimise süsteem**

Selles alapeatükis antakse ülevaade tolliteenuste kvaliteedijuhtimise süsteemile. Tarneahela kvaliteedi kriitiline edutegur on strateegiline partnerlus ja koostöö kõigi huvipoolte vahel, sarnastest printsiipidest lähtumine ning kokkulepetest kinnipidamine. Kvaliteetse tulemuse

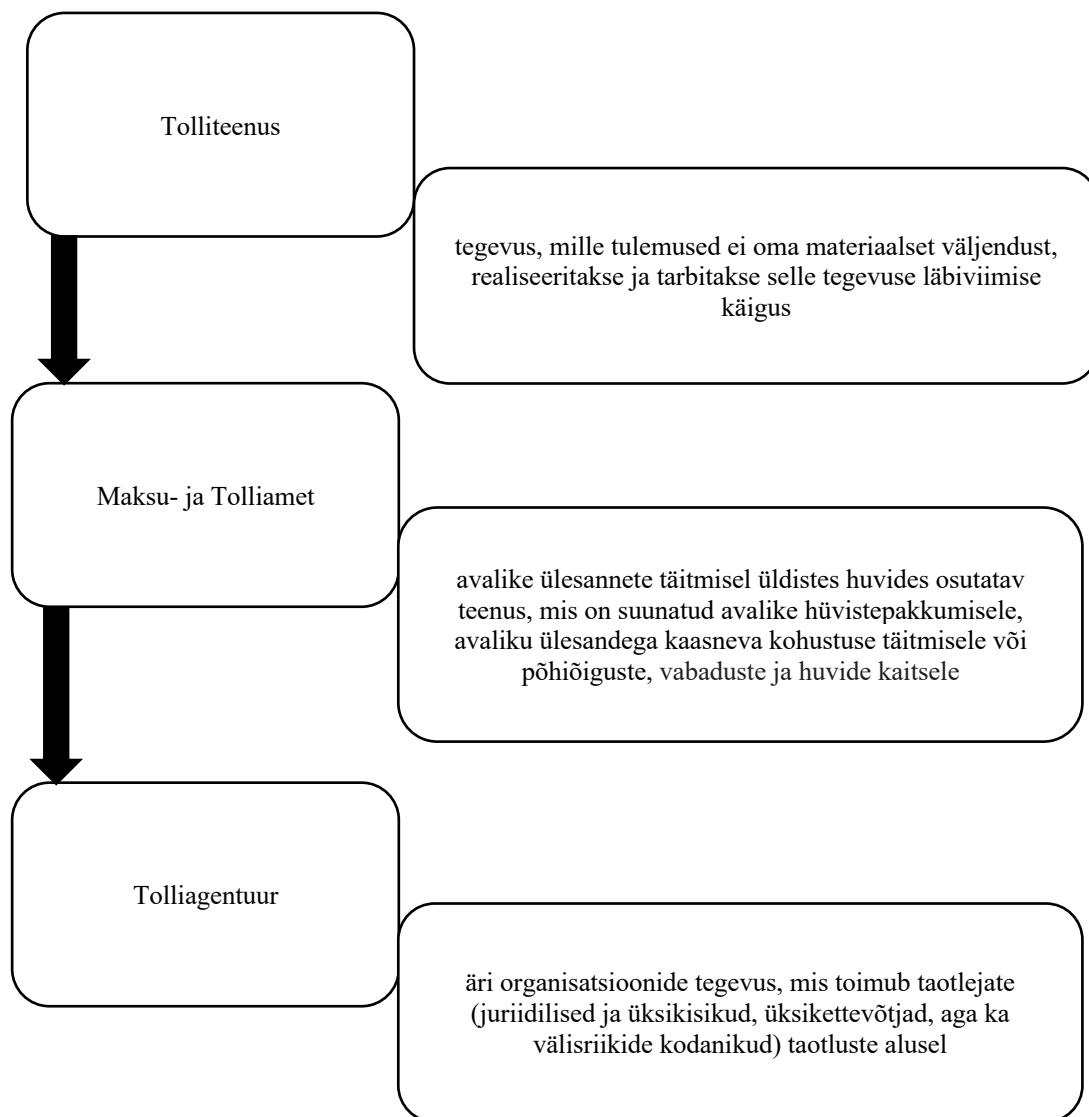
saavutamisel on kriitilise tähtsusega kogu ahela sujuv ja koordineeritud toimimine. (Tammaru, 2015)

Nagu iga tegevus, peab ka tolliteenus vastama kvaliteedikriteeriumitele. Need kriteeriumid määrab kindlaks tolliteenuse klient ja tarbija vastavalt tolli tegevuse liigile. (Nemirova & Savelyeva, 2020, p. 43) Kuna tolliteenust ei käsitleta siseriiklikus tolli õpetuses ühetaoliselt, vaid see toimub kodanike ja juriidiliste isikute abistamise raames nende õiguste ja kohustuste teostamisel, on oluline kujundada toimiv tolliteenuste osutamise juhtimissüsteem, mille hulgas kehtivad õigusaktid hõlmavad välismajandustegevuse subjektide informeerimist ja nõustamist tolliseadusandluse küsimustes, kauba päritoluriigi eelmääramist ning kaupade klassifitseerimise eelotsuste tegemist. (Гупанова & Чечулин, 2019, стр. 101)

Tarneahela olukorras ei hõlma klient mitte ainult lõppkasutajat, vaid ka paljusid kasutajaid, nagu tarnijaid, tootjaid ja müüjaid. Üle poole tarneahela kvaliteedi probleemidest tulenevad siiski spetsifikatsioonidest, kuna tarneahela liikmete vaheline teabevahetus on ebapiisav. (Nemirova & Savelyeva, 2020, p. 43) Paljudel juhtudel on ostjate poolt avaldatud hanke kirjeldused ebamäärased, samas kui tarnijad ei julge ostjate vastu pakkumisprotsessi deitailse kirjelduse osas vaielda. Seetõttu peab põhiettevõtte pöörama tähelepanu lõppkasutajate vajadustele ja ootustele ning kõik tarneahela liikmed peavad keskenduma oma mahajäänud kasutajate vajadustele ja ootustele. (Logistics Focus, 2015)

Бойнов (2016, стр. 45) on märkinud, et tolliteenuste haldamise süsteem hõlmab oma funktsioonide täitmist tolliasutuste poolt kehtiva haldusõiguse raames ning seetõttu on oluline roll tolliasutuste ja tollialaste õigussuhete subjektide õiguste ja kohustuste toimival õiguslikul kinnistamisel rahvusvahelise kaubanduse raames. Majanduse tagamise üheks vajalikuks eelduseks on tolliteenuste kvaliteet ja funktsionaalsus, mida osutatakse nii residentidele kui ka mitteresidentidele (Бойнов, 2016, стр. 46)

Tolliteenuste kvaliteedijuhtimise mehhanism kujuneb sarnaselt nende teenuste juhtimise üldise siht strateegiaga ja on selle keskseks lüliks. See hõlmab kompleksi, mida kasutatakse probleemide lahendamiseks ja pakutavate tolliteenuste kvaliteedi tõstmiseks. Tolliteenuste kvaliteedijuhtimise süsteem on piisavalt keeruline süsteem, mistõttu on oluline arvestada kvaliteedijuhtimise mehhanismi rakendamisel erinevate omavahel pidevalt suhtlevate allsüsteemide mõjudega. (Grottel, 2013, p. 111) Jooniselt 2 nähtub tolliteenuse, Maksu- ja Tolliameti tolliteenuse ja tolliaagentuuri tolliteenuse seost.



Joonis 2. Tolliteenuse, Maksu- ja Tolliameti tolliteenuse ja tolliagentuuri tolliteenuse seos (Бойнов, 2016, стр. 16-18; autori koostatud)

Mahdiraji, *et al.*, (2012, pp. 2463-2464) toovad välja, et viimastel aastatel on kasutusele võetud mitmeid meetodeid tegevuse tulemuslikkuse parandamiseks. Kogu kvaliteedijuhtimine ja tarneahela juhtimine on kaks selleks soovitatud meetodit. Neid kahte lähenemisviisi on uuritud enamikus uuringutes eraldi, kuid neil on ühised eesmärgid ja see muudab need strateegiliseks vahendiks, mida saab samaaegselt kasutada. Kogu kvaliteedijuhtimine ja tarneahela juhtimine mängivad olulist rolli, et suurendada organisatsiooni konkurentsivõimet. Lisaks on neil ainult üks eesmärk, milleks on klientide rahulolu ja nad erinevad ainult oma lähenemisviiside poolest oma eesmärkide saavutamiseks. (Mahdiraji, *et al.*, 2012, p. 2465)

Igas tarneahela etapis on palju korrelatiivseid protsesse, nagu hanked, logistika, tootmine, inventuur, müük ja teenindus. Nendel protsessidel on oma sõltumatud eesmärgid ning programmid. Eesmärkide ja programmide vahel on tavaliselt konfliktid. Seepärast tuleks kindlaks teha protsessid ja nende vastastikune mõju ning neid hallata, et tagada tarneahela harmooniline toimimine. (Tammaru, 2015)

Tolliteenuste osutamata jätmise või nende ebakvaliteetne täitmine võib tuua mitmeid negatiivseid tagajärgi nii riigile kui ka välismajandustegevuses osalejatele. Riigile võivad olla tagajärjeks tollisüsteemi maine kaotus, tollimaksete vähenemine, salakauba, kahjulike, ohtlike ning ebakvaliteetsete kaupade ja teenuste sissevedu riigi territooriumile. (Zaporozhets, 2018, p. 15) Välismajandustegevuses osalejate jaoks tähendab see lihtsat, mitteratsionaalset ressursikulu ja riski äritegevuses (Grottel, 2013, p. 111).

Kuna tarneahel sisaldab mitmeid elemente tooraine hankimisest kuni valmistoote niing kuna iga element võib kuuluda erinevatele vastaspooltele, siis on olemas tarneahela juhtimissüsteem, mis on mõeldud ettevõtte varustamise kõigi etappide automatiseerimiseks ja juhtimiseks ning kogu kaubavahetuse kontrollimiseks (Antsov, 2015, lk 22). Keerukas rahvusvaheline tarneahel ja riikidevahelise kaubanduse kasvav tase nõuavad tollialaste õigusaktide optimeerimist, majandusjulgeolekut kahjustamata lihtsustamist, mis omakorda peaks aitama suurendada riigi investeerimisaktiivsust. Seega peab tolliteenuste kvaliteedijuhtimise süsteem olema suunatud välismajanduses osalejatest tarbijate nõudmiste rahuldamisele. (Mahdiraji, *et al.*, 2012, pp. 2467-2468).

Protsessina käsitletaval juhtimisobjektil on sisend ja väljund. See lähenemine käsitleb tolliteenuste osutamise protsessi teatud tegevuste jadana või tolliasutustele pandud funktsioonide täitmisega seotud protsesside realiseerumisel. Vastavalt sellele skeemile teostab tolliasutus oma ressursside, tööriistade ja vahendite alusel oma funktsioonide täitmisega seotud protsesse ning saab erilise tulemuse - tolliteenuse. (Cedilnik, 2013, p. 15) Tolliteenuste kvaliteedijuhtimise all tuleks mõista tegevusi, mida teostatakse teenuste osutamise protsessis, et kujundada, tagada ja säilitada teatud teenuste kvaliteedi teatud tase ning on vajalik eeldus kõigi menetlusosaliste huvide tasakaalustamiseks üle tollipiiri liikumisel (Zaporozhets, 2018, p. 12).

Mahdiraji, *et al.*, (2012, p. 2463) on rõhutanud, et kvaliteedijuhtimissüsteem on sotsiaalmajanduslik süsteem, sest selle peamine eesmärk on saavutada konkreetsed

sotsiaalmajanduslikud tulemused. See sisaldab juhtimismehhanismi (eesmärgid, põhimõtted, funktsioonid, juhtimismeetodid), juhtimisstruktuuri, mis koosneb juhtimissubjektist (tolliasutused), juhtimisobjektist (tolliteenuste osutamise protsess), nende kvaliteedi hindamist, nõudeid praegustele tolliteenuste osutamise protsessidele ning tehtavate protsesside kohandamissuundade määramist. Selle süsteemi väljatöötamisel ja toimimisel tuleb arvestada tolliteenuste kvaliteedijuhtimist mõjutavate teguritega. (Mahdiraji, *et al.*, 2012, p. 2466)

Tolliasutustes on tolliteenuste kvaliteedijuhtimise vajalikkus tagada kõigi tolliasutuste töötajate tegevuse ühtsus, et lahendada talle pandud ülesandeid välismajanduses osalejate vajaduste rahuldamiseks, järgides riigi majandusliku ohutuse tagamise põhimõtteid ning parandades pakutavate tolliteenuste kvaliteeti (Trubitsyn & Mitrofanova, 2017, pp. 706-707). Tolliasutustele pandud ülesanded tollikontrolli teostamisel, tollivormistusmeetodite täiustamisel, kaubakäibe kiirendamiseks tingimuste loomisel, aitavad kaasa riigi väliskaubanduse arengule ja tagavad riigi julgeoleku. Seejuures tuleb arvestada, et tolliteenuste kvaliteedijuhtimine on valdkond, kus ristuvad ärihuvid välismajandustegevuses osaliste ja riigi tolliasutuste näol. (Trubitsyn & Mitrofanova, 2017, pp. 708-709)

Tolliteenuste juhtimises on efektiivsuse hindamise seisukohalt oluline hinnata teenuste osutamise kvaliteeti (Chibba, 2017, p. 1). Tollialases vaatenurgas tuleb tolliteenuse kvaliteeti vaadelda kui välismajandustegevuses osaliste rahulolu taset tolliasutuste tegevusega. Põhimõtteline tähendus on ettevõtte tolliüksuste pädeval ja selgel läbiviimisel toorainete, materjalide, toodete voogude planeerimisel, täitmisel ja kontrollimisel ning tõhusa ja kiire teenuse tagamisel kauba liikumisteabe hankimisel. (Chibba, 2017, p. 3) Hinnang tolliteenuste kvaliteedile sõltub paljudest mõjuteguritest ning on suhteline. Erinevad lähenemised tolliteenuste kvaliteedi hindamisele avaldavad olulist mõju tolliasutustele endile ja majandustegevuse subjektidele. Seetõttu tuleb välja töötada ühtne meetodika pakutavate tolliteenuste kvaliteedi hindamiseks, mis vastab mõlema poole vajadustele. (Logistics Focus, 2015)

Kokkuvõtvalt selgus, et kvaliteedijuhtimisel tolli tegevuses kasutatakse laialdaselt rahvusvahelisi standardeid, mis on dokumenteeritud ning kajastavad kaupade ja teenuste kvaliteedi põhimõisteid. Suund digitaliseerimisele ja keskendumine välismajandustegevuses osalejatele tolliasutustes, toob kaasa protseduuride ja reeglite lihtsustumise. Kaasaegsed lähenemised tolliasutuste tegevuse juhtimisele on suunatud kvaliteetsete tolliteenuste pakkumisele seaduskuulekatele äriesindajatele minimaalsete kuludega. Tolliteenuste vastava



kvaliteeditaseme tagamine nõuab põhjendatud lähenemist selle juhtimisele ning eeldab nii riigi kui ka välismajanduses osalejate huvide arvestamist.

### **1.3. Kaasaegsete tolliteenuste probleemid ja soovitused nende täiustamiseks**

Selles alapeatükis antakse ülevaade kaasaegsete tolliteenuste probleemide kohta ning pakutakse soovitusi nende täiustamiseks.

Praegu on tolliteenuste kvaliteedi juhtimise valdkond jätkuvalt probleemiderohke (Levada, *et al.*, 2019, p. 815). Tolliteenuste turunduse probleeme hinnates on kolm peamist süsteemsete probleemide rühma: funktsionaalse ja tehnoloogilise orientatsiooni probleemid, organisatsioonilised probleemid ja rakenduslikud probleemid, kuid neid ei ole praeguseks piisavalt uuritud. (Levada, *et al.*, 2019, p. 816)

Nestor, *et al.*, (2020, p. 189) rõhutavad, et tolliteenuste keeruline struktuur tuleneb sellest, et riigi tasandil kujuneb ja avaldub tolli potentsiaal avalike teenuste turu korralduses ning välismajandustegevuses on potentsiaalselt aktiivsed äri struktuurid. Tolliteenused on suunatud kogu äriühingule, kuigi need rahuldavad konkreetse välismajandusliku osaleja, juriidilise või füüsilise isiku vajadusi.

Tolliasutuste riiklik ja organisatsiooniline tase on omavahel seotud, kuid juhib samas tähelepanu riigi teeninduskontseptsiooni väljatöötamise ja tagasisidemehhanismi arendamise tähtsusele. (Customs Matters, 2022) Üleriigilisel tasandil tuleb kujundada tollipoliitika ning tolliasutuste tasandil tuleb lahendada teatud ülesanded nende kvaliteetseks ja tõhusaks rakendamiseks kõigi välismajandustegevuses osalejate tulemus strateegiate ja partnerlussuhete alusel (Kiprotich, *et al.*, 2018, p. 95).

Tolliteenuste turunduse sünergeetiline efekt on seotud äritegevuse efektiivsuse arvukate parandustega, millel on minimaalsed või tasakaalustatud teenuse osutamise kulud. Sünergia saavutatakse välismajandustegevuses osalejate jõupingutuste integreerimisega, turunduse põhimõtete ja kontseptsioonide kompleksuse ja süsteemsusega, tehnoloogia ja vahendite pideva uuendamisega. (Manolică & Roman, 2012, p. 753) Süstematiseeritud probleemide kompleksid tolliteenuste turunduse arendamisel on: funktsionaalsed, infotehnoloogilised, organisatsioonilised, institutsionaalsed ja uuenduslikud (Customs Matters, 2022).

Tollikorralduse peamine dilemma, eriti viimase kahe aastakümne jooksul, on ühelt poolt kaubanduse lihtsustamise vajaduse tasakaalustamine, dokumentide ja protseduuride lihtsustamine ja ühtlustamine rahvusvahelises tarneprotsessis ning teiselt poolt kontrolli ning sekkumise taseme tasakaalustamine. (Biljan & Trjakov, 2012, p. 160). Tolli riskijuhtimise lähenemisviisi peamine omadus on kindlaks määrata, milliseid isikuid, kaupu ja transpordivahendeid tuleks uurida ja millises ulatuses. Kõrge riskitasemega isikute, kaupade ja transpordivahendite suhtes kohaldatakse kõrgetasemelist kontrolli ja sekkumist (Nguyen, *et al.*, 2021, p. 160).

Piiripunktidel on oluline roll kogu maailma transpordis ja kaubanduses, sest nende kontrollimiseks või konkreetseteks läbivaatusteks kuluv aeg sõltub piirnevate riikide geopoliitilisest staatusest, aga ka rajatiste ja transpordi infrastruktuuri tehnoloogilisest arengutasemest (Popa, *et al.*, 2016, p. 80). Vedajatel võib tekkida tolliasutustega suhtlemisel probleeme, mis tekivad järgmistel põhjustel: raskused dokumentatsiooni täitmisel, kauba hiline mine tollivormistusel, sõidukite ja kaupade ladustamine ja ülemäärane teenustasu. Probleemid ja kahjud tekivad, sellest, et dokumendid on korrektselt täitmata. See võib põhjustada probleeme ja tolli ülesanne on veenduda, et kaup vastaks dokumentidele. Kui on puudu oluline sertifikaat kauba üle piiri toimetamiseks, siis ei ole kahju tingitud tollialasest tegevusest vaid sellest, et ettevõtja on jätnud loa mingil põhjusel taotlemata. Tolliasutuste ja kõigi transpordiliikide vedajate koostöö ulatub asutuste vahelistest suhetest kaugemale. See on riiklik probleem, mis puudutab kõiki transpordiloo gistika tegureid (International Transport Forum, 2015). Selle koostoime mõjutab kaubavedajate usaldusväär sused, kaubakäibe taset, transpordi majanduslikke ja muid tõhususe näitajaid ning vajab tolliasutuste ja transpordi struktuuride vahelistes suhetes üksikasjalikku analüüsi ja objektiivset lahendust. (Popa, *et al.*, 2016, p. 82)

Huber, *et al.*, (2014, pp. 2-3) toovad välja, et kaupade ladustamine ja ümberlaadimine on üks transpordi- ja ekspedeerimistegevuse valdkondi. Kaupade ladustamis- ja töötlemistehnoloogiat mõjutavad ladustamise kestus, kaupade kategooria, kaupade töötlemise ja ladustamise maht ning muud tingimused. Peamine probleem kaupade käitlemisel on kaupade vastuvõtmise pikaajaline protsess sissetuleva kauba spetsiifika tõttu. Tolliteenuste kvaliteet kui tolliteenuste omaduste kogum, mis määrab nende võime rahuldada välismajandustegevuses osalejate vajadusi, sõltub personali töö kvaliteedist, motivatsioonist ja standarditest. (Lileikis & Staniūtė, 2020, pp. 49-50) Tolliturundus on uuenduslik lähenemine tolliteenuste osutamisele ja tollialaste õigusaktide järgimisele. Pole kahtlustki, et tolliteenus, nagu kõik muud teenused, vajab

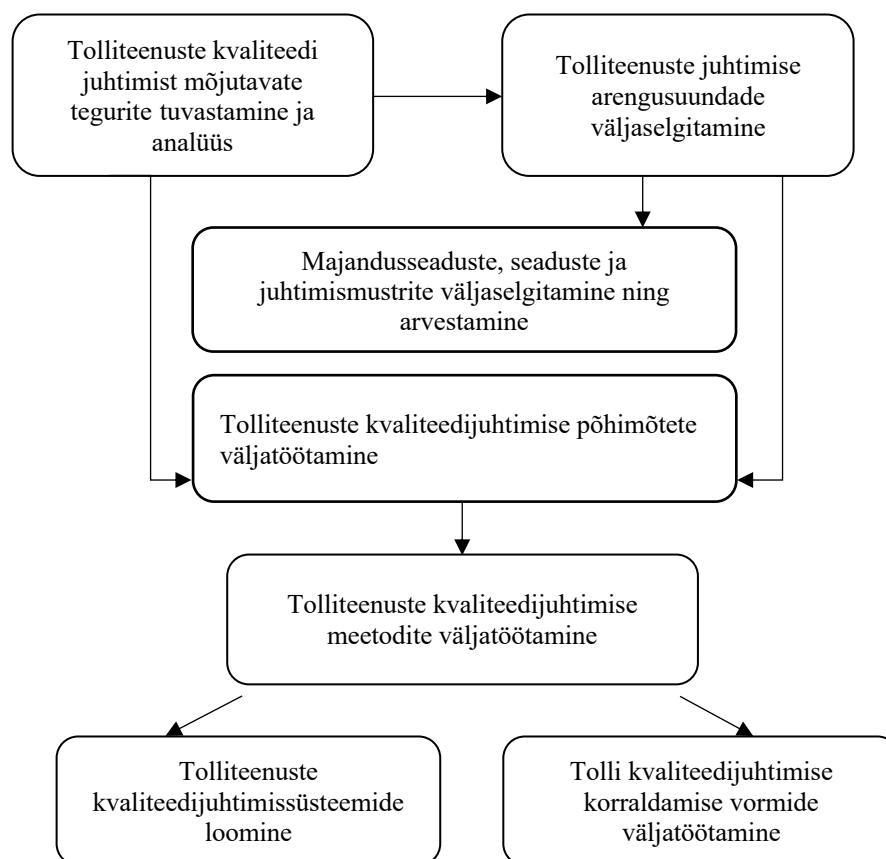
töötajate kvaliteedi, uuenduslikkuse ja tehnilise progressi, professionaalsuse ja kompetentsuse parandamist. (Nguyen, *et al.*, 2021, p. 153)

Tuleb märkida, et on veel üks tolliteenuste kvaliteedi juhtimise probleemide ring: tolliteenuste osutamine toimub ettevõtte välis- ja sisekeskonna ebakindluse ja tollipiiri ületamise protsessile omaste riskide tingimustes, mida ei ole olemasolevates kvaliteedijuhtimise lähenemisviisides piisavalt arvesse võetud. Ebakindluse all mõistetakse majandustegevuse tingimuste ebapiisavust ja madalat prognoositavust. (Lileikis & Staniūtė, 2020, pp. 50-51) Ebamäärasus on seotud otsuste tegemise ja kõigil majandussüsteemi tasanditel tegutsemise riskiga. Risk on seotud ettenägematute kahjude ohuga seoses majandustegevuse tingimuste juhusliku muutumisega ning ebasoodsate asjaoludega. Seejuures peegeldab majanduslik risk süsteemi toimimise tulemuse oodatava mittevastavuse võimalikkust. (Qin & Ye, 2022, pp. 34-35) Tollitegevusega seoses loetakse riskiks tollialaste õigusaktide mittejärgimist. Samas märgitakse, et riskijuhtimine on tänapäevaste tollikontrolli meetodite põhiprintsiibiks, sest tolli riskijuhtimise abil saab kindlaks teha peamised valdkonnad, mis võivad olla seotud salakaubaveo, kaubanduspettuste, maksudest kõrvalehoidumise ja eelarvepuudujäägiga, et tolliasutused saaksid võtta tõhusaid ennetusmeetmeid. (Thuy & Huong, 2018, p. 33)

Biljan & Trjakov, *et al.*, (2012, p. 304) toovad välja, et tollivormistuse riskielementi analüüsides võib järeldada, et risk tekib üle piiri veetava kauba mittetäielikul või ekslikul deklareerimisel. Kui tolliasutused peavad vajalikuks muuta deklareeritava kauba maksumust ja selle tulemusena ka tolliväärtust, toob see kaasa mitte ainult viivituse, vaid ka materiaalse kahju. (Fedotov & Zotenko, 2020, p. 85) Tollivormistuse pikenemine on võimalik ka järgmistel juhtudel: kaubanäidised läbivad läbivaatuse või dokumendid ei ole korrektselt täidetud. (You, 2022, p. 2).

Tollitoimingute parandamine peaks toimuma peamiselt tolliteenuste kvaliteedijuhtimise kaudu (Vu, 2021, p. 7). Kvaliteedijuhtimise eesmärgina on nähtud kaasaaitamist avaliku sektori organisatsioonide toimivuse ja tulemuslikkuse üldisele tõusule, klienditeeninduse ja töötajate rahulolu kasvule, paremale motiveeritusele ning avaliku teenuse kvaliteedi tõstmisele. (Tashiev & Abdyrov, 2015, pp. 7-8). Tänapäevases kiirelt arenevas maailmas on asetatud klient ettevõtte edukuses võtmeteguriks. Selleks, et tagada toimiv kvaliteedijuhtimine, vastata kliendi ootustele ning samal ajal neid ületada, peavad ettevõtted olema pidevas muutuses. (Goksoy, *et al.*, 2012, p. 90)

Praegu ei taga logistiline integratsioon rahvusvaheliste tarneahelate tõhusat toimimist. Puudub nõuetekohane koordineerimine logistikasüsteemi üksikute lülide vahel, mille tulemuseks on kaod, vähenenud intensiivsus, manööverdusvõime, ekspordi-impordi voogude paindlikkus ning kaubavahetuses osalejate tegevuse kooskõlastamatus. (Deloitte, 2020) Joonisel 3 on esitatud pakutav lähenemine tolliteenuste kvaliteedijuhtimise metoodika kujundamisele.



Joonis 3. Pakutav lähenemine tolliteenuste kvaliteedijuhtimise metoodika kujundamisele (Бойнов, 2016, стр. 62-63; autori koostatud)

Nestor, *et al.*, (2020, pp. 205-206) rõhutavad, et see meetod võimaldab optimaalselt kasutada tolli ressursse ilma tollikontrolli efektiivsust vähendamata ning vabastab enamiku välismajandustegevuses osalejatest liigest bürookraatlikust kontrollist. Tänapäevaks on võimalik eristada suurt hulka tegureid, mis põhjustavad erinevaid välismajanduse riskide variante. Välispartneritega suheldes kaasneb väliskaubanduse objektidega püsivalt suur hulk riske. Tuleb märkida, et väliskaubandustegevuse teostamisel lisanduvad siseturuga seotud riskidele spetsiifilised välismajandustegevusega seotud riskiliigid: aja ja ruumi risk, tollirisk, valuutarisk ning riikliku reguleerimise riskid (Manolică & Roman, 2012, p. 748). Väliskaubandustegevuse riskide tekkimisel ja juhtimisel on domineerivaks teguriks tolliregulatsiooni tegur. Iga väliskaubanduse ülesanne, olenemata selle vormist, peab olema vastavuses selle hetkega, kuid

just see tegur on jäänud majandusteaduslikus kirjanduses vajaliku tähelepanuta (Sidorova, *et al.*, 2022, pp. 3-4).

Suundumus digitaliseerimisele ja klientide suunamisele tolliasutustes toob kaasa protseduuride ja eeskirjade lihtsustamise ning osutatavate tolliteenuste liikide laiendamise. Selle tulemusena väheneb tolliagentuuride liikmete aeg ja pingutus tollideklaratsioonide koostamisel, mis omakorda avaldab positiivset mõju tolliasutuste pildile ja võimaldab tolli protsesse edaspidi täiustada, parandades pakutavate teenuste kvaliteeti ning lihtsustades jooksvaid tolli haldus protsesse. (Deloitte, 2020)

Kaasaegsetes tingimustes on kvaliteedijuhtimise strateegia ja taktika vajalik kogu ühiskonna ja konkreetsete organisatsioonide edasiseks heaoluks. Kvaliteedijuhtimine sai alguse inimkonna objektiivsest vajadusest, esialgu - kvaliteetse toote ja tehnoloogia, kõrgelt kvalifitseeritud personali ja seejärel - inimväärse elukvaliteedi vajadusena. Kvaliteedijuhtimist mõistetakse kui mõju teatud protsessile, et tagada nõutav kvaliteet. (Tashiev & Abdyrov, 2015, pp. 5-6) Selline arusaam juhtimisest hõlmab järgmisi elemente: juhtimise teema, juhtimise objekt ja mõjutamise protsess ise. Kvaliteedijuhtimist rakendatakse juhtimisfunktsioonide kaudu. Protsessipõhine lähenemine juhtimisele võimaldab korraldada ja esitada kvaliteedijuhtimist kui pidevat loogiliselt seotud funktsioonide ahelat, mis mõjutab tootmist, et tagada kvaliteet. (Tashiev & Abdyrov, 2015, pp. 6-7) Thuy & Huong (2018, p. 43) rõhutasid, et tegurid, mis mõjutavad tolliteenuste kvaliteedi juhtimist on: õigusloome kvaliteet, materiaalse ja tehnilise varustatuse tase, infoturbe tase, kvaliteedikontrolli tase, tolliasutuste tegevuse korralduse indikaator, töötajate professionaalsus ja kultuur. Need tegurid määravad kindlaks peamised suunad tolliteenuste kvaliteedijuhtimise parandamiseks. Uuringud näitavad, et praegu puudub ühtne teoreetiline-metoodiline lähenemine termini „tolliteenus“ defineerimisele. Teadlased kaaluvad seda terminit erinevatest vaatenurkadest. Kokkuvõtlikud lähenemiste analüüsi tulemused näitavad, et sellised lähenemisviisid hõlmavad nii põhjenduste majanduslikke kui ka õiguslikke aspekte. (Petersone, *et al.*, 2019, pp. 18-19)

Nende mõistete normaliseerimise vajadus on üks tänase päeva esmaseid ülesandeid, mille lahendamiseks luuakse tingimused tolliteenuste kvaliteedi tõstmiseks ning luuakse alus kogu tolliasutuste süsteemi kaasajastamiseks. Tolliteenuste kvaliteedijuhtimise parandamise teine suund on tolliasutuste tegevuse materiaalse ja tehnilise varustamise parandamine. (Biljan & Trjakov, 2012, p. 302) See määrab vajalike rahaliste vahendite, põhifondide, töövahendite olemasolu, tolli infrastruktuuri arendamise, mis tagab omakorda tingimused kaupade liikumise

süsteemi tõhustamiseks, arvestades tolli tehingute mahu kasvu viimastel aastatel (Petersone, *et al.*, 2019, p. 17).

Kogu kvaliteedijuhtimise kultuur on aidanud suurendada ettevõtete tootlikkust kogu maailmas. Seetõttu on pidev täiustamine ja vastavus ülemaailmsetele suundumustele tegevuse tõhususe kohustuslik komponent. Peamised täiustused on seotud digitaalse tehnoloogia kasutamise laiendamise ja asjakohase muundamisega. (Kiprotich, *et al.*, 2018, pp. 91-92) Näiteks riskijuhtimise süsteemi edasiarendamine, et suurendada selle tulemuslikkust rahvuslike huvide tagamisel (tolliagentuuri liikmete tingimuste parandamine ja ebaseaduslike tegevuste tuvastamise efektiivsus) on seotud paljutöotava digiteerimisega kuni tehisintellekti elementide kasutamiseni, kuid selline ümberkujundamine nõuab tolliasutuste inimpotentsiaali asjakohast arendamist, mis toob kaasa nii üliõpilaste haridusprogrammide dünaamika kui ka kogu haridussüsteemi moderniseerimise koos võimalusega iga töötaja individuaalseks arenguks. (Sidorova, *et al.*, 2022, p. 2) Tolliasutuste ja tolliesindajate tegevuse tõhustamise oluline suund riikliku ja rahvusvahelise julgeoleku tagamisel on koostöö arendamine teiste riikide sarnaste administratsioonidega. Eelkõige puudutab see ühisüritusi (õppe- ja kogemustevahetus, operatiivne ja analüütiline töö) teabevahetuses (andmete mahu laiendamine rahvuslikke huve silmas pidades ja operatiivsus (digiteerimine loob vajalikud tingimused). (Levada, *et al.*, 2019, pp. 813-814) Tolliteenuste kvaliteedijuhtimissüsteem peab olema tolliasutuse juhtimissüsteemi iseloomulik osa. Seetõttu tuleb tolliteenuste kvaliteedi juhtimisel rakendada üldisi juhtimispõhimõtteid - ühtsuse ja kollegiaalsuse kombinatsioon, vastutus, materiaalne ja moraalne stimuleerimine, volituste delegeerimine, järjepidevus, tolliasutuste ametnike huvi ja aktiivne osalemine juhtimises. (Vu, 2021, p. 15)

Kokkuvõtvalt selgus, et tolliteenuste kvaliteedi hindamise probleem on olemasoleva hindamissüsteemi teoreetilis-metoodilise baasi ebapiisav väljatöötamine. Esitatud teoreetilised sätted tolliasutuste pakutavate teenuste kvaliteedi hindamiseks on kaasavad, kuna tuginevad süsteemse lähenemise teooriale. Riigiasutusena peab toll olema usaldusväärne väliskaubandustegevuse reguleerija ja tollialaste õigusaktide täitmise tagaja. Koos välismajandustegevuses osalejatega peab toll tagama oma töö sellise kvaliteedi, et välismajandustegevuses oleksid nii tollivormistus kui ka tollikontroll loomulik samm kaubavahetuses, mis ei aeglusta tootmisprotsesse. Tolliteenuste valdkonna tänapäevased arengusuunad tingivad vajaduse töötada välja ühtsed tolliteenuste juhtimismehhanismid, sealhulgas analüüsida ja hinnata kvaliteeti.

## 2. EMPIIRILINE UURING

Lõputöö teine peatükk annab ülevaate empiirilisest uuringust. Alapeatükkides on kirjeldatud uuringu metoodikat, valimit, protsessi, intervjuu ja küsitluse tulemusi, autori järeldusi ja ettepanekuid. Uuringu teostamisel lähtuti töö eesmärgist ja püstitatud uurimisküsimustest. Ekspertintervjuude ja küsitluste läbiviimisega otsiti vastuseid kõigile kolmele uurimisküsimusele: Kuidas toimub tolliteenuste juhtimine kaupade rahvusvahelises tarneahelas? Millised on tolliteenuste juhtimise probleemid kaupade rahvusvahelises tarneahelas? Millised meetmed parandavad tolliteenuste juhtimist?

### 2.1. Uuringu meetod, protsess ja valim

Lõputöös läbiviidava uuringu eesmärgiks on välja selgitada rahvusvahelises tarneahelas tolliteenuse osutamise probleemid ning töötada välja ettepanekud tolliteenuste täiustamiseks rahvusvahelise kaubanduse arengu tugevdamiseks. Lõputöö kirjutamise raames viidi läbi kvalitatiivne empiiriline uuring, sest Hirsjärvi, *et al.*, (2010) ja Saldana (2011) järgi on kvalitatiivse uurimuse lähtekohaks tegeliku elu kirjeldamine ja uurimuses püütakse objekti uurida võimalikult tervikuna. Kvalitatiivne uurimisviis on tegevus, mis arvestab olukordi ning tõlgendab materjali praktilisel viisil, kasutades uurimisväljal tehtavaid märkmeid, intervjuusid või muid meetodeid, et teha maailm nähtavaks (Õunapuu, 2014, lk 57).

Lõputöös kasutab autor eesmärgistatud valimi põhimõtet ehk inimesi on valitud erinevate sisuliste kriteeriumite alusel (Hirsjärvi, *et al.*, 2010 lk 152; Teddlie & Yu, 2007, p. 77). Intervjueeritavad on oma ala eksperdid ning on tehtud sihikindel valik, keda küsitleda ja millistele tolliagentuuridele küsitlus saata. Eesmärgistatud valim tähendab seda, et isikud valitakse üldkogumist mingi konkreetse kriteeriumi alusel (Õunapuu, 2014, lk 150). Töö andmekogumismeetodiks (Laherand, 2008, lk 177) on kolm ekspertintervjuud MTA töötajatega ning kvalitatiivne küsitlus tolliagentuuridele. Intervjuude käigus saadud kvalitatiivne info on subjektiivne ning põhineb ametnike enda hinnangule. Õunapuu peab avatud küsimuste koostamist lihtsamaks, kuid märgib, et vastuse analüüs on aeganõudvam. Andmeanalüüsimeetodina rakendatakse kvalitatiivset sisuanalüüsi, et analüüsida intervjuuga ja küsitlusega kogutud andmeid (Kalmus, *et al.*, 2015). Meetodi kohaldamise vahendiks on kodeerimine. Selle käigus sorteeritakse andmed vastavalt kategooriatele, mis omakorda põhinevad uurimisküsimustel. Sisuanalüüsi eesmärk on märgata juhtumites esinevaid mustreid. See tähendab, et läbiviidud intervjuude ja küsitluste analüüsimise eesmärk on mõista inimeste

kogemuste tervikpilti. (Kalmus, *et al.*, 2015) Tekstid kodeeritakse ning tekitatakse kategooriate ja koodide tabel. Intervjuu ning küsitluse jaoks olid põhiküsimused ette valmistatud. Nendega kaeti ära lõputöös olulised teemad, millele antud vastused eeldatavasti annavad olulist ja teemakohast informatsiooni.

Esimesena viis autor läbi kolm ekspertintervjuud Maksu- ja Tolliametis. Intervjueeritavateks olid MTA tolliarenduse valdkonna töötajad. Intervjueeritavate poole pöördui e-kirja teel, millega selgitati lõputöö sisu ja uuriti, kas on võimalik intervjuu anda. Edasi lepiti kokku intervjuu tegemise aeg ja keskkond. Intervjuud viidi läbi 3 spetsialistiga, kelle tööülesanded on seotud rahvusvahelise tarneahelaga, ajavahemikul 13.02–21.02.2023 ning intervjuude keskmiseks pikkuseks oli 28,13 minutit. Intervjueeritavad jäävad lõputöös anonüümseks ning neile viidatakse kui „Intervjueeritav 1“, „Intervjueeritav 2“, ja „Intervjueeritav 3“ (vt tabel 1). Intervjuus osalejad olid erineva töökogemusega ning nende staaž oli 17. aastat, 20. aastat ja 22. aastat. Intervjueeritavad on oma ala eksperdid ja valdasid intervjuus käsitletavat teemat.

Tabel 1. Maksu- ja Tolliameti ekspertintervjuude parameetrid (autori koostatud)

Intervjueeritav	Sugu	Läbiviimise kuupäev	Intervjuu kestvus (min)	Asukoht
Intervjueeritav 1	N	13.02.2023	30:16	Maksu- ja Tolliamet (Lõõtsa 8a)
Intervjueeritav 2	N	15.02.2023	29:16	Maksu- ja Tolliamet (Lõõtsa 8a)
Intervjueeritav 3	N	21.02.2023	25:07	Maksu- ja Tolliamet (Lõõtsa 8a)

Ekspertintervjuude tulemused kodeeriti, moodustati kategooriate ja koodide tabel (vt lisa 3)

Intervjuu algas sissejuhatusega ning enesetuvustusega. Intervjuus osalenud inimestele selgitati, et lõputöös ei avaldata isikuandmeid, kuid nende öeldud lauseid võidakse tsiteerida töös. Samuti selgitati, et intervjueeritavad ei ole kohustatud rääkima detailidest ning võivad intervjuu katkestada. Küsimuste koostamisel võeti arvesse lõputöö eesmärk ja uurimisküsimusi. Lisaks kinnitas autor intervjueeritavatele intervjuu konfidentsiaalsust ning võttis intervjuu salvestamiseks nõusoleku. Autor seletas, et koodipuu jaoks on vaja tekst transkribeerida ning seejärel kustutatakse helisalvestised ära. Intervjuud salvestati Apple Iphone 12 pro max helisalvestise programmi abil ja seejärel helifailid transkribeeriti ning transkribeeritud failid kodeeriti ning koostati kategooriate ja koodide tabel.



Intervjuu koosnes 12 küsimusest (vt lisa 1). Intervjuu küsimused oli üles ehitatud järgmiselt: esimesed küsimused (1-5) olid ametniku enda kohta, järgnesid küsimused (6-8) tolliteenuste juhtimise kohta üldiselt. Viimased küsimused (9-12) käsitlesid tolliteenuste juhtimist MTA vaatenurgast. Intervjuu küsimused on leitavad lisana „Ekspertintervjuu Maksu- ja Tolliameti tolliarenduse valdkonna töötajatele“.

Teisena viis töö autor läbi kvalitatiivse avatud vastustega küsitluse, mis oli saadetud *Microsoft Word* dokumendina tolliagentuurile. Rakendati eesmärgistatud valimit (Õunapuu, 2014, lk 144). Selle jaoks palus autor abi oma juhendaja käest, kes kirjutas MTA tolliosakonna tolli spetsialistile ning palus kümne tolliagentuuri meiliaadressid, kes vormistavad kõige rohkem tollideklaratsioone. Vastuseks tuli kakskümmend üks kontakti.

Tabel 2. Tolliagentuuride küsitluse parameetrid (autori koostatud)

<b>Tolliaagentuur</b>	<b>Ametikoht</b>	<b>Staaž</b>	<b>Kuupäev</b>
Vastaja 1	Tolliteenuste vanemspetsialist	15. aastat	01.03.2023
Vastaja 2	Tolliosakonna juhataja/tolliaagent	25. aastat	01.03.2023
Vastaja 3	Logistikakeskuse juhataja	39. aastat	02.03.2023
Vastaja 4	Tolliosakonna juhataja	26. aastat	14.03.2023
Vastaja 5	Tolliteenuste osakonna juht	12. aastat	15.03.2023
Vastaja 6	Network Operations Director	12. aastat	17.03.2023
Vastaja 7	Logistika ja - tolliosakonna juhataja	28. aastat	17.03.2023
Vastaja 8	Tollivaldkonna juht	24. aastat	23.03.3023
Vastaja 9	Logistika klienditeeninduse juht	28. aastat	24.03.2023

Ankeetküsitluse tulemused kodeeriti, moodustati kategooriate ja koodide tabel (vt lisa 4)

Küsitlus saadeti järgmistele tolliagentuuridele: TNT Express Worldwide Eesti AS, Logistika Pluss OÜ, Katoen Natie Eesti AS, 4U Logistics OÜ, Itella Estonia OÜ, DSV Estonia AS, DHL Express Estonia AS, AR Agentuuri AS, CF&S Estonia AS, Holship estonia AS, AMV Logistics

OÜ, Eesti Post AS, DHL Logistics Estonia OÜ, EKLT OÜ, ACE Tollivormistuse OÜ, Vigolin AS, Sivex International OÜ, Febest Europe Distribution OÜ, NBI Ekspeditsiooni AS, Schenker AS ja Collade OÜ. Küsitlusele vastasid üheksa agentuuri. Tolliagentuuride poole pöördui e-kirja teel, millega selgitati lõputöö sisu ning paluti küsitlusele vastata. Lõputöös on anonüümsus tagatud nime muutmisega. See tähendab, et tolliagentuuri nimi on asendatud järjekorra numbriga (vt tabel 2). Küsitluse küsimused on leitavad lisana „Küsitlus tolliagentuuridele“ (vt lisa 2).

Küsitlus koosnes 11 küsimusest avatud vastustega (vt lisa 2). Küsimused olid üles ehitatud järgmiselt: esimesed küsimused (1-5) olid töötaja enda kohta, järgnesid küsimused (6-8) tolliteenuste juhtimise kohta üldiselt. Viimased küsimused (9-11) käsitlesid tolliteenuste juhtimist tolliagentuuri vaatenurgast. Küsimuste koostamisel võeti arvesse lõputöö eesmärk ja uurimisküsimusi.

## **2.2. Intervjuu ja küsitluse tulemuste analüüs**

Käeolevas alapeatükis on kirjeldatud ekspertintervjuude (vt koodipuu tabel 3 ja 4) ja avatud vastuste küsitluse (vt koodipuu tabel 5 ja 6) analüüsimisel saadud tulemusi. Tulemused tuginevad intervjuueeritavate vastustel, milles kujunesid välja kategooriad ja koodid. Alapeatükk annab ülevaate kategooriatest ja koodidest. Intervjuu kategooriad ja koodid on leitavad koodipuus, mis on esitatud tabelina (vt lisa 3) ning küsitluse kategooriad ja koodid on leitavad koodipuus, mis on esitatud tabelina (vt lisa 4). Intervjuu tekst transkribeeriti ning rakendati kvalitatiivne sisuanalüüs, et analüüsida intervjuuga ja küsitlusega kogutud andmeid. Intervjuu kui ka küsitluse koodipuus on kokku seitse kategooriat.

**Esimene kategooria** (vt tabel 3) moodustati selgitamiseks välja, millised probleemid on kaupade rahvusvahelises tarneahelas. Kokku saadi neli koodi. Intervjuueeritav 1 ja 3 olid üksmeelel, et täna elatakse väga muutuv maailmas (kood 1) ja peab olema väga võimeline nende muutustega kohanema, nagu sõda ja koroon (kood 2) meile kaasa tõid. Intervjuueeritav 1 lisis veel, et info, mida omatakse täna võib homme olla hoopis teistsugune ja inimestel on vajadus ka lähtuvalt sellest infost protsesse ümber kohendada. Intervjuueeritav 2 ütles, et ajaline tegur (kood 3) on kindlasti see, millele tuleks tähelepanu pöörata ning kui on probleemid, millega Maksu- ja Tolliameti poole pöörduetakse, siis proovitakse leida lahendusi, et kõik õiguspäraselt Eestisse tuua.

Intervjueeritav 1 mainis veel, et kui rääkida probleemidest, siis tänapäeval kui keegi tahab saada tolliagendiks siis tal on võimalik sooritada selle kohane eksam (kood 4), mis näitab tema pädevust ja seejärel antakse talle agenditunnistus. Lisaks mainis Intervjueeritav 1, et: „*Protsess, kus on väike puudujääk on see, et ei hinnata, kas tolliagendil on ikka need samad teadmised kui ka uued teadmised, kuivõrd hästi ta ise ennast koolitab ning kas ta on pädev jätkuvalt seda tollivormistuse teenust pakkuma. Seda hinnatakse ainult üks kord tolliagendi eksamil ja pärast võib see inimene tegutseda kuni ageneditunnistuse äravõtmiseni.*“

Tabel 3. Intervjuu analüüsil moodustatud kategooriad ja koodid (autori koostatud)

Kategooriad	Koodid
<b>Kategooria 1</b> Probleemid kaupade rahvusvahelises tarneahelas	Kood 1. Muutuvas maailmas Kood 2. Sõda ja koroonaa Kood 3. Ajaline tegur Kood 4. Eksam teadmiste kontrolliks
<b>Kategooria 2</b> Tolliteenuste juhtimise kvaliteetsus	Kood 1. Koostöö liikmesriikidega Kood. 2 Infotehnoloogia teadmine
<b>Kategooria 3</b> Tolliteenuste juhtimine kaupade rahvusvahelises tarneahelas	Kood 1. Teenuste juhtimise alusraamistik Kood 2. Protsesside toimimise spetsifikatsioonid Kood 3. Tagasiside Kood 4. Rahulolu indeks
<b>Kategooria 4</b> Tolliagentuuride poole pöördumine	Kood 1. Ei tea tolli temaatikast mitte midagi Kood 2. Kaupade klassifitseerimine Kood 3. Teadmatust Kood 4. Ebaproportsionaalselt palju aega ja pingutusi

**Teine kategooria** (vt tabel 3) moodustati selgitamiseks välja, kuidas muuta tolliteenuste juhtimist kaupade rahvusvahelises tarneahelas kvaliteetsemaks. Kokku saadi kaks koodi. Esimese asjana ütles Intervjueeritav 1, et tuleb teha lähimate liikmesriikidega koostööd (kood 1), et tagada seda, et ettevõtte saab tolliteenust liiduülelset sama kvaliteediga. Intervjueeritav 1 ja 2 olid üksmeelel, et peab olema valmis väga kiiresti muudatusi tegema: „*Olgu see jällegi sõda, koroonaa või hüppeline interneti tellimuste kasv, et siin peab olema lihtsalt valmis väga kiiresti muudatusi tegema ja ettevõtte peab mõtlema, mis on need protsessid, mida saab lihtsustada, kust saab näiteks inimjõu või inimkäe ära kaotada ja seeläbi oma protsessi lihtsustada ning pakkuda ka seeläbi väiksemat tollivormistuse hinda kliendile.*“ Teenusejuht 3 aga mainis, et praegu on selline ajastu, et ükski eriala ei saa eksisteerida ilma kasvõi minimaalse infotehnoloogia teadmiseta (kood 2) ning inimestel peab olema mingi ettekujutus, kuidas süsteemide arendus käib, kuidas süsteeme luuakse ning mis etapid seal on.

**Kolmas kategooria** (vt tabel 3) moodustati selgitamiseks välja, kuidas toimub tolliteenuste juhtimine kaupade rahvusvahelises tarneahelas. Kokku saadi neli koodi. Intervjueeritav 1 tõi välja, et MTA on olemas oma teenuste juhtimise alusraamistik (kood 1), kus on kokkulepitud põhimõtted, kuidas teenuseid juhtida ja rännata. Samuti mainis, võrreldes teiste Tolliameti poolt pakutavate teenustega tulevad protsesside toimimise spetsifikatsioonid (kood 2) komisjonist. Lisaks mainis Intervjueeritav 1, et: „*Meil ei ole päris liikmesriigina sellist vabadust, et otsustame, mida teeme, mida tegemata jätame, aga olenemata sellest, et komisjon väljastab meile teatud suunised, mida peame teatud tähtajaks ära tegema ning kindlasti oleme viimastel aastatel rohkem keskendunud kliendi vaatele.*“ Ta mainis veel, et MTA võttis ka aastaid tagasi otsuse nii öelda hakatagi oma teenuseid teadlikult juhtima ehk protsessides kaasatakse kliente ning neilt küsitakse pidevalt tagasisidet (kood 3). Intervjueeritav 2 ütles, et kliendid hindavad MTA teenuseid läbi rahulolu küsitluse. Klientidelt küsitakse regulaarselt tagasisidet, et teada saada kui rahul nad on teenustega. Selle põhjal moodustub rahulolu indeks, (kood 4) mis näitab klientide üldist rahulolu nii MTA kui ka tolliteenustega. Intervjueeritav 3 ütles, et: „*Euroopa Komisjonil on meie töös väga oluline roll. Meie teenusejuhid käivad Brüsselis Eestit esindamas. Nad osalevad õigusaktide loomisel, kus meil on võimalus oma eelistused välja öelda ning oma arvamust avaldada.*“

**Neljas kategooria** (vt tabel 3) moodustati selgitamiseks välja, miks pöörduvad inimesed tolliaagentuuride, mitte Maksu- ja Tolliameti poole info saamiseks või ei tee ise deklaratsioone. Kokku saadi neli koodi. Intervjueeritav 1 sõnas, et kui olla alustav ettevõtte, kes ei tea tolli temaatikast (kood 1) mitte midagi, siis see on esimene loogiline samm, et pöörduda ettevõtte poole, kellel on vastav kompetents ja pädevus selles olemas. Lisaks mainis ta, et kui on isegi teadmised olemas ning inimene teab, et kauba importimiseks on vaja teha tollideklaratsioon, siis võib ta hätta jääda kaupade klassifitseerimisel (kood 2). See on väga keeruline protsess, et hakkama saada nii eraisikul kui ka alustaval ettevõttel, mis on õiged kaubakoodid, et mitte seal eksida. Intervjueeritav 2 ütles, et osad inimesed pöörduvad agentuuride poole teadmatusel (kood 3) ning nad ei tea, et saavad ise deklareerida. Lisaks mainis Intervjueeritav 2, et: „*Teiselt poolt on kindlasti mugavus ning inimene maksab teenuse eest, selleks, et keegi teeks tema eest selle ära ehk maksab selle mugavuse nii öelda kinni, aga tegelikult see täisandmetega deklaratsiooni esitamine ongi keeruline ning see on mõeldud professionaalidele.*“ Teenusejuht 3 ütles, et see nõuab ebaproportsionaalselt palju aega ja pingutusi (kood 4) ning inimestel on lihtsam maksta tolliaagentuurile, kes on nagu kala vees selles teemas.

**Viies kategooria** (vt tabel 4) moodustati selgitamiseks välja, kas MTA vastutab tolliteenuste osutamata jätmise või teenuse ebakvaliteetse osutamise eest. Kokku saadi neli koodi. Intervjueeritav 1 sõnas, et neil on perioode, kus on kas lühema või pikemaajalised katkestused (kood 1), kuid nendest teavitatakse ettevõtteid, kes saavad lähtuvalt MTAlt saadud info alusel oma veoseid planeerida. Kui on teada, et MTA-l tuleb järgmine kuu kahepäevaline katkestus, siis on võimalik ettevõttel juba aegsasti veod ümber korraldada või teha juba valmis eeltäidetud deklaratsioon (kood 2).

Tabel 4. Intervjuu analüüsil moodustatud kategooriad ja koodid (autori koostatud)

<p><b>Kategooria 5</b> Tolliteenuste osutamata jätmise või ebakvaliteetne osutamine</p>	<p>Kood 1. Lühema või pikemaajalised katkestused Kood 2. Eeltäidetud deklaratsioon Kood 3. Riskianalüüs Kood 4. Lihtne viga</p>
<p><b>Kategooria 6</b> Sanktsioonide kehtestamine</p>	<p>Kood 1. Protsess läks pikemaks kui ka raskemaks Kood 2. Ei ole lubatud või on piiratud Kood 3. Teistsugune ärimudel</p>
<p><b>Kategooria 7</b> Efektiivsuse saavutamise</p>	<p>Kood 1. Vajalik ja otstarbekas Kood 2. On vaja teha teatud muudatused Kood 3. Analüüs</p>

Intervjueeritav 2 ütles, et: „*Kui klientidel on küsimusi, siis proovime leida lahendusi, aitame neid informatsiooniga ja saame oma teenuseid vastavalt klientide tagasisidele ja ettepanekutele parandada. Seda me ka regulaarselt teeme, kuid tuleb lihtsalt arvestada ja järgida kehtivat seadusandlust, millest ei saa üle hüppata ning tahame seadusandluse piires neid teenuseid pakkuda.*“ Intervjueeritav 3 ütles, et MTA ei vastuta kliendi poolt vormistatud deklaratsioonide eest, kuid nad kõik läbivad sama riskianalüüsi (kood 3) ja sama kontrolli ning kui nähtub, et mõni ettevõtte kvaliteet ei ole nii hea, siis võetakse ühendust. Praktikas ongi nii, et kui märgatakse, et ettevõtte teeb näiteks ühesuguseid lihtsaid vigu (kood 4), siis mõnikord kirjutatakse neile meil ning öeldakse, et monitoorides deklaratsiooni märgati, et see on valesti täidetud ning korrektsem oleks teha teistmoodi.

**Kuues kategooria** (vt tabel 4) moodustati selgitamiseks välja, kuidas sanktsioonide kehtestamine mõjutab tolliteenuste juhtimist kaupade rahvusvahelises tarneahelas. Kokku saadi neli koodi. Intervjueeritav 2 rääkis, et piiri peal olev protsess läks pikemaks kui ka raskemaks (kood 1) ja enam ei saa teatud kaupu Eestisse Venemaalt tuua või Valgevene päritoluga ning kontrolli tuli tugevdada. Lisaks mainis intervjueeritav 2, et: „*Paljud eraisikud, kes tulid üle piiri Venemaalt teatud kaupadega, mida ei saa tuua, pidid otsustama, kas kaup loovutada piiril,*

*tagasi viia või muud variandid.*“ Intervjueeritav 3 vastas, et kui äri on üles ehitatud Venemaa suunale ning imporditakse või eksporditakse sealt kaupa ja see ei ole enam lubatud või on see piiratud (kood 2), siis see võiks tähendada ettevõttele seda, et kas ta leiab kohe teistsuguse ärimudeli (kood 3) või tema äri läheb kinni ning on küll kuulda olnud, et osad ettevõtted ongi pidanud oma tolliteenuste pakkumise protsessi kinni panema, sest nad olid peamiselt orienteeritud ainult Venemaa turule. Lisaks mainis Intervjueeritav 1, et: „*Maksu- ja Tolliametile sanktsioonide kehtestamine on kaasa toonud väga suure töömahu, sest esimesed sanktsiooni paketid tulid komisjoni poolt liiga hilja ning meil oli vaja need kiiresti läbi töötada ja teiselt poolt teha kliendile info kättesaadavaks.*“

**Seitsmes kategooria** (vt tabel 4) moodustati selgitamaks välja, kas tarneahelas efektiivsuse saavutamiseks on vajalik minimeerida tolliteenustele kuuluvaid kulusid. Kokku saadi kolm koodi. Intervjueeritav 1 ütles, et igale ettevõttele, kes pakub kliendile mingit teenust, on vajalik ja otstarbekas (kood 1) kulusid kokku hoida. Intervjueeritav 2 aga mainis, et kulude kokkuhoidmiseks on vaja teha teatud muudatused (kood 2) ning seda oleks vaja ka analüüsida (kood 3), et teada saada, milliseid muudatusi saab teha. Intervjueeritav 3 arvas, et: „*Kulusid ei ole vaja minimeerida. Efektiivsust tõstaks kui need, kes võtavad vastu otsuseid tolli valdkonnas, oleksid reaallukorraga täpselt kursis.*“

Tolliagentuuride saadetud küsitluse põhjal koostati koodipuu. Küsitluse koodipuu on kokku seitse kategooriat. Küsitluse kategooriad ja koodid on leitavad koodipuu, mis on esitatud tabelina (vt lisa 4). Tulemused tuginevad tolliagentuuride vastustel, milles kujunesid välja kategooriad ja koodid.

Tabel 5. Küsitluse analüüsi käigus moodustatud kategooriad ja koodid (autori koostatud)

Kategooriad	Koodid
<b>Kategooria 1</b> Probleemid kaupade rahvusvahelises tarneahelas	Kood 1. Tolli süsteemid ei ole kasutajasõbralikud Kood 2. Dokumentides olevate andmete puudulikkus
<b>Kategooria 2</b> Tolliteenuste juhtimise kvaliteetsus	Kood 1. Nõustamine ja koolitamine Kood 2. Halduskoormuse vähendamine
<b>Kategooria 3</b> Tolliteenuste juhtimine kaupade rahvusvahelises tarneahelas	Kood 1. Ettevõtete logistilised protsessid
<b>Kategooria 4</b> Tolliagentuuride poole pöördumine	Kood 1. Deklaratsioonide täitmine nõuab teatud kogemust Kood 2. Deklaratsioonide täitmine on keeruline

**Esimene kategooria** (vt tabel 5) moodustati selgitamiseks välja, millised probleemid on kaupade rahvusvahelises tarneahelas. Kokku saadi kaks koodi. Esimese asjana ütles tolliteenuste osakonna juht, et tolli süsteemid ei ole kasutajasõbralikud (kood 1), sest põhinevad enamasti andmete käsitsi sisestamisel. Ühise vormistuskeskkonna asemel kasutatakse eraldi süsteeme impordi, ekspordi ja transiidi vormistuseks. Network Operations Director mainis, et: „*Ettevõtte jaoks on suurimaks väljakutseks seaduste tõlgendamine erinevates riikides, mis mõjutab kliente, kes võib tänu sellele saada erineva kogemuse.*“ Logistikakeskuse juhataja ütles, et probleemiks on klientide poolt koostatud dokumentides olevate andmete puudulikkus (kood 2), mis raskendab deklaratsioonide täitmist.

**Teine kategooria** (vt tabel 5) moodustati selgitamiseks välja, kuidas muuta tolliteenuste juhtimist kaupade rahvusvahelises tarneahelas kvaliteetsemaks. Kokku saadi kaks koodi. Mitme eksperdi hinnangul on EL-s väga mahukas tolliseadusandlus, kus on mitte lihtne orienteeruda ning seepärast peaks kliente ja töötajaid pidevalt nõustama ja koolitama (kood 1), sest see aitab tõsta kvaliteeti. Tolliteenuste osakonna juht ütles, et: „*Rutiinsed protsessid tuleb automatiseerida, kasutada tehisintellekti poolt pakutavaid võimalusi.*“ Tolliosakonna juhataja mainis, et ettevõtjad on seisukohal, et MTA võiks koostöös ettevõtjatega püüelda senisest rohkem üldise halduskoormuse vähendamise poole (kood 2). Üheks näiteks selles osas oleks tollivõla arvestuse automatiseerimine MTA poolt: „*Laopidajad on seisukohal, et kui tollivõla arvestust peaks MTA, siis poleks sõnumisse maksuinfot vaja ja laopidaja saaks automatiseerida kauba vabastamise protsesse.*“

**Kolmas kategooria** (vt tabel 5) moodustati selgitamiseks välja, kuidas toimub tolliteenuste juhtimine kaupade rahvusvahelises tarneahelas. Kokku saadi kaks koodi. Tollivaldkonna juht, ütles, et: „*Kõigepealt pöörduv klient tolliagentuuri poole palvega aidata importida/eksportida kaupu. Tolliaagent tutvub kauba saatedokumentidega, vajadusel esitab täpsustavad küsimused ning klassifitseerib kaupa. Konsulteerib, millised lisadokumendid tuleb esitada tollivormistamiseks, millised võimalused on impordi kauba puhul tollimaksusoodustuse saamiseks ja millised sertifikaadid tuleb selleks esitada. Täidetakse tollideklaratsioon ja esitatakse tollisüsteemi kaudu. Impordimaksude tasumine/tagamine toimub, kas tolliagentuuri kaudu või otse kliendi ettemaksukontolt.*“ Logistika ja -tolliosakonna juhataja ütles, et tolliteenused on üks osa logistika valdkonnast, üldjuhul juhivad ettevõtete logistilisi protsesse (kood 1) rahvusvahelises tarneahelas koos tolliteenuste juhtimisega ekspedeerimis- ja logistikafirmad.

**Neljas kategooria** (vt tabel 5) moodustati selgitamaks välja, miks pöörduvad inimesed tolliagentuuride poole, mitte ei tee ise deklaratsioone. Kokku saadi neli koodi. Mitme eksperdi hinnangul nõuab deklaratsioonide täitmine teatud kogemust (seaduste tundmine, deklaratsiooni täitmise tundmine) (kood 1), siis inimestele, kes igapäevaselt antud tegevusega ei tegele on see keeruline (kood 2). Lisaks mainis logistika klienditeeninduse juht, et: „*Tolli temaatika ja seadusandlus sageli tundub tavainimese jaoks keeruline ja hirmutav, seetõttu on lihtsam tellida tolliteenused tolliagentuuridest.*“ Tolliosakonna juhataja lisas, et: „*Väikese väärtuse puhul H7 profiilis on lihtne esitada deklaratsiooni, kuid raskused tekivad deklaratsiooni esitamisel H1 profiilis. Kodeerimine ja meetmete valik.*“

Tabel 6. Küsitluse analüüsil moodustatud kategooriad ja koodid (autori koostatud)

<b>Kategooria 5</b> Tolliteenuste kvaliteet tolliagentuuris	Kood 1. Teenuste kvaliteet on kõrge tasemel Kood 2. On olemas AEO sertifikaat Kood 3. Vigade esinemine on suhteliselt harv
<b>Kategooria 6</b> Sanktsioonide kehtestamine	Kood 1. Sanktsioonid mõjutasid suurel määral Kood 2. Kaubavood Venemaa suunas katkesid Kood 3. Vähenesid tolliteenuste mahud
<b>Kategooria 7</b> Efektiivsuse saavutamine	Kood 1. Minimeerida kulusid ja suurendada läbimüüki Kood 2. Efektiivne tarneahel on strateegiline ja logistiline protsess Kood 3. Tarneahela juhtimise kompetents Kood 4. Teha vajalikud ümberkorraldused

**Viies kategooria** (vt tabel 6) moodustati selgitamaks välja, mida arvatakse tolliteenuste kvaliteedist tolliagentuuris. Kokku saadi kolm koodi. Mitme eksperdi hinnangul on teenuste kvaliteet kõrgel tasemel (kood 1), sest kasutatakse erinevaid süsteeme, mis võimaldavad kasutada maksimaalset kliendi poolt antud infot ja vähendada kitsaskohtade arvu. Samuti mitu eksperti tõid välja, et neil on olemas AEO sertifikaat (kood 2) ning seepärast on kvaliteet hea. Tollivaldkonna juht lisas, et: „*Juhul, kui avastatakse tollideklaratsioonil tekkinud viga ja deklaratsioon vajab korrigeerimist, esitatakse tollile taotlus deklaratsiooni muutmiseks. Ettevõttes viiakse läbi minimaalselt kaks korda aastas ka sisekontroll.*“ Tolliosakonna juhataja ütles, et kuna valdavalt on tegemist sarnaste kaupade importimisega/eksportimisega enam-vähem väljakujunenud klientuuriga, siis on vigade esinemine suhteliselt harv (kood 3). Peamiselt võivad esineda pisivead- eelneva deklaratsiooni kopeerimisel on osa lahtreid unustatud muutmata. Näiteks transpordiliik, kuna keskendutakse olulisematele andmetele. Samuti lisas ta, et: „*IMPULSS soodustab selliste vigade teket kuna andmete sisestajal pole*



*ülevaadet korruga kogu töölaust ja on vaja pidevalt kerida, et andmeid näha. Nii võivad deklaratsioonile jääda erinevad saatedokumendid üldosas ja kaupade osas. Eriti kui tolliagentuuris töötab mitu agenti ja neil on lisadokumentide sisestamisel erinevad harjumused.“*

**Kuues kategooria** (vt tabel 6) moodustati selgitamaks välja, kuidas sanktsioonid mõjutasid tolliteenuste juhtimist kaupade rahvusvahelises tarneahelas. Kokku saadi 3 koodi. Mitme eksperdi hinnangul, sanktsioonid mõjutasid suurel määral (kood 1) kaupade liikumist ning lähtuvalt sellest ka tolliteenuste juhtimist tarneahelas. Senised suured kaubavood Venemaa suunas katkesid (kood 2), vähenesid tolliteenuste mahud (kood 3), kaubavoogudele hakati otsima uusi kliente ning logistilisi ahelaid. Tolliteenuste vanemspetsialist ütles, et: „*Me ei deklareeri enam saadetisi, mis on kas või kaudselt seotud Venemaa ja Valgevenega.*“

**Seitsmes kategooria** (vt tabel 6) moodustati selgitamaks välja, kas on vajalik tarneahelas efektiivsuse saavutamiseks minimeerida tolliteenustele kuuluvaid kulusid. Kokku saadi neli koodi. Mitme eksperdi hinnangul on tarneahelas efektiivsuse saavutamiseks ning konkurentsipüsimeks primaarsem ülesanne minimeerida kulusid ja suurendada läbimüüki (kood 1). Lisaks mainis ta, et efektiivne tarneahel on strateegiline ja logistiline protsess (kood 2), mis hõlmab kõiki toiminguid, mis on hädavajalikud, et kaup optimaalsetes tingimustes lõpptarbijani jõuaks. Kulude juhtimiseks peab hoolikalt juhtima protsesse ning muutma nad võimalikult optimaalseks selleks on vajalik eelkõige tarneahela juhtimise kompetents (kood 3). Samuti on tarneahela sujuvuse tagamiseks oluline tõrgetest võimalikult kiiresti teada saada ja teha vajalikud ümberkorraldused (kood 4). Tolliosakonna juhataja ütles, et: „*Rutiinsed ja andmete käsitsi sisestamist nõudvad tegevused tuleb automatiseerida.*“

### **2.3. Ettepanekud ja järeldused**

Selles alapeatükis analüüsitakse tulemusi ning autor toob välja oma uuringu käigus selgunud ettepanekud. Intervjuusid ja küsitlusi analüüsides sai autor teada intervjueeritavate ja tolliagentuuride teadmisi seoses tolliteenuste juhtimise kohta rahvusvahelises tarneahelas. Lõputöö eesmärk oli välja selgitada rahvusvahelises tarneahelas tolliteenuse osutamise probleemid ning töötada välja ettepanekud tolliteenuste täiustamiseks rahvusvahelise kaubanduse arengu tugevdamiseks. Uurimistulemustest lähtudes esitab lõputöö autor järeldused ja ettepanekud tolliagentuuridele kui ka MTAlle, selleks et teada saada, millised

meetmed parandavad tolliteenuste juhtimist. Selle saavutamiseks püstitas lõputöö autor järgmised uurimisküsimused:

- Kuidas toimub tolliteenuste juhtimine kaupade rahvusvahelises tarneahelas?
- Millised on tolliteenuste juhtimise probleemid kaupade rahvusvahelises tarneahelas?
- Millised meetmed parandavad tolliteenuste juhtimist?

Lähtudes lõputöö alguses välja toodud teoreetilisest osast on tolliteenustel oluline roll tarneahelas, kuid praegu on tolliteenuste kvaliteedi juhtimise valdkond jätkuvalt probleemiderohke (vt käesolev töö lk 17). Samuti teooriast selgus, et tollikorralduse peamine alternatiiv, eriti viimase kahe aastakümne jooksul, on ühelt poolt kaubanduse lihtsustamise vajaduse tasakaalustamine, dokumentide ja protseduuride lihtsustamine ja ühtlustamine rahvusvahelises tarneprotsessis ning teiselt poolt kontrolli ning sekkumise taseme tasakaalustamine (vt käesolev töö lk 18). Küsitlusest tolliagenuuridele selgus, et (vt käesolev töö lk 32) tolli süsteemid ei ole kasutajasõbralikud, sest põhinevad enamasti andmete käsitsi sisestamisel, mille järgi saab järeldada, et ühise vormistuskeskkonna asemel kasutatakse eraldi süsteeme impordi, ekspordi ja transiidi vormistuseks. Erinevates riikides on deklaratsioonidel kajastatav andmeelementide hulk erineva mahu ja detailsusega. Tollivormistus ei peaks katkestama protsesse, vaid toimuma nende käigus. Erandiks on tollikontroll. Samuti teoreetilisest osast (vt käesolev töö lk 21) toodi välja, et tollivormistuse riskielementi analüüsides võib järeldada, et risk tekib üle piiri veetava kauba mittetäielikul või ekslikul deklareerimisel. Tolliaгентuuride küsitluses (vt käesolev töö lk 32) toodi välja, et probleemiks on klientide poolt esitatud dokumentides olevate andmete puudulikkus, mis raskendab deklaratsioonide täitmist. Mistõttu usub autor, et selle olukorra parandamisele aitaks kaasa klientide parem nõustamine, dokumentide täitmisel.

Beysenbaev & Dus (2020, p. 209) on arvamisel, et transpordi- ja logistikateenused hõlbustavad rahvusvahelist kaubandust ning mängivad olulist rolli majanduse kasvus ja arengus. Samuti võib logistikat määratleda kui osa tarneahelast, mis kavandab, rakendab ja kontrollib kaupade, teenuste ja teabe voogu päritolukohast tarbimispiirkonda (vt käesolev töö lk 8). Tolliaгентuuride küsitluse analüüsimisel (vt käesolev töö lk 32) selgus, et tolliteenused on üks osa logistika valdkonnast. Üldjuhul juhivad ettevõtete logistilisi protsesse rahvusvahelises tarneahelas koos tolliteenuste juhtimisega ekspedeerimis- ja logistikafirmad. Teooria osast tuleneb (vt käesolev töö lk 10), et tollipoliitikal on strateegiline koht riikide ja riikidevaheliste ühenduste välismajanduspoliitikas ning see on üks peamisi reguleerijaid nende suhetes

kolmandate riikidega. Tolliagentuuride küsitluse analüüsimisel (vt käesolev töö lk 34) selgus, et efektiivne tarneahel on strateegiline ja logistiline protsess, mis hõlmab kõiki toiminguid, mis on hädavajalikud, et kaup optimaalsetes tingimustes lõpptarbijani jõuaks.

Üle poole tarneahela kvaliteedi probleemidest tulenevad siiski spetsifikatsioonidest, kuna tarneahela liikmete vaheline teabevahetus on ebapiisav (vt käesolev töö lk 13). Ekspertintervjuust selgus, et tolliteenuste eripära võrreldes teiste MTA poolt pakutavate teenustega on komisjoni poolt kinnitatud spetsifikatsioonid ehk kuidas protsessid peavad toimima (vt käesolev töö lk 29). Widdowson (2007, p. 31) on arvamusel, et Tolliametite kohustused on riigiti erinevad, mida vaadatakse korrapäraselt üle ja muudetakse, et tagada nende jätkuv asjakohasus pidevalt muutuv maailmas, mida tõendas ka intervjuu analüüs. Ekspertintervjuu analüüsist selgus, (vt käesolev töö lk 27) et elatakse kiiresti muutuv maailmas ning peab olema võimeline selliste muutustega kohanema, nagu Ukraina sõda ja COVID-19 riigile kaasa töid.

Tulenevalt teooriast (vt käesolev töö lk 4) on ühiskonna ja infotehnoloogia kiire areng toonud kaasa riikidevahelise kaubakoguste suurenemise, mis tõstab oluliselt tolliteenuste tähtsust. Tolliteenuse programmi täiendatakse ja arendatakse pidevalt, et viia see kooskõlla väliskaubanduse uute regulatsioonide ja nõuetega. Süstematiseeritud probleemide kompleksid tolliteenuste turunduse arendamisel on: funktsionaalsed, infotehnoloogilised, organisatsioonilised, institutsionaalsed ja uuenduslikud (vt käesolev töö lk 18). Ekspertintervjuu analüüsist selgus, et praegusel ajastul ei saa ükski eriala eksisteerida ilma kasvõi minimaalse infotehnoloogia teadmista ning inimestel peab olema ettekujutus, kuidas süsteemide arendus käib, kuidas süsteeme luuakse ning mis etapid seal on (vt käesolev töö lk 28).

Teooriast tuleneb, et tolliasutuste riiklik ja organisatsiooniline tase on omavahel seotud, kuid juhib samas tähelepanu riigi teeninduskontseptsiooni väljatöötamise ja tagasisidemehhanismi arendamise tähtsusele (vt käesolev töö lk 17). Ekspertintervjuu analüüsimisel (vt käesolev töö lk 29) selgus, et Maksu- ja Tolliamet võttis ka aastaid tagasi vastu otsuse hakata oma teenuseid teadlikult juhtima ehk protsessides kaasatakse kliente ning neilt küsitakse pidevalt tagasisidet. Ekspertintervjuust selgus, et on perioode, mil on lühema või pikemaajalised katkestused, kuid nendest teavitatakse ettevõtteid, kes saavad lähtuvalt MTA saadud info alusel oma veoseid planeerida (vt käesolev töö lk 30). Ettevõtte juhid peavad hoiduma rahvusvahelise tarneahela toimimise kulude alahindamisest. Nad kalduvad optimistlikult kavandama stabiilset tarneahelat

ega oska ette näha sagedasi katkestusi süsteemides, mis toovad kaasa kulukaid lennuvedusid, suure- ja väikemahulisi ladustamisi (vt käesolev töö lk 12).

Tarneahela kvaliteedi kriitiline edutegur on strateegiline partnerlus ja koostöö kõigi huvipoolte vahel, sarnastest printsiipidest lähtumine ning kokkulepetest kinnipidamine (vt käesolev töö lk 13). Seda tõestab ka ekspertintervjuu (vt käesolev töö lk 28) ja tolliagentuuride küsitluse analüüsi osa (vt käesolev töö lk 32), kust selgub vajadus teha lähimate liikmesriikidega koostööd, et tagada sama kvaliteediga tolliteenus liiduüleselt. Lisaks tolliagentuurid (vt käesolev töö lk 32) töid välja, et MTA peaks koostöös ettevõtjatega, senisest rohkem püüdlema üldise halduskoormuse vähendamise poole.

Teooria osas (vt käesolev töö lk 13) oli öeldud, et tuleb kujundada toimiv tolliteenuste osutamise juhtimissüsteem, kus kehtivad õigusaktid hõlmavad välismajandustegevuse subjektide informeerimist ja nõustamist tolliseadusandluse küsimustes. Küsitluse (vt käesolev töö lk 32) ja intervjuude (käesolev töö lk 28) analüüsimisel selgus, et EL-s on väga mahukas tolliseadusandlus, milles pole lihtne orienteeruda ning seepärast peaks kliente ja töötajaid pidevalt nõustama ja koolitama, sest see aitab tõsta tolliteenuste kvaliteeti.

Läbiviidud uuringu põhjal tehakse järgmised ettepanekud:

1. Tulenevalt uuringust selgus, et käesoleval ajal esineb palju probleeme just Venemaalt ja Valgevenest saabunud kaubaga. Seega tuleks Maksu- ja Tolliametil rohkem kontrollida kaupu, mis liiguvad välispiiril mõlemas suunas, et vähendada pettusi ja eksimusi ning tolliagentuurid peakid rohkem klientidega suhtlema ja esitatud dokumente kontrollima.
2. Küsitluse analüüsist selgus, et soovitakse rohkem MTA poolseid koolitusi või infopäevi, sest tolliagentuuridele oleksid need väga kasulikud tollivormistuse kvaliteedi tõstmiseks.
3. Intervjuude analüüsist selgus, et infotehnoloogia alased teadmised on väga olulisel kohal ning süsteemide arendajad ja ametnikud tollis vajaksid vastavaid koolitusi.
4. Tulenevalt intervjuudest selgus, et ei hinnata tolliagentuuride pädevust tollivormistuse teenuse pakkumisel. Tolliagentuurile, kellel on palju vormistusvigu, tuleks korraldada MTA poolseid infotunde.

## KOKKUVÕTE

Praegu on üheks juhtivaks tegevuseks teenuste osutamine ja nende juhtimine. Tolliasutused pakuvad tolliteenuseid mitte ainult ettevõtetele, vaid ka riigile, täites seejuures reguleerivat funktsiooni ning kaitstes samal ajal majandust, inimeste tervist ja keskkonda. Rahvusvaheline tarneahel on integreeritud majandussubjektide järjestamise protsess tootjatest-tarnijatest kuni lõpptoote tarbijateni. Rahvusvahelist vedu ei saa ette kujutada ilma sellise protseduurita nagu kauba tollivormistus. Just selline teenus võimaldab seadustada teise riigi tolliterritooriumile viidava veose.

Lõputöö aktuaalsus seisneb selles, et rahvusvahelise kaubanduse globaliseerumise taustal suureneb oluliselt tolliteenuste roll ja tähtsus välismajandustegevuses, suureneb nende mõju kaubandussuhete arengule ning meie riigi ja selle majanduse julgeoleku tugevdamisele. Lisaks on praeguse majanduskriisi tingimustes, millega kaasneb suhtluse halvenemine potentsiaalsete välispartneritega ja uute väliskaubandus koostöö valdkondade kujunemine, kodumaiste ettevõtete välismajandustegevuse arendamine aktuaalne. Samuti on tolliteenuste täiustamine rahvusvahelises tarneahelas välismajanduse juhtimise põhiküsimus.

Lõputöös püstitatud uurimisprobleem seisneb küsimuses, kuidas muuta tolliteenuste juhtimist kaupade rahvusvahelises tarneahelas kvaliteetsemaks. Teenuste kvaliteet sõltub tarbijate nõudmiste rahuldamisest ja tolliasutuste ülesannete täitmisest riikliku poliitika rakendamisel. Sellest järeldeb, et tolliteenuste kvaliteedi juhtimine on teenuste kvaliteedi kindlaksmääratud taseme kujundamiseks, tagamiseks ja säilitamiseks tehtavate tolliteenuste osutamise toimingute kogum. Tolliteenuste kvaliteedijuhtimissüsteem on hierarhiline süsteem, mis koosneb: juhtimismehhanismist (eesmärgid, põhimõtted, funktsioonid, juhtimismeetodid), juhtimisstruktuurist, mis hõlmab juhtimisüksust (tolliasutused) ja juhtimisobjekti (tolliteenuste osutamise protsess), nõuetest läbiviidavatele tolliteenuste osutamise protsessidele, nende kvaliteedi hindamisest ning rakendatavate protsesside kohandamissuundade määramisest. Selle süsteemi kujundamisel ja toimimisel tuleb arvestada tolliteenuste kvaliteedijuhtimist mõjutavate teguritega.

Lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada rahvusvahelises tarneahelas tolliteenuse osutamise probleemid ning töötada välja ettepanekud tolliteenuste täiustamiseks rahvusvahelise kaubanduse arengu tugevdamiseks. Vastavalt selle püstitati 4 uurimisülesannet. Lõputöö eesmärk on saavutatud rahvusvahelise tarneahela tolliteenuste täiustamise ettepanekute

väljatöötamisega. Väljapakutud soovitude rakendamine aitab üldiselt kaasa tolliteenuste juhtimise protsesside optimeerimisele, mis võimaldab optimeerida logistikakulusid mitte ainult konkreetses tarneahelas, vaid loob harmoonilised tingimused kõigi tollivaldkonnas osalejate koostöök ja seega avaldab positiivset mõju meie riigi mainele rahvusvahelises kaubanduses.

Esimeseks uurimisülesandeks oli teoreetiliste allikate alusel analüüsida tolliteenuste olemust ja iseärasusi rahvusvahelises tarneahelas. Selle käigus tuli välja, et tolliteenuse all mõeldakse ühelt poolt välismajanduses osalejate ja teiselt poolt riigi majandusjulgeoleku tagamise ja riigieelarve täiendamise vajaduste rahuldamisele suunatud tollialaste tegevuste ja meetmete tulemust.

Teine uurimisülesanne oli kaardistada tolliteenuste juhtimise praktikad ja peamised probleemid kaupade rahvusvahelises tarneahelas. Selle käigus jõuti järeldusele, et tolliteenuste kvaliteedijuhtimise probleemid tulenevad suures osas kaupade üle tollipiiri liikumise riskide korraldusest. Siiski eeldatakse perspektiivseid tolliteenuste kvaliteedijuhtimise arengusuundi. Tarneahelate juhtimine ei ole mitte ainult tooraine, materjalide, lõpetamata tootmise, valmistoodangu, vaid ka efektiivse teenuse planeerimise, täitmise ja kontrolli protsess, saades operatiivset teavet kauba liikumiste kohta. Tarneahelate juhtimisega lahendatakse tarne-, tootmis-, ladustamis- ja tarneprotsesside koordineerimise, planeerimise ja juhtimise ülesandeid.

Kolmandaks uurimisülesandeks oli analüüsida võimalusi tolliteenuste kvaliteedi tõstmiseks rahvusvahelises tarneahelas. Selle käigus jõuti järeldusele, et sõna „tolliteenus“ all tuleb mõista tolliasutuste ja ettevõtete tegevust, mis toimub taotlejate päringute alusel teatud tasu eest või tasuta, et rakendada riiklikke funktsioone ja rahuldada huvitatud isikute majanduslikke vajadusi. Tollialases aspektis tuleb tolliteenuse kvaliteeti vaadelda kui välismajanduses osalejate rahulolu taset tolliasutuste tööga. Juhtimise analüüs tolliasutustes kui tolliteenuste kvaliteedijuhtimise alus on näidanud, et kvaliteedijuhtimise juurutamise peamine kontseptsioon on süsteemne lähenemine.

Neljandaks uurimisülesandeks oli seostada teooria ja uuringu tulemusi ning esitada ettepanekuid teenuste kvaliteedi parandamiseks. Töös soovitati korraldada pidevalt koolitusi ja infopäevi tollivaldkonnas töötavatele inimestele, korraldada tolliagentidele teadmisteste ning põhjalikumalt keskenduda kaupadele, mis tulevad Venemaalt või Valgevenest.

Edaspidi soovitab autor EL liikmesriikide tolliteenuste kvaliteedi tõstmiseks analüüsida logistika seoseid ja juhtimist rahvusvahelises tarneahelas.

## SUMMARY

Currently, one of the leading activities is the provision of services and their management. Customs authorities provide customs services not only to companies but also to the state, while performing a regulatory function and at the same time protecting the economy, human health and the environment. The international supply chain is an integrated process of ranking economic agents from manufacturers to suppliers to consumers of the final product. International transport cannot be imagined without a procedure such as the customs clearance of goods. This is the kind of service that enables the legalisation of cargo transferred to the customs territory of another country.

The topicality of the final thesis is that, in the context of the globalization of international trade, the role and importance of customs services in foreign economic activities is significantly increased, their impact on the development of trade relations and the strengthening of the security of our country and its economy is increased. In addition, in the context of the current economic crisis, which is accompanied by a worsening of communication with potential foreign partners and the development of new areas of foreign trade cooperation, the development of foreign economic activities of domestic enterprises is topical. Improving customs services in the international supply chain is also a key issue in the management of the foreign economy.

The research problem set out in the final thesis is the question of how to improve the management of customs services in the international supply chain of goods. The quality of services depends on meeting the demands of consumers and performing the duties of customs authorities in the implementation of national policies. It follows that the management of the quality of customs services is a set of operations for the provision of customs services to shape, ensure and maintain a defined level of quality of services. The quality management system of customs services is a hierarchical system that consists of: a management mechanism (objectives, principles, functions, management methods), a management structure that includes a management unit (customs authorities) and a management object (the process of provision of customs services), requirements for customs service processes, assessment of their quality and determination of the adjustment directions for the processes to be implemented. The design and operation of this system must take into account the factors influencing the quality management of customs services.

The aim of the final thesis was to identify the problems of the provision of customs services in the international supply chain and to develop proposals for improving customs services in order to strengthen the development of international trade. According to this, 4 research tasks were set up. The aim of the final work has been achieved by developing proposals for improving customs services in the international supply chain. The implementation of the proposed recommendations generally contributes to the optimisation of customs service management processes, which enables the optimisation of logistics costs not only in a specific supply chain, but creates harmonious conditions for the cooperation of all actors in the field of customs and thus has a positive effect on the reputation of our country in international trade.

The first research task was to analyse the nature and peculiarities of customs services in the international supply chain on the basis of theoretical sources. In the course of this, it turned out that customs service means the result of customs activities and measures aimed at satisfying the needs of the participants in the foreign economy on the one hand and the economic security of the state on the other hand and supplementing the state budget on the other.

Another research task was to map customs service management practices and the main problems in the international supply chain of goods. This led to the conclusion that the problems with the quality management of customs services stem largely from the organisation of the risks of the movement of goods across the customs border. However, prospective developments in the quality management of customs services are expected. Supply chain management is not only a process of planning, performing and controlling raw materials, materials, unfinished production, finished production, but also an efficient service by receiving operational information on the movements of goods. Supply chain management resolves the tasks of coordinating, planning and managing supply, production, storage and supply processes.

The third research task was to analyse ways to increase the quality of customs services in the international supply chain. In the course of this, it was concluded that the word "customs service" should be understood to mean the activities of customs authorities and enterprises, which are carried out on the basis of requests from applicants for a certain fee or free of charge, in order to implement national functions and meet the economic needs of interested parties. In the customs aspect, the quality of the customs service must be seen as the level of satisfaction of the participants in the foreign economy with the work of the customs authorities. Analysis of management in customs offices as the basis for quality management of customs services has shown that the main concept of implementing quality management is a



systemic approach. This requires the integration of the quality management system of customs services into the general management system of the customs authority and the orientation to the fulfilment of the requirements of the participants in the foreign economy, ensuring unconditional economic security of the country on the basis of a balance of interests of the parties.

The fourth research task was to link the theory and the results of the study and submit proposals for improving the quality of services. The work recommended continuous training and information days for people working in the customs field, organising knowledge tests for customs agents and focusing more closely on goods coming from Russia or Belarus.

In the future, the author recommends analysing the links and management of logistics in the international supply chain in order to increase the quality of customs services in EU Member States.

## VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Antsov, H., 2015. *Tarneahela optimeerimine rahvusvahelises kaubanduses tegutsevate ettevõtete näitel. Magistritöö.* Tartu: Tartu Ülikool.

Beysenbaev, R., Dus, Y., 2020. Russian's national logistics system: Main directions of development. *LogForum*, 16(2), pp. 209-218.

Biljan, J., Trjakov, A., 2012. Risk management and Customs performance improvements: The case of the Republic of Macedonia. *Social and Behavioral Science*, 44, pp. 301-313

Bugarčić, F.Ž., Skvarciany, V., Stanišić, N., 2020. Logistics performance index in international trade: Case of central and eastern European and Western Balkans countries. *Business: Theory & Practice*, 21(2), pp. 452-259.

Cedilnik, M., 2013. Flow of goods across customs territories. *Our Economy*, 59 (1/2), pp. 13-24.

Chibba, A., 2017. Supply Chain Quality Management: Exploring performance of manufacturing organizations. *Luleå: University of Technology*.

Čudan, A.L., Kekić, D.D., 2018. Customs administration of the republic of Serbia in the function of economic security. *Novi Sad Faculty Of Law-Collected Papers*, 35(3), pp. 1131-1144.

Customs Matters, 2022. Strengthening Customs Administration in a Changing World. *International monetary fund*.

Deloitte, 2020. The Impact of Digitalization on Customs Service Providers. *An outlook into the future*.

Elmane-Helmane, K., Ketners, K., 2012. Intergrated Customs Control Management in Latvia: Lessons Learned. *Economics and Management*, 17(2), pp. 528- 533.

Euroopa Liidu Teataja, 2013. *Euroopa Parlamendi ja Nõukogu määrus nr 952/2013, millega kehtestatakse liidu tolliseadustik.* [Võrgumaterjal] Leitav:

<https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:269:0001:0101:Et:PDF>  
[Kasutatud 22.12.2022].

Fedotov, O., Zotenko, O., 2020. Risk management in customs inspection of goods. *Lex Portus*, 3, pp. 79-94.

Goksoy, A., Ozsoy, B., & Vayvay, O., 2012. Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company. *International Journal of Business and Management*, 7(2), pp. 89-112.

Grottel, M., 2013. The status of authorized economic operator – a new quality of customs services. *International Business and Global Economy*, 32, pp. 97-113.

Gwardzinska, E., 2012. The standardisation of Customs Services in the European Union. *World Customs Journal*, 6(1), pp. 93-99.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 2010. *Uurija ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.

Huber, S., Luft, D., Klauenberg, J., Thaller, C., 2014. Integration of Transport Logistics Hubs in Freight Transport Demand Modelling. *European Transport Research Review*, 42, pp. 1-21.

International Transport Forum., 2015. Drivers of Logistics Performance. A Case Study of Turkey. *Corporate Partnership Board*.

Kalmus, V., Masso, A., Linno, M., 2015. *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys> [Kasutatud 30.10.2022].

Kiisler, A., 2011. *Logistika ja tarneahela juhtimine*. Tallinn: TTÜ kirjastus.

Kiprotich, A.M., Njuguna, R., Kilika, J., 2018. Total Quality Management Practices and Operational Performance of Kenya Revenue Authority. *International Journal of Contemporary Aspects in Strategic Management*, 2(1), pp. 91-105.

Laherand, M-L., 2008. *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrükk.

- Laurinavičius, A., 2018. Administrative discretion assumptions in developing customs logistics. *Intellectual Economics*, 12(1), pp. 34-46.
- Levada, V., Tolmachov, I., Levada, O., Galkin, A., 2019. Improving the efficiency of international supply chains via optimizing the functioning of customs terminals. *Management and Economics Engineering*, pp. 812-822.
- Levy, D. L., 1997. Lean production in a international supply chain. *Sloan Management Review*, 38(2), pp. 94-102.
- Lileikis, S., Staniūtė, G., 2020. Port customs brokerage services: partial reconceptualization of the company. *Journal of Management*, 1(36), pp. 47-51.
- Linumäe, K., 2022. *Tollikorraldus*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://teabevara.ee/logistika-teabevara/tollikorraldus> [Kasutatud: 25.11.2022].
- Logistics Focus, 2015. Quality management systems in logistics and SCM. *India: Transport Corporation of India Limited*.
- Mahdiraji, H. A., Arabzadeh, M., Ghaffari, R., 2012. Supply chain quality management. *Management Science Letter*, 2, pp. 2463-2472
- Maksu- ja Tolliamet, 2022a. *Maksu- ja Tolliameti arengukava 2022*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.emta.ee/eraklient/amet-uudised-ja-kontakt/maksu-ja-tolliamet/tutvustus-ja-struktuur> [Kasutatud: 19.10.2022].
- Maksu- ja Tolliamet, 2022b. *Kaubavedu*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.emta.ee/ariklient/toll-kaubavahetus/kaubavedu> [Kasutatud: 26.11.2022].
- Manolică, A., Roman, T., 2012. Globalisation – Advantages and Disadvantages from the Perspective of the Manufacturer. *CES Working Papers*, 4(4), pp. 746-757.
- Nemirova, G.I., Savelyeva, T.I., 2020. Significance assessment of the risk management system to improve the quality of customs service provision. *Economic Consultant*, 31(3), pp. 42-52.

- Nencheva, I., 2021. Current aspects of Bulgarian customs policy. *Trakia Journal of Sciences*, 19(1), pp. 216-222.
- Nestor, S., Melnyk, O., Adamiv, M., Włodzimierz, S., 2020. Modern Trends of Customs Administrations Formation Best European Practices and a Unified Structure. *The nispacee journal of public administration and policy*, 13(1), pp. 188-211.
- Nguyen, H.T., Grant, D.B., Bovis, C., Nguyen, T.T.L., Mac, Y.T.H., 2021. Factors Affecting Efficiency of Electronic Customs and Firm Performance in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), pp. 151-164.
- Panday, S., Panday, P. N., 2019. Professionally Managed Supply Chain Management has major impact on the issues under Corporate Governance. *Global Research Foundation for Corporate*, pp 1-16.
- Petersone, M., Jablonskis, A., Ketners, K., 2019. Insights into the definition of customs logistics. *Intellectual economics*, 12(1), pp.16-33.
- Popa, M., Rosca, E., Rusca, F., Costescu, D., Dragu, V., 2016. Transport problems. *Transport Faculty*, 11(2), pp. 78-89.
- Qin, X., Ye, Z., 2022. Collaborative Analysis and Research on Marketing Risk and Enterprise Growth. *BCP Business & Management*, 20, pp. 33-41.
- Rudzitis, N., Ceveris, A., 2015. Development of Customs Fiscal Function in Latvia. *Economics & Business*, 27, pp. 23-28.
- Saldana, J., 2011. Genrea, elements, and styles of qualitative research. *Rmt: Fundamentals of Qualitative Research*. New York: Oxford University Press Inc, pp. 3–30.
- Sidorova, E., Kostyukhin, Y., Korshunova, L., Ulyanova, S., Shinkevich, A., Ershova, I., Dyrdonova, A., 2022. Forming a Risk Management System Based on the Process Approach in the Conditions of Economic Transformation. *Risks*, 10(5), pp. 1-15.
- Srivastava, S. K., 2006. Logistics and Supply Chain Practices in India. *Vison*, 10(3), pp. 69-79.

- Suursoo, J., 2016. *Ekspedeerija käsiraamat*. Tallinn: Tallinna Tehnikakõrgkool.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., Saari, S., 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjayhtymä.
- Zaporozhets, O.F., 2018. Ways for improving the quality of customs services. *Innovative economy*, 3(4), pp. 12-16.
- Zhang, A., 2002. Electronic Technology and Simplification of Customs Regulations and Procedures in Air Cargo Trade. *Journal of Air Transportation*, 7(2), pp. 87-102.
- Tammaru, T., 2015. *Konkurentsieelis tekib tarneahela-ja kvaliteedijuhtimise ühendamisel*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://dea.digar.ee/cgi-bin/dea?a=d&d=aptoostus20150924.2.43.1&e=-----et-25--1--txt-txIN%7ctxTI%7ctxAU%7ctxTA-----> [Kasutatud: 22.01.2023].
- Taruste, T., 2015. *Kuidas luuakse edukaid tarneahelaid?* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.logistikauudised.ee/uudised/2015/02/26/kuidas-luuakse-edukaid-tarneahelaid> [Kasutatud: 30.04.2023].
- Tashiev, A., Abdyrov, T., 2019. Organization of Effective and Qualitative Customs Service System. *World Science*, 2(43), pp. 4-8.
- Teddlie, C. & Yu, F., 2007. Mixed Methods Sampling. A Typology With Examples. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), pp. 77-100.
- Thuy, N.T.B., Huong, T.T.M., 2018. The determinants affecting the customs risk management (CRM) in Dong Nai province. *British Journal of Marketing Studies*, 6(3), pp. 33-45.
- Trubitsyn, K., Mitrofanova, E., 2017. Improvement of quality of state customs services based on development of labor potential of customs officials. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 38, pp. 706-711
- Vu, T., 2021. Service Quality And Its Impact On Customer Satisfaction. *Business Dissertation*, pp. 1-52.

Widdowson, D., 2007. The changing role of customs: evolution or revolution? *World Customs Journal*, 1 (1), pp. 31-37.

Õunapuu, L., 2014. *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool. [Võrgumaterjal] Leitav: [http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu\\_kvalitatiivne.pdf](http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf) [Kasutatud 30.10.2022].

You, L., 2022. The Customs Clearance Efficiency of Guangdong-Hong Kong Land Transportation Based on BP Neural Network Algorithm. *Computational intelligence and neuroscience*, pp. 1-10.

Аканова, А.А., 2021. Управление таможенными услугами в международной цепи поставки товаров. *Российская таможенная академия*, стр 336– 388.

Бойнов, А.В., 2016. Управление таможенными услугами в международной цепи поставки товаров. *Наука и мир*, стр 16–18.

Гупанова, Ю.Е., Чечулин, Ю.О., 2019. Методический подход к комплексной оценке качества таможенных услуг. *Vestnik Universiteta*, 7, стр. 101-107.

Кириченко, Д.А., 2017. Таможенные услуги: Сущность, особенности, основные направления развития системы предоставления услуг. *Вестник*, 4(29), стр 35–38.

Чуйкова, Е.В., 2016. Классификация таможенных услуг на рынке государственных услуг. *Вестник*, 3(45), стр 32–36.

## Lisa. 1 Ekspertintervjuu Maksu- ja Tolliametis

1. Tööstaaž
2. Mis kuulub Teie tööülesannete hulka?
3. Milliste tolliteenustega tegelete?
4. Kas eraisikuna olete pöördunud mõne tolliagentuuri poole? Miks? Selgitage
5. Kas Teie arvates on vajalik tarneahelas efektiivsuse saavutamiseks minimeerida tolliteenustele kuuluvaid kulusid? Selgitage
6. Millised on tolliteenuste juhtimise probleemid kaupade rahvusvahelises tarneahelas?
7. Kuidas muuta tolliteenuste juhtimist kaupade rahvusvahelises tarneahelas kvaliteetsemaks?
8. Kuidas sanktsioonide kehtestamine mõjutab tolliteenuste juhtimist kaupade rahvusvahelises tarneahelas?
9. Mida arvate tolliteenuste arenduse/ juhtimise kvaliteedist Maksu- ja Tolliametis?
10. Kuidas toimub tolliteenuste juhtimine kaupade rahvusvahelises tarneahelas Maksu- ja Tolliameti vaates?
11. Kas Maksu- ja Tolliamet vastutab tolliteenuste osutamata jätmise või teenuse ebakvaliteetse osutamise eest? Millised võivad olla tagajärjed?
12. Miks pöörduvad inimesed tolliagentuuride, mitte Maksu-ja Tolliameti poole info saamiseks või ei tee ise deklaratsioone?



## Lisa. 2 Küsitlus tolliagentuuridele

1. Tutvustus – ametikoht, tööstaaž
2. Mis kuulub Teie tööülesannete hulka?
3. Milliseid tolliteenuseid pakute?
4. Kas teie arvates on vajalik tarneahelas efektiivsuse saavutamiseks minimeerida tolliteenustele kuuluvaid kulusid? Selgitage
5. Millist abi olete küsinud Maksu- ja Tolliameti käest seoses tolliteenustega?
6. Millised on tolliteenuste juhtimise probleemid kaupade rahvusvahelises tarneahelas?
7. Kuidas muuta tolliteenuste juhtimist kaupade rahvusvahelises tarneahelas kvaliteetsemaks?
8. Kuidas sanktsioonide kehtestamine mõjutab tolliteenuste juhtimist kaupade rahvusvahelises tarneahelas?
9. Mida arvate tolliteenuste kvaliteedist Tolliaagentuuris? (vead)
10. Kuidas toimub tolliteenuste juhtimine kaupade rahvusvahelises tarneahelas tolliaagentuuri vaates?
11. Miks pöörduvad inimesed tolliaagentuuride poole, mitte ei tee ise deklaratsioone?

### Lisa 3. Ekspertintervjuude koodipuu

Järgnevas tabelis on toodud kategooriatele vastavad koodid.

Tabel. Ekspertintervjuude kategooriad ja koodid.

Kategooriad	Koodid
<b>Kategooria 1</b> Probleemid kaupade rahvusvahelises tarneahelas	Kood 1. Muutuvas maailmas Kood 2. Sõda ja koroonas Kood 3. Ajaline tegur Kood 4. Eksam teadmiste kontrolliks
<b>Kategooria 2</b> Tolliteenuste juhtimise kvaliteetsus	Kood 1. Koostöö liikmesriikidega Kood 2. Infotehnoloogia teadmine
<b>Kategooria 3</b> Tolliteenuste juhtimine kaupade rahvusvahelises tarneahelas	Kood 1. Teenuste juhtimise alusraamistik Kood 2. Protsesside toimimise spetsifikatsioonid Kood 3. Tagasiside Kood 4. Rahulolu indeks
<b>Kategooria 4</b> Tolliagentuuride poole pöördumine	Kood 1. Ei tea tolli temaatikast mitte midagi Kood 2. Kaupade klassifitseerimine Kood 3. Teadmatus Kood 4. Ebaproportsionaalselt palju aega ja pingutusi
<b>Kategooria 5</b> Tolliteenuste osutamata jätmise või ebakvaliteetne osutamine	Kood 1. Lühema või pikemaajalised katkestused Kood 2. Eeltäidetud deklaratsioon Kood 3. Riskianalüüs Kood 4. Lihtne vigade
<b>Kategooria 6</b> Sanktsioonide kehtestamine	Kood 1. Protsess läks pikemaks kui ka raskemaks Kood 2. Ei ole lubatud või on piiratud Kood 3. Teistsugune ärimudel
<b>Kategooria 7</b> Efektiivsuse saavutamine	Kood 1. Vajalik ja otstarbekas Kood 2. On vaja teha teatud muudatused Kood 3. Analüüs

## Lisa 4. Küsitluse koodipuu

Järgnevas tabelis on toodud kategooriatele vastavad koodid.

Tabel. Küsitluse kategooriad ja koodid.

Kategooriad	Koodid
<b>Kategooria 1</b> Probleemid kaupade rahvusvahelises tarneahelas	Kood 1. Tolli süsteemid ei ole kasutajasõbralikud Kood 2. Dokumentides olevate andmete puudulikkus
<b>Kategooria 2</b> Tolliteenuste juhtimise kvaliteetsus	Kood 1. Nõustamine ja koolitamine Kood 2. Halduskoormuse vähendamine
<b>Kategooria 3</b> Tolliteenuste juhtimine kaupade rahvusvahelises tarneahelas	Kood 1. Ettevõtete logistilised protsessid
<b>Kategooria 4</b> Tolliagentuuride poole pöördumine	Kood 1. Deklaratsioonide täitmine nõuab teatud kogemust Kood 2. Deklaratsioonide täitmine on keeruline
<b>Kategooria 5</b> Tolliteenuste kvaliteet tolliagentuuris	Kood 1. Teenuste kvaliteet on kõrge tasemel Kood 2. On olemas AEO sertifikaat Kood 3. Vigade esinemine on suhteliselt harv
<b>Kategooria 6</b> Sanktsioonide kehtestamine	Kood 1. Sanktsioonid mõjutasid suurel määral Kood 2. Kaubavood Venemaa suunas katkesid Kood 3. Vähenesid tolliteenuste mahud
<b>Kategooria 7</b> Efektiivsuse saavutamine	Kood 1. Minimeerida kulusid ja suurendada läbimüüki Kood 2. Efektive tarneahel on strateegiline ja logistiline protsess Kood 3. Tarneahela juhtimise kompetents Kood 4. Teha vajalikud ümberkorraldused