

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Laura Kummel

**ELUSLAMMASTE JA LAMBALIHASAADUSTE TOOTMISE JA
EKSPORDI HETKESEIS NING TULEVIKUVÕIMALUSED**

Magistritöö

Juhtimine ja turundus, ettevõtte ja ekspordi juhtimine

Juhendaja: dotsent Rünno Lumiste

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 15179 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Laura Kummel.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 153597TATM

Üliõpilase e-posti aadress: laurakummel@gmail.com

Juhendaja: dotsent Rünno Lumiste:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
1. ÜLEVAADE LAMBAKASVATUSEST EESTIS JA EUROOPAS	8
1.1. Lambakasvatus Eestis	8
1.2. Lambakasvatuse ja lambalihatoodangu tootmise ja ekspordi hetkeseis Euroopa Liidus	14
1.3. Mahetoodang	16
2. TEOREETILISED ALUSED	20
2.1. Rahvusvahelistumine	20
2.2. Väärtusahel, konkurentsieelis ja innovatsioon	22
2.2.1. Klientettevõtete ja tarnijate valimine	26
2.2.2. Koduriigist tulenev konkurentsieelis	27
2.2.3. Innovatsioon konkurentsieelise saavutamisel rahvusvahelises kontekstis	29
3. UURINGU JA ANALÜÜSI MEETODID	31
3.1. Uuringu meetod	31
3.2. Intervjuude läbiviimise ja valimi moodustamise meetodid	32
3.3. Intervjuude analüüsimise meetod	34
4. TULEMUSED JA ANALÜÜS	36
4.1. Tulemused – hetkeseis ja tulevikuvõimalused intervjuude põhjal	36
4.2. Tulemuste analüüs	46
4.2.1. Rahvusvahelistumine	46
4.2.2. Väärtusahel ja konkurentsieelis lambasektoris	48
4.2.3. Klientettevõtete ja tarnijate valimine	52
4.2.4. Koduriigist tulenev konkurentsieelis	54
4.2.5. Innovatsioon	56
4.3. Järeldused	57
4.4. Ettepanekud	59
KOKKUVÕTE	62

SUMMARY	64
VIIDATUD ALLIKAD	66
Lisa 1. 100-pealise karja kulud, tulud, toetused ja kasum ning kahjum ettevõttes	70
Lisa 2. Lambaliha võrdlushinnad Euroopa Liidus (EUR/kg), lambad lihakeha kaaluga üle 16 kg	71
Lisa 3. Porteri väärtusahel	72
Lisa 4. Intervjuu teemad ja küsimused	73
Lisad 5 – 12. Intervjuud ja <i>cross-case</i> analüüsi tabelid on lisatud eraldi dokumendis	75

LÜHIKOKKUVÕTE

Antud magistritöö eesmärk on tuvastada probleemid, mis takistavad Eestis kasumlikku lambakasvatust ja lambalihasaaduste tootmist ning realiseerimist koduturul ja eksportturgudel, ning teha ettepanekuid tulevikus olukorra parandamiseks. Antud magistritöö keskne uurimisküsimus on – kuidas suurendada Eesti eluslammaste ja lambalihasaaduste tootmise, siseriiklikult realiseerimise ja eksportimise kasumlikkust?

Teoreetilise baasina kasutatakse antud töös väärtusahela ja konkurentsieelise teooriaid. Uurimustöös kasutatakse poolstruktureeritud intervjuusid, mis annavad intervjueerijale võimaluse koguda infot, mida intervjueeritav ise küsida ei oskaks, aga mis on uuritava teema seisukohalt oluline teadmine. Antud uurimustöös kasutati eesmärgistatud valimi moodustamise meetodit. Valimi moodustamisel sai määravaks intervjueeritavate kogemus ja pädevus antud valdkonnas. Valimi aluseks on lambasektori tarneahel. Intervjuude analüüsimisel kasutati juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi (*cross-case analysis*). Intervjuudes uuriti intervjueeritavate arvamust järgnevate teemade kohta: lambakasvatuse majanduslik tasuvus Eestis, lambaliha turg Eestis, Eesti lammaste eksportturud, kasvatatavate lammaste kvaliteet, arv, tõud, toodangu tüüp (eluslambad ja lambalihasaadused), mahelambad, vahendajad ja lambakasvatajate ühendused, nuumfarmid ja tapamajad.

Intervjuudest selgus, et peamised lambaäri kasumlikkuse suurendamist takistavad tegurid on ebaühtlane ja üldiselt pigem madal Eestis kasvatatavate lammaste kvaliteet, lammaste väike arv ja konkurentsieelise puudumine või vähemalt selle mitte kasutamine. Eesti lambaäri kasumlikkuse suurendamiseks tuleks tõsta kasvatatavate lammaste kvaliteeti ja kvaliteet ühtlustada, suurendada kasvatatavate lammaste arvu, leida ja kasutada Eesti lambalihasaaduste konkurentsieelist – mahedust ja värskust (mitte külmutatud), tuleks suurendada lambaliha tarbimist Eesti turul ning lambaäri peaks arendama süsteemsemalt üle kogu Eesti lambasektori.

Lambakasvatus, mahe, eksport, kasumlikkus, väärtusahel

SISSEJUHATUS

Lambakasvatus ei ole Eestis hetkel eriti kasumlik äri. Ka kohalik nõudlus lambaliha järele on praegu väike. Eestis on aga olnud varasematel aegadel lambakasvatus oluliselt mahukam ja lambalihal on olnud eestlaste toidulaual oluline koht. Eesti lammastel on oluline eelis suurtootjate lammaste ees, millega muidu mahupoolest konkureerida ei suudeta. See on mahelammaste kasvatamise kogemus ja võimalus pakkuda värsket (mitte külmutatud) mahelambaliha. Peaaegu pooled Eestis kasvatavatest lammastest on mahepõllumajanduslike reeglite järgi kasvatatud ning maheda toidu tarbimine on maailmas tõusev trend. Seega on Eesti lambakasvatajatel potentsiaal oma toodangut tulevikus kasumlikumalt müüa kui seda hetkel tehakse.

Lambasektori kasumlikkust ja eksporti puudutav uuring on aktuaalne. Seda näitab ka Maaeluministeeriumis hetkel pooleli oleva lambakasvatuse arengukava koostamine spetsiaalselt selleks kokku pandud töögrupi poolt. Samas on vastava uuringu lähtepunktid erinevad käesolevast magistritööst, kus kasutatakse teoreetilise baasina väärtusahela ja konkurentsieelise teooriaid ja uuringuosa leiab vastused küsimustele läbi lambasektori erinevate ettevõtete ja organisatsioonide esindajatega tehtud pool-struktureeritud intervjuude. Antud uurimustöö aluseks on konstruktivistlik paradigma, mille järgi kogutakse intervjuudest intervjuueeritavate kogemustel ja subjektiivsetel tõlgendustel baseeruvat infot lambasektori toimise kohta. Poolstruktureeritud intervjuude kasutamine annab intervjuueerijale võimaluse koguda infot, mida intervjuueeritav ise küsida ei oska, aga mis on uuritava teema seisukohalt oluline teadmine. Antud uurimustöös kasutati eesmärgistatud valimi moodustamise meetodit. Valimi moodustamisel sai määravaks intervjuueeritavate kogemus ja pädevus antud valdkonnas. Valimi aluseks on lambasektori tarneahel. Intervjuude analüüsimisel kasutati juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi (*cross-case analysis*). Intervjuudes uuriti intervjuueeritavate arvamust järgnevate teemade kohta: lambakasvatuse majanduslik tasuvus Eestis, lambaliha turg Eestis, Eesti lammaste eksportturud, kasvatatavate lammaste kvaliteet, arv, tõud, toodangu tüüp (eluslambad ja lambalihasaadused), mahelambad, vahendajad ja lambakasvatajate ühendused, nuumfarmid ja tapamajad.

Antud magistritöö **keskne uurimisküsimus** on – kuidas suurendada Eesti eluslammaste ja lambalihasaaduste tootmise, siseriiklikult realiseerimise ja eksportimise kasumlikkust?.

Alaküsimused on järgnevad:

- millised on peamised probleemid eluslammaste ja lambalihasaaduste tootmisel?
- millised on peamised probleemid eluslammaste ja lambalihasaaduste siseriiklikult ja eksportturgudel realiseerimisel?
- millised on võimalikud lahendused eluslammaste ja lambalihasaaduste tootmise edendamiseks?
- millised on võimalikud lahendused eluslammaste ja lambalihasaaduste siseriiklikult ja eksportturgudel realiseerimise edendamiseks?

Eelnevatele küsimustele leitakse töös vastused intervjuude abil, mis on läbi viidud erinevate Eesti lambalihasaaduste tarneahela etappide esindajatega. Antud uurimuse **eesmärk** on tuvastada probleemid, mis takistavad Eestis kasumlikku lambakasvatust ja lambalihasaaduste tootmist ning realiseerimist koduturul ja eksportturgudel, ning teha ettepanekuid tulevikus olukorra parandamiseks.

Antud magistritöö esimeses peatükis antakse ülevaade lambakasvatusest Eestis ja Euroopas, sealhulgas mahetoodangu pakkumise võimalustest ja trendidest. Teoreetiliste aluste peatükis tutvustatakse rahvusvahelistumist puudutavaid teooriaid, väärtusahela ja konkurentsieelise kontseptsioone, innovatsiooni olulisust konkurentsieelise saavutamisel, klientettevõtete ja tarnijate valiku tegemist ning koduturu/koduriigi rolli ja sealse ärikeskkonna olulisust konkurentsieelise saavutamisel. Tulemuste ja analüüsi peatükis on kirjas intervjuudest saadud tulemused eespool mainitud kaheteistkümne uuritud teema kaupa ning saadud tulemuste analüüs seoses teoreetiliste aluste peatükis kirjeldatud teooriatega. Järelduste peatükis tuuakse välja uuringust välja tulnud peamised märksõnad, mille ümber hakkavad koonduma kõik teised uuritud teemad, ja Eesti lambasektori peamised probleemid kohad kasumlikkuse kasvatamisel. Ettepanekute peatükis tehakse ettepanekuid, millele peaks lambasektoris kasumlikkuse suurendamiseks keskenduma ja millega tegelema rohkem või varasemast erineval viisil. Lisaks tehakse ettepanekute peatükis ettepanekud järgnevate uuringute läbiviimise teemade kohta.

1. ÜLEVAADE LAMBAKASVATUSEST EESTIS JA EUROOPAS

Järgnevas peatükis kirjeldatakse lambakasvatuse, sellega seotud tootmise ja eksporditegevuse minevikku, hetkeseisu ja tulevikutrende Eestis ja Euroopa riikides. Kuna Eestis kasvatatavatest lammastest umbes pooled on mahepõllumajanduslike reeglite järgi kasvatatud ning mahetoit on maailmas tõusev trend, siis on ühes alapeatükis eraldi kirjeldatud mahetootmise plusse ja miinuseid.

1.1. Lambakasvatus Eestis

Traditsiooniliselt on Eestis kasvatatavate lammaste arv olnud palju suurem võrreldes tänase päevaga. Hoolimata mahu vähenemisest on Eestis palju lambakasvatajaid, enamik neist väga väikeste karjade omanikud. Leidub ka suuremaid karjasid, mille omanikud kasvatavad lambaid ärilisel eesmärgil.

Suurim **lammaste arv** Eestis on loendatud 1922. aastal 745 000 lammast koos samal aastal sündinud talledega. 1938/39. aastatel oli Eestis 695 000 lammast koos samal aastal sündinud talledega ja üheksakümnendate alguses oli Eestis umbes 140 000 lammast. Pärast seda vähenes kümne aasta jooksul lammaste arv Eestis drastiliselt. Taandarengu peamiseks põhjuseks oli lambaliha- ja villatootmise madal tasuvus, probleemid lambaliha ja villa realiseerimisel ja põllumajandustootmise üldine allakäik üheksakümnendate aastate alguses. 2000. aastal peeti Eestis üle talve umbes 30 000 lammast. Alates 1999. aastast hakati maksma riiklikku ute kasvatamise toetust. Antud toetus ja Eesti ühinemine Euroopa Liiduga 2004. aastal mõjutasid lambakasvatust positiivselt, lammaste pidamise majanduslik tasuvus tõusis ja lammaste arv Eestis kasvas. Lammaste arvukus kasvas ajavahemikus 2000 – 2008 üle 2,5 korra. (Lambakasvatus ...) 2017. aasta teise kvartali seisuga oli Eestis 104 900 lammast ja kitse, kusjuures kvartaliga kasvas nende arv 7600 pea võrra (Lihaturg II ... 2017, 8). 2016. aastal loendati kontrollpäeval 51 999 mahelammast (Mahepõllumajanduslik ... 2016). Tegelikult võimaldaksid Eesti rohumaad

kasvatada vähemalt miljon lammast (Lambakasvatussaaduste ...). Hetkel on probleemiks ka lammaste tapmisega tegelevate tapamajade vähesus ja nende vähene tapavõimsus (Lambakasvatus ...).

Eesti **loodus**, välja arvatud soised alad, on lammaste kasvatamiseks väga sobilik. Lammaste kasvatamine raskesti haritavatel aladel võib olla lausa kasulik (näiteks Lõuna- ja Kagu-Eesti kuppelalad, loopealsed ja rannaäärsed alad). (Lambakasvatussaaduste ...) või vajalik rannaniitude hooldamiseks (Talvi 2001, 16). Enamasti on loopealsete alade säilitamiseks peetud lambaid, sest nad on kõige sobilikumad loomad nende alade hooldamiseks, sest olles vähenõudlikud, ei riku kamarat ja söövad nälja korral ka kadakavõrseid. (Talvi 2001, 18-19) Eesti loopealsete kogupindala on tänaseks võrreldes poole sajandi taguse ajaga majandamise katkemise ja kinnikasvamise tõttu mitmeid kordi vähenenud (Talvi 2001, 17). Kuna lambakasvatus on hetkel madalseisus, on korralikult püüatud loopealseid vähe (Talvi 2001, 18).

Eestis on Eesti lamba- ja kitsekasvatajate **liit** (varasema nimega Eesti lambakasvatajate selts), mis ühendab Eesti lamba- ja kitsekasvatuse arendamisest huvitatud isikuid ja nende **ühendusi** (Liidust ...). Lisaks liidule on mitmel pool Eestis moodustatud lambakasvatajaid ühendavaid ühendusi, et lambakasvatust arendada. Näiteks on loodud Eesti lambakasvatajate ühistu, mis tegutseb Võrumaal (Ettevõttest ...), Saarte lambakasvatajate ühistu, mis ühendab Eesti saartel tegutsevaid lambakasvatajaid (Saarte ...) ja Kihnu maalambakasvatajate selts, mis tegeleb Kihnu maalamba kui põlise Eesti lamba säilitamise ja aretamisega ning maalamba pidamise ja tema saaduste edendamise (Meist ...).

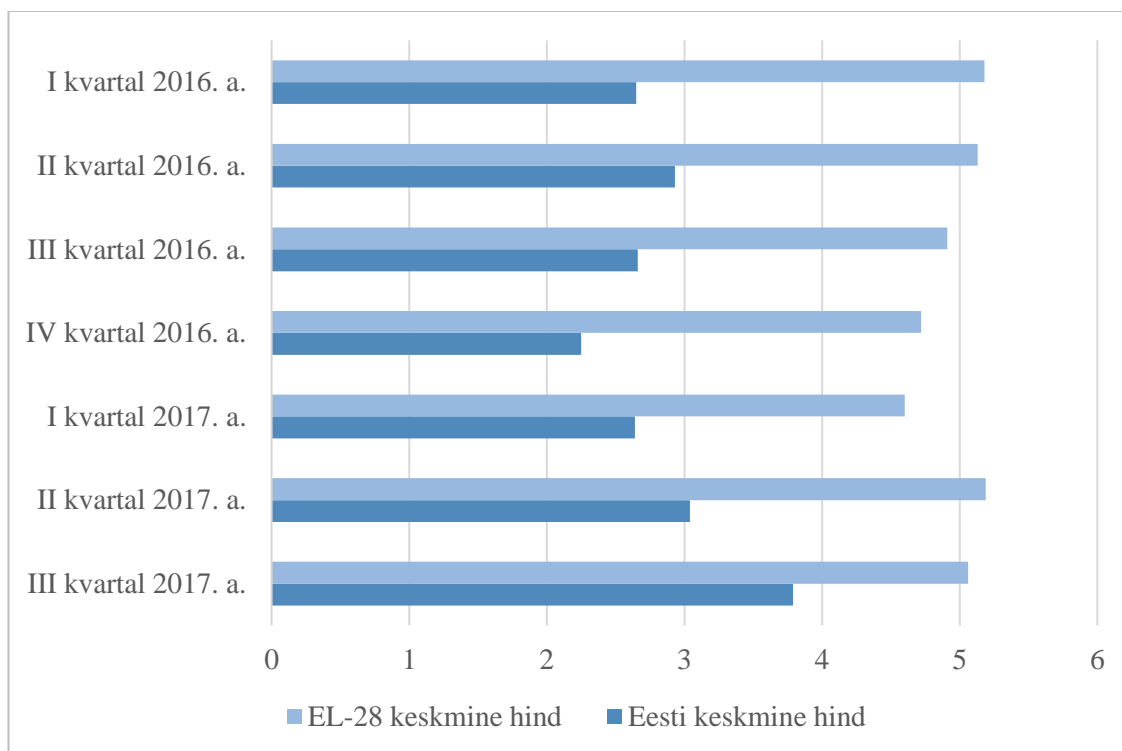
2011. aastal avaldatud lambakasvatuse käsiraamatus on tehtud näidiskalkulatsioon lambakasvatuse tulukuse kohta, kus aluseks on võetud 100-pealine kari. Vastav kalkulatsioon näitas, et 100-pealise karjaga jäi lambakasvataja 2831,68 euroga kasumisse juhul, kui saadi erinevaid riiklikke toetusi. Ilma toetusteta jääks 100-pealise karja omanik 2921,33 euroga kahjumisse. Täpsemad numbrid vastava kalkulatsiooni kohta on toodud Lisas 1. (Lambakasvatuse ...2011, 37-38) Saaremaa Ökoküla AS juhataja Koit Kull ütles 2010. aastal Ärilehele antud intervjuus, et nende arvutused näitavad, et 2000–2500 põhikarja utte tagab selle, et toodangust saadud raha ületab toetused (Koit 2010). Maaelu edendamise sihtasutuse veebilehel avaldatud info järgi oleks lambakasvatus oluliselt tasuvam, kui lammaste paaritamist reguleeritaks nii, et lambaid oleks võimalik müüa kõikidel aastaegadel. See aitaks kaasa ka lambalihaga seotud ettevõtete loomisele ja püsivatele ekspordipartnerite leidmisele. (Kulud ...) Hinnangud selle kohta, kui palju

peaks vähemalt lambaid kasvatama, et see tegevus oleks äriiselt tasuv, on erinevad. Erinevused tulenevad näiteks toetuste kasutamise mahust, piirkonnast, kus lambaid kasvatatakse, millist tõugu kasvatatakse (kas lihatõug) jne. Konkreetsemate situatsioonide kohta on vajalik teha täpsemad arvutused.

Eesti lambakasvatajate ühistu on loodud suurendamiseks **lammaste kasvatamise tulukust**. Seda soovitakse teha läbi ühistu lambaid realiseerides ja lammaste kvaliteedimadusi parandades. Nende eesmärkideni jõudmiseks peab aga ühistuga olema liitunud ja ühistu tegevusse aktiivselt kaasatud arvestatav kogus lambakasvatajaid. Läbi Eesti lambakasvatajate ühistu soovitakse pakkuda abi lammaste kvaliteedi tõstmisel ja lammaste turustamisel nii Eestis kui ka Euroopa Liidus. Lambakasvatuse arendamiseks on ühistul plaanis välja töötada kontseptsioonid, mille rakendamise abil lammaste kvaliteet tõuseb ja tänu millele leitakse Eesti lammastele kindel ning stabiilne turg. (Ettevõttest ...)

Lambaliha keskmine kokkuostuhind Eestis oli 2017. aasta III kvartalis 2,73 EUR/kg (käibemaksuta). See hind langes võrreldes eelneva aastaga 8,4% ehk 0,25 EUR/kg. Lambaliha keskmine jaehind Eesti kauplustes oli 2017. aasta III kvartalis 9,41 EUR/kg. See hind tõusis aastaga 10,9 %. (Lihaturg III ... 2017, 9) Aasta III kvartal on lambamüügi hooaeg.

Keskmine eluslammaste **kokkuostuhind** Eestis on võrreldes Euroopa Liidu riikide keskmise kokkuostuhinnaga ligi poole võrra väiksem. Täpsemad kokkuostuhinnad on toodud joonisel 1 ja lisas 2. (Lihaturg II ... 2017, 9)



Joonis 1. Lambaliha võrdlushinnad Euroopa Liidus (EUR/kg), lambad lihakeha kaaluga üle 16 kg
Allikas: (Lihaturg II ... 2016, 9; Lihaturg IV ... 2016, 9; Lihaturg II ... 2017, 9; Lihaturg III ... 2017, 9)

Eestis on aretatud kaks **lambatõugu** – eesti valgepealine ja eesti tumedapealine. Lisaks on viimasel ajal hakatud kasvatama ka dorseti, suffolki, tekseli ja dala lambatõugusid. Need on eestimaiste lambatõugude parandajad tõud. Vähesel määral kasvatatakse ka islandi lambaid, gotlandi lambaid, soome maalambaid, dorperi lambaid, flaami piimalambaid ja beltexi lambaid. (Lambakasvatuse ... 2011, 4) Sobiva lambatõu kasvatamiseks valimine on oluline osa strateegiast, kuidas lambakasvatuse kasumlikust tõsta.

2017. aastal oli lambakasvatajatel võimalik taotleda loomakasvatuse üleminekutoetusi, millega tasandatakse põllumajandustootjate sissetuleku erinevusi võrreldes Euroopa Liidu liikmesriikide põllumajandustootjatega. Tootmisega seotud üleminekutoetustega hüvitatakse loomakasvatajatele osaliselt nende kulutused ja tõstetakse konkurentsivõimet. (Loomakasvatuse ... 2017)

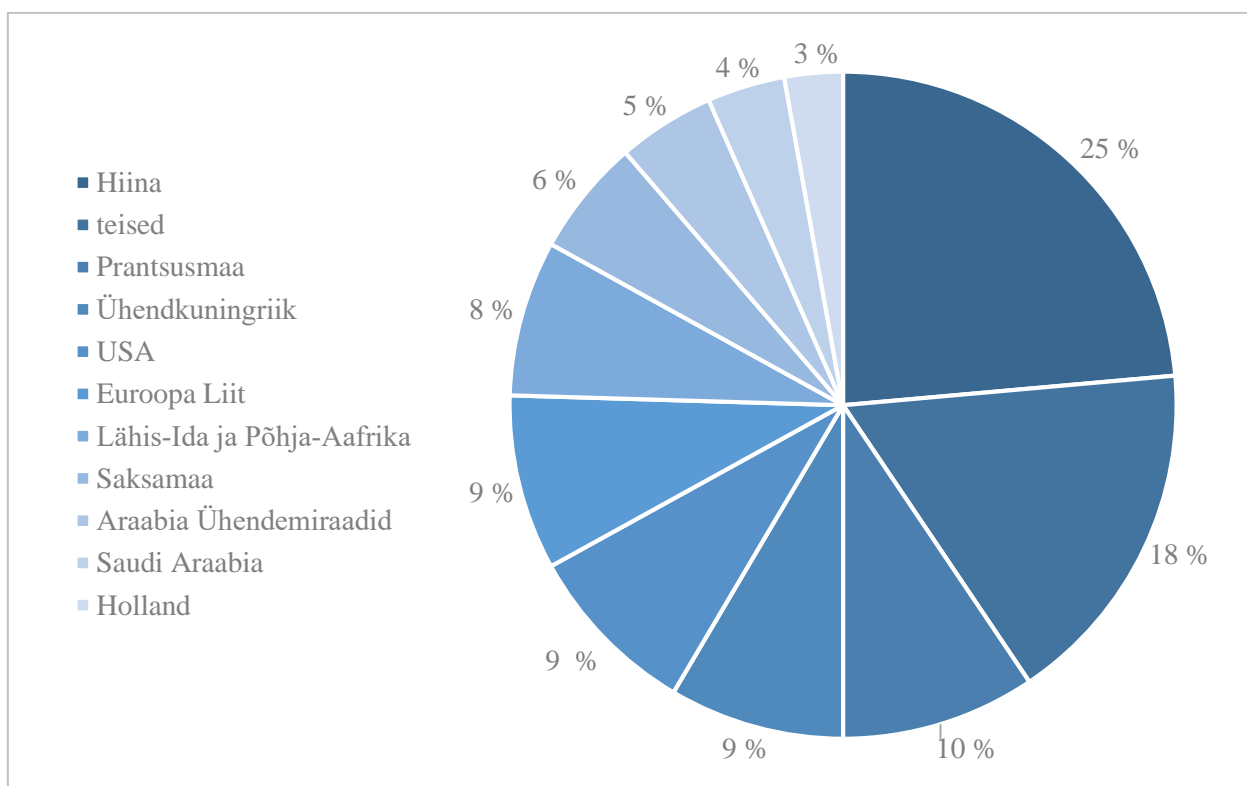
Lambakasvatajatele on selliseks toetuseks ute kasvatamise üleminekutoetus, mis on 7,52 eurot ühiku kohta (Kellele ... 2017). Tootmisest lahti seotud üleminekutoetustega toetatakse tootjate põllumajandussektoris jätkamist ning planeerimist pigem turunõudlusest mitte tootmistoetustest lähtuvalt (Loomakasvatuse ... 2017). Lambakasvatajatele on selliseks toetuseks ute üleminekutoetus, mis on 1,28 eurot ühiku kohta (Kellele ... 2017). 2015. aastal maksti põllumajandusettevõtete tulemuslikkuse parandamise investeeringutoetust, et põllumajandusettevõtjad saaksid parandada tulemuslikkust läbi tootmise kaasajastamise, ühise majandustegevuse edendamise, keskkonnahoidlike põllumajandus- ja loomakasvatusehitiste rajamise ning uuendamise ja keskkonnasõbraliku energia tarnekindluse suurendamise (Põllumajandusettevõtete ... 2017).

Lambaliha **tarbitakse** Eestis tänapäeval üsna vähe – 2009. aastal 700 grammi aastas inimese kohta. 2004. aastal oli lambaliha tarbimine inimese kohta veel madalam – 200 grammi aastas. Seevastu 1939. aastal tarbiti Eestis 7 kg lambaliha aastas inimese kohta. Võrdluseks lambaliha tarbimisega – Eestis süüakse kokku keskmiselt 73,4 kg liha aastas (peamiselt sea- ja linnuliha). (Lambaliha ... 2011, 5) Ajalooliselt oli Eestis kombeks tappa Mikhlipäevaks need lambad, keda ei kavatsetud ületalve pidada. Mikhlikuul ehk septembris oli üldiselt traditsiooniks süüa erinevaid lambast tehtud toite ning toitude tegemisel kasutati erinevaid osasid lambast. Näiteks liha keedeti, verd kasutati kääkide valmistamisel koos jahuga ja peast ja jalgadest keedeti sülti või suppi. (Lambaliha ... 2011, 7)

Lambaliha **maitse** oleneb mitmetest asjaoludest, sealhulgas sellest, mida lammas on söönud, kui vana lamba lihaga on tegemist ja millist osa lambast ning kuidas on küpsetatud (Lambaliha ... 2011, 13). Lambaliha söömine ei ole Eestis eriti levinud, aga see on muutumas populaarsemaks. Samas on paljudes teistes riikides õige šašlõkk just lambalihast. (Lambaliha ... 2011, 14) Lambaliha talub hästi ka külmutamist. See tähendab, et kui liha aeglaselt külmkapis üles sulatada, on lambaliha maitse väga vähe muutunud. (Lambaliha ... 2011, 20)

Lambaliha järele on Eestis suurem **nõudlus** kui **pakkumine** (Lambakasvatussaaduste ...). Seega on Eestis võimalik lambaliha tarbimist soodustada ja arendada, et lambakasvatus saaks Eestis jälle kasvada.

Kui Eestis otsitakse lambalihale eksportturgusid, siis ühe võimalusena võiks kaaluda, kas maailma suurimate lambaliha importijate seas oleks ka Eestile sobivaid sihtkohti (joonis 2).



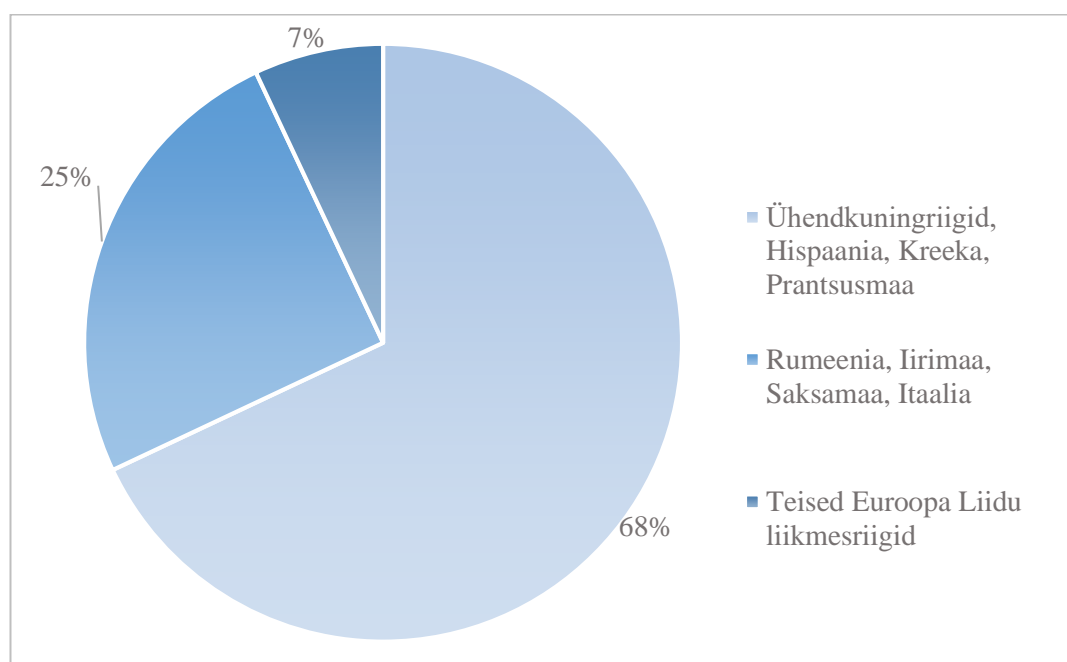
Joonis 2. Maailma suurimad lambaliha importijad 2013. aastal

Allikas: (World ... 2016, 9)

Samas, kuna Eesti lambasektor on väike ja konkurentsieelise leidmiseks oleks vaja fookuseerida mõnele kitsama nišši toote pakkumisele, näiteks maheliha ekspordile või liha värskena ekspordimisele, siis joonisel 2 olevad importijad ei pruugi, aga võivad, olla kõige õigem valik ekspordi sihtriigiks. Samas jäävad alati eksisteerima ka mitte maheda lambaliha tootjad, kellele võib eelnev joonis sihtriikide valikul mõtteid anda.

1.2. Lambakasvatuse ja lambalihatoodangu tootmise ja ekspordi hetkeseis Euroopa Liidus

Peamised lamba- ja kitseliha tootjad Euroopa Liidu liikmesriigid on Ühendkuningriigid, Hispaania, Kreeka ja Prantsusmaa. Nad toodavad 68% Euroopa Liidu liikmesriikide kogumahust. Joonisel 3 on lamba- ja kitseliha tootmise mahu jagunemine toodud protsentuaalselt. Sealhulgas on näha, kui väike on tootmine enamus riikidel võrreldes kaheksa peamise tootja riigiga. (Sheepmeat ...)



Joonis 3. Euroopa Liidu liikmesriikide kitse- ja lambaliha kogutoodang

Allikas: (Sheepmeat ...)

Euroopa Liitu imporditakse suures koguses lambaliha Uus-Meremaalt ja Austraaliast, sest Euroopa Liidu liikmesriigid ei ole ise võimelised piisavas mahus lambakasvatuse toodangut pakkuma. Euroopa Liit suudab end ise varustada 88% ulatuses lamba- ja kitseliha toodanguga. Euroopa Liidus kasvatati 2013. aasta seisuga umbes 98 miljonit pead (85% nendest on lambad ja 14% kitsed), mis teeb kogu aasta toodanguks umbes 925 000 tonni rümbamassi. Euroopa Liit ekspordib umbes 8% oma toodangust ja impordib samal ajal 212 000 tonni peamiselt Uus-Meremaalt ja Austraaliast (94%). Imporditud toodang moodustab umbes 23% Euroopa Liidu oma

tarbimisest. Viimastel aastatel on elusloomade ja liha eksport Euroopa Liidust Lähis-Ida ja Põhja-Aafrika riikidesse suurenenud. Eelkõige on suurenenud eksport Lähis-Ida riikidesse. (Sheepmeat ...)

Lambaliha tootmise kasv Euroopa Liidus on hindade languse tõttu 2017. aasta märtsi seisuga aeglustumas (Short-term ... 2017, 1). Kariloomade uuringu järgi 2016. aasta detsembri seisuga näitasid lambakarjad Suurbritannias, Rumeenias ja Iirimaa kasvu vastavalt 437 000, 268 000 ja 113 000 lamba võrra samal ajal kui Kreeka lammaste arv näitas vähenemise märke. Hispaania kohta käiv statistika ei ole saadaval, kuigi see riik on kasvatatavate lammaste arvu poolest Euroopa Liidus teisel kohal. 2016. aastal stabiliseerus lammaste ja kitsede (sealhulgas elusloomad, liha ja valmis tooted) kasvatamine 929 000 tonni juures. Sealhulgas vähenes valmis toodangu eksport Euroopa Liidust ja suurenes elusloomade eksport 38% võrra. Sellest tingituna vähenes loomade tapmise maht Euroopa Liidu liikmesriikides. (Short-term ... 2017, 20)

Kuna elusloomade eksport Euroopa Liidust suurenes, aga import ei suurenenud, oli 2016. aastal Euroopa Liidu kohalikul turul vähem lambaliha saadaval. Lambaliha tarbimine vähenes 2016. aastal Euroopa Liidus 1% elaniku kohta. Vaadates lambaliha toodangu trende Euroopa Liidus, võib arvata, et tarbimine taastub 2017. aasta jooksul. Kuna lambaliha tarbimine moodustab Euroopa Liidus ainult 2,5 % kogu liha tarbimisest ehk 1,9 kg inimese kohta, siis on lambaliha tarbimise muutumisel väike efekt võrreldes teiste lihadega, mida tarbitakse rohkemal määral. (Ibid.)

Lambaliha müügihind Euroopa Liidust väljapoole oli 2016. aastal enamuse ajast madalam võrreldes kahe eelneva aastaga, välja arvatud augustis ja septembris, mil hind oli kõrgem, kui varasematel aastatel, ja oktoobris, mil hind oli peaaegu sama kui eelmistel aastatel. (Ibid.)

Euroopa Liidu toetusel on loodud veebileht www.tastyeasylamb.co.uk, mis propageerib lambaliha tarbimist kuues erinevas keeles (Tasty ...). Eestis on sarnase põhimõttega veebileht MTÜ Liivimaa Lihaveisel - liivimaalihaveis.ee/et (Liivimaa ...). Sarnane eestlastele suunatud veebileht lambaliha tarbimise kohta on üks võimalus eestlastele uuesti kodumaise lambaliha tarbimise positiivseid külgi tutvustada ja seeläbi tarbimist suurendada.

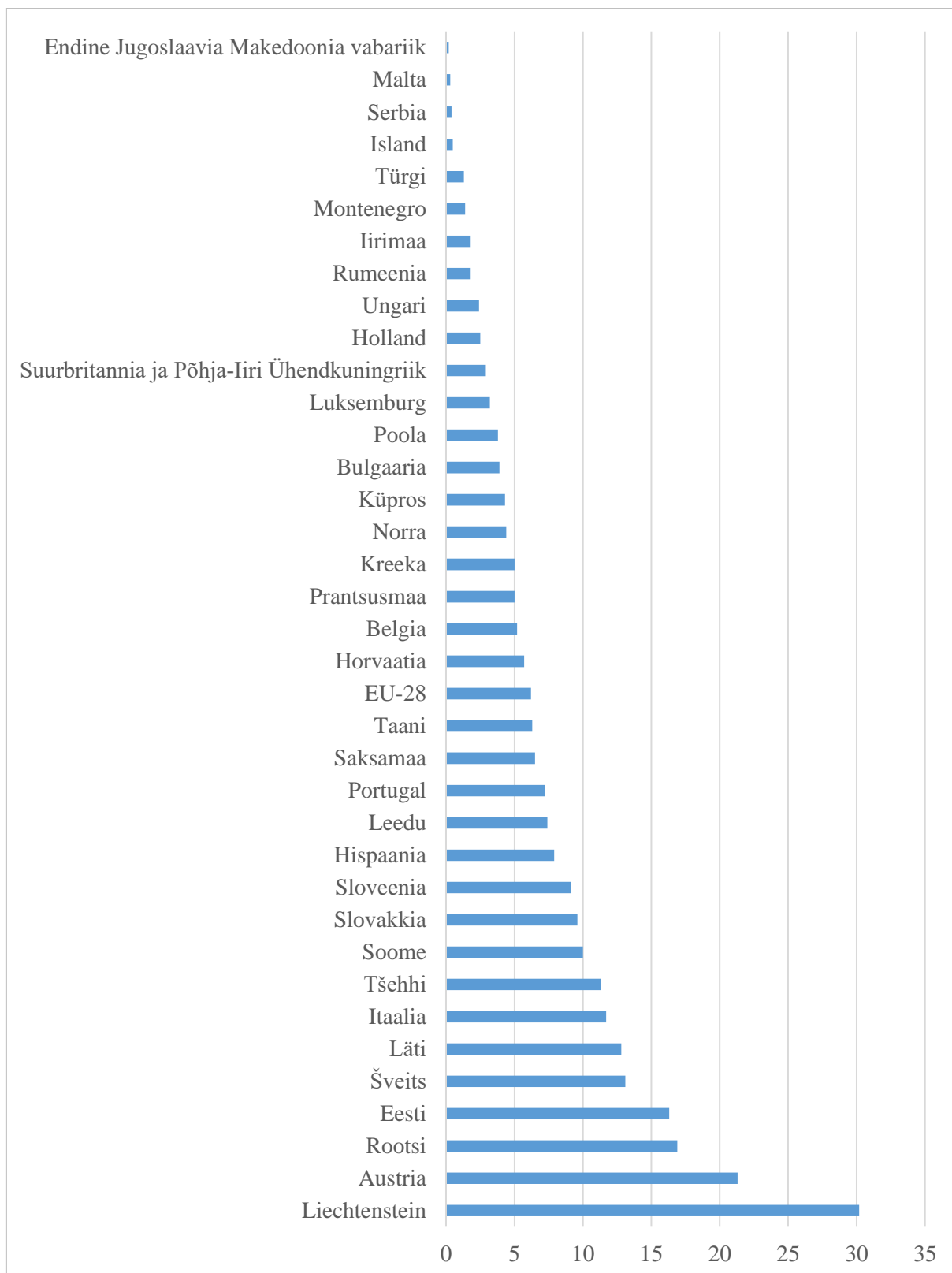
1.3. Mahetoodang

Umbes pooled Eestis kasvatatavad lambad on mahepõllumajanduslike reeglite järgi kasvatatud (Mahepõllumajanduslik ... 2016). See on üks omadus, mis võib tulevikus toetada Eesti lammaste kasumlikumalt eksportimist. Mahe lambakasvatusel on mitmeid eeliseid tavalise lambakasvatuse ees.

Mahe lambakasvatus on keskkonnasõbralik, loomad saavad kasvada loomulikumas keskkonnas ja süüa täisväärtuslikku GMO-vaba mahesööta. Nende kasvatamisel ei kasutata antibiootikume ega kasvustimulaatoreid. Mahetoidu toiteväärtus on suurem, sest sisaldab rohkem inimesele vajalikke mikrotoitaineid (vitamiinid, mineraalained, antioksüdandid ja asendamatud aminohapped). (Mis on mahe ...) Vabapidamisel ja rohumaasöödal loomad on tervemad ja nende toodang on inimesele tervislikum (Mahetootjad ...). Mahelambaliha sisaldab võrreldes teiste lambakasvatusemeetoditega kasvatatud lammaste lihaga rohkem omega 3 rasvhappeid ning selles on madalam omega 6 ja omega 3 rasvhapete suhe (Kocak 2016, 38). See tähendab, et mahelambaliha on inimesele söömiseks kõige tervislikum lambaliha.

Mahetoodete tarbimine on Euroopa Liidu liikmesriikides kasvavas trendis. Mahetoodete tarbimine on suurenenud viimase kümne aasta jooksul kaks korda. Mahepõllumajandusliku maa kasutuselevõtmine mahetoodangu kasvatamiseks on Euroopa Liidu liikmesriikides aga pisut aeglustunud. Mahepõllumajandusse investeerimist on Euroopa Liidus plaanis soodustada vastavat poliitika (*Common Agricultural Policy (CAP)*) muutmisega. Ilma nende muutusteta ei suudeta kasvavale mahetoodangu nõudlusele vastata. (Organic ... 2014)

Eesti on Euroopas mahepõllumajandusliku maa osakaalu poolest neljandal kohal (joonis 4) (Organic ... 2015). Samas ei ole Eesti veel välismaal väga tuntud kui puhta toidu päritoluriik.



Joonis 4. Mahe põllumajandusmaa osakaal Euroopa riikides (%)

Allikas: (Organic ... 2015)

Kuigi protsentuaalselt on Eestis umbes pooled kasvatatavad lambad mahepõllumajanduslike reeglite järgi kasvatatud (Mahepõllumajanduslik ... 2016), siis mahult on Eesti mahe lambakasvatus väga väike võrreldes teiste Euroopa Liidu riikidega. (Facts ... 2016, 38)

Mahepidamisel loomade kohta käiv statistika on puudulik. Aga võttes arvesse olemasolevat infot, on maheloomade kasvatus kiiresti kasvav trend. (The world ... 2017, 221) Viimase kümne aastaga on mahetootjate arv kasvanud Euroopas 71% ja Euroopa Liidus vähemalt 50% (The world ... 2017, 225). Hetkel peaaegu et puuduvad turud kõrgekvaliteedilistele lambalihatükkidele ja seega peaks selliselt lambaliha müümist nägema eelkõige kaugema tuleviku eesmärgina. Selliselt lambaliha müües on oluline, kust vastav lambaliha pärineb ja milline on selle kvaliteet. Väikestes kogustes mahe lambaliha juba müüakse, aga eelkõige riikide siseselt. (World ... 2016, 19)

Kuigi mahe lambapidamisel on palju eeliseid, eksisteerib ka puuduseid. Kuigi loomad võtavad kaalus juurde sarnaselt nii tavalise kui ka mahepidamisega, siis mahepidamise raames kasvatatakse ühel pindalal korraga vähem loomi kui tavapidamise korral. (Offermann 2000, 31) Ühe looma kohta on majutamise hinnal marginaalne mõju loomapidamise kasumlikkusele. Peamine kulu erisus tavapidamise ja mahepidamise vahel on sööda hinnas ja spetsiifiliste tõugude hindades. (Offermann 2000, 30) Selle info põhjal on mahepidamise korral keerulisem saada paremat kasumlikus kui tavapidamisega.

Siiski, mahe lambapidamise kasumlikuks pidamine võrreldes tavapidamisega sõltub olenevalt sellest, mida hindamisel arvesse võetakse. Näiteks kui pika perioodi jooksul kasumlikuks saamist oodatakse, või kas kulude ja tulude hulka arvatakse ainult ettevõtte kulud ja tulud või ka tarbija ja keskkonna kulu ja tulu. Kuna osad tarbijad on nõus maheda toote eest rohkem maksma ning mõnede riikide valitsused toetavad mahetootmist, peaks mahe- ja tavatootmise kasumlikusse arvestamisel siiski arvesse võtma ka mõju tarbijale ja keskkonnale. (Kristiansen, Taji, Reganold 2006, 231)

Üks võimalus tegevuse kasumlikust tõsta on kõrgema lisandväärtusega toodete pakkumine. Kõrgema lisandväärtusega mahetootte pakkumiseks on vajalikud mitmed tegurid (Distribution ... 2017, i):

- investeeringud kvaliteedi tõstmiseks,
- tarbija huvi kasvamine mahetoidu vastu,
- toodete vahelised erisused,

- tarneahela efektiivsus.

Enamus eespool nimetatud tegureid võivad olla olulised ka mitte mahedale tootele lisandväärtuse tekitamisel.

2. TEOREETILISED ALUSED

Nii koduturul kui ka välisturgudel tegutsemise kasumlikkust mõjutavad mitmed erinevad tegurid. Järgnevas peatükis on kirjeldatud olulisi nüansse rahvusvahelistumise tegevuses ning väärtusahela loomisel ja/või arendamisel, mis võib jääda nii koduriigi piiresse kui ka ulatuda koduriigi piiridest kaugemale. Nende teemade raames käsitletakse muuhulgas olulisi märksõnu nagu konkurentsieelis ja innovatsioon.

2.1. Rahvusvahelistumine

Leidub mitmeid arvamusi selle kohta, kas enne välisturgudele müümist peaks olema koduturul edukalt tegutsev või mitte. Mitmed uuringud näitavad, et ettevõtte kasumlikkus ei olene sellest, kas osaletakse eksporditegevuses või mitte (Vu* 2014, 442, Grazzi 2011, 433). Siiski on leitud seos suurema kasumi kasvuga ettevõtete ja kasumliku eksporditegevuse vahel. Väiksema kasumiga ettevõtetel, mis on näiteks investeerinud tootlikkuse suurendamisse, võib eksportturgudel tegutsemine kasumi ära kulutada. (Vu* 2014, 442) Nende uuringute järgi peaks juba koduturul tegutsedes tootma piisavat kasumit, enne kui oleks mõttekas alustada eksporttegevusega, mis peaks kasumit veelgi suurendama.

Samas innustavad kiire globaliseerumine, ettevõtete vaheline tihenunud konkurents ja ärikeskkonna muutumine ettevõtteid oma tegevusi rahvusvahelistama juba ettevõtte loomisest saati või väga lühikese aja jooksul pärast loomist. Rahvusvahelistele turgudele minnakse aina kiiremini, hoolimata kõrgetest riskidest, ressursside vähesusest, vastutuse suurenemisest ja tekkivatest kohustustest. (Matusinaite, Sekliuckiene 2015, 21–22)

Kuigi räägitakse palju kiiresti rahvusvahelistele turgudele sisenemisest, näitab Johanson ja Hilmerssoni uuring (Johanson, Hilmersson 2016, 90), et **liiga kiiresti** ja ulatuslikult rahvusvahelistele turgudele laienedes on väikestel ja keskmise suurusega ettevõtetel oht, et nende

tulemuslikkus halveneb. Nende uuringust selgus, et väikese ja keskmise suurusega ettevõtete sooritus kasvas kiiremini tegutsedes kuni hetkeni, mil kiirus muutus liiga suureks ja ettevõtte sooritus sai kannatada. (Johanson, Hilmersson 2016, 91) Johanson ja Hilmersson (Johanson, Hilmersson 2016, 90) arvavad, et ettevõtte arenguprotsessid muutuvad ebatõhusamaks, kui ollakse ajalise surve all. Ettevõtete juhid peavad püüdma hoida rahvusvahelistumise seotud tegevuste kiirust tasakaalus. Johanson ja Hilmerssoni korraldatud uuringust järeldus Rootsi väikese ja keskmise suurusega tootmisettevõtete põhjal, et ettevõtte saavutab optimaalse soorituse, kui pärast ettevõtte algfaasi sisenetakse ühele uuele turule aastas. (Johanson, Hilmersson 2016, 91)

On leitud, et ettevõtetele, mis soovivad kiiresti rahvusvahelisele turule minna, on väga oluline teha **investeeringuid oma inimkapitali** (Onkelinx, Manolova, Edelman 2016a, 351). Nende ettevõtete üleüldine produktiivsus tõuseb, kui nende töötajad on hästi koolitatud ja seeläbi on töötajate produktiivsus kõrgem. Ettevõtete jaoks, mille strateegia on pigem aeglaselt rahvusvahelistuda, ei ole tööjõu produktiivsus nii kriitilise tähtsusega. (Onkelinx, Manolova, Edelman 2016a, 362) Samade autorite teisest uuringust selgus, et kuigi ettevõtte inimkapitali panustamine on rahvusvahelistumise strateegias olulisel kohal, siis investeeringute suurendamine ettevõtte inimkapitali aitab rahvusvahelistumisele kaasa ainult teatud piirini. Sellest piirist üle minnes ja oma inimkapitali rohkem investeerides ei anna see enam ettevõtte rahvusvahelistumise arendamisele mitte midagi juurde. On isegi leitud, et üleliigsed kulutused inimkapitalile võivad vähendada ettevõtte tootlikkust. (Onkelinx, Manolova, Edelman 2016b, 891)

Uuringud näitavad, et väikese ja keskmise suurusega ettevõtetel, mis tegelevad nii **tehnoloogilise kui ka mitte-tehnoloogilise innovatsiooniga**, on eelised rahvusvahelisele turule sisenemisel ning nad on rahvusvahelisel turul konkureerides edukamad. (O*Cass, Weerawardena 2009, 1340) Lee, Kelley, Lee ja Lee uuringu (Lee, Kelley, Lee, Lee 2012, 1) järgi võib rahvusvaheliste kontaktide omamine aidata ettevõttel püsima jääda, aga tehnoloogilised uuendused võivad rahvusvahelistele turgudele liikumisel olla olulisema tähtsusega. Veel olulisemaks võivad väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete rahvusvahelistumisel osutada aga patentide omamine ja innovaativsus. Lee, Kelley, Lee ja Lee uuringu järgi aitavad üldiselt väikese ja keskmise suurusega ettevõttel suurema tõenäosusega ellu jääda nii oma toodete pidev arendamine kui ka rahvusvahelistele turgudele liikumine. (Lee, Kelley, Lee, Lee 2012, 14)

Eksportimine peaks olema strateegiliselt planeeritud tegevus, sest see võib vajada suurte muutuste tegemist ettevõttes. Eksportida tahtva ettevõtte üks suur väljakutse on sihtriigi valimine. (Nunes,

Lequain 2016, 22) Dow leidis oma uuringus kinnitust kahe juba varem uuritud teguri olemasolule, mille järgi valivad ettevõtted oma esimesi välisturgusid. Esiteks mõjutab välisturgude valikut koduriigi ja ekspordi sihtriigi vaheline tunnetuslik kaugus. Teine oluline tegur on füüsiline kaugus sihtriigist. Seda ei saa aga võtta eraldiseisvana tunnetusliku kauguse tegurist, sest tõenäoliselt võib füüsiliselt lähemate riikide ekspordi sihtriigiks valimine olla rohkem seotud transpordikulude kokkuhoiduga kui suhtlemisprobleemidega vastavas riigis. (Dow 2000, 61) Selles uuringus leiti ka, et tunnetusliku distantsi olulisus siiski märkimisväärselt ei vähene pärast esimese sihtriigi valimist (Dow 2000, 61-62).

2.2. Väärtusahel, konkurentsieelis ja innovatsioon

Viimase paarikümne aastaga on toimunud märkimisväärsed muutused arusaamas juhtimisest. Rõhk on liikunud strateegiatele, mis pakuvad kliendile suuremat väärtust. Suure panuse selle valdkonna uurimisse on andnud Michael E. Porter, Harvardi Ärikooli õppejõud, kes oma uurimuste ja kirjutistega on osutanud tähelepanu konkurentsi tunnetamise olulisusele ettevõtte edu tagamiseks. M. E. Porter on toonud laiema avalikkuse ette **väärtusahela** kontseptsiooni. (Christopher 2005, 13) Porteri väärtusahela mudel on toodud lisas 3. Porteri väärtusahel väljendab, kuidas toimivad ettevõttes planeerimine, tootmine, turundamine, kohaletoimetamine ja järeltoetus. Iga eelnevalt mainitud tegevus võib viia ettevõtte väärtuse muutumisele ja ettevõtte erisuse tekkimisele võrreldes konkurentidega. Väärtusahel jagab ettevõtte strateegilisteks tegevusteks, et tekiks parem arusaam ettevõtte väärtuse muutumisest ja olemasolevatest ning potentsiaalsetest eristumisvõimalustest. (Porter 1998, 36) Konkureerivate ettevõtete väärtusahelad erinevad tihti (Christopher 2005, 13). Porteri (Porter 1998, 36) järgi saavutab ettevõtte **konkurentsieelise**, kui sooritab strateegiliselt olulisi tegevusi odavamalt ja paremini, kui konkurendid (Christopher 2005, 13). Konkurentsi mõiste kontekstis on **väärtuse** summa, mida kliendid on valmis maksma selle eest, mida ettevõtte neile pakub. Analüüsides ettevõtte positsiooni võrreldes konkurentidega, tuleb aluseks võtta väärtus, mida kliendile pakutakse, mitte kulud, mis selle saavutamiseks tekivad. Seda seepärast, et ettevõtted võivad sihilikult suurendada oma kulusid, et küsida kõrgemat hinda erisuste eest, mis lisakulutustega tootele tekitati. (Porter 1998, 38)

Väärtusahel (*value chain*) näitab koguväärtust. See koosneb väärtust loovatest tegevustest (*value activities*) ja marginaalist. Väärtust loovad tegevused on selged füüsilised ja tehnoloogilised

tegevused, mida ettevõtte teeb. Need on justkui ehitusblokid, millega ettevõtte loob väärtust oma klientidele. Marginaal on koguväärtuse ja väärtuse loomiseks kuluva kogukulu vahe. Iga väärtust loov tegevus sisaldab ettevõttesse hangitavaid sisendeid, inimressurssi ja mingil kujul tehnoloogiat, et need väärtust loovad tegevused (*value activities*) saaksid täita oma funktsiooni. Iga väärtust loov tegevus kasutab ja loob informatsiooni, näiteks ostuinfo (tellimuse sisestus), soorituse parameetrid (katsetamine) ja statistika toodangus esinenud vigade kohta. Väärtust loovad tegevused saab jaotada kaheks – primaarsed tegevused ja toetustegevused. Primaarsed tegevused on seotud toote füüsilise tootmise, selle müügi, kliendini toimetamise ja müügi järgse teenindusega. Toetustegevused toetavad primaarseid tegevusi ja teisi toetustegevusi, pakkudes sisse ostetud sisendeid, tehnoloogilisi lahendusi, tööjõudu ning erinevaid ettevõtteüleseid funktsioone. Seega on väärtust loovad tegevused justkui konkurentsieelise ehitusblokid. (Porter 1998, 38) Selle, kas ettevõtte kulud on konkurentidega võrreldes kõrged või madalad, määrab see, kuidas ettevõtte teeb iga väärtust loovat tegevust kombineerituna oma majanduslike võimalustega. (Porter 1998, 39)

Väärtust loovad **primaarsed tegevused** jagunevad erinevateks tegevusteks, mis olenevad konkreetsest tööstusharust ja ettevõtte strateegiast (Porter 1998, 39–40):

- sissetulev logistika – selle tegevuse hulka käivad tegevused, mis on seotud tootmiseks vajamineva kauba saamise, ladustamise ja laiali jagamisega. Näiteks toormaterjali käsitlemine, ladustamine ja hoiustamine, varude reguleerimine, sõidukite ajakavade koostamine ja tagastused tarnijatele;
- operatsioonid – need on tegevused, mis aitavad muuta sisendi lõpptoodanguks. Need on töötlemine, pakkimine, sorteerimine, seadmete hooldamine, kontrollimine ja hoonega seotud tegevused;
- väljaminev logistika – tegevused, mis on seotud kokku kogumisega, ladustamisega ja füüsilise laiali jaotamisega ostjatele. Näiteks valmistoote hoiustamine, käsitlemine, kaupa kohale toimetava sõidukiga seotud operatsioonide korraldamine, tellimuste ja ajastamisega seotud tegevuste tegemine;
- turundus ja müük – tegevused, mille pärast ja mille abil kliendid oma ostu teevad. Need tegevused on näiteks reklaamimine, pakkumiste tegemine, hinnapoliitika loomine, hindade kehtestamine, müügipersonal, reklaami- ja müügikanalite valik, suhtlemine ja tegevuse korraldamine nende kanalitega;
- järelteenindus – tegevused, mis on seotud kauba väärtuse säilitamise või parandamisega. Näiteks kliendi õpetamine.

Eelnevalt loetletud primaarsed tegevused võivad olla ettevõtte jaoks erineva tähtsusega olenevalt ettevõtte tegevusvaldkonnast. Näiteks on vahendusettevõtte jaoks kõige olulisemad konkurentsieelise andjad primaarsetest tegevustest sissetulev ja väljaminev logistika. (Porter 1998, 40)

Toetavad tegevused saab jagada nelja kategooriasse (Porter 1998, 40–43):

- hankimine – siia kuuluvad üldised sisseostuga seotud tegevused, näiteks hankepõhimõtete väljatöötamine. Selle all mõistetakse hankimist, mis toetab mõnda primaarset väärtust loovat tegevust. Kuigi hankimistegevusega seotud kulutused ei ole tavaliselt väga suured, siis parandatud hankimistegevuse tagajärjel võivad ettevõtte kulud siiski väga palju väheneda;
- tehnoloogia arendamine – kuigi tehnoloogiat, protseduure jms sisaldavad enamik väärtust loovad tegevused, mõeldakse siin tehnoloogia arendamise all kõikide erinevate ettevõttes kasutusel olevate tehnoloogiate arendamise toetamist. See ei pruugi seostuda otse lõpptootega. Tehnoloogia arendamine võib olla näiteks mõne uurimuse korraldamine ja teenindusprotseduurid. See võib olla seotud tootega ja toetada seeläbi kogu väärtusahelat või ka olla seotud ainult mingi kindla primaarse või toetava väärtust loova tegevusega;
- inimressursside juhtimine – see sisaldab tegevusi, nagu värbamine, palkamine, koolitamine, arendustegevused ja hüvitised. Inimressursside juhtimise tegevused toetavad nii üksikuid väärtust loovaid tegevusi kui ka tervet väärtusahelat. Inimressursside juhtimine mõjutab konkurentsieelist igas ettevõttes töötajate oskuste ja motivatsiooni kindlaks tegemise ja personali palkamis- ja koolituskulu tekkimise kaudu;
- ettevõtte infrastruktuur – siia kuuluvad mitmed tegevused nagu üldine juhtimine, planeerimine, finantsjuhtimine, raamatupidamine, juristid ja kvaliteedijuhtimine. Infrastruktuur toetab ainult tervet väärtusahelat ja mitte selle üksikuid osasid.

Organisatsioon peab üle vaatama iga tegevuse oma väärtusahelas ja hindama, kas neil on tõeline konkurentsieelis igas väärtusahela tegevuses. Kui mõnes tegevuses konkurentsieelis puudub, siis peaks ettevõtte kaaluma selle tegevuse sisse ostmist kelleltki, kes suudab tagada primaarse väärtuse eelise. See põhimõte on viinud tegevuste sisse ostmise kasutamise suure kasvuni erinevates tootmisharudes. Tegevuste sisse ostmise tulemusena väljub väärtusahel ettevõtte enda piiridest. Ehk teisisõnu tarneahelast saab väärtusahel. Väärtuse loob mitte ainult üks kohalik ettevõtte, mis kuulub ettevõtete võrgustikku, vaid kõik üksused, mis on omavahel tihedamas ühenduses.

Teenuste sisseostmine on teinud tarneahelad keerukamaks ja see on suurendanud efektiivsuse olulisust tarneahela juhtimises. (Christopher 2005, 13–14)

Kõik **primaarsed ja toetavad tegevused** saab veel omakorda jagada kolmeks oma **rolli järgi konkurentsieelise loomisel** (Porter 1998, 43–44):

- otsesed tegevused – on otseselt seotud kliendile väärtuse loomisega. Näiteks toodete komplekteerimine, müügimeeskonna tegevused, reklaamimine, toote disain, värbamine jne;
- kaudsed tegevused – tegevused, mis teevad võimalikuks jätkuva otseste tegevuste tegemise. Näiteks seadmete hooldus, ajastamine, hoone opereerimine, arvepidamine jne;
- kvaliteeti kindlustavad tegevused – tegevused, mis kindlustavad teiste tegevuste kvaliteedi. Näiteks monitoorimine, inspekteerimine, katsetamine, ülevaatamine, kontrollimine, kohanemine ja kohandamine.

Paljudes valdkondades aetakse eelnevalt loetletud tegevuste rollid segamini. Olenevalt kuidas on sooritatud teised tegevused, oleneb kvaliteeti kindlustavate tegevuste kulu. Kaudsed tegevused võivad omada väga suurt rolli erisuste ja seeläbi konkurentsieelise tekkimisel. (Porter 1998, 44)

Väärtuseahela osad, väärtust loovad tegevused, on oma vahel seotud. Need on seosed selle vahel, kuidas ühte väärtust loovat tegevust on tehtud, ja milline on teise väärtust loova tegevuse tulemus või milline on selle kulu. Näiteks võib kvaliteetsema tooraine ostmise lihtsustada tootmisprotsessi ja vähendada praaki. Väärtust loovate tegevuste vahelised seosed võivad viia konkurentsieeliseni kahel viisil – optimeerides ja kooskõlastades. (Porter 1998, 48) **Seosed väärtust loovate tegevuste vahel** võivad tekkida mitmetel põhjustel. Näiteks (Porter 1998, 49–50):

- sama funktsiooni saab täita mitmeti – näiteks toote nõuetele vastavus saavutatakse nii kvaliteetsete komponentide sisseostmisega kui ka valmistoodangu saajaprotsendilise ülevaatamisega;
- otseste tegevuste kulu paraneb, kui suureneb panus kaudsete tegevuste tõhustamisse – näiteks aja parem plaanimine vähendab transpordisõiduki kliendini jõudmise aega või seadmete parem hooldamine suurendab nende vastupidavust;
- ettevõttesisesed tegevused vähendavad aega, mis kulub demonstreerimisele, selgitamisele või järelteenindusele kliendi juures. Näiteks saajaprotsendiline tootekontroll tehases vähendab järelteeninduse kulusid;

- kvaliteeti saab kindlustada mitut moodi – näiteks saab kvaliteedikontrolli teha nii väljastpoolt ettevõtet pärit kontrollid kui ka ettevõttesisesed kontrollid.

Väärtust loovate tegevuste vaheliste seoste otsimise käigus otsitakse viise, kuidas üks tegevus mõjutab teist (Porter 1998, 50).

2.2.1. Klientettevõtete ja tarnijate valimine

Klientettevõtte valiku puhul on oluline müüa neile, kes pakuvad kõige soodsamaid tingimusi partnerluseks. Strateegilisest vaatenurgast on kliendi valikul neli olulist kriteeriumit (Porter 2004, 109–111):

- kliendi tootemahtude vajadus versus ettevõtte võimekus kliendi ootustele vastata. On oht, kui klientettevõtte kasvab nii suureks, et ei suudeta enam soovitud kaubamahtusid täita ja võidakse kliendist ilma jääda;
- kliendi kasvupotentsiaal – kui klientettevõtte suureneb, siis on suur tõenäosus, et suureneb ka võimalus rohkem toota ja samale kliendile müüa;
- struktuurne positsioon – läbirääkimiste võimekus hinna üle. Osad ettevõtted on vähem hinnatundlikud kui teised. Siiski võib see iga hetk muutuda ja peaks valmis olema hinna läbirääkimisteks;
- teeninduskulu – kui kulukas on vastava kliendi teenindamine ja kas see kulu kaalub üle teistes kriteeriumites heas kliendiks liigitumise.

Klientettevõtte valikul peaks arvestama, kas nende vajadus ja neile tarniva ettevõtte võimekus täiendavad üksteist või saaksid täiendada. Klientettevõtte valikul peaks tuvastama nende jaoks olulised kriteeriumid nii saatmise, kohaletoimetamise kui ka tellimise protsesside kohta. Näiteks kui klientettevõtte jaoks on olulised võimalikult madalad logistikakulud, siis saab tarniv ettevõtte vaadata, kas ta on võimeline sellele kriteeriumile vastama ja kas omab teiste konkureerivate tarnijatega võrreldes eelist. (Porter 2004, 111)

Tarnestrategia (*purchasing strategy*) aitab valida tarnijaid. Sellel on mitmed kriteeriumid, mille jälgimine aitab **tarnijate valikul** olla edukas (Porter 2004, 123–125):

- hajuta ostud tarnijate vahel – hajutamine annab eelise, aga tuleks jälgida, et ei jagata liiga väikesteks osadeks. Piisavalt suurte mahtudega tarnijateks jagatuna annab see hinna ja teiste tingimuste läbirääkimistes eelise;

- väldi tarnijatele eritingimuste pakkumist – see tekitab lisakulusid;
- aita uutel tarnijatel oma tooteid endale pakkuda – näiteks minimeeri uue tarnija kulud proovipartii saatmiseks;
- toeta standardiseerimist – vastava poliitika vms väljakujundamine vastava valdkonna tarnijate pakutava kaubataseme ühtlustamiseks. See aitab vähendada tarnijate eritingimuste soove ja seeläbi vähendada eritingimuste loomisele tehtavaid kulusi;
- loo tarnija jaoks oht mõne tarnija ära ostmiseks – lekita selleks infot, näiteks et ettevõttes on seda varianti juba analüüsitud;
- tooda ise mingi osa vajaminevast kaubast – see toetab tarnijatega tarnetingimuste läbirääkimisi.

Eelnevalt loetletud tegevused võimaldavad parandada positsiooni tarnijatega läbirääkimistel ja vähendada pikemas perspektiivis tarnimiskulusid. (Porter 2004, 125)

2.2.2. Koduriigist tulenev konkurentsieelis

Rahvusvahelises konkurentsivõimelisuses võib mängida olulist rolli ettevõtte koduriigi ettevõtluskeskkond. See peaks olema tulevikku vaatav ja toetav erinevatel tasanditel. Singapur on hea näide ettevõtlust toetava poliitika ja selle eduka mõju poolest ettevõtlusele. Kuna riiklik ettevõtluskeskkonna toetamine paistab olevat edukas viis ettevõtete konkurentsivõime tõstmiseks, siis soovivad ettevõtete juhid aina rohkem kaubanduslepinguid, soodustingimusi investeringuteks laenusamisel ja krediidigarantiid ekspordimisel. (Cellich, Borgeon 2012, 34) Ettevõtete konkurentsivõimelisus otseselt seotud sellega, kui tugevalt toetab riik kohalikku ärikeskkonda (Cellich, Borgeon 2012, 34).

Kaubandusblokid on laienemas viisil, mis annab väiksematele riikidele majandusliku jõu olla maailmaturul koos suuremate ja arenenumate riikidega. Tekkinud on ühendused, mille liikmeks olemine lihtsustab äritehinguid liikmesriikide vahel. Näiteks Euroopa Liit ja Põhja-Ameerika vabakaubandusleping. Majandusühendused on isegi muutnud arusaama sellest, mis on koduturg. Näiteks võib Euroopa Liidu liikmesriik pidada ühendusse kuuludes koduturuks kõiki Euroopa Liidu liikmesriike. Riikide erinevused ei ole kusagile kadumas. Küll on võimalik hästitoimiva logistika abil neid erinevusi hallata ja erinevustest ning geograafilisest asukohast tagada kliendi vajaduste rahuldatus. (Gourdin 2006, 10) Erinevatesse ühendustesse kuulumine kasvatab Eesti

lambakasvataja võimekust eksportida oma toodangut. Seda nii lambakasvatajate tasandil Eesti sisestesse ühendustesse kuulumine kui ka Eesti riigina ühendustesse kuulumine.

Euroopa Liidu siseselt on tarneahela juhtimisel mitmeid spetsiifilisi probleeme. Kuigi Euroopa Liit on teinud palju, et ühendada oma piirkonda, esinevad siiski suured liikmesriikidevahelised erinevused (Li 2014, 26): erinevad kohalikud turud, kultuur, seadusandlus, poliitika, maksusüsteemid, majandusarengu aste, jõukus ja geograafiline asetsemine.

Ida-Euroopa ettevõtluskeskkonna probleemideks peetakse kvaliteeti, tervist, keskkonda ja tähtaegadest kinni pidamist. Väärtused klienditeeninduses erinevad üle kogu Euroopa. Samuti erinevad riigiti transpordi infrastruktuurid ja riigi geograafiline asukoht. Euroopa kohalike transpordisüsteemide üheks suureks miinuseks on vähene raudtee kasutamine kauba vedamiseks ja raudteerööbaste laiuste erinevus riigiti. Märkimisväärne on ka riikide erinevus tehnoloogiaarengus. Näiteks ei ole interneti kättesaadavus Euroopa Liidu liikmesriikides võrdsel tasemel. Sellest aga oleneb, kui efektiivselt ja kiiresti saavad erinevate piirkondade ettevõtted koos tegevusi planeerida ja globaalsel turul konkureerida. Euroopas on siiski viimastel aegadel toimunud suured muutused, mis selle ärikeskkonda parandavad. Näiteks m-kaubandus ja sõidukite asukoha kindlaksmääramine ning teelesaatmine. (Li 2014, 26–27)

Ettevõtetel aitab rahvusvahelist edu saavutada see, kui kodumaised konkurendid on tugevad, tarnijad on ranged ja kohalikud kliendid on nõudlikud. Aina rohkem luuakse konkurentsieelis selle kaudu, et ollakse tegev mingis kindlas piirkonnas ja enamik toote loomisprotsessidest toimub seal samas. (Porter 2008, 171)

Ettevõtte koduriigist tulenev konkurentsieelis on tingitud neljast tingimusest, mida koduriik pakub (Porter 2008, 182):

- tootmiseks vajalikud tegurid – riigis olev oskuslik tööjõud ja infrastruktuur;
- nõudlus koduturul – kui suur on kohalikul turul nõudlus vastava ettevõtte toodangule,
- seotud ja toetavate tööstuste olemasolu – kas koduriigis on sobivad tarnijad ja teised seotud ettevõtted, mis on võimelised konkureerima rahvusvahelisel turul;
- ettevõtte strateegia, struktuur ja konkurents – riiklik keskkond, kuidas ettevõtte on loodud, organiseeritud ja juhitud ning milline on kohalik konkurents.

Need tingimused loovad koduturul keskkonna, kus ettevõtted sünnivad ja õpivad konkureerima. Eelnevalt loetletud koduturul olevate tingimuste kaudu luuakse hädavajalik baas rahvusvahelise konkurentsieelise saavutamiseks (Porter 2008, 182):

- vajalik oskusteave ja vahendid vastavas tööstusvaldkonnas konkurentsieelise tekkimiseks;
- informatsiooni olemasolu ja pakkumine, et ettevõtted oleksid võimelised nägema võimalusi ja suundi, kuhu ettevõtte oskuseid ning vahendeid suunata;
- omanike, juhtide ja töötajate eesmärgid ettevõtetes;
- surve ettevõtetele, et nad investeeriksid ja tegeleksid innovatsiooniga.

Eelnevast lähtuvalt võib rahvusvaheliselt edukaks ettevõtteks saamine olla seotud sellega, milline on vastava ettevõtte koduriigi ettevõtluskeskkond ja kui edukas ollakse kohalikul turul.

2.2.3. Innovatsioon konkurentsieelise saavutamisel rahvusvahelises kontekstis

Innovatsioonil on ettevõtte konkurentsistrateegias keskne roll (O`Cass, Weerawardena 2009, 1326). Innovatsioon on konkurentsieelise saavutamiseks ettevõttele eluliselt tähtis, aga veel olulisem on saada aru, kuidas innovatsioon tekib (O`Cass, Weerawardena 2009, 1340–1341). Ettevõtted saavutavad konkurentsieelise innovatsiooni kaudu nii uusi tehnoloogiaid kasutades kui ka vanu tegevusi uut moodi tehes. Innovatsioon võib väljenduda toote uues disainis, tootmisprotsessis, uutes turundusviisides või ettevõttesisestes treeningumeetodites. Suur osa innovatsioonist esineb igapäevastes pisiasjades, mitte suurtes tehnoloogilistes läbimurretes. See tähendab isegi ideid, mis tegelikult ei ole uued, aga ettevõtte ei ole neid lihtsalt varem kasutatud. Innovatsioon tähendab alati investeringuid oskustesse, teadmistesse, füüsilistesse varadesse (näiteks tootmistehnika) ja brändi mainesse. Konkurentsieelis innovatsioonist võib tekkida ka siis, kui ettevõtte läheb täiesti uuele turule või hakkab teenindama turgu, kus varem pakkumine puudus. Selline innovatsioon viib konkurentsieeliseni, kui konkurendid on aeglasemad. (Porter 2008, 179)

Rahvusvahelistel turgudel läbilöömiseks on vajalik nii kodu- kui ka välisturu nõudmistele vastamine. Kui ettevõtte innovatsioon on toimunud valdkonnas, mis on eripärane koduturule, siis see pigem pärssib edu rahvusvahelisel turul. Informatsiooni omamine mängib innovatsioonis ja ettevõtte arendamises suurt rolli. See informatsioon kas ei ole konkurentidele kättesaadav või nad ei ole osanud seda otsida. Mõnikord võib sellise infoni jõuda mõne lihtsama uurimuse või turu-

uuringuga. Tavaliselt tuleb see informatsioon lihtsalt uuele avatud olemisest ning mitte olles kinni vanades teadmistes ja eeldustes. (Porter 2008, 179)

Innovatsiooni ettevõttesse toojad on tihti need, kes on pärit teisest tööstusvaldkonnast, teisest riigist või lihtsalt ebatraditsioonilise taustaga. Innovaatilised ideed on kergemad tulema, kui ettevõtte mitmekesistab oma keskkonda ja hangib uusi teadmisi ning oskusi. Tavaliselt on innovatsioon nõ ebatavalise pingutuse tulemus. Ettevõtte, mis rakendab edukalt ja sihikindlalt uusi paremaid konkureerimisviise, võib saada karmi kriitika ja vastuseisu osaliseks. Hirm kaotuse ees on osutunud võimsamaks vahendiks edasi püüdlemisel kui soov eesmärk saavutada. Kui konkurentsieelis innovatsiooni kaudu on saavutatud, tuleb seda säilitada järjepideva arendamisega, sest iga hea idee võtavad konkurendid üle. Ja kui seda innovaatilist ideed ei arendata pidevalt edasi, kaob konkurentsieelis kiiresti. (Porter 2008, 180) Innovatsioon ja muutused käivad käsikäes. Aga muutus on ebamugav, eriti just edukates ettevõtetes, kus paljud tegevused on standardiseeritud. Ettevõttesiseselt koolitatakse inimesi vanade mustrite järgi. Need vanad tegutsemisviisid on juurdunud ettevõtte töökultuuri ja tegutsemispraktikatesse. Edukad ettevõtted on tihti klammerdunud juurdunud süsteemide ja tegutsemisviiside külge, sest tuntakse, et neil on muudatuste sisseviimise ebaõnnestumisel palju kaotada. (Porter 2008, 181) See viib konkurentsist välja langemiseni.

3. UURINGU JA ANALÜÜSI MEETODID

3.1. Uuringu meetod

Antud uurimustöö aluseks on konstruktivistlik paradigma, mille järgi omistavad iniviidid oma kogemustele subjektiivseid tähendusi lähtuvalt nende endi arusaamast ja kogemusest, mis omakorda lähtub sellest keskkonnast, kus nad elavad ja töötavad. See tähendab, et selle vaate järgi läbi viidud uurimus toetub võimalikult palju intervjueeritava vaatenurkadele uuritava situatsiooni kohta. Uurimisküsimused konstruktivistlikust paradigmast lähtuvas uurimustöös on üldised ja laiahaardelised, et anda uurimuses osalejale võimalus luua oma tõlgendus situatsioonist, mida uuritakse. (Creswell 2014, 8) Sellist lähenemist on kasutatud ka käesolevas uurimustöös, kus on intervjueerimisel kasutatud kvalitatiivset uurimismeetodit - poolstruktureeritud intervjuusid.

Poolstruktureeritud intervjuu on verbaalne infovahetus, kus üks osapool üritab teiselt vestluse osapoolelt küsimuste küsimise abil infot saada. Kuigi poolstruktureeritud intervjuud tehes on intervjueerijal ette valmistatud küsimused, kulgeb intervjuu üsna vabas vormis ja meenutab pigem vestlust. See annab suurema võimaluse intervjueeritaval jõuda oma jutuga teemadeni, mis võivad uurimuse seisukohalt olla olulised, aga mida intervjueri ise küsida ei oska. Poolstruktureeritud intervjuud on sobilikud muuhulgas käitumise, arvamuste ja erinevate kogemuste uurimiseks. Poolstruktureeritud intervjuud ei paku uurimuse läbiviijatele ainutõde vaid näitavad seda, mida inimesed teevad ja kuidas nad mõtlevad. (Longhurst 2009, 580) Intervjuudest kogutav info analüüsitakse, jagatakse teemadeks ja antakse võimalus uute mustrite, teooriate ja üldistuste tekkeks. See on induktiivne lähenemine. (Creswell 2014, 65). Poolstruktureeritud intervjuu tugevus ongi eespool mainitud omadus võimaldada intervjuueritaval üsna vabalt rääkida ja puudutada ka teemasid, mida küsimustes ei puudutata, aga on teema uurimiseks vajalik teave.

Intervjuu kui uurimismeetodi nõrkusteks on (Creswell 2014, 191):

- kogutava informatsiooni subjektiivsus, ainult konkreetse intervjuueeritava vaatenurk,
- intervjuu võimalik toimumine intervjuueeritavale mitte tavapärasel teemakohases keskkonnas,
- intervjuueerija eelarvamused võivad mõjutada intervjuueeritava vastuseid,
- kõik intervjuueeritavad ei pruugi olla ühtmoodi selgelt väljenduvad.

Poolstruktureeritud intervjuu kasutamine toetab oma avatud ehituse tõttu Eesti lambakasvatuse ja sellega seotud ekspordi probleemkohtade leidmist.

3.2. Intervjuude läbiviimise ja valimi moodustamise meetodid

Intervjuude pikkused olid ühe erandiga 45 minutit kuni 1 tund ja 4 minutit pikad. Ungari ettevõtte esindajaga tehtud telefoniintervjuu kestis 16 minutit. Intervjuud toimusid 6. märtsil, 18., 21., 24. aprillil, 12. ja 13. mail 2017. aastal. Intervjuud viidi läbi näost näkku kohtudes erinevates kohtades, väljaarvatud üks telefoniintervjuu välismaise ettevõtte esindajaga. Intervjuud viidi läbi Tartu Lõunakeskuses kohvikus Melu, Kuressaares kohvikus Classic, Tallinnas TTÜ Majandusteaduskonna hoone kohvikus, Tartus Maamessil Liivimaa Lihaveise söögitelgi kohvikus, Kandla külas Roosi talus (lambakasvatustalu), Tallinnas restoranis Gourmet Coffee Juur ja telefoniteel. Kõik intervjuud lindistati digitaalselt audiofailile ja hiljem transkribeeriti. Intervjuude transkriptsioonid on lisades 5-11. Intervjuude käigus ei järgitud täpselt uuringu küsimustikku vaid intervjuueeritav sai rääkida endale sobivad tempos ja oma loomulikke mõttekäiku mööda ilma ülemäära intervjuueerija poolt katkestamata. Intervjuueerija jälgis, et teemad ja küsimused saaksid intervjuu käigus kaetud. Intervjuudes käsitleti kahteist teemat. Küsimuste arv oleneb intervjuueeritavast, sest iga tarneahela etapi esindaja on kursis erinevate teemade ja küsimustega. Teemad ja küsimused on täpsemalt toodud lisas 4. Intervjuude küsimused koostati tuginedes valdkonnapõhilistele kirjalikele materjalidele ja vestlusel Roosi talu omanikuga Kaljo Rand, mis toimus 22. veebruaril 2017 Kuressaares Auriga keskuse kohvikus. Vestluse kohta tegi autor kirjalikke märkmeid.

Antud uurimustöös kasutati eesmärgistatud valimi moodustamise meetodit (*purposive sampling* või *judgment sampling*), mis tähendab intervjuueeritava sihilikku valimist uurimusse tema teadmiste ja oskuste tõttu uuritavas valdkonnas (Tongco 2007, 147). Vastav meetod võimaldas

valida valimisse inimesed, kes sobisid kõige paremini esindama vastavat valdkonda ja vastama küsimustele uurimuses käsitletatutel teemadel. Välismaakontakti leidmisel sai määravaks rahvusvaheliskus – intervjuu tehti ettevõttega, mis on rahvusvaheline, mille esindaja rääkis inglise keelt ja mis omas inglisekeelset veebilehte.

Kõik intervjuueeritud inimesed olid üsna kiiresti valmis uuringus osalema Aga oli ka takistusi valimi moodustamisel. Kuna mitmetest intervjuudest selgus, et MTÜ Liivimaa Lihaveis on lambasektori inimestele silma jäänud eduka näitena, millest lambasektor eeskuju saaks võtta, otsustas autor teha intervjuu ka selle ettevõtte esindajaga. Kahjuks ei olnud võimalik nendega kontakti saada. Samuti oli keerulisem leida välismaalt mõnda reaalselt või potentsiaalset ekspordipartnerit, keda intervjuuerida. Baltic Vianco Trading OÜ ja Märjamaa Lihatööstus OÜ ei soovinud oma ekspordip partnereid avaldada. Erinevate kontaktide otsimisel Prantsusmaal ja Saksamaal jäi kontakt olemata tõenäoliselt tänu inglise keele kasutamisele kirjades, mis saadeti ettevõtetele ja liitudele, millel olid ainult kohalikes keeltes veebilehed. Autor kirjutas ka rahvusvahelisse ettevõttesse Hunland Trade Kft, mille lammastega tegelev üksus, nuumfarm, tegutseb Ungaris. Ka sealt ei tulnud kirjalikku vastust, aga veebileht oli inglisekeelne. Paari telefonikõne kaudu sai vastavas ettevõttes leitud ka lammastega tegelev ettevõtte esindaja, kellega tehti telefoniteel intervjuu.

Uurimuse valimis on Eesti lambakasvatuse saaduste erinevate tarneahela etappide esindajad:

- lambakasvatavad (nii suure kui väiksema karja pidajad),
- lambakasvatavate ühenduste esindajad,
- tapamaja esindaja,
- lambaliha väärindaja,
- Eesti restorani esindaja,
- Eesti vahendaja/kokkuostja ja
- välismaa vahendaja/kokkuostja.

Intervjuueeritavatest mitmed esindavad rohkem kui ühte tarneahela etappi:

- Taavi Eigo - Eesti lamba- ja kitsekasvatavate liidu juhatuse liige, Saarte lambakasvatavate ühistu liige, FIE Taavi Eigo lambakasvatuse ettevõtja, umbes 300 pealise karja omanik (intervjuu on töö lisas 5);

- Annika Väli – endine Eesti lamba- ja kitsekasvatajate liidu juhatuse esimees, Saarte lambakasvatajate ühistu liige, lambakasvataja ettevõttes Roosi talu OÜ (omas üle 1000 pealist karja intervjuu tegemise hetkel aprillis 2017, aga sama aasta sügisel müüs ettevõtte oma lambad maha) (intervjuu on töö lisas 6);
- Rainis Ruusamäe – Eesti lamba- ja kitsekasvatajate liidu juhatuse liige, Eesti lambakasvatajate juhatuse esimees (intervjuu on töö lisas 7);
- Janek Mustmaa – Baltic Vianco Trading OÜ juhatuse liige, FIE Janek Mustmaa lambakasvatuse ettevõtja (250 põhikarja utte) (intervjuu on töö lisas 8);
- Aleksandr Kozik – Märjamaa Lihatööstuse asutaja, juhatuse liige ja tegevjuht (intervjuu on töö lisas 9);
- Kaido Metsa – restoran Gourmet Coffee Juur peakokk (intervjuu on töö lisas 10);
- Baranyai Gabor - Hunland Trade Kft lammaste valdkonna ostu-müügijuht (intervjuu on töö lisas 11).

Valimi moodustamisel sai määravaks intervjuueeritavate kogemus ja pädevus antud valdkonnas. Arvesse võeti, et valim oleks võimalikult mitmekesine ehk oleks esindatud spetsialistid erinevatest ühendustest ja organisatsioonidest, erineva kogemusega, näiteks erineva suurusega lambakarjade omanikud. Kuna valimi aluseks on lambasektori tarneahel, siis see võimaldab saada arusaama ja nägemuse Eesti lambasektori probleemidest kasvatamisel, müümisel kohalikul turul ja ekspordimisel ning ekspordi tulevikuvõimalustest erinevatest vaatenurkadest.

3.3. Intervjuude analüüsimise meetod

Intervjuude analüüsimisel kasutati juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi (*cross-case analysis*). Intervjuude analüüsimiseks koguti kokku teemade kaupa intervjuueeritavate vastused. See võimaldas võrrelda, millised on vastavate teemade kohta käivad arvamused, probleemid ja pakutavad lahendused ning teha nende põhjal järeldusi. (Eisenhardt 1989, 540) Teemade vaheliste seoste uurimine aitab jõuda uute teadmiseni ja suurendada praegusi teadmisi ja kogemusi. (Khan, VanWynsberghe 2008, 4)

Kõigepealt luges autor läbi intervjuude transkriptsioonid. Uuringu tulemuste süstemaatiliseks käsitlemiseks kasutati kodeeringut. Teemad/koodid tulid välja uurimuse valdkonda puudutavatest

artiklitest, avalikest materjalidest ning intervjuudest. Seejärel valiti koodid, millel põhineb ka tulemuste peatüki struktuur.

4. TULEMUSED JA ANALÜÜS

Tulemuste peatükis esitletakse intervjuudest välja tulnud arvamusi lisas 4 toodud teemade kohta. Tulemuste peatüki aluseks on intervjuud (lisad 5 kuni 11) ja intervjuude põhjal koostatud *cross-case* analüüsi tabelid (lisa 12). Tulemuste peatükki lugedes tuleb arvesse võtta, et tegemist on intervjuueeritavate isikliku arvamusega. Intervjuude tulemused seostatakse analüüsi peatükis magistritöö esimestest peatükkidest pärit teoreetiliste alustega.

4.1. Tulemused – hetkeseis ja tulevikuvõimalused intervjuude põhjal

Lambakasvatuse majanduslik tasuvus on enamiku intervjuueeritute vastuste järgi madal. Eesti lammaste kokkuostuhinnad on Euroopa madalamate seas. Hindade erinevus on umbes kahekordne. Eestis on üks erand ettevõtte näol, mis pakub lambakasvatajatele kõrgemat hinda. See on OÜ Liivimaa Lihaveis. Vastava ettevõtte tegevuse põhisuunitlus on veised ja lambasektoris tegutsemine on nende uuem nišš, mida alles arendatakse. Põhjus, miks pakub vastav ettevõtte paremat hinda, on intervjuueeritutele teadmata. Üldiselt on Eesti lambakasvatajatel hetkel kõige kasumlikum müüa eluslambaid ja seda ka tehakse. Selleks, et hinda saaks tõsta, on vaja pakkuda stabiilselt kvaliteetset lambaliha. Eestis on ekspordikõlbulikke kvaliteetseid lambaid vähe. Enamik lambakarjad on Eestis väikesed, umbes 50 kuni 100 pead. Seega ei taga paljudele Eesti lambakasvatajatele lambapidamine saajaprotsendilist sissetulekut ja tegemist on pigem kõrvaläri või hobiga. Kuigi aastaringne sündimine võiks aidata lambakasvatuse tasuvust tõsta, siis Eesti kliima tõttu nõuaks see tegevus rohkelt lisaressurssi ja ei oleks seega tõenäoliselt tasuv. Peamine madala kokkuostuhinna põhjus on lammaste madal kvaliteet ja Eesti tavalise (mitte maheda) lamba konkurentsieelise puudumine näiteks Uus-Meremaa ja Iirimaa lamba ees.

Lambakasvatuse majandusliku tasuvuse tõstmiseks peaks intervjuueeritavate sõnul tõstma lammaste kvaliteeti. Seejärel saab kasvada ka nõudlus ja hind. Üks oluline roll kvaliteedi tõstmisel on tõuaretusel, sealhulgas kvaliteetsete jäärade kasutamisel. Ka mahetoodangu pakkumist

konkurentsieelisena peetakse oluliseks. Kui lambakasvataja soov on müüa lambaid liha saamis eesmärgil, siis peaks kasvatama vastavalt piirkonnale, kus tegutsetakse, sobivat tõugu lihalambaid. Kui hetkel müüakse Eestist välja peamiselt eluslambaid, siis fookus peaks aina rohkem liikuma liha müügile ja hiljem juba ka valmistoodete müügile. Ühe intervjuueeritava sõnul võivad 1000de pealised karjad olla juba ennast majandavad ärid, väiksemad karjad vajavad tegutsemiseks toetusi. Sama intervjuueeritava arvates on oluline roll hinna tõstmiseks ka sobiva sihtturu leidmisel, kus ollakse võimelised kõrgemat hinda maksma, näiteks Hispaania ja Prantsusmaa. Ühe intervjuueeritava sõnul tahetakse Euroopas saada rümpa, mis kaalub 18 kuni 22 kg. Kui Eestis suudetaks kasvatada lambad vastavasse kaalu ilma, et neid peaks müüma välismaistesse nuumfarmidesse, siis seetõttu jääks mingi hulk vahendajaid vahelt ära ning müügihind oleks nõudlusele vastava kvaliteedi ja standardi pakkumise tõttu kõrgem.

Lambaliha seis Eesti turul ei ole hetkel lambakasvatajatele soodne. Nõudlus on madal. Siiski on eestlasi, kes eelistavad kohalikku lambaliha. On müüjaid, kes tahaksid eestimaist lambaliha müüa, aga lammaste kvaliteet on selleks liiga ebaühtlane. Intervjuude põhjal ei ole eestlastele praegusel ajal kvaliteetne kohalik lambaliha ka kättesaadav. Poodides ei ole tihti üldse lambaliha. Tihti saavad eestlased lambaliha osta isiklike lambakasvatajatest tuttavate kaudu. Kui lambaliha poodidesse jõuab, siis on ta ühe intervjuueeritava arvates üsna kallis. Ka transpordikulu poodidesse on kallis kui müüakse väikseid koguseid. Alternatiiviks oleks talude juures olevad ametlikud tapapunktid, kust saaks otse lambaliha osta. Intervjuueeritud restorani peakoka sõnul on restorani klientidel lambaliha vastu suur huvi, aga tavainimesele ei ole kvaliteetne lambaliha kättesaadav. Ka peab restorani esindaja problemaatiliseks lambakasvatajate ja restoranide vahelist suhtlust. Kui aga on juba leitud kindel koostööpartner lambakasvataja näol, siis intervjuueeritud peakoka kogemuse järgi on kvaliteet ja tarne väga head ja stabiilsed ning koostöö sujub ja kõik olulised nüansid saavad omavahel kommunikeeritud. Ka eespool mainitud OÜ Liivimaa Lihaveis müüb mingi osa lambalihast Eesti turule. OÜ Saaremaa Lihatööstus pakub aga ühe intervjuueeritava sõnul võrreldes OÜ Liivimaa Lihaveisega lammaste eest umbes poole väiksemat hinda.

Mitme intervjuueeritava sõnul peaks lambaliha tarbimist propageerima, et eestlased harjuksid taas lambaliha sööma. Selline projekt on tehtud veiselihale OÜ Liivimaa Lihaveise poolt ja Euroopas on taoline projekt ka lambaliha tutvustamiseks, aga Eestis veel sellist projekti lambalihale tehtud ei ole. Seda projekti saaksid algatada nii lambakasvatajad ise kui ka riik või kasvatajad koos riigi toetusega. Ühe intervjuueeritava sõnal otsivad Eesti kliendid ühtlase kvaliteediga ühesuuruseid lambaliha tükke. See viitab juba eelnevalt välja toodud lambaliha hetke kvaliteediprobleemidele.

Kuna nõudlus Eesti turul lambaliha järele on hetkel kesine, siis võiks alustada külmutatud liha müügiga, kuna selle säilivusaeg on pikem. Ja seejärel liikuda üle valmistoote pakkumisele. Intervjueeritud restorani peakoka sõnul võiks luua veebilehe, kus Eesti mahetootjad saavad oma toodangut pakkuda ja restoranipidajad oma mahetoodete vajadusi kuulutada. See võiks aidata kaasa infovahetuse paranemisele lambakasvatavate ja restoranide esindajate vahel. Samas on restoranidele väga oluline, et tärned oleksid püsivalt lubatud kvaliteedi ja ajastusega. Vastasel juhul ei ole restoranidel motivatsiooni vastavat toodet oma menüüs reklaamida, kui pakkumise võimaluse kindlus puudub.

Peamiselt **eksportitakse** praegu intervjueeritavate sõnul eluslambaid välismaistesse nuumfarmidesse, kus nad oma müügikõlbuliku kaalu saavutavad. Peamised eksportturud eluslammastele on hetkel Saksamaa, Prantsusmaa, Holland ja Belgia. On müüdud ka teistesse riikidesse, aga mitte püsivalt. Lihatoote müümisel eksportturgudele on probleemiks logistika keerukus ja kulukus. Näiteks transpordiauto sõit kauba transportimisel sihtriiki on kulu, millega on võimalik arvestada. Aga kui auto peab näiteks korduvkasutatavad lihakastid ka tagasi tooma, siis oleks vaja leida sihtriigist kaup, mida tagasiteel Eestisse transportida, et auto tühjalt ei sõidaks ja tühja kulu ei tekitaks. Siiski on lambaliha eksport Eestist võimalik. Näiteks ekspordib intervjueeritud restorani peakoka sõnul nende lambaliha tarnija Liiva talu norrakast omanik ka Norrasse. Ning Märjamaa Lihatööstus OÜl on varasem kogemus lambaliha eksportimisel Taani. Kuigi Euroopas kasvav moslemite arv paneb mõtlema neist kui võimalikest lambaliha sihtklientidest, siis ühe intervjueeritava sõnul ei ole nad piisavalt maksejõulised, et mahelammast osta. Ühed potentsiaalsed ekspordi sihtriigid, kust on ka Eesti mahelammaste vastu huvi tuntud, on riigid, kus on saastatud loodus. Intervjueeritud Ungari kokkuostja ja nuumfarmi esindaja sõnul on nendega koostöö tegemisel määravaks hind ja ka korraga ostetav kogus on oluline. Korraga soovitakse osta minimaalselt umbes 600 talle. Kuigi kvaliteeti peetakse oluliseks, on hind oluline ja kokku ostetakse erinevaid lambaid. Mahelambal eraldi väärtust nad ei näe – neid ostetakse sisse segamini tavaliste lammastega. Hetkel ostab Ungari ettevõtte talleid Rumeeniast ja Slovakkias, nuumatakse Ungaris ja tapamaja asub Itaalias. Talleid müüvad nad lisaks Itaaliale ka Liibanoni, Liibüasse ja Iisraeli. Konkreetset ettevõtet puudub kogemus Eesti lammastega ja Eestist varem lambaid ostetud pole.

Üldiselt arvavad intervjueeritavad, et eluslammaste müügist peaksime liikuma rohkem liha ja pool- või valmistoote müügile. Kaugemate sihtriikideni oleks lihtsam jõuda külmutatud lihaga. Et saavutada vajalik kvaliteet ja suured kogused, võiksid Balti riigid oma toodangut koos

eksportida. Siis saaks toodangut saata laevadega ja suuremate koguste korraga transportimisel oleksid ka transpordikulud väiksemad. Üks intervjuueritav soovitas otsida ekspordipartnereid kallitest riikidest nagu Hispaania, Kreeka ja Prantsusmaa. Teine intervjuueritav arvas, et sihtriigid võiksid olla sellised lambalihasööjad riigid nagu Jordaania, Türgi ja mitmed Aafrika riigid.

Lammaste kvaliteet on enamike intervjuueritavate sõnul Eestis ebaühtlane. Kui teada, kust osta, siis saab kvaliteetset lammast. Aga üldiselt puudub ühtlane kvaliteet, sest eksisteerib suur tõugude paljusus. Üldiselt vajab Eestis kasvatatav lammas nuumamist enne kui tapamajja saadetakse. Kui lambad tahetakse kasvatada liha saamise eesmärgil, siis peaks kasvatama lihalambaid. Eestis on palju väikeseid lambakarjasid ja just need on eriti ebaühtlase kvaliteediga. Üks põhjus selleks võib olla see, et puudub ressurss kvaliteedi parandamiseks ja teine põhjus võib olla, et kuna tegemist on rohkem hobi kui äriaga, siis väikestes karjades ei järgita nii palju reegleid ja süsteeme, kui suuremates karjades, mille arendamisel peab olema süstemaatilisem lähenemine. Intervjuueritav restorani peakokk pidas nende restorani partneri mahelambaliha kvaliteeti heaks, aga üldist Eesti lamba kvaliteedi seisu teadmatuks. Eestis on ka kokkasid, kes tellivad restoranidesse lambaliha monopoltarnijatelt ja kelle jaoks ei ole kohalik päritolu ning mahedus olulised argumendid. Hiljuti on Eestis tekkinud rohkem lamba- ja kitsekasvatuse konsulente, kellelt saab küsida kõikvõimalikku valdkonnapõhist abi ja infot. Seda võimalust aga Eesti lambakasvatajad alles harjuvad kasutama. Eesti lammastel ei ole tapamaja andmeid ega jõudluskontrolli. Sinna suunas peaks siiski liikuma, et saada parem ettekujutus hetkeolukorrast, millised lambad ja kui palju kuhu läheb.

Ühtlase kvaliteedi saavutamiseks peetakse oluliseks luua kvaliteedikava ja kontseptsioonid, kuidas ja kus olenevalt eesmärgist kasvatada lambaid. Kasvatustarkuse jagamine/teavitustöö on oluline kvaliteedi ühtlustamisel. See on oluline osa lambakasvatajate ühistute tööst, kus sellega peaks veel tõsisemalt töötatama. Kehva kvaliteediga lambad tuleks väärindada Eestis kohapeal. Siis loodaks lisandväärtus lambale Eestis ja suurem osa kasumist jääks Eestisse. Karja kvaliteedi tõstmiseks on vaja, et jääb oleks valitud karjast. Üks eesmärkidest on saada võimalikult ühesugused ja ühesuurused lambad, sest neid on lihtsam müüa nii kohalikul turul näiteks lihalõikudena restoranidele ja ka eksportida erineval kujul. Kui on soov kasvatada lambaid liha saamise eesmärgil, siis peaks kasvatama lihalambaid. Võiks olla korraldatud piirkondlikud koolitused ja lambakasvatusega seotud katsetused. Näiteks karja kvaliteedi tõstmiseks võiks katsetada mingitel kindlatel aladel, kus käiakse koos regulaarselt koos ja vaadatakse, mida on katsetustega saavutatud. Võiks olla loodud riiklik kvaliteedikava, millest peaksid kõik lambakasvatajad

lammaste kasvatamisel juhinduma. Eesti vajab välismaailma silmis kuvandit kui puhta kvaliteetse toidu valmistaja riik. See aitaks suuresti kaasa mahelammaste müügile.

Praegust **Eesti lammaste kogust/hulka/arvu** peetakse liiga väikeseks, et edukalt eksportida. Hea kvaliteediga lihaloomi on vähe. Mitmel intervjuueeritaval oli teada, et on olnud huvilisi Eestist lammaste ostmiseks, aga sooviti suuri koguseid ühtmoodi lambaid. Samuti sooviti väga spetsiifilist lambaliha tükkide pakkimist. Võimekus aga sellise tellimuse täitmiseks puudus. Eestis on palju umbes 100-pealisi karjasid. See on aga üsna väike suurus ühe lambakarja kohta.

Kuigi lammaste hulk vajab suurendamist, siis enne peaks parandama karjade kvaliteeti. Ühe intervjuueeritava arvates võiks 200-pealisel karjal olla juba äriiline eesmärk ehk ei peetaks enam niisama hobikorras. Samas arvas teine intervjuueeritav, et 1000 lammast ühe inimese kohta on normaalne kogus. Suuremates karjades on võimalik lambaid sorteerida suuruste järgi ning ühesuurused korruga ära müüa. Kui koguseid suurendada, siis tasuvad transpordikulud kaugematesse sihtriikidesse ka end paremini ära. Ungari ettevõtte esindaja arvas, et nende jaoks on minimaalne tallede arv korruga ostmisel umbes 600 pead.

Nagu ka eespool mainitud, on **toodangu tüüp**, mida hetkel kõige rohkem Eestist eksporditakse, eluslambad. Eluslambad lähevad Eestist nuumfarmidesse. See on talunikule kõige lihtsam viis oma lambad ära anda. Kui osadel intervjuueeritavatel oli arvamusi, et seda tendentsi peaks muutma ja et seda saab muuta, siis üks intervjuueeritav arvas, et pigem ka tulevikus jääb Eesti lambasektori eksport eelkõige eluslammaste ekspordimisele kindlaks. Väikestes kogustes on eksporditud Eestist ka külmutatud ja isegi jahutatud liha. Jahutatud liha on rangetes ja kindlates tingimustes transportides võimalik viia üsna kaugesse riikidesse. Kui osad intervjuueeritavad arvavad, et turustuskanaleid ei ole ja see on peamine probleem ekspordimisel, siis leidis ka vastupidist arvamust, mille järgi on turustuskanalid olemas, aga sinna ei saa müüa, sest Eestis ei suudeta pakkuda sobivaid koguseid ja sobiva kvaliteediga lambaid ja/või lambalihasaadusi. Väikestes kogustes siiski katsetatakse erinevate tootetüüpidega. Näiteks pakub Retro kohvik Kuressaares Jaanipäevaks klassikalist lambaliha šašlõkki. Intervjuueeritud Ungari ettevõtte ostab kokku umbes 25 kuni 30 kilogrammiseid talleid, aga olenevalt pakutavast hinnast ka teise kaaluga talleid.

Intervjuueeritavate poolt jäi kõlama see, et peaks liikuma vähemalt rümba ekspordimiseni. Rümba ekspordimisel võrreldes eluslammaste ekspordiga on mõned eelised, näiteks puuduvad veterinaarnõuded teha transportimisel ühest riigist teise loomadele pause. Eluslammaste

transportimisel võib osa lambaid ära surra. Rümpasid mahub ühte autosse mitmeid kordi rohkem. Intervjuudest käis läbi ettepanek liikuda samm-sammult valmistoote valmistamise ja ekspordini. Ehk võiks hakata tegelema rohkem liha välja saatmisega. Ka rümba, lihatükkide ja valmistoote ekspordimise variandi kaalumisel jõuti arusaamani, et on vaja suurendada kvaliteeti ja kogust. Kui tahta hakata ekspordima eluslammaste asemel valmistooteid, siis võiks alustada liha ekspordimisest ja liikuda samm-sammult valmistoote poole. Valmis lambalihatoote ekspordimist peetakse hetkel pigem keerukaks. Värske toote asemel külmutatud toote müümine võib olla lahendus müües turul, uue turu avastamisel või turu harjutamisel lambaliha sööma. Kui rümpasid või tooteid müüa, siis need peaksid olema kindlasti mahetooted, et omada konkurentsieelist teiste sarnaste pakkumiste ees. Lisaks mahelambale saaks Eesti lammas konkureerida ka oma värskusega.

Lambatõud vajavad enamiku intervjuueeritavate sõnul Eesti lambakasvatases tähelepanu. Tõumaterjalide arendamisega on lambakasvatuse ühenduste poolt ka mingil määral tegeletud ja nähakse, et vähehaaval läheb olukord paremaks. Tõumaterjal vajab arendamist ja populariseerimist. Paljud Eestis kasvatatavad lambad on väga palju ristatud ja näevad väga erinevad välja. Kasutatakse mitte teadlikult valitud jäärasid ja karja kvaliteet kannatab seetõttu.

Oluliseks peetakse kontseptsioonide loomist, et parandada lammaste kvaliteeti, sealhulgas et lambad oleksid ühesugused, sest nii on neid lihtsam müüa. Kontseptsioonide all mõeldakse vastavalt keskkonnale ja lambapidamise eesmärgile sobivaid lambaid. Kui tahta lambad lihaks müüa, siis peaksid lambad olema lihatõugu veresusega. Erinevatele maastikele sobivad erinevad lambad. Lihatoogu lamba pidamise soovitus käis läbi mitmest intervjuust. Millist konkreetset näiteks lihatõugu kasvatatakse ei ole niivõrd oluline. Euroopas tuntakse lihatõugudest näiteks tekseli tõugu, mida kasvatatakse ka Eestis. Ekspordimisel peetakse tõugudest olulisemaks kvaliteeti. Kvaliteet tähendab aga lammaste sarnast välimust ja mõtusi, mis on ka seotud üht tõugu lammaste kasvatamisega ühes karjas.

Mahelambad võiksid olla Eesti lammaste eelis turuliidrite lambamüüjate ees. Võrreldes näiteks Ameerika nuumfarmidega, on lambakasvatus Eestis kõik mahedalähedane. Kuigi maailmas on mahe üldiselt tõusev trend, siis Eestist lähevad ekspordiks koos segamini nii mahepõllumajanduslike reeglite järgi kasvatatud kui ka mitte mahepõllumajanduslike reeglite järgi kasvatatud eluslambad. Samas on üle poolte Eestis kasvatatavatest lammastest mahepõllumajanduslike reeglite järgi kasvatatud ja mahelammaste ekspordimine ei vaja kuidagi keerulisemat paberimajandust. Saastatud loodusega maades on maheda toidu järgi eriti suur

nõudlus. Ka riikidest, millel ise põllumaad napib, tuntakse Eesti lambaliha vastu huvi. Näiteks on huvilisi olnud Taanist, Mallorcalt ja Mauritiusest. Konkreetselt mahelamba vastu on suurem huvi ühe intervjuueeritava sõnul Põhjamaades ja Saksamaal. Ka Poolast ja Rumeeniast on huvi tuntud. Kui Eestist suudetaks müüa rümpa või tooteid, siis nende puhul võiks küll mahe olla eelis. Eestis ostab mahelambaid kokku MTÜ Liivimaa Lihaveis, mis vähesel määral ka ekspordib. Ja ka Märjamaa Lihatööstus OÜ on varem väiksemates kogustes mahe lambaliha eksportinud. Eestlane saab mahelamba eelkõige oma tuttava väikelambapidaja käest. Eksportimisel peetakse intervjuueeritavate sõnul hetkel mahedusest olulisemaks korraliku kvaliteeti ja suuremaid koguseid. Ühe intervjuueeritavat arvates ei olda nõus praegusel ajal mahelamba eest palju rohkem maksma. Teise intervjuueeritava arvates on mahelambaid näiteks Hollandis ja Belgias, kus neid müüakse kallima hinnaga ja seetõttu on müüdavad kogused väiksemad. Kolmanda intervjuueeritava sõnul on näiteks Saksamaal huvi mahelammaste vastu tõusmas. Aga selleks, et näiteks mõnele Saksa jaeketile oma tooteid pakkuda, peaksid paranema Eesti lammaste kvaliteet ja peaks olema võimelised pakkuma suuremaid koguseid püsivalt. Kuigi Eesti lammastest üle poolte on mahepõllumajanduslike reeglite järgi kasvatatud, pole ühe intervjuueeritava sõnul Eestis mahetoodangut, mida eksportida, sest 80% Eestis tarbitavast mahetoodangust ostetakse sisse ja 20% on kohalik toodang. Ungari lammaste kokkuostja esindaja ei usu, et mahelammas on tulevikutrend. Nemad ostavad nii tavalisi kui ka mahelambaid segamini.

Ungari lammaste kokkuostja esindaja peab olulisemaks pigem lammaste lihakust, nuumatud lambaid, aga mitte mahedust. Samas arvas üks teine intervjuueeritav, et Lõuna-Euroopa rikkam inimene peab mahedust oluliseks. Üldiselt peeti mahe lambaliha intervjuudes pigem oluliseks omaduseks, mida võiks konkurentsieelisena ära kasutada. Üks intervjuueeritav arvas, et näiteks kogu Saaremaa võiks muutuda mahetoodangu piirkonnaks. Ka Taani liikuvat selles suunas. Kuigi mahetoit võiks olla Eesti lammaste eelistamise võti, siis müüdavad lambad/lambaliha peaks olema standardiseeritud. Eestit ei tunta välismaal, kui mahetootjat ja see vajaks muutmist. Samas on mahelambal eelis suurtootjate lammaste ees, mis omavad eelist suurte kogustega. Seega peaks tegelema spetsiifiliselt mahelammaste klientide otsimisega. Näiteks Inglismaal, aga ka teistes lambakasvatuse poolest tuntud riikides, on väga vähe mahelambaid, aga ka sealt võib Eesti mahelammastele kliente leida. Aga selleks, et ekspordida mahepõllumajanduslike reeglite järgi kasvatatud eluslambaid või nende saadusi, peaks eksportima mingeid muid teid pidi kui praegu seda tehakse, näiteks otse, mitte läbi vahendajate, sest nemad ei ekspordi eraldi mahelambaid. Eesti võiks müüa rümpa või tooteid, aga sel oleks mõte ainult siis, kui müüa mahedana. Mitmed intervjuueeritavad arvavad, et maheda sildi all oma lambaliha müües saaks küsida kõrgemat hinda.

Uue põlvkonna jaoks on mahetooted olulisemad kui eelmiste põlvkondade jaoks, seda nii Eestis kui ka teistes riikides.

Toetused lambakasvatases on valitsuse vahetusega taastatud. Aga summad on pigem marginaalsed ning suurt arenguhüpet tegema ei pane. Siiski on need toetused lambakasvatajale abiks. Toetuste andmine lambasektoris on olnud kõikuv, vahel on teotusi rohkem, vahel vähem. Utetoetus on olemas, aga see on marginaalne – 13 või 15 eurot. Selle eest saab rulli heina. Silo ei saa. Utetoetus arendab pidamist, mitte tootmist. Sama intervjuueeritava arvates on investeringutoetuste seis hea, aga otsetoetusi praktiliselt polegi ja neid võiks üldse mitte olla. Mahetoetused on olemas. Poollooduslike koosluste toetus motiveerib ühte intervjuueeritud lambakasvatajat enim. Koolitustoetuste abiga sai anda lambakasvatajatele näiteks informatsiooni parasiitide ringluse ja tõuaretuse kohta. Toetuste suurust võrreldakse teiste Euroopa Liidu liikmesriikidega, millest paljudes on toetused kordades kõrgemad.

Üks intervjuueeritav arvas, et Eesti lambasektoris võidaks eeskujuna võtta Islandilt, kus on kaks kuni kolm lihatööstust, mis kuuluvad tootjatele. Sügisel kuue nädala jooksul viiakse kõik lambad sinna kombinaati. Kombinaat ostab lambad kokku ja teeb aruandluse. Kui kombinaat maksab kasvatajale näiteks 4 eurot rümbakilo eest, siis riik maksab sellele veel lambapidamise toetust juurde 2 kuni 4 eurot sõltuvalt kus looma peetakse. See vähendaks ka Eestis nõ mustalt lammast pidamist. Pigem arvavad intervjuueeritavad, et toetusi võiks rohkem olla ning need võiksid suuremad olla. Näiteks tõulooma ostmiseks võiksid olla toetused. Kui parema tõujäära ostmist toetataks osaliselt, siis see aitaks parandada karjade kvaliteeti. Samuti oli ühel intervjuueeritaval arvamus, et lisaks lambakasvatajatele peaks toetama ka teisi lambasektori tarneahela etappe, näiteks vahendajaid. Riik võiks soodustada lihalammaste ja mahelammaste kasvatamist.

Hetkel müüakse ekspordiks peamiselt eluslambaid nuumfarmidesse läbi **vahendusettevõtete**. Ühe intervjuueeritava sõnul on hetkel vahendusettevõtetel paremad välismaised kontaktid. Ühe lambaliha eksportinud vahendusettevõtja esindaja sõnul kasutatakse sihtriikides sobivate kontakte leidmiseks kohalikke agente, sest Eestist ei pruugita sihtriigis ärikeskkonda ja muud olulist korrektselt tajuda. Eestis on tegutsemas ka mitmed lambakasvatajaid ühendavad **ühistud**, aga need ei ole veel täies ulatuses käima läinud. Ühe intervjuueeritava sõnul on lambakasvatajatel arvamus, et ühistud peaksid nende jaoks midagi ära tegema. Tegelikult on ühistu aga võimalus ühiselt tegutsemiseks.

Intervjueeritavad näevad ühistutes potentsiaali nii kvaliteedi parandamisel kui ka otsemüügi tegemisel. Ühistute eelis oleks ka see, et vahendamisel jääks suurem summa lambakasvatajatele, kuna ühistu suunaks lisatulu pigem kasvatajatele, kui jätaks endale. Selleks, et eksport võiks toimuda läbi ühistute, peaks ühistus olema ühtne arusaam kogustest ja kvaliteedist. Üks intervjueeritav arvas, et peaks säilima müük nii läbi vahendusettevõtete kui ka tekkima rohkem otsemüüki läbi ühistute. Aga selle edukaks läbiviimiseks on vaja sihtturgudel häid kohalike agente, keda on keeruline leida. Lisaks peaks käima sihtriigis messidel ja kasutama EASi ekspordinõustajate abi.

Hetkel eksporditakse peamiselt nuumloomi. Eestis **nuumfarme** ei ole, aga Eesti lambad vajavad nuumamist, et jõuda välisturgude jaoks sobivasse kaalu. Eestist ostetakse lambad odavalt kokku, et saata nuumamisele. Mitmed intervjueeritavad on mõelnud ja üks intervjueeritav on teinud sammusid Eestisse nuumfarmi rajamiseks. Ühe intervjueeritava sõnul soovitakse Euroopas 18 – 22 kilogrammises rümbakaalus lambaid. Intervjueeritud Ungari nuumfarmi esindaja sõnul ostavad nemad kokku 25 – 30 kilogrammised lambaid ja müüvad edasi 40 – 50 kilogrammised lambaid.

Kuigi nuumfarmi kasuks ei räägi Eesti kliima ja seetõttu sobiva sööda hankimise kallis hind, siis tegelikult on Eestis juba üks organisatsioon saanud nuumfarmi loomiseks toetust. Vastava nuumfarmi ehitusega ei ole veel alustatud, aga plaanis oli teha nuumfarm 1000-pealisele karjale. Nüüd loodetakse esialgu panna käima sellest 1/3. Selle põhjus on see, et kuigi ühendusse kuuluvad lambakasvatajad lubasid oma võõrutusealised talled Eestisse rajatavasse nuumfarmi saata, siis investeringurahade laekumisel hakkasid lambakasvatajad muretsema oma karjamaade hooldamise pärast ja ei taheta talleid ära anda. Nuumfarmide tasuvus Eestis on siiski mitme intervjueeritava arvates küsitav. Ka arvatakse, et olemasolevad tapamajad ei suuda nii suuri koguseid mõistliku ajaga tappa. Kui ehitada nuumfarm, siis võiks ühe intervjueeritava sõnul võtta eeskuju ühest Rootsi nuumfarmist, kus augustist novembri või detsembrini nuumatakse farmi hoones talleid ja kui talled ära saadetakse, tuuakse talveks mõne lambakasvataja lambad farmi hoonesse. Ka arvab ta, et söödaga nuumamine peaks toimuma sisetingimustes, sest väljas ei kasva nad nii kiiresti kui sees. Ja ka parasiitidest hoidumiseks on parem hoones sees nuumamine. Ka peab karjamaal nuumamiseks karjamaad rohkem olema. Kui Eestis oleks nuumfarm, siis peaks nuumamisel selekteerima lambad kaalu järgi ja müüma korraga õigesse kaalu jõudnud loomi. Tegelikult võiks õigesse kaalu jõudnud lambad ka Eestis tappa ja saata välisturgudele rümbad. Aastaringne sündimine võiks teoreetiliselt tõsta tulusid, aga kuna Eestis on aastaajad, siis tõenäoliselt Eestis selline süsteem ei töötaks.

Tapamajade kohta intervjueeritavate arvamused erinesid. Täpset tapamajade võimekust ei teata. See pidavat kõikuma. Ühe intervjueeritava sõnul suuremate lambakoguste teenindamiseks Eesti tapamajades võimekust pole. Teine intervjueeritav väitis aga, et Saaremaa Lihatööstusel on väga suur tapavõimekus, aga puudub lõikamisvõimekus. Suureks tapavõimekuseks pole siiani vajadust olnud. Üldiselt on Eestis nõudlus lammaste tapmisteenuse järele väike ja hooajaline. Teenust pakutakse tellimustöödena ja peamiselt väikeste ettevõtete poolt.

Ühes lambakasvatajate ühistus Eestis on mõeldud, kas ühistu võiks rajada aastaringi töötava või näiteks hoopis Islandil toimiva aastas kaks kuud aastas töötava lammaste tapamaja. Islandil saavad kahe kuuga 5000 lammast sügavkülma pandud, et siis vastavalt vajadusele jupikaupa edasi saata. Töölised tuuakse sinna selleks ajaks Ukrainast sisse. Üks intervjueeritav arvas, et tapamajade omanikud peaksid omavahel kokku saama, et olukorda arutada, kuhu suunas oleks vaja areneda. Samuti arvas ta, et kuigi tapmine võiks toimuda üle Eesti erinevates kohtades, siis ekspordiks minev rümp või toode võiks liikuda Eestis ühte kohta ja sealt edasi välismaale minna. Ühel intervjueeritud ettevõttel on klient Inglismaal, mis sooviks Eestist lambaliha osta, aga nad tahaksid, et lambad oleksid täpselt nende soovide järgi lõigatud. Eestis hetkel selline võimekus aga puudub. Seega peaks pigem panustama lõikamisvõimekuse arendamisse, mitte tapavõimekusse. Ka arvati olevat kasulik tapapuntide loomise toetamine lambakasvatuse talude juurde, et soodustada lambaliha müüki.

4.2. Tulemuste analüüs

Järgnevas peatükis analüüsitakse intervjuude tulemusi läbi teoreetiliste aluste peatükis kirjeldatud teooriate.

4.2.1. Rahvusvahelistumine

Eestis on enamik lambakasvatajad üsna väiksearvuliste karjade omanikud. Hoolimata sellest soovivad paljud neist oma lambaid/tooteid eksportida, kuigi ressursse on vähe ja pakutavate lammaste kvaliteet on ebaühtlane. Hetkel kõige enam praktiseeritav eksportimisviis on eluslammaste müük välismaistesse nuumfarmidesse läbi eestimaiste vahendustevõtete. See eksportimisviis on mugav lambakasvatajale, kes annab oma lambad sobival ajal edasimüügiks lihtsalt ära. Intervjuudest tuli aga välja, et eesmärk on liikuda eluslammaste ekspordilt rümpade, liha ja valmistoodete müümise ja eksportimise poole, ning lambakasvatajad peavad seda enamasti mõistlikumaks teha läbi lambakasvatuse ühistute/ühenduste ehk rohkem iseseisvalt. See aga tooks automaatselt kaasa laiemate teadmiste omamise vajaduse. Ressursse on lambakasvatajatel ja ühistutel vähe, riskid ja vastutus on kõrged, sest enda käes on suurem osa tarneahelast, mis vajab organiseerimist, aga kogemusi napib, ning tekivad kohustused nii klientide kui ühistus ka kasvatajate ees. Sellist trendi näevad ka Matiusinaite ja Sekliuckiene oma uuringus, et rahvusvahelistele turgudele minnakse riskialtimalt aina kiiremini omamata pikemat kogemust (2015, 21-22). Ühest küljest on Matiusinaite ja Sekliuckiene järgi (2015, 28) kiire rahvusvahelistumine eriti oluline just väikeettevõtete jaoks, sest neil puuduvad ressursid ning tahetakse ruttu kasumit suurendada. Siiski ei tasu väikestel ja keskmise suurusega ettevõtetel rahvusvahelistumisega kiirustada, sest liiga kiiresti rahvusvahelistele turgudele sisenemine võib Johanson ja Hilmerssoni (2016, 90) järgi ühel hetkel hoopis ettevõtte tulemuslikkust halvendada. Pärast ettevõtte algaasi peaks uutele turgudele sisenema üks uus turg aastas. Kui uutele turgudele liigutakse liiga kiiresti, siis ühest hetkest alates saab ettevõtte tulemuslikkus hoopis kannatada, sest ajalise surve all olles muutuvad ettevõtte arenguprotsessid ebatõhusamaks. (Johanson, Hilmersson 2016, 91) Intervjuudest hetkel Eestis praktiseeritavate eksportturgude valimise täpset ajalist rütmi ja süsteemsust välja ei tulnud. Pigem otsitakse uusi sihtturgusid pidevalt või vastavalt oma võimalustele.

Lambakasvatus ei nõua palju tööjõudu. Ühe intervjuueeritava sõnul on normaalne üks töötaja umbes tuhande lamba kohta. Sellises suuruses lambakarjasid on Eestis väga vähe. Samas nõuavad tööjõudu ka teised lambasektori tarneahela etapid. Ja kuna intervjuudest tuli välja, et soovitakse liikuda suunas, kus rohkem tarneahela etappe on lambakasvatajate endi hallata kas otse või läbi kuulumise ühistusse, siis on oluline lambakasvatajatel tähelepanu pöörata ka töötajate produktiivsusele. Onkelinxi, Manolova ja Edelmani (2016a, 351) järgi oleneb rahvusvahelistele turgudele sisenemise kiirusest, kui palju tuleks sobiva töötaja leidmise ja/või koolitamisse panustada. Kui ettevõtte eesmärk on siseneda välisurgudele kiiresti, siis investeeringud inimkapitali tõstavad ettevõtte üleüldist produktiivsuse taset, sest töötajate produktiivsus tõuseb. (Onkelinx, Manolova, Edelman 2016a, 362) Siiski näitavad uuringud, et inimkapitali arendamisse suunatud investeeringute suurendamine aitab produktiivsuse taseme tõusule kaasa ainult teatud piirini, pärast mida võivad liiga suured investeeringud hoopis ettevõtte tootlikkust vähendada (Onkelinx, Manolova, Edelman 2016b, 831). Mida kiiremini soovivad lambasektori tarneahela etappide esindajad eksportida, seda rohkem peaksid nad koolitama oma töötajaid ja tagama võimalused nende produktiivsuse tõusuks.

Rahvusvahelisel turul konkureerides ollakse edukamad uuendusmeelsetena (innovaatilistena) (O’Cass, Weerawardena 2009, 1340) ja pidevalt oma tooteid arendades (Lee, Kelley, Lee, Lee 2012, 14). Kui praegu eksporditakse Eestist peamiselt eluslambaid läbi kohalike vahendajate välismaale nuumfarmidesse, siis see on küll lihtne lahendus lambakasvatajale, aga see ei aita edukalt konkureerida rahvusvahelisel turul. Selleks, et rahvusvahelisel turul edukas olla, peaks uurima ja mõtlema välja uusi viise rahvusvahelistel turgudel toimetamiseks. Innovatsiooni ja uuendusmeelsuse all peetakse silmas nii tehnoloogilisi lahendusi kui ka uusi ideid, näiteks milliseid uusi lambalihatooteid müüa või kuidas uutmoodi turustada.

Eksportimine peaks olema planeeritud tegevus. Sealhulgas vajab planeerimist sobiva sihtriigi valimine. Intervjuueeritavatel oli erinevaid lähenemisi sihtturgude valimisele. Sihtturge soovitati valida nii riikide seast, mis on rikkamad ja tõenäoliselt suudavad kõrgemat hinda pakkuda, riikide hulgast, kus mahetoodangu tarbimise trend on erinevatel põhjustel tõusmas, riikide seast, kus lambaliha söövate usklike inimeste arv tõuseb või on juba piisavalt suur, et neid eraldi sihtrühmana võtta, ja riikide hulgast, kus kasvatatakse palju lambaid, aga peamiselt tavalisi lambaid ning on ruumi mahelammaste müümiseks. Dow (2000, 61) järgi on oluline ekspordi sihtriigi valimisel arvesse võtta koduriigi ja sihtriigi vahelist tunnetuslikku ja füüsilist kaugust. Füüsilist kaugust ei tohiks tunnetuslikust kaugusest eraldi analüüsida (Dow 2000, 61). Ühes intervjuus öeldi, et uutele

sihtturgudele sisenemisel peaks kasutama erinevaid võimalusi info kogumiseks uue turu kohta, sealhulgas kasutama sihtturul sealseid kohalikke agente, kes mõistavad paremini kohalikku kultuuri, keelt, tavasid jms. Seega teadis eespool mainitud intervjuueeritav, et tunnetuslik kaugus on oluline tegur mõjutamaks partnerite leidmist ja koostööd nendega. Dow (2000, 61) järgi peaks valima eelkõige selliseid ekspordi sihtriike, millega Eestil on väiksem tunnetuslik kaugus ehk mis on Eestiga sarnasemad oma mõttelaadilt ja olemuselt.

4.2.2. Väärtusahel ja konkurentsieelis lambasektoris

Antud uurimustöö keskne uurimisküsimus on – kuidas suurendada Eesti lambakasvatuse saaduste tulukust, tootmist ja ekspordimahtu. Et lambasektoris võrrelda ettevõtte positsiooni konkurentidega, peaks vaatama, millist väärtust võrreldes konkurentidega kliendile luuakse. Lambakasvatuse väärtusahel koosneb etappidest planeerimisest kuni kliendi järeltoetuseni. Iga etapiga luuakse kliendile väärtust ehk seda, mille eest klient lõpuks mingit hinda on valmis maksuma. Konkureerivate ettevõtete väärtusahelad on tihti erinevad (Christopher 2005, 13) ehk ettevõtted loovad erinevate strateegiliste tegevustega erineval viisil kliendile väärtust ning seeläbi ka eristatakse konkurentidest (Porter 1998, 36). Ettevõtte saavutab konkurentsieelise tehes strateegiliselt olulisi tegevusi konkurentidest odavamalt ja paremini (Christopher 2005, 13). Kui ettevõttel puudub konkurentsieelis mõnes oma väärtusahela tegevuses, siis peaks kaaluma selle tegevuse sisseostmist kelleltki, kes suudab tagada parima väärtuse eelise konkurentide ees (Christopher 2005, 13).

Porteri (1998, 40) järgi on olenevalt ettevõtte tegevusvaldkonnast väärtusahela mudeli primaarsed tegevused erineva tähtsusega. Järgnevalt on üldistatult analüüsitud Eesti lambakasvatuse ettevõtete väärtusahela hetkeseisu ja tulevikuvõimalusi. Järgnev analüüs on üldistatud, kuna nagu ka eespool mainiti, on konkureerivate ettevõtete väärtusahelad tihti erinevad, ning uurimuse läbiviimise käigus intervjuueeritud on lambakasvatuse tarneahela erinevate etappide esindajad. Seega on praktiseeritud mudeleid on mitmeid. Pigem otsitakse võimalust, kuidas kogu Eesti lambasektor terviklikult tööle panna nii, et lambaäri oleks tulukas kõigile osalistele, sealhulgas ka lambakasvatajatele, kes saavad hetkel oma lammaste eest võrreldes teiste Euroopa riikide lambakasvatajatega umbes poole väiksemat hinda. Väärtust loovad primaarsed tegevused lambakasvatuse ettevõttes (Porter 1998, 39-40):

- sissetulev logistika – hetkel on peamised probleemid kvaliteetsete lammaste oma karja hankimine ja kvaliteetsete jäärade kasutamine. Seda probleemi saaks lahendada parema

planeerimisega. Vajadusel võiks kasutada lambakasvatuse konsulentide või lambakasvatuseühenduste abi. Näiteks kui soovitakse lambaid kasvatada liha saamise eesmärgil, siis tuleks vaadata, millisel pinnasel lambaid kasvatama hakatakse ning kas ja milline lihalammast sellel pinnasel kasvada saaks;

- operatsioonid – need tegevused aitavad muuta sisendi lõpptoodanguks. Operatsioonid olenevad vastavalt sellest, milline on ettevõtte jaoks soovitud lõpptoodang. Nii eluslamba, lambaliha kui ka lambalihatoodete müümisel on hetkel probleemiks lammaste ebahühtlane kvaliteet. Selle all mõeldakse tõugude paljusust, lammaste erinevat välimust, erinevat lihakust ja suurust. Mida rohkem valmis toodet müüa soovitakse, seda rohkem on tegevusi, mille väärtuse loomise võimet hindama peaks. Kui müüakse liha või valmistooteid, siis on suur tõenäosus, et hetkeolukorras on nende toodete valmistamiseks vajalik teenuste sisseostmine, et tagada parima väärtuse loomine. Näiteks tapamaja teenus, lõikamisteenus, pakkimisteenus, külmutamis- või jahutamisteenus ja valmistoodete valmistamise teenus.
- väljaminev logistika – kuna hetkel müüvad lambakasvatajad eelkõige eluslambaid, siis väljamineva logistika tegevused on seotud lammaste sorteerimisega, kokku kogumise ja saatmisega kliendini (sealhulgas tellimuste ja ajastamisega seotud tegevused), milleks on hetkel tavaliselt vahendusettevõtted Eestis. Kaugemate sihtkohtadega seotud logistika on keerulisem ja vajab rohkem planeerimist. Kui ise tegeletakse üsna kitsa valdkonnaga, siis on suurem tõenäosus, et toodete kaugemale transportimiseks võiks teenust sisse osta ettevõttelt, kes suudab vastaval marsruudil olla maksimaalselt kuluefektiivne ja näiteks mõne teise kliendi jaoks tagasiteel Eestisse ka kaupa vedada, et lambakasvataja oma kaupa ekspordides mõlema sõidusuuna eest maksma ei peaks.
- turundus ja müük – kui Eesti vahendusettevõtetel on juba välja kujunenud suhted lambakasvatajatega, siis selgus ühest intervjuust, et suhtlus Eesti restoranide ja teiste potentsiaalsete lambaliha saaduste klientidega on puudlik, kui puuduvad isiklikud tutvused selles valdkonnas. Selle parandamiseks võiks olla loodud spetsiaalne müügikanal veebilehe kujul, kus kasvatajad saavad oma tooteid pakkuda ja potentsiaalsed kliendid, näiteks restoranid, aga võib-olla ka jaaketid ja erakliendid oma soove kuulutada.
- järelteenindus – nende tegevuste hulka võib kuuluda näiteks kliendi harimine, soovitude andmine, kuidas vastavat toodet säilitada, töödelda, presenteerida vms. Sellele aitaks kaasa näiteks veebilehe <http://www.tastyeasylamb.co.uk/> taolise veebilehe avamine Eesti

lambaliha kohta, kus jagatakse olulisi teadmisi lambaliha kohta, sealhulgas lamba erinevad tüübid, retseptid jm müüki ja tarbimist toetav info.

Hetkel võib kõige olulisemaks väärtust loovaks primaarseks tegevuseks Eesti lambakasvatustööstuses olla sissetulev logistika. Sest kui selles tegevuses ei suudeta pakkuda kõrgeimat väärtust sobivate kvaliteetsete lammaste ja jäärade hankimisel/aretamisel ja kasvatamisel, siis teiste primaarsete tegevustega parimat väärtust pakkudes ei suudetaks siiski oluliselt saadavat hinda tõsta.

Väärtust loovad toetavad tegevused jagunevad järgmiselt (Porter 1998, 40-43):

- hankimine – sisseostu tegevused, näiteks lammaste ostmine, jäärade ostmine jm sisseostu tegevus ei ole hetkel eriti väiksemad karju pidades piisavalt süsteemne ja toodangu (lammaste) kvaliteeti tagav. Sisseostu põhimõtete väljatöötamine võiks olla üks viis toetamiseks primaarset tegevust, sissetulevat logistikat, ehk antud juhul näiteks milliseid lambaid või jäärasid milliste põhimõtete järgi sisse ostma peaks. Kuigi nende põhimõtete väljatöötamine ei ole kulukas, võivad ettevõtte kulud nende põhimõtete väljatöötamise järel oluliselt väheneda;
- tehnoloogia arendamine – selle all mõeldakse erinevate tegutsemisviiside/ protseduuride arendamise toetamist. Näiteks viiakse läbi või tellitakse mõni uurimus, mis toetab mõnda väärtust loovat tegevust. Või näiteks otse väliskliendile eksportides muudetakse vastavalt vajadusele suhtlustaktikat, sh valitakse suhtlema vajavat keelt valdav inimene, kellel on hea suhtlemis- ja müügioskus;
- inimressursside juhtimine – kuigi väikeste karjade omanikettevõtted ei oma eriti palju töötajaid, on konkurentsieelise saavutamiseks töötajate produktiivsus väga oluline. Seepärast on oluline, et töötajate värbamine, palkamine, koolitamine, arendustegevused ja hüvitised oleksid planeeritud ja eesmärgistatud tegevused;
- ettevõtte infrastruktuur – need tegevused toetavad tervet väärtusahelat. Siia tegevuste hulka kuuluvad erinevate valdkondade ja üldine juhtimine, sealhulgas finantside ja kvaliteedijuhtimine, planeerimine ja õigusküsimustega tegelemine. Ka väiksemal ettevõttel on kokkupuude kõikide eespool mainitud tegevustega, kuigi mahud on väiksemad. Ja seetõttu peaks ükskõik milline konkurentsieelise omada tahtev ettevõtte nende tegevuste väärtuse loomise efektiivsusega tegelema.

Väärtusahela iga tegevus peaks omama konkurentsieelist. Kui see puudub, peaks kaaluma vastava tegevuse sisseostmist sealt, kus suudetaks tagada parim väärtus. (Christopher 2005, 13)

Kõik primaarsed ja toetavad tegevused saab jagada kolmeks oma rolli järgi konkurentsieelise loomisel (Porter 1998, 43-44):

- otsesed tegevused – loovad kliendile otsest väärtust. Näiteks lihatükkide komplekteerimine, müügitegevused, reklaami korraldamine sobivates kanalites, valmistoote pakendi disain (sh sobiva/vastavas piirkonnas müügiedukust mõjutava mahemärgise olemasolu) ja sobivate töötajate värbamine;
- kaudsed tegevused – tagavad jätkuva otseste tegevuste tegemise. Näiteks vajalik tehnika ja hoonete hooldus, tegevuste efektiivne ajastamine, lammaste kohta käiva info kogumine ja säilitamine (kaal, mõõdud jm vajalik statistika);
- kvaliteeti kindlustavad tegevused – kõikvõimalik jälgimine, testimine, kontrollimine ja vajadusel ümber kohandamine, et tegevuste kvaliteet oleks tagatud.

Väärtust loovad tegevused on omavahel seotud ja seega mõjutavad üksteist. (Porter 1998, 48)

Näiteks vähendab sobiva kontseptsiooni järgi kvaliteetsemate lammaste kasvatamine lammaste hulka, mida ei taheta osta või ostetakse oluliselt madalama hinnaga. Väärtust loovate tegevuste vahelised seosed võivad viia konkurentsieeliseni kahel viisil – optimeerides ja kooskõlastades (Porter 1998, 48). Seosed väärtust loovate tegevuste vahel võivad tekkida mitmetel põhjustel.

Näiteks (Porter 1998, 49-50):

- sama funktsiooni saab täita mitmeti – müüdavate lammaste kliendiootustele vastavust saab tagada kvaliteetsete lammaste sisseostuga kui ka müüdavate lammaste sorteerimisega nii, et müügiks lähevad ainult sajaprotsendiliselt kliendi ootustele vastavad lambad;
- otseste tegevuste kulu paraneb, kui suureneb panus kaudsete tegevuste efektiivistamisse – näiteks lihatükkide komplekteerimine paraneb, kui vastavat tööprotsessi planeeritakse ja efektiivistatakse;
- ettevõttesisesed tegevused vähendavad aega, mis kulub demonstreerimisele, selgitamisele või järelteenindusele – näiteks informatiivse veebilehe olemasolu;
- kvaliteeti saab kindlustada mitut moodi – kvaliteedikontrolli saavad teha nii ettevõtte enda töötajad kui ka sisseostetud kvaliteedikontrolli teenus.

Väärtust loovate tegevuste vaheliste seoste otsimise käigus otsitakse viise, kuidas üks tegevus mõjutab teist (Porter 1998, 50).

Et saada täpsemad tulemused, milliseid tegevusi kuidas paremini teha ja milliseid sisse osta, on vaja igal ettevõttel ise analüüsida oma ettevõtet väärtusahela mudeli põhjal. Üldiselt on aga lahendus selles, et iga väärtusahela mudelipõhine tegevus looks kliendi jaoks parimat väärtust ja oleks konkurendist efektiivsem. Siis on klient toote eest nõus ka rohkem maksma ning seeläbi tõusevad hetkel Eesti lambakasvatuses probleemiks olevad tulukus, tootmis- ja ekspordimahud.

4.2.3. Klientettevõtete ja tarnijate valimine

Hetkel müüvad lambakasvatajad eluslambaid peamiselt Eesti vahendustettevõtetele, kes ekspordivad need edasi välismaistesse nuumfarmidesse. Porteri (2004) järgi on klientettevõteteks/partneriteks oluline valida need ettevõtted, kes pakuvad kõige soodsamaid tingimusi. Sellest vaatenurgast lähtuvalt selgus intervjuudest, et Eestis ostab lambaid kõige parema hinnaga OÜ Liivimaa Lihaveis. Klientettevõtte valikul peaks arvestama nelja olulise kriteeriumiga (Porter 2004, 109-111):

- oma ettevõtte võimekusega vastata kliendi tootemahtude vajadusele isegi siis, kui kliendi tootemahtude (või eluslammaste) vajadus suureneb või väheneb, et kliendist ilma ei jäädaks;
- kliendi kasvupotentsiaal – ettevõtte võimekus suurendada oma tootemahtusid (või eluslammaste hulka), kui klientettevõtte vajadused suurenevad ja kliendi ootustele mittevastamisel tekib oht kliendist ilma jääda;
- kliendi kasvupotentsiaal – kui klientettevõtte suureneb, siis on võimalus suurendada samale kliendile müüdavaid tootekoguseid (või eluslambaid);
- struktuurne positsioon – läbirääkimiste võimekuse omamine, isegi kui klientettevõtte ei ole praegusel hetkel hinnatundlik, sest olukord võib muutuda. Näiteks kui müüa heas turuseisu olukorras mitte väga hea hinnaga ja turuseisu kehvenemisel langeb hind veelgi, siis on läbirääkimisvõimekus oluline, et klienti ja tuluallikat säilitada;
- teeninduskulu – kas vastava kliendi teenindamise kulukus kaalub üle teistes kriteeriumites heaks kliendiks kategoriseerumise. Näiteks Eestile füüsiliselt kaugel (kaugetes riikides) asuvad kliendid.

Klientettevõtte valikul peaks vaatama, kas ettevõttel endal on mingi oluline võimekus/omadus, mida klientettevõtte tarnijalt vajaks ja kas see annab konkurentsieelise (Porter 2004, 111). Ehk mida on lambakasvatuse ettevõttel klientettevõttele pakkuda, milles ta saaks vastu tulla või millised sammud saaks klientettevõtte jaoks ette ära või mugavaks teha, et klient eelistaks tarnijana just konkreetset ettevõtet.

Lambakasvatuse ettevõtted tarnivad peamiselt sööta ja heina ning muidugi ostetakse lambaid. Viimaseid siiski tõenäoliselt mitte pidevalt. Porteril (2004, 123-125) on tarnestrategia, mille kriteeriumid aitavad ettevõttel tarnijaid valida. Porteri tarnestrategia mõned juhtnöörid tarnija valikul toetavad eelkõige suuremate lambakasvatuse ettevõtete valikute tegemist (Ibid.):

- oste peaks hajutama tarnijate vahel, aga mitte liiga väikesteks osadeks. Väikeste karjade omanikel ei ole aga eriti võimalusi hajutamiseks, sest tarnitavad kogused on väikesed. Kuna suuremate karjade omanikud saavad tarnijaid hajutada, on suuremate karjade omanikel suurem tõenäosus omada eelist hinna ja teistes läbirääkimistes;
- ära paku tarnijatele eritingimusi – kohtle tarnijaid võrdselt, sest erikohtlemine tekitab lisakulusid;
- soodusta tarnijatel oma toodete endale pakkumist – tee oma ettevõttele pakkumine võimalikult lihtsaks, näiteks võimalusel aita vähendada tarnija kulusid proovipartii saatmiseks;
- standardiseerimine – kujunda poliitika, standard vms selle kohta, millist kaupa ostad. See aitab ühtlustada tarnijate pakutava kauba kvaliteeditaset, vähendada tarnijate eritingimuste soovi teket ning seeläbi vähendada kulutusi, mida tehakse eritingimuste rakendamisele;
- levita kuulujuttu, et ettevõttel on plaanis mõni tarnija ära osta. See annab eelise läbirääkimistel konkureerivate tarnijatega. Samas, enne peaks ikka läbi mõtlema, mis on sellise kuulujutu levitamise tagajärjed, kui jutt ei osutu tõseks;
- tooda ise mingi osa vaja minevast kaubast – näiteks tee ise heina või kasvata lammastele söödaks köögivilju.

Eelnevad tegevused aitavad tõsta oma positsiooni tarnijatega läbirääkimisel ning seeläbi vähendada tarnimiskulusid (Porter 2004, 125)

4.2.4. Koduriigist tulenev konkurentsieelis

Selleks, et ettevõtte saaks olla edukas ja konkurentsivõimeline rahvusvahelistel turgudel, on oluline roll koduriigi ettevõtluskeskkonnal (Cellich, Borgeon 2012, 34). Riik saab ettevõtluskeskkonna jaoks palju ära teha. Aga kui mingis valdkonnas, näiteks lambakasvatases, muudatusi teha, peaks kaasama võimalikult palju erinevaid vastavas valdkonnas tegutsevaid inimesi arutlema ja arvamust avaldama, milliseid muudatusi ning kuidas läbi viia. Mitmel intervjuueeritaval oli kogemus riigiasutuste esindajatega koostöö tegemisel, et saavutada parem situatsioon lambakasvatases. Lihtsam on sattuda riigiasutuste esindajatega koostööd tegema, kui ollakse tegev ka lambakasvatuse ühendustes.

Erinevatesse ühendustesse kuulumine nii riigina kui ka ettevõtteks lihtsustab äritehinguid. Kuigi riikidevahelised erinevused võivad olla suured, siis hästi toimiva süsteemi ja logistika abil saab vastavaid erisusi hallata ja teenindada olenemata geograafilisest asukohast. Riiklik ettevõtluskeskkond peaks olema tulevikku vaatav. (Gourdin 2006, 10) Ühendustesse/ühistutesse kuulumine kasvatab ka Eesti lambakasvataja võimekust müüa koduturul ja eksportida oma toodangut, sest vastavates ühendustes saavad lambakasvatajad koos ühise eesmärgi nimel tegutseda – vajalikke kontseptsioone ja standardeid luua, lammaste aretamiseks, kasvatamiseks ja muuks oluliseks infot jagada ja saada, ühendusse kuuluvate lambakasvatajatega koos oma toodangut müüa, leida partnereid, suhelda riigiasutustega (sh teha ettepanekuid ja avaldada arvamust). Üksinda tegutsedes, eriti väiksemate karjade pidajatel, on keerulisem kogeda samu hüvesid, mille osaks ühendusse kuuludes saadakse või võiks tulevikus saada, kui ühendus hetkel veel väga hästi ei toimi. Riigipiire ületavad ühendused soodustavad riikide vahelise kauba liikumist ja ettevõtluse arengut.

Li (2014, 26-27) järgi peetakse Ida-Euroopa ettevõtluskeskkonna probleemiks toodangu kvaliteeti, inimeste kehvade tervislikku seisundit, keskkonda ja tähtaegadest kinni pidamist. Kuigi lambakasvatases on hetkel tõesti suur osa toodangust kehvade kvaliteediga, siis keskkond, kus lambad kasvavad, on enamasti väga puhas. Seda näitab ka mahelammaste osakaal Eestis. See on koht, kus lambakasvatuse ühendused ja vastavate riigiasutuste esindajad saaksid koos mõelda, kuidas vähemalt Euroopas kujundada Eestist kuvand kui puhta keskkonnaga puhas toitu tootvast riigist.

Euroopa Liidu liikmesriikides on tehnoloogia areng erinev. Näiteks interneti kättesaadavus. Viimasel ajal on Euroopas arenenud m-kaubandus ja sõidukite asukoha kindlaks määramine. (Li 2014, 26-27). Aga ka tehnoloogia kasutamisharjumused on riigiti erinevad. M-kaubandust saaksid müügikanalina ära kasutada ka lambakasvatajad, kes oma toodangule kliente otsivad.

Selleks, et eksportturgudel edukas olla, aitab kaasa kodumaine range ja nõudlik turg (Porter 2008, 171). Intervjuude järgi ootavad nii kodumaine kui ka välismaine klient kvaliteeti, standardseid tooteid ja püsivat tarnet. Suuremates kogusteks läheks lambaliha praegusel hetkel eelkõige ekspordiks. Selleks, et ettevõtte saaks olla rahvusvaheliselt edukas, peaks ettevõtte koduturg vastama järgnevale tingimustele (Porter 2008, 171):

- tootmiseks vajalikud tegurid – välja kujunenud infrastruktuur ja oskuslik tööjõud. Hetkel vastab lambakasvatuse infrastruktuur vajadustele, aga soovides lambakasvatuse tulukust tõsta, peaks lisaks kvaliteedile hakkama tõusma ka mahud. Ja kui mahud suurenevad, peavad ka vastavasse infrastruktuuri kuuluvad üksused arenema hakkama. Näiteks on Eestis hetkel tõenäoliselt piisav tapavõimekus, aga puudub lõikamisvõimekus. Siiski on tapamajadesse keeruline tööjõudu leida;
- nõudlus kohalikul turul on madal. Lambaliha on minevikus eestlaste toidulauale kuulnud, aga tänapäeval süüakse seda üsna vähe. Lambaliha nõudlus Eesti turul vajab kindlasti arendamist. Üks võimalus selleks on luua lambaliha tarbimise propageerimiseks programm, sealhulgas veebileht, retseptide jm olulise infoga, et vähendada eelarvamusi, mis ei vasta tõele, ning anda eestlastele võimalus lambaliha erineval kujul maitsta.
- tarnijate ja teiste seotud ettevõtete olemasolu koduriigis, mis oleks võimelised konkureerima ka rahvusvahelistel turgudel. Ka üks intervjuueeritav arvas, et riik peaks toetama mitte ainult lambakasvatajaid vaid ka teisi seotud ettevõtteid ja Eesti kui puhta ja maheda toidu päritolu riiki. Hetkel on Eestis mõned lambakasvatusega seotud ettevõtted, millel on potentsiaal ka välismaal konkurentsipakkuda. Kui seda aga Eesti lambalihaga tahta teha, siis taandub kõik jällegi Eesti lammaste kvaliteedi parandamisele ja koguste suurendamisele;
- ettevõtte strateegia, struktuur ja konkurents – riiklik keskkond, kuidas ettevõtted on loodud, organiseeritud ja juhitud ning milline on kohalik konkurents. Intervjuudest jääb mulje, et kuigi riiklikud lambakasvatuse toetused on taastatud, siis lambasektoris oodataks riigilt suuremat fookuseerimist vastava valdkonna arendamisele. Lambakasvatuse ettevõtete loomine, organiseerimine ja juhtimine on suures osas pigem

arenemisjärgus, sest paljud ettevõtted on väga väikesed ning nende juhtimine toimub omaniku põhitöökoha või –tegevuse kõrvalt ja ei saa seega piisavat süsteemset tähelepanu ning ei kasutata terviklikke edasiviivaid lahendusi, näiteks vastavalt piirkonnale ja eesmärkidele sobivaid lambatõugusid ja sobiva kvaliteediga jäärasid.

Eelnevalt loetletud tingimused loovad hädavajaliku baasi rahvusvahelise konkurentsieelise saavutamiseks (Porter 2008, 182).

4.2.5. Innovatsioon

Innovatsioonil on ettevõtte konkurentsistrateegias keskne roll (O’Cass, Weerawardena 2009, 1326). Väiksematel ja uuematel ettevõtetel on lihtsam olla oma tegevustes innovaatiline, sest puudub suurem hulk töötajaid, kellele muutused vastumeelt saaksid olla, ning puuduvad sisse juurdunud mustrid tegutsemisviisides, mida on keeruline, aga mitte võimatu, muuta. Eesti lambakasvatuse ettevõtted on enamasti väikeettevõtted, kus on väike arv töötajaid ning seetõttu on olemas potentsiaal uuenduste sisse viimiseks. Innovaatiline olemine tähendab avatust muutustele. Innovatsioon võib olla nii tehnoloogiline, vanade tegevuste uut moodi tegemine kui ka uute asjade tegemine (Porter 2008, 179).

Eesti lambakasvatuse sektoris on hetkel palju võimalusi proovimata ja intervjueeritutel oli mitmeid uuenduslikke ideid, mis võiksid aidata Eesti lambakasvatuse sektoriga paremini toimida. Näiteks eeskujuna võtmise Islandil toimivast süsteemist, kus paar tootjatele kuuluvat lihatööstust ostavad paari kuu jooksul suurel hulgal lambaid kokku (ühe intervjueeritava sõnade järgi umbes 5000 lammast). Lihatoöstus teeb lammaste kohta aruandluse ja maksab kasvatajatele näiteks 4 eurot rümbakilo eest ning seejärel riik maksab veel lambapidamise toetust juurde 2 kuni 4 eurot. Töötajad tuakse selleks lühikeseks perioodiks sisse Ukrainast. Lambad pannakse sügavkülma ning hakatakse jupikaupa müüma.

Mitme intervjueeritava sõnul on mahe lambalihale nõudlus. Märjamaa Lihatoöstusel on ka kogemus külmutamata lambaliha eksportimisel. Selle paremaks toimimiseks oleks aga vaja investeerida lõikamis- ja pakendamise võimekusse. Ning loomulikult peab olema müümiseks lambaid, mis on standartsete mõõtudega ja piisavalt palju, et eksportkliendid huvi tunneksid. Ka kvaliteedi tagamisel ja ühesuguste lammaste kasvatamisel on eesti lambakasvatuses arenguruumi ja võimalusi teha uuendusi nende eesmärkide saavutamiseks.

Lisaks võib olla innovatsioon ka see, kui sisenetakse turgudele, kus konkurendid on aeglasemad või pakkumine puudub ja seeläbi saavutatakse konkurentsieelis (Porter 2008, 179). Kuigi lambaliha müüakse paljudel turgudel, siis mahe lambaliha suured lambaliha tootjariigid ei tärni ja see annab võimaluse Eesti mahelammaste või nende toodete müügiks.

4.3. Järeldused

Töö tulemustest tulevad välja kolm märksõna – **kvaliteet, kogused ja konkurentsieelis**. Lambasektori arendamisel taandub kõik kvaliteedi parandamise ja koguste suurendamise vajadusele just selles järjekorras ning oma konkurentsieelise leidmisele. Kõik ülejäänud on nende omadustega seotud.

Eesti lambakasvatuse majanduslik tasuvus on hetkel madal. Eesti lammaste eest makstakse umbes poole vähem kui on Euroopa Liidu liikmesriikides lammaste keskmine müügihind. Selle peamised põhjused on Eesti lammaste ebaühtlane ja sageli madal kvaliteet ning konkurentsieelise puudumine külmutatud Uus-Meremaa ja Austraalia mitte mahepõllumajanduslike reeglite järgi kasvatatud lammaste ees. Nende välismaiste lambalihade ees võiks Eesti lamba eelis olla mahedus ja värskus. Lisaks maheda ja värskelt liha suunale peaks lambaliha üldiselt rohkem Eestis kohapeal töötleva, saatma Eestist välja kasvõi rümpasid, et rohkem raha Eestisse, sh lambakasvatajatele jääks. Selleks, et saaks müüa lambaid teisel kujul kui elusatena, peab olema Eesti-siseselt võimalik lambad sarnaselt standartsesse kaalu ja mõõtu saada. Eestil puudub hetkel välisturgudel konkurentsieelis, kuigi Eestis on umbes pooled kasvatatavad lambad mahepõllumajanduslike reeglite järgi kasvatatud, aga läbi vahendajate lähevad Eestist eluslambad välisriikidesse nuumamisele mahelambad ja tavapidamise lambad segamini. Koduturul konkurentsieelise omamist peetakse eduka eksportturgudele mineku eelduseks. Seega on suurem tõenäosus edukalt eksportida lambakasvatuseettevõtetel, mis juba tegutsevad kasumlikult koduturul.

Lambaliha järele on Eestis hetkel nõudlus madal. Aga kuna Eestis on varasemalt lambaliha eestlaste lauadele kuulunud ning lambaid on varasemalt Eestis palju suuremas arvu kasvatatud, siis on Eestis potentsiaali lambaliha söömise traditsioon uuesti taastada. Kohalik lambaliha ei ole eestlastele eriti kergesti kättesaadav, sest seda müüakse väga vähestes kohtades. Ja kui lambaliha on mõnes kohas müügil, siis selle hind on üsna kallis. Tihti saavad eestlased oma lambaliha mõne

tuttava lambapidaja käest. Ka restoranidel võib olla raskusi Eesti lambaliha tarnimisel, kui puudub personaalne kontakt mõne Eesti lambapidajaga. Puudub üks konkreetne koht, kus Eesti lambakasvatajad oma toodangut reklaamivad ja potentsiaalsed kliendid, sealhulgas restoranide esindajad, oma tellimusi kuulutavad. Samuti võiks luua veebilehe, mis tutvustab inimestele lambalihaga seotud teemasid, näiteks erinevaid lambaliha tükkide, mida lambast saab ja millisel viisil neid tükkide küpsetada. Eestlaste nõudlus lambaliha järele vajab parandamist.

Hetkel eksporditakse Eestist peamiselt eluslambaid nuumfarmidesse. See tegevus aga ei ole tasuv. Peamised eksporditurud eluslammastele on hetkel Saksamaa, Prantsusmaa, Holland ja Belgia. Lihatoote müümisel eksporditurgudele on probleemiks logistika keerukus ja kulukus. Ka takistab lihatooteid ekspordida lõikamis- ja pakkimisvõimekuse puudulikkus. Potentsiaalsete sihtriikidena peaks kaaluma esmajärgus selliseid riike, millega Eestil on väiksem tunnetuslik ja füüsiline kaugus. Ning seejuures arvestama, et Eesti mahelammaste vastu on huvi tuntud riikidest, kus otsitakse hea hinnaga lambaid, on tugev lambasöömise traditsioon, saastatud loodus, vähene põllumaa olemasolu ning mahelammaste vähesus. Väiksema tunnetusliku ja füüsilise kaugusega turgudele on lihtsam siseneda ja risk turgu valesti tajuda on väiksem. Samuti ei tohiks kiirustada uutele turgudele sisenemisega. Üks uus turg aastas võib olla piisav.

Lammaste kvaliteet on Eestis ebaühtlane, lambad on väga erineva suuruse ja välimusega. Turg vajab aga standartse välimusega lambaid. Ebaühtlane kvaliteet on tingitud tõugude paljususest ning sellest, et paljudes karjades puudub lammaste kasvatamisele süstemaatiline lähenemine, kuna väiksemates karjades (mida on Eestis väga palju) peetakse lambaid pigem hobikorras. Suure tõenäosusega puuduvad mitmetel kasvatajatel ka teadmised, millist lammast millisel pinnasel kuidas kasvatada. Näiteks kui kasvatatakse lambaid liha saamise eesmärgil, siis oleks vaja kasvatada lihatõugu lambaid. Ka ressursside puudumine võib olla üks madala kvaliteedi põhjus, sest näiteks kvaliteetse jäära kasutamine on kallis. Eestis on hea kvaliteediga lambaid, aga need on pigem karjades, mida majandatakse ärielistest eesmärkidest lähtuvalt. Positiivne suund on see, et Eestis on nüüd rohkem lamba- ja kitsekasvatuskonsulente, kes annavad kasvatajatele nõu ja abi. Kõik Eesti lambad on võrreldes näiteks Ameerika nuumfarmiga mahedalähedased. Mahe on maailmas tõusev trend ja seetõttu on ka mahelammastel potentsiaali turu kasvuks. Lammaste arv Eestis on aga liiga väike, et edukalt ekspordida. Ja kehv kvaliteet tõmbab müüginumbreid veelgi alla.

Eesti lambakasvatustes saab riigilt aegajalt toetusi. Aga need on pigem väiksed summad, mis ei pane tegema suurt arengut. Toetusi võiks olla ka teistele lambasektori ettevõtetele, mitte peamiselt lambakasvatajatele, sest lambasektor tervikuna peaks end Eestis efektiivsemalt tööle saama. Toetuste abil elavad pigem väiksemad karjad, sest nad ei suuda end ise ära majandada.

Hetkel eksporditakse lambaid peamiselt läbi vahendusettevõtete. Nad kasutavad võõrastel turgudel kohalikke agente sobivate partnerite leidmiseks. Ka lambakasvatajate ühistud on üritanud koos oma lambaid müüa, aga see ei ole väga hästi õnnestunud. Ühistute liikmed ei ole tihti ise väga aktiivsed ja pigem ootavad, et ühistu kasvatajate jaoks midagi eest ära teeb, kuigi ühistu on pigem organisatsioon, kus kasvatajad midagi koos ära teha saavad.

Kuigi nuumfarme tahetaks Eestisse luua, ei saa kindel olla, et see end ka ära tasub, sest Eestis on kliima tõttu vaja spetsiaalne sööt teistest riikidest sisse osta. Tapamajasid Eestis on mõned väiksemad ja suurtest ettevõtetest Saaremaa Lihatööstus, mis omavad võimekust lambaid tappa. Pigem puudub hetkel suurem nõudlus.

Hetkel tundub, et lambasektoris tegutsevad ettevõtted tihti omapead ja ei ole selgelt toimivat süsteemi, väärtusahelat. Lambasektori ettevõtted peaksid tegema rohkem koostööd ühise eesmärgi nimel. Väikestel ettevõtetel on iseseisvalt müümine ja eksport keerulisemad ja kulukamad. Oleks vaja välja töötada süsteem näiteks väärtusahelat aluseks võttes, et tagada kasumlikum tegutsemine. Eesti riik saab aidata lambakasvatajaid edukamalt ekspordida, kui aitab maailmas luua kuvandit Eestist kui puhta toidu maast, kus palju toiduaineid on mahedad.

4.4. Ettepanekud

Järgnevalt on toodud ettepanekud eluslammaste ja lambalihasaaduste tootmise ja koduriigis ning eksporditurgudel realiseerimise kasumlikkuse tõstmiseks:

- lambakasvatajate harimisega peaks tegelema süstemaatiliselt ja pidevalt;
- peaks soodustama kvaliteetsete jäärade karjades kasutamist ja ühesuguste lammaste ühes karjas kasvatamist;
- lambakasvatust puudutav oluline info võiks olla rohkem kättesaadav interneti kaudu;

- lambakasvatuseettevõtted peaksid tegema rohkem omavahel koostööd, näiteks lambakasvatuseühistutes;
- tuleks luua kontseptsioonid lammaste kasvatamiseks vastavalt kasvatamise eesmärkidele ja piirkonna eripäradele, kus lambaid kasvatatakse;
- ebaühtlase kvaliteediga lammastest võiks teha tooteid, kus lammaste erinevad suurused ja erinev lihakus ei paista välja, aga mahe omadus jääb tootele alles. Näiteks hakkliha, toorkotletid, toorvorstid jms;
- kui lammaste kvaliteet hakkab tõusma, peaks hakkama suurendama kasvatatavate lammaste arvu. Hetkel on Eestis lambaid umbes 100 000. Varasemalt on neid Eestis olnud umbes 1 miljon. 400 000 lammast võiks olla esialgne eesmärk, kui kvaliteeti suudetakse parandama hakata. See on juba arvestatavam kogus, et ühesuguseid lambaid saaks välja sorteerida ja koos edasi müüa kas elusalt või lihana või valmistoodetena;
- lambasektoris peaks tekkima järjepidevus tegevustes, mis viivad eesmärkidele lähemale. Näiteks on Eestist varasemalt eksporditud värsket mahepõllumajanduslike reeglite järgi kasvatatud lammaste liha, aga töö autorile teadaolevalt seda hetkel ei tehta;
- Eesti lambad vajavad konkurentsieelist suurtootjate ees. Selleks sobib mahe ja/või värsket lambaliha;
- riik võiks tegeleda lambaliha tarbimise soodustamisega. Näiteks võiks vähendada mahetoodangu käibemaksu; reklaamida (või toetada ettevõtteid, et nad saaksid ise reklaamida) Eestit Euroopas kui puhta loodusega puhta toidu tootjariiki; Eesti-siseste ja välismaiste reklaamürituste toetamine, kus inimestele tutvustatakse maheliha eeliseid, lambalihast toitumise võimalusi, sh saaksid inimesed nende toitude valmistamist näha, neid ise valmistada ja valminud toite ka maitsta; tarbijauuringu läbiviimine seoses lambaliha positsiooniga tarbija teadvuses; soodustuste tegemine/toetuste jagamine erinevatele lambasektori ettevõtetele soodustamiseks kogu väärtusahela toimimist, mitte ainult lammaste kasvatamist. Eestlaste toidulauale lambaliha tagasitoomine on oluline osa Eestisisese lambasektori efektiivsemaks muutmisel, sealhulgas kasumlikuma ekspordimise saavutamisel.

Edaspidi võiks uurida järgnevat teemasid:

- kas nuumfarmide Eestisse asutamine tasuks end ära;
- milline on tapamajade võimekus lambaid tappa mingite kindlate ajaliste piiride raames;
- milline on lammaste lõikamise ja lihasaaduste pakkimise võimekused Eesti ettevõtetel;

- kas lammaste ekspordi saaks elavdada koostöös teiste Balti riikidega, et eksporditavad mahud oleksid juba lähemal ajal kordades suuremad ning tekiks võimalus sorteerida müügiks välja parimat hinda saavad lambad;
- kas Islandil paarikuine lammaste tapmise, säilitamise, müügi ja toetuste jagamise süsteem võiks ka Eestis toimida;
- võiks uurida võimalusi ebaühtlase kvaliteediga lammaste väärindamiseks ja vastava toodangu müügiks;
- kasumit suurendada soovivate lambasektori ettevõtete analüüs väärtusahela mudeli põhjal, et täpsemalt teada saada, mis tegevusi peaks vastav ettevõtte muutma, arendama või sisse ostma, et saavutada konkurentsieelis ja seeläbi tõsta ettevõtte kasumlikkust;
- lambakarja Eestis pidamise tasuvuspunkti leidmine erinevatest lambakasvatuskontseptsioonidest lähtuvalt.

Üldiselt tuleks Eestis tõsta lammaste kvaliteeti, seejärel kasvatatavate lammaste hulka, liikuda eluslammaste ekspordilt liha väärindamise suunas, leida Eesti lambaliha konkurentsieelis (milleks võiks olla mahe ja värskena müüdav lambaliha), kasvatada lambaliha turgu Eestis ja liikuda eksportturgudele toodanguga, mille kvaliteeti hindab klient vähemalt nii kõrgeks, et on nõus selle eest maksma Euroopa Liidu keskmist hinda.

KOKKUVÕTE

Antud uurimuse eesmärk oli tuvastada probleemid, mis takistavad Eestis kasumlikku lambakasvatust ja lambalihasaaduste tootmist ning realiseerimist koduturul ja eksporditurgudel, ning teha ettepanekuid tulevikus olukorra parandamiseks.

Intervjuudest selgusid järgnevad probleemid Eesti lambakasvatuse valdkonnas:

- hetkel on lambakasvatus Eestis vähetulus äri, pigem kasvatavad paljud inimesed lambaid eelkõige hobikorras ja seega ei lähene lammaste kasvatamisele eesmärgistatult kasumi suurendamise eesmärgil. Eesti lammaste eest makstakse praegu Euroopas enamasti umbes poole vähem kui Euroopa Liidu riikide lambakasvatajatele keskmiselt;
- Eestis on hetkel lambaliha järele väike nõudlus, kuigi varasemalt on lambaliha kuulunud eestlaste toidulauale;
- hetkel eksporditakse Eestist peamiselt eluslambaid välismaistesse nuumfarmidesse, kuna siin kasvatatavad lambad ei ole tihti piisavalt suured, ühtlase kvaliteedi ja mõõtudega, et neid oleks mõttekas liha saamise eesmärgil Eestis tappa ja ise müüa;
- Eestis kasvatatavate lammaste kvaliteet on hetkel ebaühtlane, pigem madal. Lambad teeb ebakvaliteetseks tõugude paljususe, lambakasvatuse kontseptsioonidele mittevastav kasvatamine. Karjad on väikesed ja lambad on erisuuruse ning –lihakusega.
- Eestis kasvatatakse hetkel umbes 100 000 lammast. Varem on see arv olnud umbes 1 miljon. Seega on Eestis ruumi ja potentsiaali rohkem lambaid kasvatada. Kuna lambaid on Eestis eriti maailmamõistes väga vähe ja kvaliteet on ebaühtlane, siis realiseeritakse olemasolevaid lambaid paljudest teistest Euroopa Liidu riikide lambakasvatajate toodangust palju madalama hinnaga;
- hetkel müüvad lambakasvatajad oma lambad ära peamiselt elusalt. Aga rümba, liha ja valmistoodete müümisel nähakse tulevikku;
- Eestis on ligi pooled kasvatatavad lambad mahelambad ja võrreldes näiteks Ameerika nuumfarmidest müüdavate lammastega on Eestis kõik kasvatatavad lambad

mahedalähedased. Mahe on igas mõttes maailmas tulevikutrend. Mahetoodete tarbimine aina kasvab;

- lambakasvatajatele makstakse aegajalt toetusi, aga need toetused ei ole enamasti sellised, mis paneksid tegema suurt arenguhüpet;
- hetkel müüakse Eestist välismaale eluslambaid peamiselt läbi vahendajate. Lambakasvatustühistute kaudu on kasvatajatel võimalus ka üks vahendaja vahele jätta ja otse müüa. See aga veel hetkel väga edukalt ei toimi ja vajab arendamist;
- Eestis ei ole praegu nuumfarme. Nuumfarmide kohta tuli intervjuudest välja väga erinevaid arvamusi. Aga kuna Eesti kliima ei võimalda kasvatada sööta lammaste nuumamiseks ja see tuleks välisriikidest sisse osta, siis ei pruugi nuumfarmide pidamine Eestis end ära tasuda;
- tapamajasid Eestis on, aga lammaste tapmisega tegelevaid tapamajasid on vähe, sest nõudlus on väike ja hooajaline. Olemasolevale nõudlusele suudavad praegused tapamajad vastata, aga puudu on lõikamis- ja pakkimisvõimekusest.

Eesti lambakasvatuse ja lambalihasaaduste tootmise ning koduturul ja eksportturgudel realiseerimise kasumlikkuse tõstmiseks võiksid lambasektori ettevõtjad parandada oma ettevõtete ja ühenduste tegevusi järgnevatest vaatenurkadest lähtuvalt:

- tuleks tõsta kasvatatavate lammaste kvaliteeti ja kvaliteet ühtlustada;
- tuleks suurendada kasvatatavate lammaste arvu;
- tuleks leida Eesti lammaste konkurentsieelis, näiteks maheda ja värskelambaliha müümise näol;
- tuleks suurendada lambaliha tarbimist Eestis turul;
- tuleks suhtuda lambakasvatustevõttesse rohkem kui ärisse ja vähem kui hobisse ehk ettevõtte tegevust tuleks analüüsida ning vastavalt vajadusele muutuda.

Kuigi Eesti lambakasvatavad soovivad oma toodangut müüa eelkõige eksportturgudele, tuleb erinevatest uuringutest välja, et eksportturgudel edukaks olemise üks eelis ja võimalik, et ka alus, on koduturul edukas olemine.

Antud magistritöös kasutatud väärtusahela teooriat võiks järgnevates uuringutes kasutada konkreetsete ettevõtete tegevuste analüüsimiseks, et teha konkreetsemaid järeldusi mõne Eesti lambasektori ettevõtte kohta, kuidas see kasumi suurendamiseni jõuaks.

SUMMARY

CURRENT SITUATION AND FUTURE POSSIBILITIES OF PRODUCTION AND EXPORT OF LIVE SHEEP AND SHEEP MEAT PRODUCTS

Laura Kummel

The main research question of this master thesis is – how to increase profitability of Estonian live sheep and sheep meat products realization at the domestic and export markets? The sub-questions of this master thesis are:

- what are the main problems when raising sheep and producing sheep meat products?
- what are the main problems when realizing live sheep and sheep meat products at the domestic and export markets?
- what are the main possible solutions for promoting the sheep raising and producing sheep meat products?
- what are the main possible solutions for promoting the realization of live sheep and sheep meat products at the domestic and export markets?

The aim of this research is to identify the problems that hinder profitable sheep raising and production of sheep meat products at the domestic and export markets and propose possible suggestions for improving the situation in the future.

Answers for the previous research questions are compiled from interviews made with representatives of organizations from different levels of sheep sector supply chain in Estonia, and from theories of value chain and competitive advantage.

The qualitative research was carried out with half structured interviews that gave an opportunity to find important subjects that the interviewer was not aware to ask. Purposive sampling was used to select the interviewees who have the best possible knowledge and experience in the field of the

current study. Interviews were analyzed with cross-case analysis. The researched subjects were: profitability of sheep farming and sheep meat market in Estonia, export markets of Estonian sheep, the quality and quantity of sheep raised in Estonia, sheep breeds, type of product (live sheep and sheep meat products), organic sheep, mediation enterprises and organizations of sheep farmers, fattening farms and slaughterhouses.

The main theories used in current master thesis are value chain and competitive advantage. The main results include and point out main hindrances achieving more profitable sheep sector: the quality and quantity of sheep raised in Estonia and not using their competitive advantage (organic sheep). These main issues need to be solved and further developed in order to move towards more profitable sheep raising in Estonia.

Sheep consumption at Estonian market should be increased again. Then the Estonian sheep sector could be able to develop their business at first at the domestic market and later start exporting with stronger competitive advantage and thereby probably gain more profit. The consumption of sheep should be promoted in different ways, including producing a website with the information about local and organic sheep, how it is good for health and how to prepare good dishes with it. It would be useful to organize events for potential clients to be able to taste different dishes of sheep meat.

VIIDATUD ALLIKAD

Cellich, C., Borgeon, M. (2012) Trade Promotion Strategies. New York: Business Expert Press.

Christopher, M. (2005) Logistics and Supply Chain Management. Harlow: Pearson Education Limited.

Creswell, J. W. (2014) Research Design. 4th ed. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE Publications.

Distribution of the added value of the organic food chain. European Commission.
<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a911740b-4cbe-11e7-a5ca-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF> (05.12.2017)

Dow, D. (2000) A Note on Psychological Distance and Export Market Selection – *Journal of International Marketing*, vol. 8, no. 1, pp. 51-64.

Eisenhardt, K. (1989) Building Theories from Case Study Research – *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, pp. 532-550.

Ettevõtte. Eesti lambakasvatavate ühistu. <http://eestilammas.ee/ettevottest> (23.04.2017)

Facts and figures on organic agriculture in the European Union. European Commission.
http://www.sopa.org.uk/assets/0000/2695/EU_Organic_Agriculture_Report__Dec_16.pdf (22.11.2017)

Gourdin, K. (2006) Global Logistics Management. S.l.: Blackwell Publishing.

Grazzi, M. (2011) Export and firm performance: evidence on productivity and profitability of Italian companies. – *Journal of industry, competition and trade*, 18.06.2011, pp. 413-444.

Hinnainfo, liha ekstra. (2017) Eesti konjunktuuriinstituut, lk. 13.

Johanson, M., Hilmersson, M. (2016) Speed of SME Internationalization and Performance – *Management International Review*, vol. 56, pp. 67-94.

Kellele makstakse tänavu üleminekutoetusi? Eesti Põllumajandus-Kaubanduskoda.
<http://epkk.ee/uudised2/kellele-makstakse-tanavu-uleminekutoetusi/> (23.04.2017)

Khan, S., VanWynsberghe, R. (2008) Cultivating the Under-Mined: Cross-Case Analysis as Knowledge Mobilization – *Forum: qualitative social research*, vol. 9, no. 1., pp. 1-26.

- Kocak, O. E. (2016) Carcass and meat quality of organic lambs compared with lambs reared under traditional and intensive production systems – *Animal Production Science*, vol. 56 (1), pp. 38-47.
- Koit Kull: lambakasvatuse tasuvus algab 2500 põhikarja utest. Ärioleht.
<http://arileht.delfi.ee/news/uudised/koit-kull-lambakasvatuse-tasuvus-algab-2500-pohikarja-utest?id=34377367> (11.05.2017)
- Kristiansen, P., Taji, A., Reganold, J. (2006) Organic agriculture: a global perspective. Collingwood: Csiro Publishing.
- Kulud. Maaelu edendamise sihtasutus.
<http://www.pikk.ee/valdkonnad/maaeettevotlus/mitmekesistamine/lambakasvatussaadused/kulud> (11.05.2017)
- Lambakasvatus. Maaelu edendamise sihtasutus.
<http://www.pikk.ee/valdkonnad/loomakasvatus/lambakasvatus> (24.04.2017)
- Lambakasvatussaaduste ajalugu. Maaelu edendamise sihtasutus.
<http://www.pikk.ee/valdkonnad/maaeettevotlus/mitmekesistamine/lambakasvatussaadused/ajalugu> (16.04.2017)
- Lambakasvatuse valdkonna käsiraamat. Euroopa Liit ja Eesti Maatülikool.
www.digar.ee/arhiiv/en/download/107938
- Lambaliha meie toidulaual. Eesti Põllumajandus-Kaubanduskoda.
<http://epkk.ee/wp-content/uploads/2015/01/lambaliha.pdf> (24.04.2017)
- Lammaste arv. Statistikaamet.
<http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/Saveshow.asp> (24.04.2017)
- Lee, H., Kelley, D., Lee, J., Lee, S. (2012) SME Survival: The Impact of Internationalization, Technology Resources, and Alliances – *Journal of Small Business Management*, vol. 50 (1), pp. 1-19.
- Li, L. (2014) Managing Supply Chain and Logistics. Singapur: World Scientific Publishing.
- Lihaturg II kvartal 2016. Eesti põllumajandus-kaubanduskoda.
<http://epkk.ee/wp-content/uploads/2016/03/Lihaturg-II-kv-2016.pdf> (03.01.2017)
- Lihaturg IV kvartal 2016. Eesti põllumajandus-kaubanduskoda.
<http://epkk.ee/wp-content/uploads/2016/03/Lihaturg-I-kv-2016.pdf> (03.01.2017)
- Lihaturg II kvartal 2017. Eesti põllumajandus-kaubanduskoda.
<http://epkk.ee/wp-content/uploads/2017/05/Lihaturg-2017-II-kv.pdf> (24.04.2017)
- Lihaturg III kvartal 2017. Eesti põllumajandus-kaubanduskoda.
<http://epkk.ee/wp-content/uploads/2017/05/Lihaturg-2017-III-kv.pdf> (03.01.2017)
- Liidust. Eesti lamba- ja kitsekasvatajate liit. <http://www.lammas.ee/est/liidust/> (23.04.2017)

- Liivimaa Lihaveis. MTÜ Liivimaa Lihaveis. <http://liivimaalihaveis.ee/et> (11.05.2017)
- Longhurst, R. (2009) Interviews: In-Depth, Semi-Structured – *International Encyclopedia of Human Geography*, 08.07.2009, pp. 580-584.
- Loomakasvatuse üleminekutoetused ja piimalehma kasvatamise otsetoetus 2017. Põllumajanduse registrite ja informatsiooni amet. http://www.pria.ee/et/toetused/valdkond/loomakasvatus/lot_2017/ (23.04.2017)
- Mahepõllumajanduslik loomakasvatus 2016. Põllumajandusamet. <http://www.pma.agri.ee/index.php?id=104&sub=128&sub2=296&sub3=298> (24.04.2017)
- Mahetootjad ja mahetoodang. <http://www.mahetoit.eu/ee/mahetootjad-eestis.html> (09.11.2017)
- Matusinaite, A., Sekliuckiene, J. (2015) Factors determining early internationalization of entrepreneurial SMEs: theoretical approach – *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, vol. 8 (3), pp. 21-32.
- Meist. Kihnu maalambakasvatajate selts. <http://www.kihnumaalammas.eu/> (23.04.2017)
- Mis on mahe – ehk ökotoit? <http://www.mahetoit.eu/ee/mis-on-mahetoit.html> (09.11.2017)
- Nunes, M. P., Lequain, L. S. (2016) The application of competitive intelligence in export markets selection: A comparative analysis of four methods – *Review of International Business*, vol. 11, no. 3, pp. 22-35.
- O`Cass, A., Weerawardena, J. (2009) Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. – *European Journal of Marketing*, vol. 43, iss. 11/12, pp. 1325-1348.
- Offermann, F. N. Organic farming in Europe: economics and policy. http://orgprints.org/8473/1/Organic_Farming_in_Europe_Volume05_Economic_Performance_of_Organic_Farms_in_Europe.pdf (22.11.2017)
- Onkelinx, J., Manolova, T. S., Edelman, L. F. (2016a) Human capital and SME internationalization: Empirical evidence from Belgium – *International Small Business Journal*, vol. 34, iss. 6, pp. 818-837.
- Onkelinx, J., Manolova, T. S., Edelman, L. F. (2016b) The human factor: Investments in employee human capital, productivity, and SME internationalization – *Journal of International Management*, vol. 22, iss. 4, pp. 351-364.
- Organic in Europe. (2015) IFOAM EU Group. <http://www.ifoam-eu.org/en/organic-europe> (09.11.2017)
- Organic in Europe. (2014) IFOAM EU Group. <http://www.ifoam-eu.org/en/what-we-do/organic-europe> (09.11.2017)

- Saarte lambakasvatajate ühistu. Inforegister. <https://www.inforegister.ee/14044283-SAARTE-LAMBAKASVATAJATE-UHISTU-TUH> (23.04.2017)
- Sheepmeat and goatmeat. European Commission. http://ec.europa.eu/agriculture/sheep-goats_en (16.04.2017)
- Schwab, K. The Global Competitiveness Report 2014 - 2015. World Economic Forum. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf (30.04.2017)
- Short-term Outlook for EU agricultural markets in 2017 and 2018. European Commission. https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/markets-and-prices/short-term-outlook/pdf/2017-03_en.pdf (16.04.2017)
- Talvi, T. Pool-looduslikud kooslused. Ökoloogiliste tehnoloogiate keskus. http://www.natura2000.envir.ee/files/doc/poollood_01.pdf (15.04.2017)
- Tasty Easy Lamb. <http://www.tastyeasylamb.co.uk/> (11.05.2017)
- The world of organic agriculture. Statistics and emerging trends 2017. FIBL and IFOAM – organics international. <https://www.mm.dk/pdf/files/3503-organic-world-2017.pdf> (23.11.2017)
- Tiwari, S. K. (2016) Internationalization: A Study of Small Firms From Emerging Markets – *The Journal of Developing Areas*, vol. 50, iss. 6, pp. 355-364.
- Tongco, M. D. (2007) Purposive Sampling as a Tool for Informant Selection – *Ethnobotany Research & Applications, a journal of plants, people and applied research*, vol. 5, pp. 147-158.
- Porter, M. E. (1998) Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2004) Competitive Strategy. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008) On Competition. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Põllumajandusettevõtete tulemuslikkuse parandamise investeeringutoetus 2015. Põllumajanduse registrite ja informatsiooni amet. http://www.pria.ee/et/toetused/valdkond/taimekasvatus/pollumajandusettevotete_tulemuslikkus_esimene_voor_2015/ (31.12.2017)
- Vu*, H., Holmes, M., Lim, S., Tran, T. (2014) Exports and profitability: a note from quantile regression approach. – *Applied Economics Letters*, vol. 21, no. 6, pp. 442-445.
- World Sheep Meat Market to 2025. Agriculture & Horticulture Development Board Beef ja Lamb. <http://beefandlamb.ahdb.org.uk/wp-content/uploads/2016/01/World-sheep-meat-market-to-2025.pdf>

Lisa 1. 100-pealise karja kulud, tulud, toetused ja kasum ning kahjum ettevõttes

	Loomadele kokku	Ühik	Hind, EUR/ühik	Kokku, EUR
Otsekulud				
Karjamaarohi	181440	kg	0,007	1275,57
Hein	43794	kg	0,064	2798,95
Jõusööt	13245	kg	0,120	1589,40
Müneraalsööt	591	kg	0,510	301,56
Sool	819	kg	0,380	311,39
Ravimid ja veterinaarteenindus	168	kg	4,790	805,29
Pügamine (teenus)	103	kord	1,920	197,49
Kõrvamärgid	130	paar	0,890	116,32
Kaudsed kulud				
Hoonete amortisatsioon	1x	aastas	817,380	817,38
Elektrikarjus ja aedik (23 ha)	1x	aastas	165,270	165,27
Kindlustus	1x	aastas	127,820	127,82
Märgistustangid	1x	aastas	5,970	5,97
Elekter (karjuse ja lauda)	1x	aastas	446,740	446,74
Maamaks	23	ha	4,000	92,00
Tööjõukulud	2330	tundi	2,300	5359,00
Kulud kokku				14410,14
Tulud				
Talleliha	2200	kg	3,830	8436,34
Uteliha	700	kg	2,560	1789,53
Vill	412	kg	0,640	263,32
Sõnnik	118	t	8,500	999,63
Müügitulu kokku				11488,81
Toetused				
Ute täiendav otsetoetus	100	utte	5,350	535,00
Ute kasvatamise täiendav otsetoetus	100	utte	10,190	1018,62
Ühtne pindalatoetus	23	ha	80,900	1860,67
Ebasoodsamata piirkondade toetus	23	ha	24,990	574,76
Mahepõllumajandusliku tootmise toetus	23	ha	76,690	1763,96
Toetused kokku				5753,02
Kogutulu (müügitulu + toetused)				17241,83
Kasum toetustega				2831,68
Kasum/kahjum ilma toetusteta				-2921,33

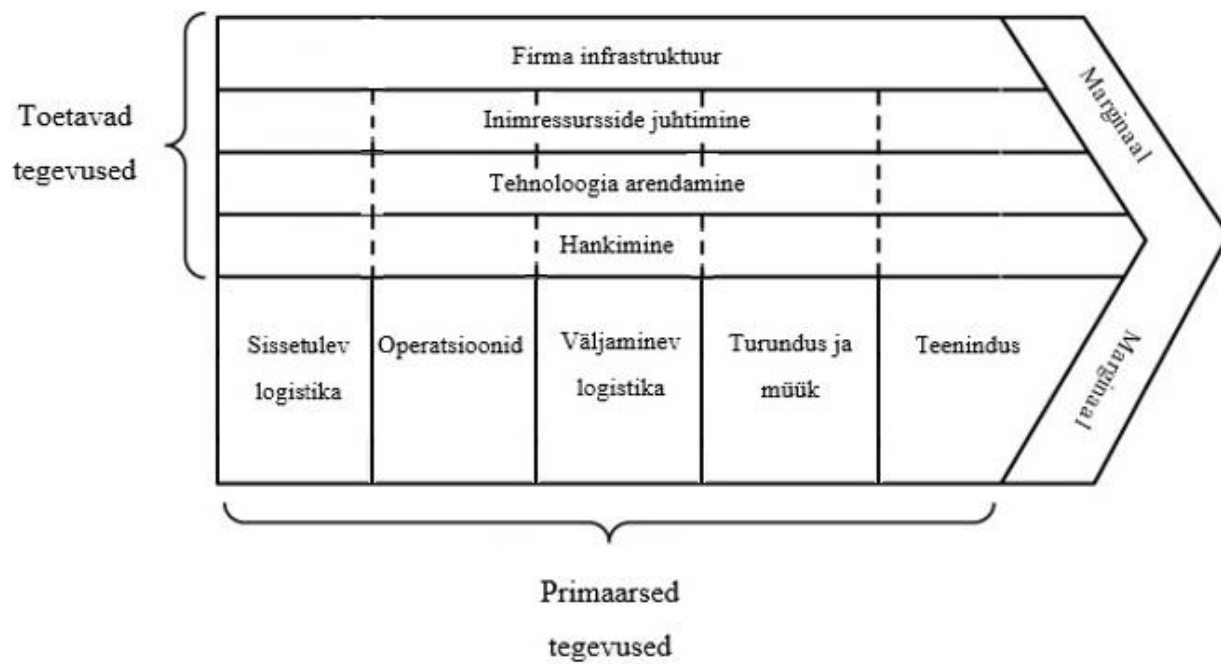
Allikas: (Lambakasvatuse ... 2011, 37-38)

Lisa 2. Lambaliha võrdlushinnad Euroopa Liidus (EUR/kg), lambad lihakeha kaaluga üle 16 kg

	Eesti keskmine hind	EL-28 keskmine hind
III kvartal 2017. a.	3,79 (EUR/kg)	5,06 (EUR/kg)
II kvartal 2017. a.	3,04 (EUR/kg)	5,19 (EUR/kg)
I kvartal 2017. a.	2,64 (EUR/kg)	4,60 (EUR/kg)
IV kvartal 2016. a.	2,25 (EUR/kg)	4,72 (EUR/kg)
III kvartal 2016. a.	2,66 (EUR/kg)	4,91 (EUR/kg)
II kvartal 2016. a.	2,93 (EUR/kg)	5,13 (EUR/kg)
I kvartal 2016. a.	2,65 (EUR/kg)	5,18 (EUR/kg)

Allikas: (Lihaturg II ... 2016, 9; Lihaturg IV ... 2016, 9; Lihaturg II ... 2017, 9; Lihaturg III ... 2017, 9)

Lisa 3. Porteri väärtusahel



Allikas: (Porter 1998, 37)

Lisa 4. Intervjuu teemad ja küsimused

Intervjuude teemad:

- lambakasvatuse majanduslik tasuvus
- lambaliha turg Eestis
- eksportturud
- lammaste kvaliteet
- lammaste hulk
- toodangu tüüp – eluslambad ja lambalihasaadused
- lammaste tõud
- mahelambad
- toetused
- vahendajad ja lambakasvatajate ühendused
- nuumfarmid
- tapamajad

Intervjuu küsimused intervjuueeritavatele, mis esitati lambasektori tarneahela Eesti etappide esindajatele välja arvatud restorani esindajale:

- Kas eksportida pigem eluslambaid või lambalihasaadusi?
- Millised eelised ja puudused on mahetoodangu eksportimisel?
- Millist lambatõugu oleks kõige mõistlikum kasvatada eksportimiseks?
- Milline on seis toetustega lambakasvatus- ja arendusvaldkonnas?
- Kas müüa pigem läbi olemasolevate vahendajate või otse ühistu(te) kaasabil?
- Milline on hetkel tapamajade olukord ja võimekus toetada lambaliha eksporti?
- Kuidas tõsta lambakasvataja tulu eksportimiseks minevate eluslammaste ja lambalihasaaduste pealt?
- Millised on Eesti lammaste eksportimisel esinevad probleemid ja takistused?
- Kuhu ja miks just sinna võiks Eesti lambaid ja lambalihasaadusi eksportida?
- Mida peaks tegema, et Eesti lammaste ja lambalihasaaduste eksport suureneks ja areneks?
- Milline on nuumfarmide olemasolu tähtsus Eesti lammaste eksportimisel?
- Kuidas Eesti lammaste kvaliteeti tõsta?

Intervjuu küsimused intervjueeritavale Eesti restorani esindajale:

- Millist lambaliha kasutate oma restoranides?
- Kas Teie restoranis müüdav lambaliha on mahe?
- Millistelt ettevõtetelt ostate oma lambaliha? Miks?
- Kas ostate jahutatud või külmutatud lambaliha? Miks?
- Kas ja millist lambaliha teistes restoranides kasutatakse, kus olete varem töötanud?
- Kas Teie restoranis ostetakse lambaliha? Kui palju?
- Kuidas lambaliha valmistate?
- Kas Eestis peaks propageerima lambaliha söömist?
- Kas kvaliteetne lambaliha on tavalisele eestlasele kättesaadav? Millised on probleemid?
- Kas pakute restoranis lambaliha aastaringselt?
- Kui palju korraga tellite lambaliha?
- Kus hoiate külmutatud lambaliha?
- Kuidas restorani poolepealt vaadatuna Eesti lambaliha kvaliteet on?
- Mida annaks lambaliha pakkumises paremini teha?

Intervjuu küsimused intervjueeritavale, kes on tarneahela välismaa etapist:

- Kas Teie ettevõtte on teinud koostööd Eesti ettevõtetega? Miks?
- Kas Eesti ettevõtetel oleks võimalus Teie ettevõttele lambaid müüa?
- Millised tingimused peavad olema täidetud, et Teile lambaid müüa (kvaliteet, kaugus, tõud, jne)?
- Kas Te ostate kokku (ainult) mahelambaid?
- Kust riikidest Te veel lambaid kokku ostate?
- Millistesse riikidesse lambad või lambalihasaadused Ungarist edasi lähevad?
- Millise hinnaga kokku ostate lambaid?
- Kus Teie nuumfarmid asuvad?

Lisad 5 – 12. Intervjuud ja *cross-case* analüüsi tabelid on lisatud eraldi dokumendis