

TTÜ KURESSAARE KOLLEDŽ  
Turismi ja toitlustuskorralduse eriala

Mari Pihel

**SAAREMAA KÄSITÖÖTOIDU TOOTJATE  
VÕIMALIKUD KOOSTÖÖSTRATEEGIAD  
VÄÄRTUSAHELA ERINEVATES ETAPPIDES**

Diplomitöö

Juhendaja: Anni Hartikainen

Kuressaare 2014

Olen koostanud lõputöö iseseisvalt.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste

autorite tööd, põhimõttelised seisukohad,

kirjandusallikatest ja mujalt põhinevad andmed on viidatud.

Mari Pihel

# SISUKORD

ANNOTATSIOON .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1 TEOREETILISED LÄHTEKOHAD .....	8
1.1 Väärtusahela olemus ja teoreetiline käsitlus .....	9
1.2 Kriitilised edutegurid väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes.....	14
2 UURIMUSTÖÖ METOODIKA JA SENINE KOOSTÖÖPRAKTIKA .....	17
2.1 Senine koostööpraktika .....	17
2.1.1 Saaremaa kaubamärk .....	17
2.1.2 Koostöövõrgustik O.T.T. ....	19
2.2 Valim ja meetoodika .....	21
2.2.1 Valim .....	21
2.2.2 Meetoodika .....	23
3 KOOSTÖÖVÕIMALUSTE HINDAMINE JA MÄÄRATLEMINE .....	25
3.1 Koostöövõimaluste määratlemine.....	25
3.2 Koostöövõimaluste hindamine.....	27
KOKKUVÕTE .....	33
SUMMARY .....	35
KASUTATUD KIRJANDUS.....	37
LISAD.....	39
Lisa 1. Intervjuu Saaremaa käsitöötoidu tootjatega.....	39
Lisa 2. Saaremaa väikeste toidutootjate koostööideede potentsiaalikuse hindamine .....	43
Lisa 3. Statistilised andmed uuringu tulemuste kohta. ....	46

## **ANNOTATSIOON**

Käesoleva diplomitöö eesmärk on hinnata Saaremaa käsitöötoidu tootjate koostöövõimalusi väärtusahela erinevates etappides ja selgitada välja nende võimalikud koostööstrateegiad. Töö teoreetilises osas antakse ülevaade väärtusahela teoreetilisest käsitlest ning kriitilistest eduteguritest väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes. Samuti antakse ülevaade Saare O.T.T. (Otse Tootjalt Tarbijani) võrgustiku käivitamisest. Metoodilises osas kirjeldatakse töö käigus läbi viidud uuringuetappe ning valimit. Töö uurimuslikus osas keskendutakse Saaremaa käsitöötoidu tootjate koostööideede määratlemisele ning nende ideede potentsiaalikuse hindamisele. Analüüsitakse nende teostamise keerukust ning nende rakendamisest tekkivat kasutegurit. Analüüsis tuginetakse autori läbiviidud uuringutulemustele. Tuuakse välja uurimuse järeldused, mis on tehtud uuringutulemuste põhjal ja tehakse ettepanekud koostöövõimaluste rakendamiseks.

## SISSEJUHATUS

Käesoleva lõputöö teemaks on „Saarema käsitöötootjate võimalikud koostööstrateegiad väärtusahela erinevates etappides.“ Lõputöö teema valik sai alguse koostööst Saarte Koostöökoguga. Lisaks Saarte Koostöökogule sai autor inspiratsiooni Maalehes ilmunud artiklist, mis kirjeldas juba tekkinud või alles tekkivaid probleeme väiketootjate jaoks. Talutootjad leidsid seminaril „Kohalik toit tarbijani 2020 – kuidas?“, et nende toodangu paremaks tarbijani jõudmiseks on vaja teha koostööd ning et kohaliku toidu strateegia ja tegevuskava koostamine ning selleks raha leidmine võiks olla kirjas uues maaelu arengukavas. (Raamets 2011)

Nopri talumeierei peremehe Tiit Niilo sõnul on kohaliku toidu riikliku ja piirkondliku strateegia väljatöötamine üks võimalusi, kuidas saaks talutoidu tootjaid tõhusamalt aidata. „Naiivne oleks arvata, et seda märgatakse ülevalt poolt, initsiatiiv peab tulema meilt,“ väitis Niilo. (Raamets 2011) Tiit Niilo arvates peaks strateegia koostamise eestvedajaks olema Põllumajandusministerium, kes kaasaks talutoidu tootjad. (Raamets 2011)

Mirja von Knorring on enda teoses „Elav gastronoomia“ (Knorring 2008) väitnud, et saarte toit on pärit puhtast loodusest. Siinsed toidud on omanäolised, küllusliku maitse, värvuse ja lõhnaga. Alal on hoitud eripäraseid roogi ning saab nautida saarlastele omast toidukultuuri. Rõhku pannakse kohalikule, maakonnas kasvatatud toorainele. (Knorring 2008: 10)

Me vajame mitmekülgset ja eripalgelist – just selleks ongi vajalikud erineva suurusega talud, mitte ainult suurtalud. Oma toodanguga eristuvad ülejäänutest just väikesed talumajapidamised. (Knorring 2008: 10)

Soome päritolu gastronoom Mirja von Knorring on väitnud, et talu tähendab palju rohkemat kui vaid seda, mida seal toodetakse või kasvatatakse. Talu on kodu, mis annab toitu palju enamatele inimestele kui vaid seal elavale perele. Neile, kes seal töötavad ja kelle lapsed õpivad kohalikus koolis. Ettevõtjad, kes elatuvad oma talu toodangu müügist, hoolitsevad ka selle eest, et see toodang oleks korralik. Kui talud kaovad, ei teki asemele

mitte midagi muud. Küsimus ei ole ainult nostalgias või muidu omakasupüüdmatuse romantikas. Küsimus on ka valikutes ja oma lähiajaloo tundmises. (Knorring 2008: 10)

Knorring väidab: „On absurdne mõelda, et peame sööma tuhandete kilomeetrite kaugusel toodetud toitu, selle asemel, et see kasvaks kui mitte meie endi, siis vähemalt naabri põllulapil. Talude ellujäämiseks on meil vaja nende toodangut vääridada. See on kogu käsitöötoidu ja kohaliku toidu mõte: kasutada võimalikult palju kohalike tootjate toodangut.“ (Knorring 2008: 11)

Peale tooraine vääridamise sõltub väiketalude elujõulisus ka toodangu realiseerimise võimekusest, tootmisprotsesside ja kulude optimeerimisest. Arusaadavalt ei suuda väikeste toomismahutudega ettevõtted saavutada samu kulueeliseid, mis on võimalik saavutada suurtel. Sisse tuleb osta väiksemas mahus tootmissisendeid ning ka tarnida tuleb suhteliselt väikeseid koguseid. Mahu-soodustused on seetõttu väiketootjatele kättesaamatud. (Taylor, Fearne 2006)

Üheks võimaluseks saavutada mastaabisäästu hoolimata väikesest toomismahust on väikeste ettevõtete vaheline koostöö. Ühised sisseostud, ühine tarnelogsika või ühine turundus võimaldab väikestel ettevõtetel jääda iseseisvaks, säilitada käsitööstuslik tootmistehnoloogia ja säilitada omanäolisus nii, et saavutatakse ka sääst kuludes. (Matopoulos jt 2007) Teisisõnu tuleb vääridamist mõista laiemalt – väärtust luuakse kogu väärtusahela ulatuses erinevates ahela etappides. (Taylor, Fearne 2006)

Töö eesmärk on hinnata Saaremaa käsitöötoidu tootjate koostöövõimalusi väärtusahela erinevates etappides.

Püstitatud eesmärgi saavutamiseks on tööle seatud järgmised tegevused:

1. Määratleda käsitöötoidutootjad Saaremaal.
2. Koostada intervjuu ettevõtete väärtusahela ja toimimise mõistmiseks ning koostööideede kogumiseks erinevates väärtusahela etappides. Viia see läbi.
3. Saadud tulemuste põhjal viia läbi kordusküsitlus erinevate koostööideede potentsiaaliksuse hindamiseks.
4. Teha järeldused, kas ja kui, siis millised koostööideed omavad koostööpotentsiaali ja millistest tegevustest on mõttekas koostööd alustada.

Püstitatud eesmärkide täitmiseks kasutab autor nii teaduskirjandust kui ka töö raames läbiviidud uuringute tulemusi.

Diplomitöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis käsitletakse teoreetilisi lähtekohti.

Töö teises peatükis kirjeldatakse uuringute meetodikat. Uuringute sihtrühmaks on valitud Saare maakonna väikesed toidutootjad ja -töötajad.

Töö kolmandas osas analüüsitakse diplomitöö käigus läbiviidud uuringute tulemusi ja hinnatakse nende põhjal Saaremaa käsitöötoidu tootjate koostöövõimalusi teostatavuse ja kasulikkuse aspektist.

# 1 TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Viimaste aastate jooksul on Eesti ühiskonnas suurenenud teadlikkus ettevõtlusest kui ühiskondliku aktiivsuse allikast ja majandusliku heaolu eeldusest üleilmses majanduskonkurentsis. Sellest annavad tunnistust nii omandatava erialaga seotud ettevõtluskompetentside tähtsustamine haridussüsteemis ja ajakirjanduses kui ka avalikkuse tähelepanu. Ettevõtluses on nähtud vahendit võitluses töötusega ja võimalust luua endale töökoht, viimased 10–15 aastat pööratakse tähelepanu innovaatiliste ideede leidmisele ja kasvupotentsiaaliga rahvusvaheliste ettevõtete loomisele. (Paes, Raudsaar, Mets 2014)

Ettevõtlus on iseseisev majandus- või kutsetegevus, mille eesmärgiks on tulu saamine kauba tootmisest, müümisest või vahendamisest, teenuse osutamisest või muust tegevusest, kaasa arvatud loominguline või teaduslik tegevus. Ettevõtlustegevused erinevad oluliselt sõltuvalt loodud organisatsiooni tüübist. Ettevõtlus võib olla, aga ei pruugi olla seotud mitmete töökohtade loomisega. Oluliseks argumendiks ettevõtluse soodustamisel on ka ettevõtja iseseisvuse ja suhtelise sõltumatus aspekt – eksisteerib väga palju ettevõtteid, milles ei ole töötajaid, kuid mis annavad tegevuse ja sissetuleku ettevõtjale endale ning sisendi või väljundi ümbritsevale majandussüsteemile, olles väärtuse loojaks mingis teatud väärtusloome etapis. Ettevõtlust võib vaadata ka kui võimaluste avastamise, väärtustamise ja kasutuselevõtu protsessi. (Pramann Salu 2005: 14)

Ettevõtlus on tavapäraselt äri- või majandustegevus. Levimas on ka laiem tähendus ettevõtlusest – uute ideede ellurakendamine, kinnistunud arusaamade muutmine ja millegi üritamine või saavutada tahtmine. (Eamets jt, 2012: 11)

Kui inimene tegeleb ettevõtlusega, ei tähenda see kohe seda, et ta on ka ettevõtlik või ettevõtja või et ta on ettevõtte omanik. Ettevõtjaks olemine on elulaad ning mõtlemise ja elamise viis. Ettevõtjana tegutsemine eeldab pühendumist oma ideele ja usku endasse, samuti pidevat õppimist, loomingulisust ning sihipärast tegutsemist. Ettevõtjaks kujunetakse ajapikku, kui seda ise soovitakse. (Eamets jt, 2012: 11)



Ettevõtlusaktiivsuse kujunemisega on otseselt seotud kolm omavahel läbipõimunud mõistet – ettevõtja, ettevõtlikkus ja ettevõtlus. (Siimon, Kaseorg 2008: 219)

Üldistusena võib ettevõtlust selgitada:

- inimeste ettevõtliku tegutsemisena, seda nii era- kui ärielus;
- ettevõtlusena riigis, regioonis, või muus piirkonnas, väike- ja suur ettevõtlusena, ettevõtlusena tegevusala lõikes.

Loomulikult on need kaks tähendust omavahel seotud. Esimesel juhul on rõhuasetus rohkem ettevõtlikele inimestele, potentsiaalsetele ettevõtjatele ning seostub rohkem ettevõtlusaktiivsuse kujunemisega. Teisel juhul ilmneb juba selle ettevõtliku tegutsemise tulemus ettevõtjate ja ettevõtete näol, kujundades ettevõtlusmaastikku ja ettevõtlusmaailma mitmekesisust ning ettevõtlusaktiivsust, seostudes otsesemalt ettevõtlusaktiivsuse hindamisega. (Siimon, Kaseorg 2008: 219)

Ettevõtlus aitab suuresti kaasa majanduse arengule, kuna ettevõtjad loovad uusi ärisid, tänu millele tekivad uued töökohad. Lisaks töökohtadele varustatakse inimesi toodete ning teenustega, kasvab konkurents, suurendatakse tootlikkust läbi tehnoloogiliste muudatuse ning mõjutatakse positiivselt inimeste elusid mitmetel tasemetel. (Amoros, Bosma 2013: 12)

Suurettevõtted võivad moodustada terveid iseseisvaid väärtusahelaid. Väikeettevõtluses moodustavad paljude ettevõtete omavahel põimunud väärtusahelad võrgustikke ehk väärtussüsteeme. Väikeste ettevõtete tüüpiliseks probleemiks on suutmatus „suures mängus kaasa lüüa“ tänu sellele, et tootmismahud on väikesed, mis omakorda tuleneb sellest, et ressurssidele on piiratud ligipääs või et ressurss ise on piiratud. Lisaks eelnevale võib probleem tuleneda ka piiratud ligipääsust tarnekanalitele või piiratud ligipääsust kapitalile. Antud probleemide tõttu tuleks väikeettevõtetel otsida koostöövõimalusi väärtusahela etappide lõikes, koostöö kaudu kompenseerida puudujääke. (Barratt 2006)

### **1.1 Väärtusahela olemus ja teoreetiline käsitlus**

Väärtusahela kontseptsiooni autor on Michael E Porter, kes märkis ära, et iga ettevõtte on tegevuste kogum, mida täidetakse, et kavandada, toota, turustada, kätte toimetada ja toetada oma tooteid või teenuseid. Kõiki neid tegevusi võib esitada kasutades väärtusahelat. Väärtusahelaid on võimalik mõista üksnes tegevusala kontekstis.

Majanduse kiire areng ja ettevõtluse edukus tekitasid illusiooni, et peaaegu igasugune ettevõtlus tagab edu. See oli tingitud turunõudluse pidevast ja kiirest tõusust ning kapitali kergest kättesaadavusest, mis võimaldas ettevõtetel tegeleda sekundaarsete tegevusvaldkondadega, valida tarbijaid ning nendega mitte piisavalt arvestada. Senine majandusolukord ei sundinud ettevõtteid olema piisavalt innovaatilised ning mõtlema tuleviku peale. (Türk, Vadi, Vissak 2009: 213)

Tööjõu järsk kallinemine ja paljude töötajate siirdumine välismaale tekitasid kvalifitseeritud tööjõu defitsiidi, mis piiras oluliselt ettevõtete arengut. See on sundinud ettevõtteid oma senist tegevust korrigeerima ning muutma oma hinnanguid ja positsiooni väärtussüsteemis, mis on saamas üheks olulisemaks konkurentsi eduteguriks. Väärtusahela avaram mõistmine ning oma positsiooni loovam ja tõhusam kujundamine selles võimaldab kasutusele võtta uusi strateegiaid, mis muudavad märgatavalt ettevõtete senist majandustegevust. (Türk, Vadi, Vissak 2009: 214)

Edukate ja konkurentsivõimeliste ettevõtete strateegia peab arvestama, et nende äritegevus eristuks selgelt teiste omast, mis sageli eeldab ka ettevõtte positsiooni muutust väärtussüsteemis. (Türk, Vadi, Vissak 2009: 214)

Väärtusahela kaudu on võimalik selgemalt piiritleda ettevõtete strateegilise tegevuse raamid, mida mõistavad nii uurijad kui ka praktikud olulise dimensioonina ettevõtte strateegia kujundamisel ja konkurentsivõime arendamisel. (Türk, Vadi, Vissak 2009: 214)

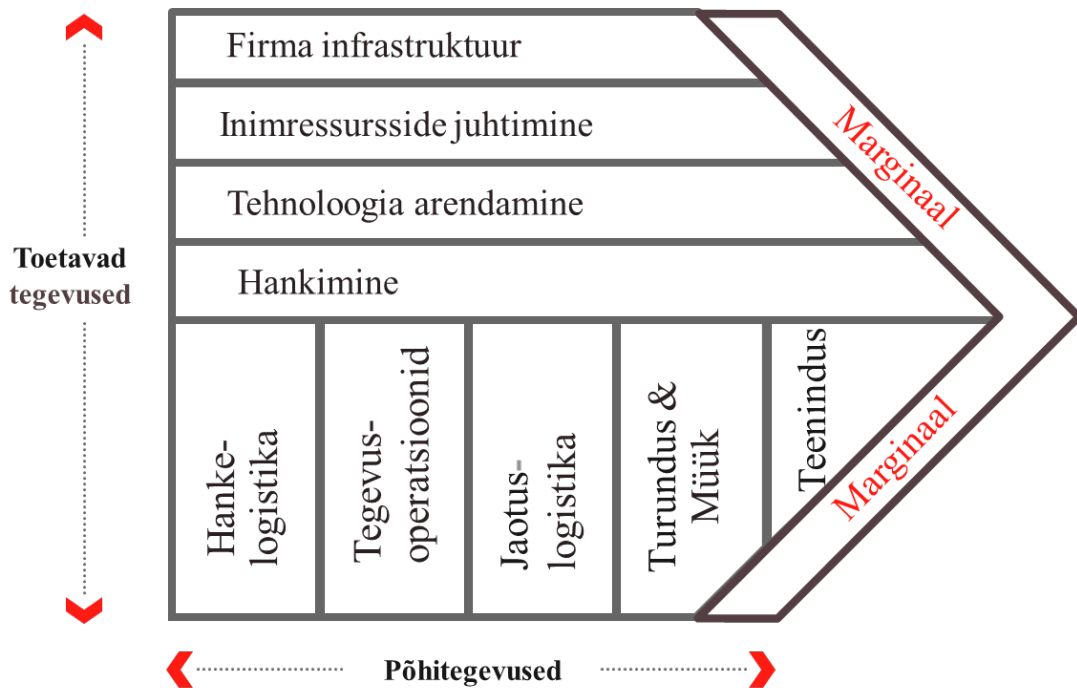
Väärtusahela käsitlusega hinnatakse ettevõtte osalusmäära toote/teenuse valmimisprotsessi algpunktist kuni lõpptarbijani jõudmiseni. (Hitt, Ireland, Hoskisson 2007: 89) Väärtusahel näitab, kuidas toode realiseerub alates loomisest kuni tarbimiseni. Väärtusahela kujundamise põhiideeks on luua lisandväärtust ilma kulutusi oluliselt suurendamata ning omandada loodud väärtusest rohkemat. Koht väärtusahelas tõuseb siis, kui jõutakse lõpptarbijale lähemale ja lisatakse tarbija jaoks uut väärtust või osaletakse senisest enam tootmissisendite (tooraine, materjalide ja tehnoloogia) loomisel. Selle eelduseks on parem turu ja tarbijate tundmine ning teadmine, mida viimased aktsepteerivad väärtusena. Järgnevad elemendid väärtusahelas on kvaliteedile pühendumine, toodete ja teenuste kõrge kvaliteet, kiire reageerimine võimalustele ja ohtudele ning innovatsioon (Thompson, Martin 2005: 119). Ettevõtted (sh nii kaubandus- kui tootmisettevõtted) loovad rohkem väärtust, kui nad teevad oma pakkumisi klientidele lähemal, mistõttu üha väärtuslikemaks

töötajateks osutuvad inimesed, kel on teadmisi klientide kohta. (Hitt, Ireland, Hoskisson 2007: 89 – 90)

Väärtusahela analüüs võimaldab süsteemselt välja selgitada otsesed ja toetavad tegevused ettevõtte konkurentsivõime tõstmiseks. Kui ettevõtted arvestavad senisest enam väärtusahela kontseptsiooniga, siis on neil head eeldused lisandväärtuse suurendamiseks. See võimaldab luua kontseptuaalse raamistiku ettevõtte konkurentsipositsiooni kindlaks määramise turul. Porteri ideed ettevõtte strateegia ja konkurentsi määratlemiseks sel viisil on väärtuslikud analüüsi lähtekohad. Need eeldavad esmatähtsate turgude ja tarbijate piiritlemist ning kvaliteedile pühendumist, head teenindust ning kohest reageeringut võimaluste tekkimisel. Oluline on ka innovaativsus, mis võimaldab ettevõttel parandada oma kohta väärtussüsteemis. Parem positsioon väärtussüsteemis on üks olulisemaid lisandväärtuse suurendamise eeltingimusi. (Türk, Vadi, Vissak 2009)

Kokkuvõtvalt: iga ettevõtte on tegevuste kogum ja kõiki neid tegevusi saab esitada väärtusahela kujul (vt Joonis 1). Sama tegevusala ettevõtete väärtusahelad võivad olla sarnased, kuid võivad ka erineda. Väärtusahel näitab koguväärtust ning hõlmab väärtustegevusi ja marginaali. Ehk marginaal tähendab väärtusahela puhul sama, mis lisandunud väärtus. (Kiisler 2011:90)

Väärtustegevused jaotuvad kahte rühma: põhitegevused ja toetavad tegevused. Põhitegevused on seotud toote või teenuse loomise ja müügiga, liikumisega kliendile ning müügijärgse teenindusega. Igas ettevõttes saab põhitegevused jagada joonisel esitatud voogude üldkategoriasse. Toetavad tegevused toetavad põhitegevusi ja üksteist, tagades tegevussisendite hankimise, tehnoloogia, inimressursid ja erinevad ettevõtet hõlmavad funktsioonid. Punktiirjooned näitavad, et hankimine, tehnoloogia arendamine ja inimressursside juhtimine võivad seostuda nii teatud põhitegevusega kui ka toetada tervet väärtusahelat. Ettevõtte infrastruktuur ei ole konkreetsete põhitegevustega seotud, see toetab kogu väärtusahela tegevust. Iga ettevõtte väärtusahelas on kõik mainitud väärtustegevused mingilgi määral olemas, konkurentsieelise seisukohalt sõltub iga tegevuse olulisus ettevõtte tegevusalast. (Kiisler 2011: 91)



Joonis 1. Väärtusahela üldine skeem. Allikas: Porter 2004: 39

Porter määratleb väärtusahela viit põhitegevust järgmiselt (Porter 2004: 39 – 40).

- **Sisenev logistika** (*inbound logistics*). Tegevussisendite vastuvõtmine, ladustamise ja edasisuunamisega seotud tegevused, nagu materjalide käitlemine, ladustamine, varude kontroll, vedude plaanimine, tagastused tarnijatele.
- **Tegevusoperatsioonid** (*operations*). Sisendite lõpptooteks muutmise seotud tegevused, nagu tööpinkidel töötlemine, pakkimine, kooste ja kvaliteedi kontrollimine, sisseseade korrashoid, tegevusoperatsioonide plaanimine ja korraldamine.
- **Väljuv logistika** (*outbound logistics*). Valmistoodete kokkukogumise, ladustamise ja jaotusega seotud tegevused, nagu valmistoodete ladustamine, kaubakäitlus, jaotusvedude korraldus, klienditellimuste töötlemine, plaanimine.
- **Turundus ja müük** (*marketing and sales*). Tegevused, mis seonduvad ostjatele ostuvõimaluste loomisega ja nende mõjutamisega ostma, nagu reklaamimine, müügiedenduskampaaniad, müügipersonali tegevus, pakkumiste tegemine, turustuskanalite valik, turustuskanalite sisene suhtlus, hinnakujundus.

- **Teenindus** (*service*). Tegevused, mis seonduvad teenuste osutamisega toote väärtuse suurendamiseks või säilitamiseks, nagu paigaldamine, remont, koolitus, varuosade tarnimine, toote kohandamine.

Porteri toetavate tegevuste määratlused on järgmised (Porter 2004: 40 – 41).

- **Hankimine** (*procurement*). Hankimine seondub ettevõtte väärtusahelas kasutatavate tegevussisendite sisseostmise funktsiooniga, mitte sisseostetud sisendite endaga. Tegevussisendid võivad olla nii tooraine ja materjalid kui ka masinad, seadmed, hooned või teenused. Kuigi sisseostetavad sisendid seonduvad üldiselt põhitegevustega, kasutavad sisendeid ka kõik abitegevused. Hanketegevuste kulud moodustavad tavaliselt väikese või tähtsusetu osa kogukuludest, kuid neil on sageli suur mõju ettevõtte kuludele ja eristumisele.
- **Tehnoloogia arendamine** (*technology development*). Iga väärtustegevus on seotud tehnoloogiaga, olgu selleks oskusteave, protseduurid või tehnoloogiline sisseseade. Tehnoloogia arendamine koosneb reast tegevustest, mille eesmärgiks on toote ja protsessi parendamine. See on laiem mõiste kui uuringud ja tootearendus. Tüüpiliselt toimub see paljudes ettevõtte osades, ehkki seda ei ole lihtne märgata. Tehnoloogia arendamine võib toetada väärtustegevustes hõlmatud tehnoloogiaid (nt tellimuste täitmise, finantsarvestuse või varudes haldamisega seotud info- ja kommunikatsioonisüsteemid), see ei seonu mitte ainult lõpptootega seotud tehnoloogiatega. Tehnoloogia arendamine võib toimuda paljudes erinevates vormides, alates baasuuringutest ja tootearendusest kuni meediauuringute, protsessi sisseseade kavandamise ja teenindus- ning tegevusprotseduurideni. See võib olla seotud kogu väärtusahela või konkreetsete põhi- või abitegevustega.
- **Inimressursside juhtimine** (*human resource management*). Kõikide personaliliikide töölevõtmise, väljaõppe, arendamise ja tasustamisega seotud tegevused. Mõjutab iga ettevõtte konkurentsieelist tööjõu kutseoskuste ning motiveerituse taseme, tööjõu palkamis- ja koolituskulude kaudu.
- **Ettevõtte infrastruktuur** (*firm infrastructure*). Seondub tegevustega, nagu üldjuhtimine, plaanimine, raamatupidamine, finantsjuhtimine, juriidiline korraldus, suhtlemine riigiorganitega ja kvaliteedi juhtimine. Erinevalt muudest abitegevustest

toetab ettevõtte infrastruktuur tavaliselt kogu väärtusahelat tervikuna, mitte üksiktegevusi.

Eesti konkurentsivõime kindlustamiseks ja tõstmiseks on tulevikus vaja nii painedlikku kohanemist muutuvate oludega kui ka valmidust konkurentsikeskkonda aktiivselt mõjutada. Kokkuvõttes võib esile tuua, et see, kuidas ettevõtte mõistavad oma väärtusahelat, kohta väärtussüsteemis ning lisandväärtuse kasvatamise võimalusi, määrab suurel määral ettevõtete võimekuse ning laiemas kontekstis ka riigi või piirkonna konkurentsivõime. (Türk, Vadi Vissak 2009: 242)

## **1.2 Kriitilised edutegurid väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes**

Iga äriettevõtte eesmärgiks on maksimeerida turustatavatele kaupadele – olgu need tooted või teenused – lisanduvat väärtust, et suurendada oma konkurentsivõimet ja kasumit. Lisanduvat väärtust saab suurendada kahel järgmisel viisil (Kiisler 2011: 83)

- Ettevõtte vähendab konkurentidega võrreldes kauba tootmise kulusid, saavutades kulueelise.
- Ettevõtte muudab oma kauba konkurentide samalaadsete kaupadega võrreldes kliendile ligiõmbavamaks, nii et klient on nõus juurde maksma rohkem, kui ettevõttele kauba ligiõmbavamaks muutmine maksma läheb. Seda nimetatakse eristumiseks (*differentiation*).

Kulueelisstrateegiat saab tavaliselt rakendada standardsete, masstoodetavate kaupade puhul. Loomulikult tuleb selle strateegia kasutamisel jälgida, et turustatavate kaupade omadused on konkurentidega võrdväärsed. Vastasel korral peab ettevõtte oma kaupade hindu alandama ja kaotab seega võidetud kulueelise. Kulueelisstrateegiat saab kasutada turul, kus on suhteliselt vähe konkurente (Wright 2013: 93)

Eristumisstrateegiaga üritab ettevõtte olla oma tegevusalal ainulaadne mingis sellises mõttes, mida kliendid laialdaselt väärtustavad. Ettevõtte valib välja ühe või mitu kaubale iseloomulikku omadust, mida kliendid tähtsaks peavad ja positsioneerib ennast neid omadusi ainulaadsel viisil pakkuma. Ainulaadsus võimaldab küsida klientidelt konkurendist kõrgemat hinda. Eristumisstrateegia võib lugeda õnnestunuks, kui eritumiseks tehtud kulutused on väiksemad kui selle tagajärjel saadud täiendav tulu. Seega

peab ettevõtte ennast eristades säilitama konkurentidega võrreldes pariteetsed kulud (Porter 2004: 14).

Eristuda võib:

- Kauba omadustes või kvaliteedis
- Turunduses
- Tellimuste täitmise ja kohaletoimetamise süsteemis ehk logistikas. (Kiisler 2011:83)

Edu mõistest tulenevalt on edutegurid tegurid, mis tagavad edu, konkreetsemalt ettevõtte eesmärkide täitmise, tulemuslikkuse tõusu, konkurentsivõimelisuse. Lisades siia veel ettevõtte visiooni ja strateegia realiseerumise, ettevõtjate ning huvigrupi ootuste täitumise jm saab selgeks, et edutegureid on väga palju. (Siimon 2006: 2)

Strateegilised liidud on aina enam kasu teenivad faktorid organisatsioonide jaoks, kelle eesmärkideks on saavutada kiire majanduslik kasv. Hoffmann ja Schlosser viitavad siinkohal küsitlusele, mis viidi läbi Austrias ning mille käigus intervjueriti juhusliku valimi alusel 164 väikese ning keskmise suurusega ettevõtte tippjuhte. Tulemused näitasid, et niinimetatud pehmed faktid, nagu usaldus, on olulised selleks, et loodud liidud oleksid edukad. Samuti toodi välja, et kõvad aspektid, nagu strateegiline kokkusobivus ja juhtkonnapoolsed sobivad mehhanismid, omavad olulist mõju liidu edukusele. Hoolikas strateegiline planeerimine ja hea partnerlussuhte ettevalmistamine on olulise tähtsusega liidu edukaks kujunemisel, kuid täieliku edu saavutamise väärtus on areng töö käigus. (Hoffman, Schlosser 2001: 357)

Koostöö strateegilistes liitudes ja ühissetevõtetes, on muutunud oluliseks ärijuhtimise instrumendiks, tõestamaks ettevõtete konkurentsivõimet, eriti tänapäeva keerulises ja muutuv keskkonnas. Liidud aitavad täita tühimikku ettevõtte praeguste ressursside ja eeldatavate tulevaste nõudmiste vahel: globaliseerumise mõjul tekkivate radikaalsete tehnoloogiliste muutuste vajadusele on võimalik vastata koostöö-strateegiliste manöövratega. (Hoffman, Schlosser 2001: 357)

Järgnevalt on välja toodud strateegiliste koostöövõrgustike 5 arenguetappi ning olulised faktorid, mis mõjutavad strateegiliste liitude edukust neis etappides. (Hoffman, Schlosser 2001: 360 – 364)

1. Strateegiline analüüs ja otsus koostööks:
  - koostöö situatsioonides, mis vajavad kõrget strateegilist paindlikkust ning vähe kontrolli;
  - panustamine kindlatele tugevustele ning vajadusel täiendavate vahendite otsimine;
  - liidu eesmärgi väljatöötamine lähtuvalt äristrateegiast;
  - ajalise perspektiivi seadmine liidu eesmärkide täitmisel.
2. Partneri otsing ja valik:
  - usalduspõhine suhe;
  - partner on eeskujuks koostöös;
  - vastastikune täiendamine ja panustamine;
  - kokkulepe põhiväärtuste ja veendumuste osas.
3. Koostöösuhete kujundamine:
  - täpsed määratlused õiguste ja kohustuste kohta;
  - võrdne panustamine kõikide koostööpartnerite poolt;
  - ühise väärtusloome potentsiaalikuse rõhutamine;
  - tuumiku ja selle oskuste väärtustamine, hoidmine ja kaitsmine;
  - usalduse kujundamine ja ärakasutava käitumise vältimine;
  - kokkulepped selgete ja reaalsete eesmärkide kohta;
  - koostööplaani rakendamine, kus on kokkulepitud kindlates verstepostides.
4. Partnerlussuhete rakendamine ja juhtimine:
  - info- ja kooskõlastussüsteemi juurutamine;
  - nõutavate ressursside kasutusele võtmine;
  - juhtkonna toetus;
  - ebavajaliku teabe andmise vältimine;
  - võime õppida oma koostööpartneritelt;
  - operatiivne meetmete rakendamine kiirete tulemuste saavutamiseks;
  - pidev ülevaade liidu toimimisest.
5. Partnerlussuhete lõpetamine:
  - lõpetamine ainult kõigi osapoolte nõusolekul,
  - koostöösuhete lõpetamiseks valmistumine juba selle kujunemise faasis.

(Hoffman, Schlosser 2001: 360 – 364)



## **2 UURIMUSTÖÖ METOODIKA JA SENINE KOOSTÖÖPRAKTIKA**

### **2.1 Senine koostööpraktika**

#### **2.1.1 Saaremaa kaubamärk**

2010. aastal loodi Saaremaa Turismiarenduskeskuse ja Saarte Koostöökogu eestvedamisel Saaremaa bränd. Brändi loomine telliti turundus – konsultatsioonifirmalt Danneberg Marketing Know – How ning selle loojateks olid Toomas Danneberg, Ott Rätsep ja Adam Kaarma. Brändi väljatöötamist kaasrahastati PRIA LEADER programmist. Brändi idee oli rõhutada Saaremaise toodangu isikupära ja kvaliteeti ning hõlbustada väiketootjate turundust, kuna tugeva brändi loomine on väiketootjate jaoks üldjuhul ülejökäiv ülesanne.

Saare maakonna brändi projektijuhi Ahti Kurise (Kurise, 2014) sõnul oli pinnas märgi rakendamiseks ning lansseerimiseks igati soodne. Aegade jooksul on inimestel tekkinud kuvand Saaremaa toodetest ning seda ei hakatud lõhkuma. Paljud seostavad Saaremaad endiselt toiduga. Koduõlu, leib, lestakala, siig – need on märksõnad, mida seostatakse Saaremaaga. Kurise sõnul on selle taga aastate pikkune töö, mis on sellise ettekujutuse loonud. Nimelt on kohalik toidutööstus vägagi kõrgelt arenenud: meil on piima-, liha-, pagari- ning joogitööstus ning seda mitte ühe vaid mitme ettevõtte näol. Toidutööstus annab suurima lisandväärtuse Saaremaale ning mis Kurise sõnul on kõige olulisem – need ettevõtted põhinevad kohalikul kapitalil ja on kohalike inimeste poolt juhitud. Samuti on selle kuvandi loomisel eeliseks meie pehme mereline kliima ning loodusliku toidu-tooraine kättesaadavus. Selleks, et toiduainetööstuse valdkond areneks, on vajalik nii nõudlus kui ka valdkonnasisene konkurents. Kurise hinnangul ei ole tema kusagil kohanud nii rikkalikku piimatoodete valikut, kui seda on meie poodides. Sellest võib järeldada, et mõlemad tingimused (nõudlus ja konkurents) on kohalikul turul täidetud. Ahti Kuris tõi paralleeli Michael Porteri teemantmudeliga. (Porter 1990: 78) Porter tõi päevakorda küsimuse, miks mõned rahvused on edukamad kui teised ja väitis, et kui on täidetud sellised eeldused nagu eluterve konkurents, nõudlus, soodne turu-regulatsioon ning tugev

„alustööstus“ või toorainebaas, siis soodustab situatsioon seotud valdkondade arengut. Kuigi eelised on alati suhtelised, võib Saaremaa toidutööstuse kohta üldjoontes väita, et need tingimused on täidetud.

Saare maakonna brändi esmane ülesanne on väljendada muutust, säilitades samal ajal pidepunktid oma iidse Saare maakonna isikupäraga. (Saare maakonna...) Brändi projektijuhi Ahti Kurise väitel on Saaremaa brändi näol tegemist piirkonna turundusega, mis aitab meie saart paremini pildile tuua. Kuna Saaremaast ja siinsetest toodetest on inimestel tekkinud oma kuvand, ei hakatud seda brändi loomisel lõhkuma. Saaremaa märk loodi eelkõige seepärast, et anda tarbijatele veelgi enam kindlust, et tegemist on ehtsa Saaremaal toodetud kaubaga.

Kurise sõnul oli Saaremaa märgi teke eelkõige vajaduspõhine – ettevõtjad tajusid seda vajadust. Mõte oli olemas, samuti vajalikud inimesed, kes kaasa tulid. Eraldi Saaremaa brändi teavitustööd ei olnud vaja tootjate hulgas teha – tootjate valmisolek märgi kasutamise osas oli juba ammu olemas. Lisaks olemasolevatele ressurssidele andis otsustava tõuke projekti käimalükkamiseks rahaline pool: LEADER meetme toetus brändi loomiseks.

Ka Saaremaa Arenduskeskuse juhataja Piret Pihel on nentunud (Kalmus 2011 Saaremaa bränd...), et iseenesest müüb juba sõna Saaremaa ennast ise väga hästi. Saarlaste jaoks on aga põhiprobleemiks see, et seda ei osata oma „kullakoorma“ ette rakendada. „Me ei oska seda vähemalt minu hinnangul piisavalt oma huvides ära kasutada,“ tunnistas ta. Seepärast tuleks Piheli sõnul ettevõtjatel märki rohkem kasutama hakata, et Saaremaa nimi muutuks veelgi müüdavamaks.

Tuleviku osas ütles Kuris, et kindlaid plaane ega eesmärke brändiga seoses hetkel ei ole. Kui on vaja teha muudatusi või mõnes muus osas asja arutada, siis tullakse kokku ning räägitakse. Samuti tõi ta välja asjaolu, et Saaremaa toidutootjad töötavad ise iga päev selle nimel, et toota just sellist kaupa, nagu tarbija neilt ootab

Ettevõtja Robert Pajussaar on käinud omakorda välja mõtte, et bränd ei tohikski ehk nii vabalt kõigile kättesaadav olla. Tema hinnangul peaks see olema n-ö lisandväärtus, mille poole püüelda ja mille saamiseks tuleks kindlad kriteeriumid täita. (Kalmus 2011 Saaremaa bränd...)

Brändi võib kasutada toodetel, mis on valmistatud Saaremaal ning mis ei lähe vastuollu tarbija kuvandiga. Kuris tõi näite: kui lihavedel on kasvatatud Saaremaal, kuid nendest tehtud vorsti tegemiseks on kasvataja toote valmistajale kaasa andnud retsepti, kuidas seda teha ning lõplik toodang valmib väljaspool Saaremaad, siis selle toote peale võib panna Saaremaa märgi. Kui aga kohalik kalatööstus pakib kohapeal krevetti, siis see läheb vastuollu tarbija kuvandiga ning antud toote puhul ei saa seda märki kasutada.

Hetkel kasutab Saare maakonna brändi märki umbes 50 Saaremaa toidutootjat.

### **2.1.2 Koostöövõrgustik O.T.T.**

O.T.T. ehk otse tootjalt tarbijale on toiduvõrgustik, mille abil saavad kohalikud tootjad oma toidu- ja muud kaupa müüa otse ostjale, ilma poe vahendusega. Tarbijad saavad kohaliku toidu tuntuks kasvatajailt. Eestis töötab O.T.T. süsteem Kuusalus, Raasikul ja Viljandis, Nõmmel, eelmisel aastal lisandusid Läänemaa ja Haapsalu.

Üks põhjus, miks mahetooteid suhteliselt vähe tarbitakse, on selle tavatoodetest tunduvalt kõrgem hind. Väiksema saagikuse tõttu on see paratamatu, kuna kasvu soodustavaid kunstlikke vahendeid mahetootjad kasutada ei tohi. (Rauniste Otse Tootjalt Tarbijale 2014)

Kuid antud teema ei puuduta üksnes mahetootmist-tarbimist, vaid kohalikku talutootmist üldiselt. Seda nii nõudlus- kui pakkumispoole huve silmas pidades.

O.T.T. – i käivitamine on tänuväärne ettevõtmine, mille eesmärk on suurendada kohaliku toidu tarbimist. See võimaldab tootjail enam toota ja majanduslikult edukam olla, tarbijail aga kohalikku tervislikku toitu märksa odavamalt ja mugavamalt kätte saada.

Koplimäe mahetalu peremehe Olev Müüri sõnul on tootja ja tarbija otsekontakti korral toodang tarbijale umbes 40% odavam. See on muidugi tooteliigist ja konkreetsest kauplusest. „Eks me ikka võtame sellest käivitatavast O.T.T.-ist osa. Kuigi aktiivsemad ostjad on meid ise juba üles leidnud ja viime juba praegu neile tellitu koju. Müüri sõnul on tõenäoline, et toodangumahud suurenevad sellega kindlasti.

„Tundub küll, et nõudlus on kasvanud, meil on üsna kõvasti tööd, et kõik soovid saaksid rahuldatud ja endale ka jääks.“ Olev Müür nimetas selleks kahte võimalikku teed: hakata

kasutama palgatööjõudu või täiustada masinaid. Müüri sõnutsi on tal veel üsna palju käsitsi tööd.

Saaremaa talupidajate liidu esimees Jaan Kiider tõi esile ettevõtmise olulisust tarbijate enda seisukohast lähtuvalt. Ta oli aga veidi skeptiline selles koheses õnnestumises, kuna suuremal osal saarlastel on endal aiamaa olemas. Kas saadakse kokku vajalik regulaarne tarbijatering, et oleks võimalik asi käivitada?

Vähemalt 50 püsitarbijat peaks olema, et see teoks teha. Seepärast on tarbijate teavitamine praegu väga vajalik ja ülioluline. Suurtes linnades ja nende ümbruses on korraldamine palju lihtsam.

„Tegelikult peaks see olema tarbijate enda algatus, nad peaksid selle nimel, et saada kohalikku kindla taustaga värsket saadust, ise rohkem tööd tegema,“ rääkis talunike eestkõneleja ja Riido mahetalu pidav Jaan Kiider. (Rauniste Otse Tootjalt Tarbijale 2014)

Kolm aastat tagasi väiketoidutöötlemine Saaremaal praktiliselt puudus. Kitsaskohtade lahendamiseks moodustati 2009. aastal Saaremaa Turundusühing MTÜ. Väikesed käsitöötoidutegijad on koostööga palju saavutanud. Nende arv on järjest kasvanud ja praeguse seisuga valmistavad umbes 20 ettevõtjat müügiks erinevaid omapäraseid moose, leibu, mahlu, kuivatatud maitsetaimi, maitseõlised, küpsiseid ja palju muud. Kokku on müügil üle 150 toote.

Kuigi nõudlus kohaliku toidu ja käsitsi valmistatud toitude järele kasvab, on väiketöötajatel siiski raskusi ots otsaga kokku tulla. Müügivõimalused oleksid suuremad, kui saaks arvestada ka müügiga mandril ja Tallinnas. Tallinna toidupood eelistavad tellida kaupa Saaremaalt ühelt üksuselt, mitte tegeleda 20 väikese tegijaga. Koopereerumine mõjutab logistikat ja kauba transporti. Ka saaduste kättesaadavus on paljudele tarbijatele keeruline, peab palju ise uurima, kes mida kasvatab ja kust mida osta saab. Toodete laialdasemaks tutvustamiseks plaanitakse koostada toodete kataloog, mille alusel saavad kauplused, hotellid ja toitlustusettevõtted nii Saaremaal, Tallinnas kui ka mujal tooteid tellida. Prognoosi kohaselt loodetakse esimese aasta jooksul panna müügikataloogi umbes 350 toodet. (Rauniste Otse Tootjalt Tarbijale 2014)

Võrgustik O.T.T ehk otse tootjalt tarbijale, jõudis esimese kohtumiseni 14. juunil 2014 aastal. Nii hakkab see toimuma iga nädala laupäeva hommikul kell 10.00 Auriga parkimisplatsil. Oluline on siinkohal rõhutada täpsust, tehing peab mahtuma poole tunni sisse.

Praeguseks on O.T.T – süsteemiga liitunud 42 tootjat ligi 400 tootega, mis on saadaval vastavalt hooajale. Tellida on võimalik kõike, mida toidulauale panekuks vaja: kartul, köögiviljad, liha, kala, piim, munad, moosid, jahud, koduleivad, pirukad. Ka valmisroogasid, mida peab ainult soojendama. „Meil on kõike, isegi maheapelsine. See on võimalik seetõttu, et kõik piirkondlikud „otid“ maikuu keskel ühinesid. Üle – eestiline organisatsioon oli juba tellinud otse Sitsiilia mahetootjalt apelsine. Eesti O.T.T tegevusgrupil on plaanis hakata tootjatelt otse tellima näiteks ka oliivõli, mandleid, maitseaineid, veini jm. See tähendab, et me kuulume üleilmsesse tootjalt-tarbijale-süsteemi,“ rääkis Maria Arnus – Kaasik, O.T.T. infohaldur.

„Püüame tõsta inimeste teadlikkust ja suunata neid eelistama kohalike talunike kasvatatud ja toodetud toitu. Nemad ei pääse ju suurde kaubandusketti, sest väiketootja saab pakkuda toodetut siis, kui see on valminud. See ettevõtmine on ja kogukonna tugevdamiseks, aga samuti julgeoleku küsimus,“ lisas Maria. (Rauniste O.T.T. alustab tarbijate ...)

## **2.2 Valim ja metoodika**

### **2.2.1 Valim**

Andmaks ülevaadet käsitöötoidu tootjate koostöövõimalustest Saare maakonnas ning hindamaks nende perspektiivikust, kasutas autor kombineeritud uurimismeetodit. Töös on kasutatud nii kvalitatiivseid kui kvantitatiivseid uurimismeetodeid. Uuring on läbi viidud kahes etapis:

1. Ideede kogumine koostöövõimaluste kohta väärtusahela erinevates etappides,
2. Kogutud ideede hindamine teostatavuse ja kasulikkuse seisukohalt.

Uuringu koostamise aluseks on võetud Porter'i väärtusahela mudel (vaata joonis 1).

Uuringu valimi koostamisel oli autorile abiks Saarte Koostöökogu ning Saaremaa Turundusühingust Karen Allas. Koostöös Saarte Koostöökogu ja Saaremaa Turundusühinguga valmis valim, kuhu kuulusid järgmised tootjad:

1. Koplímäe mahetalu – pood ja kohvik;
2. Ranna villa – mahe Šoti mägíveíse kasvatus ja tooted;
3. Epi talu – hoidised ja taimeteed puhtast Saaremaa loodusest;
4. Saksa talupood – käsítöö ja jäätise kohvik;
5. Mamsli pirukapood – pagar ja kohvik;
6. Orbu talu – kadakasiirupi tootmine;
7. Iluleib kohvik – koduleib ja küpsetised;
8. Mustjala mustard – sinepid ja muud;
9. Kadastiku õunaaed;
10. Kipi Koovi puhkekeskus;
11. Jaani Enno talu maheõunaaed;
12. Raaret OÜ – toitlustamine ja käsítöötooted;
13. Veskimaja hoov – toitlustamine;
14. Cafe Remark – käsítöökommid ja maiustused;
15. Varjupagar OÜ – kondiitritoored ja küpsetised;
16. Muhu pagarid – koduleib;
17. Triin Kivimaa – koduleib;
18. Tiiu Kauber – ürdiaed ning taimeteed;
19. GoodMoodFood OÜ – toortoit.

Valimisse kuulunud üheksateistkümnest tootjast viis ei soovinud peale uuringu küsimustikuga tutvumist ühel või teisel põhjusel koostööd teha. Levinuim keeldumise põhjus oli see, et aega ei ole ning tootmist nii suurel määral ei toimu, et saaks adekvaatselt küsimustele vastata.

Uuringus ei osalenud järgmised tootjad:

1. Kipi Koovi puhkekeskus;
2. Mustjala mustard;
3. Triin Kivimaa;
4. Tiiu Kauber;
5. Ranna villa.

Seega on mõlemad uuringuvoorud läbi viidud neljateistkümnega tootjaga.

### 2.2.2 Metoodika

Esimeses uuringuetapis kasutas autor struktureeritud intervjuud eesmärgiga koguda koostööideid. Intervjuu struktuur koostati Porter'i väärtusahela skeemi alusel. Intervjuu koosnes 10 alapeatükist ning kokku oli küsimusi 50 (vt lisa 1). Esimese vooru intervjuu läbiviimise eesmärk oli välja selgitada toidutootjate koostöövõimalused erinevates väärtusahela etappides. Samuti pakkusid autorile huvi need koostöövaldkonnad, mida tootjad on juba rakendanud.

Intervjuu küsimustik valmis koostöös Saarte Koostöökoguga, kes juhtis tähelepanu punktidele, mida tasuks uurida.

Esimese intervjuude vooru viis autor läbi märtsis ja aprillis 2014 aastal. Kuna esimene intervjuuvoor oli väga mahukas, pakuti vastajatele erinevaid, võimalikult mugavaid osalemisvõimalusi: telefoni teel vastamist, elektroonilist vastamisvõimalust ja vahetut intervjuud. Lähtuvalt vastamise viisist kulus ühe intervjuu läbiviimiseks aega 40 või enam minutit. Intervjuu tulemused kanti tabelisse ning nende andmete põhjal analüüsiti, millised on tootjate poolt äramärkimist leidnud probleemid ja seonduvad koostööideed. Samuti selekteeriti väärtusahela skeemist lähtuvalt välja need valdkonnad, milles tootjad nägid enam koostöövõimalusi. Tootjad nägid koostöövõimalusi järgmistes valdkondades:

1. Inimressursid
2. Innovatsioon ja tehnoloogia
3. Tooraine hankimine
4. Ostulogistika
5. Turundus ja müük
6. Teenindus.

Väärtusahela skeemi järgmistes etappides koostöövõimalusi ei nähtud:

1. Tooraine töötlemine
2. Pakendamine ja tarnelogsitika.

Esimeses uuringuvoorus tootjate poolt välja pakutud koostööideede põhjal koostati uuringu teise vooru küsimustik (vt lisa 2). Teine uuringuetapp kujutas endast suulist küsitlust, mis sisaldas ideede kvantitatiivset hindamist ja hinnete kommenteerimist. Teises etapis paluti tootjatel nende endi poolt väljapakutud koostööideid hinnata kahest aspektist:

1. Kui lihtne oleks seda teostada,
2. Kui suure kasuteguri see annaks.

Tootjatel paluti neid aspekte hinnata Likert tüüpi skaalal vahemikus 1st 5ni, kus 1 viitas teostamise keerukusele ning 5 teostamise lihtsusele. Samal skaalal paluti hinnata ka koostööideede kasutegurit. Samuti paluti vastajatel iga idee juures kommenteerida, mida tuleks nende ideede rakendamiseks teha ning kuidas võiks toimuda ideede elluviimine. Uuring viidi läbi oktoobrikuus 2014. Vastajatel kulus küsimustikule vastamiseks orienteeruvalt 10 minutit ning see viidi läbi telefoni teel.

Tootjatel paluti hinnata järgmiste ideede potentsiaalikut ning kasutegurit:

1. Organiseeritud töötajate liikumine (rotatsioon, tööjõu rentimine, spetsialiseerumine),
2. Tehnika ja toomisvahendite (nii põllutehnika kui ka köögiseadmete) rentimine,
3. Sarnase tooraine ühishanked ja –ostud,
4. Sarnase tooraine ja taara transpordi ühishanked,
5. Vastastikune üksteisele viitamine tooteinfos, kodulehel jm. Näiteks (info peamiste toorainega varustajate kohta ja peamiste tooraine kasutajate kohta).
6. Saaremaa brändi kasutamine ja edasiarendamine, kasutajate ringi laiendamine,
7. Ühine klienditagasiside süsteem.

Teise voo uuringutulemused kanti tabelisse ning analüüsiti nende rakendamise võimalikkust. Selleks, et hinnata enam antud vastusevariante ja antud vastuste üksmeelsust, on lisaks aritmeetilisele keskmisele töös kasutatud ka moodi ja standardhälvet ( vt lisa 3).

Mõlema voo uuringute põhjal on koostatud analüüs ning tehtud ettepanekud tootjatele, milliseid koostööideid millistes koostööetappides on mõistlik rakendada.



## 3 KOOSTÖÖVÕIMALUSTE HINDAMINE JA MÄÄRATLEMINE

### 3.1 Koostöövõimaluste määratlemine

Uuringu esimeses voorus osales 14 tootjat. Neile esitati kokku 50 küsimust ning selle informatsiooni põhjal selgitati välja koostöövõimalused väärtusahela etappide lõikes.

Esimese vooru tulemuste põhjal analüüsis autor väärtusahelast lähtuvalt iga alapeatüki tulemusi eraldi.

**Inimressursside** valdkonnas oldi kootöö osas positiivselt meelestatud. Lähiva probleemina toodi välja, et paljud noored õpivad kutsekoolis ameti selgeks, kuid tööle õpitud erialal ei hakata. Teise asjaoluna toodi välja, et õpitakse lihtsalt enda jaoks või siis ei taheta väikses kohas töötada ning minnakse välismaale või siirdutakse suurtesse ettevõtetesse tööle. Suureks mõjutajaks tööturul on hooajalisus. Koostöövõimalusena pakuti välja organiseeritud tööjõu liikumist vastavalt vajadusele. Sarnase tegevusega tootjad kasutaksid võimaluste piires üksteise tööjõudu. Lisati, et töötajale oleks see vahelduseks, ei tekiks rutiini, samuti saaks ta end täiendada ning tutvuda teiste ettevõtetega.

**Innovatsiooni ja tehnoloogia** valdkonnas varieerusid hinnangud koostöö võimalikkusele suuresti. Koostöövõimalusena toodi välja seadmete rentimine Nende alla kuuluvad nii põllutehnika kui ka köögiseadmed. Üks tootja nentis, et seda on koostöös Saaremaa Turundusühinguga proovitud, kuid tol hetkel puudusid ruumid, kus seda oleks saanud teha ning transpordi osas oli olukord samuti keerukas. Toodi välja ka seda, et palju asju jääb rahaliste võimaluste taha pidama.

**Tooraine hankimise** osas olid tootjad pigem koostööd pooldavatel seisukohtadel. Koostöövõimalusena pakuti välja ühiseid tooraine ostmise hankeid. Märgitigi ka seda, et kohati on mõningad tootjad seda ka teinud, kas siis läbi ühingute või siis omavahelise tiheda suhtluse tulemusena tellimusmahtusid klapitades. Samuti on omavahel toorainet

jagatud. Kui kellelgi on toorainet üle jäämas, siis on seda teisele ettevõttele pakutud ning seeläbi saavad kasu mõlemad tootjad.

**Ostulogistika** osas toodi esimese asjana välja, et ka selles valdkonnas on tootjad teinud kas siis omavahel või siis Saaremaa Turundusühinguga koostööd. Ideeks pakuti välja ühised taaraostud ning transpordi ühishanked. Mõningad ettevõtted, kes kuuluvad Eesti Mahe ühingusse, on sarnast tegevust samuti praktiseerinud, seda siis üle-eestiliselt. Koostööideena toodi see üldjoonest ikkagi välja, kuna tootjate arvates arenguruumi selles osas veel on.

**Tooraine töötlemise** osas tootjad koostöövõimalusi, vähemasti Saaremaa kontekstis, ei näinud. Pakuti välja, et võib olla oleks koostöö üle-eestiline võimalik, kuid see jäi esialgu ainult oletuseks. Need vähesed ettevõtted, kes tooraine töötlemise etapis koostööd pooldasid, tõid välja, et selle valdkonna juures on oluline primaartootja.

**Pakendamise ja tarnelogistika** osas jäid tootjad samuti eitavale seisukohale. Tootjate poolt leidis äramärkimist, et suuremad ettevõtted peaksid aitama väiksemaid. Seda nii tooraine hankimise osas kui ka tarnelogistika osas. Nad võiksid koos oma toodanguga ka väiketootja tooted sihtkohta toimetada ning võimalik, et kasu saaksid mõlemad osapooled. Sarnast transporditeenust osutab ka üks intervjuueeritud tootjatest, kes toimetab ka teiste ettevõtete kaupa sihtkohta. Ta tõi välja ka selle, et talle see midagi sisse ei too, aga kuna seeläbi suurendatakse tarbija teadlikkust, siis laiemas tähenduses on see tegevus ka temale kasulik.

**Turunduse ja müügialasest** koostööst olid kõik tootjad huvitatud, eelkõige need, kes ise selle valdkonnaga eriti tegelenud ei ole. Müügitöö osas mainisid ettevõtted palju Saaremaa Turundusühingut, kellega on tehtud plaane, millistel üritustel osaleda ning oma tooteid müüma minna. Samas toodi välja ka see, et osavõtt on kulukas ning kõik ei saa seda endale lubada, kui kindel müügipunkt puudub. Samuti leidsid äramärkimist Turundusühingu eestvedamisel koostatud ettevõtteid tutvustavad infostendid ja voldikud. Paaril korral mainiti ka otse tootjalt tarbijale süsteemi (vt 2.1.2), ootused selle suhtes on suured. Koostöövõimalusena toodi välja üksteisele viitamine tooteinfos. Näiteks kui mõni tootja kasutab tootmisprotsessi käigus mõne teise kohaliku ettevõtte toorainet, siis teeks ta vastavasisulise märke kas kodulehele või mõnele muule reklaammaterjalile. Ideaalis võiks

see toimuda mõlema poole osas ning võidaksid mõlemad, nii tooraine pakkuja kui ka tootja.

**Teeninduse** osas olid tootjad esialgu segaduses, sest ei osatud arvata, mida see valdkond võiks endast kujutada. Pigem on see valdkond, kus ettevõtet teenindatakse nii, et klient sellega otseselt kokku ei puutugi. Koostööidee, mis selles valdkonnas välja pakuti ei seonu eriti tootjatega vaid pigem klientidega. Nimelt pakuti, et tootjatel oleks ühine tagasisidesüsteem, kus tarbijad saaksid anda tagasisidet otse tootjale, avaldada arvamust, mis on hästi ning mida võiks muuta. Info läheks otse tootjale ning tänu sellele saaks teha vajalikud muudatused, kui tootja seda vajalikuks peab. Süsteem oleks elektrooniline ning ainult tootjale kättesaadav vältimaks liigset avalikkuse tähelepanu.

### **3.2 Koostöövõimaluste hindamine**

Teise uuringuvooruga läbiviimise aluseks võeti tootjate poolt välja pakutud koostöövõimalused. Osalejaid olid täpselt samad, kes esimeses voorus.

Tootjatel paluti hinnata järgmiste ideede teostatavust ning kasutegurit skaalal 1st 5ni:

1. **Organiseeritud töötajate liikumine (rotatsioon, tööjõu rentimine madalhooajal, spetsialiseerumine jne)** – tootjatel oleks võimalus kasutada teineteise tööjõudu. Kui mõnes ettevõttes on tööd parasjagu vähe või on teisel tootjal tulemas suurem üritus, oleks võimalus suunata töötajaid sinna, kus oleks abikäsi vaja.
2. **Tehnika ja tootmisvahendite (nii põllutehnika kui ka köögiseadmed) rentimine** – tootjatel oleks võimalik rentida puuduvaid seadmeid, seda nii köögisiseseadme osas kui ka põllutehnika osas.
3. **Sarnase tooraine ühishanked ja – ostud** – tootjatel oleks võimalus koos hankida sarnast toorainet oma ettevõtte jaoks ning see omavahel ära jaotada.
4. **Sarnase tooraine ja taara transpordi ühishanked** – tootjatel oleks võimalus ühiselt osta taarat või toorainet.
5. **Vastastikune üksteisele viitamine tooteinfos, kodulehel jm** - info peamiste toorainega varustajate kohta ja peamiste tooraine kasutajate kohta.

6. **Saaremaa brändi kasutamine ja edasiarendamine, kasutajate ringi laiendamine** – Saarte koostöökogu huvitas, kas Saaremaa brändil on arenguruumis ning kas oleks neid, kes liituksid kasutajate ringiga.
7. **Ühine klienditagasiside süsteem** – klientidel oleks võimalik otse tootjate edastada tagasisidet ning see oleks mõeldud lugemiseks ainult talle.

**Organiseeritud töötajate liikumise** suhtes olid tootjad kahes erinevas leiris. Idee teostatavuse standardhälve oli 1,3 ning kasuteguri standardhälve 0,9. Mood oli nii teostatavuse kui ka kasuteguri korral 4. Oli neid, kes pooldasid, kuid oli ka neid, kes olid vastu. Paar vastajat mainisid ka seda, et erinevates paikades on seda juba katsetatud ning asi pidi väga edukalt toimima. Näiteid toodi nii välismaalt kui ka siitsamast Tallinnast. Antud idee mõte seisneb selles, et sarnase tegevusalaga ettevõtted saaksid kasutada üksteise töötajaid. Seda siis vastavalt tootmismahtude kõikumisele. Ühe suurima probleemina toodi selle mõtte juures välja hooajalisus. Kõrghooajal on kõigil abikäsi vaja ning keegi ei taha niisama lihtsalt loovutada töötajat konkurendile. Madalhooajal omakorda ei ole jällegi nõudlust piisavalt, mis paneks tootjaid endale abikäsi otsima. Samas märkis Kati Mäekallas (GoodMoodFood), et kõik oleneb inimesest. Kui ta on piisavalt motiveeritud ning valmis arenema, siis tema hinnangul leiab selleks alati võimaluse. Urve Lillimägi (Raaret OÜ) tõi välja, et tõesti oleks hea, kui saaks ainult hooajaks võtta töötajaid ning ainult sellel perioodil nende eest maksta. Tema arvates oleks see täiesti teostatav. Tootjate poolt pälvis antud mõte kõige madalama keskmise hinnangu (2,7), samas kasutegurit (3,5) hinnati pisut kõrgema keskmise hindega.

**Tehnika ja tootmisvahendite rentimise** mõtte osas olid tootjad positiivsemalt meelestatud. Kasutegurit hinnati aga taas suuremaks kui teostatavust. Malle Välisoni (Jaani – Enno talu) arvates on aga selle idee teostamine raske, kuna tootjate vahemaad on suured, põllumajandussaaduste tootajatel on hooaeg ju kõikidel üheaegne ning keegi sellel ajal oma tehnikat välja ei rendi. Köögitehnika osas peaksid tema arvates toimima kogukonnaköögid. Samuti toodi välja, et seda saaks teostada läbi tutvuste, (nn „sotsiaalne garantii“). Marju Müüri (Koplimäe talu) hinnangul on tegemist pikemaajalisema projektiga, kuna suurema nõudluse korral on masinapark vaja soetada. Samas sõltub tema hinnangul palju ka ettevõtjast, kes on valmis seadmeid välja rentima ning ettevõtjate omavahelistest suhetest. Tootjad hindasid idee teostatavuse hindeks (3,1) ja kasutegurit hinnati (3,6) vääriliseks.

**Sarnase tooraine ühishangete** võimalust on tootjad koostööviisina kasutanud seni kõige rohkem. Sellest hoolimata ei pälvinud see koostöövõimalus kaugeltki kõige kõrgemat skoori. Helina Mäekivi (Varjupagar) ning Malle Välisoni (Jaani – Enno talu) hinnangul nõuaks selle võimaluse aktiivsem kasutamine organisatsiooni, kelle kaudu tellida. See omakorda eeldaks, et seda ühingat hakkaks keegi juhtima, kes soovib oma töö eest ka tasu saada. Seda aga ei peeta otstarbekaks ning seepärast toimetavad paljud tootjad omaette. Liisi Kuivjõgi (Orbu talu) pakkus omakorda välja, et abi oleks sellest, kui suuremad ketid aitaksid tooraine hankimisel või mõnes muus valdkonnas. Väikeste ühinemist peetakse keerukaks ning siis tuleks vaadata suurte poole. Idee teostatavus sai keskmiseks hindeks (3,3) ja idee kasutegur sai keskmiseks hindeks (4).

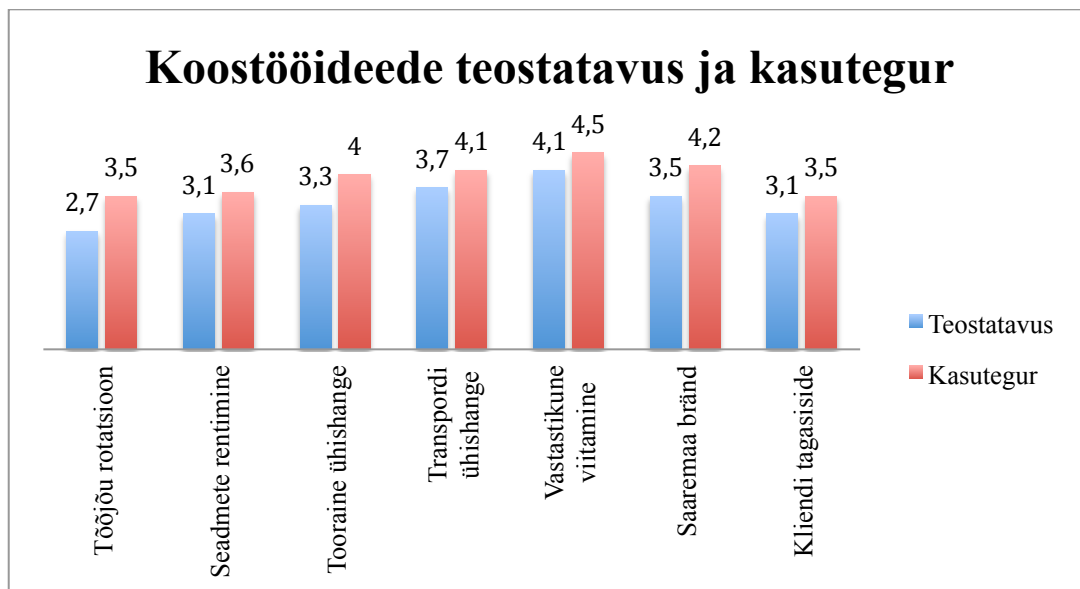
**Sarnase tooraine ja taara transpordi ühishanke** koostööidee sai tootjate poolt hea hinnangu, pälvides teostatavuse keskmiseks hindeks 3,7 ja kasutegurit hinnati keskmiselt 4,1. Martin Sepping Muhu Pagaritest arvas, et tänapäeval tegelevad sellega logistikaettevõtted ning selline koostöövõimalus ei ole otstarbekas. Ka Malle Välisoni (Jaani –Enno talu) arvates on seda raske teostada, kuna väiketootjate mahud on väikesed ja taara on ettevõtetel erinev. Selleks, et kõiki ettevõtteid teenindada, tuleks mitu linna läbi sõita ning ühishange kaotaks mõtte. Ometigi on paljud tootjad seda võimalust aktiivselt kasutanud.

Kõige kõrgema hinnangu sai tootjatelt viies koostööidee, milleks oli **vastastikune üksteisele viitamine tooteinfos**. Koostööidee pälvis nii teostatavuse kui ka kasuteguri suhtes kõige kõrgema keskmise hinnangu, vastavalt siis 4,1 ja 4,5. Paljude tootjate arvates oleks see teostatav ja vajalik, oli ka mõni selline tootja, kes juba mõningal määral seda teeb või plaanib lähiajal ellu viia. Mitmed tootjad märkisid, et selleks, et seda ideed laiemalt rakendada, tuleks tootjatel koonduda ühise organisatsiooni alla. Liisi Kuivjõgi Orbu talust arvas, et oluline on kontaktide loomine, tootja ja tarbija tuleks omavahel kokku viia.

Saarte Koostöökoogu huvitanud koostööpunkt **Saaremaa brändi edasiarendamise** kohta, sai tootjatelt hea hinnangu. Valmisse kuulunud tootjatest kasutasid seda märki 13 ettevõtet. Erandiks oli ainult Muhu Pagarid, kelle tootmine toimub Muhu saarel ning seepärast soovivad nad ettevõtte juhi Martin Seppingu sõnul eristuda. Paljude tootjate poolt sai idee heakskiidu. Märgi kasutamise kohta öeldi üldiselt, et mida rohkem seda rakendada, seda parem. Toodi välja ka seda, et Saaremaa nimi ise müüb juba väga hästi. Helina Mäekivi (Varjupagar) arvas, et arenguruumi veel on ning kindlasti on selliseid ettevõtteid, kes pole

ametilikult registreerunud ning seeläbi seda märki kasutada saaksid. Ka Fleur Sprenk (Veskimaja hoov) nõustus Mäekivi arvamusega ning tõi lisaks välja, et tema arvates alles hakkab kogu projekt hoogu võtma. Tootjate keskmine hinne teostatavusele oli 3,5 ning kasutegurile 4,2.

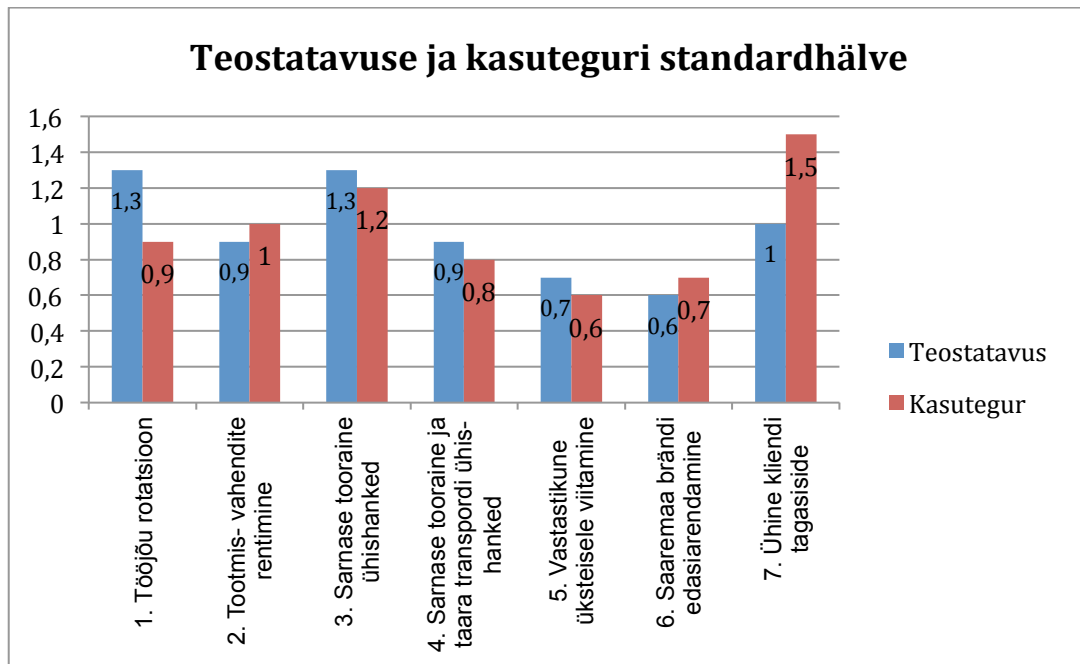
Viimane koostööidee **ühine klienditagasisidesüsteem** jagas tootjad pooleks. Oli neid, kes pooldasid, oli neid, kes olid vastu. Idee teostatavuse standardhälve oli 1 ning kasuteguri standardhälve 1,5. Mood oli teostatavuse puhul 4 ja kasuteguri puhul 5. Kõige suurema teostamisprobleemina toodi välja, et tagasiside andmise koht võib ju olla, kuid kuidas inimesi sellega kaasata, on küsimus. Toodi välja ka see, et tagasiside on individuaalne ning milleks seda ühiselt tegema hakata. Fleur Sprenk (Veskimaja hoov) omakorda arvas, et kindlasti oleks see vajalik, kuna kõrvalt ei näe, kuidas ise midagi teed. Ka tema arvas, et avalik ei peaks see olema, kuna poriloopimist on niigi palju. Tema arvates oleks selles ettevõtmises kasutegur täiesti olemas. Tootjate poolt pälvis idee teostatavuse osas keskmiselt 3,1 punkti ja kasuteguri osas keskmiselt 3,5 punkti.



Joonis 2. Koostööideede teostatavus ja kasutegur aritmeetilise keskmise põhjal. Allikas: Autori koostatud.

Juuresolevalt jooniselt on näha (vt joonis 2), et tootjate arvates on kõige suurema koostööpotentsiaaliga vastastikune viitamine tooteinfos. Kõrgeima tulemuse sai tootjate poolt ka sama idee kasutegur, mille keskmiseks hindeks kujunes 4,5.

Tootjad hindasid kõige väiksema koostööpotentsiaaliga ideeks töötajate rotatsiooni. Kasutegurit hinnati samal ideel siiski kõrgemaks kui teostatavust.



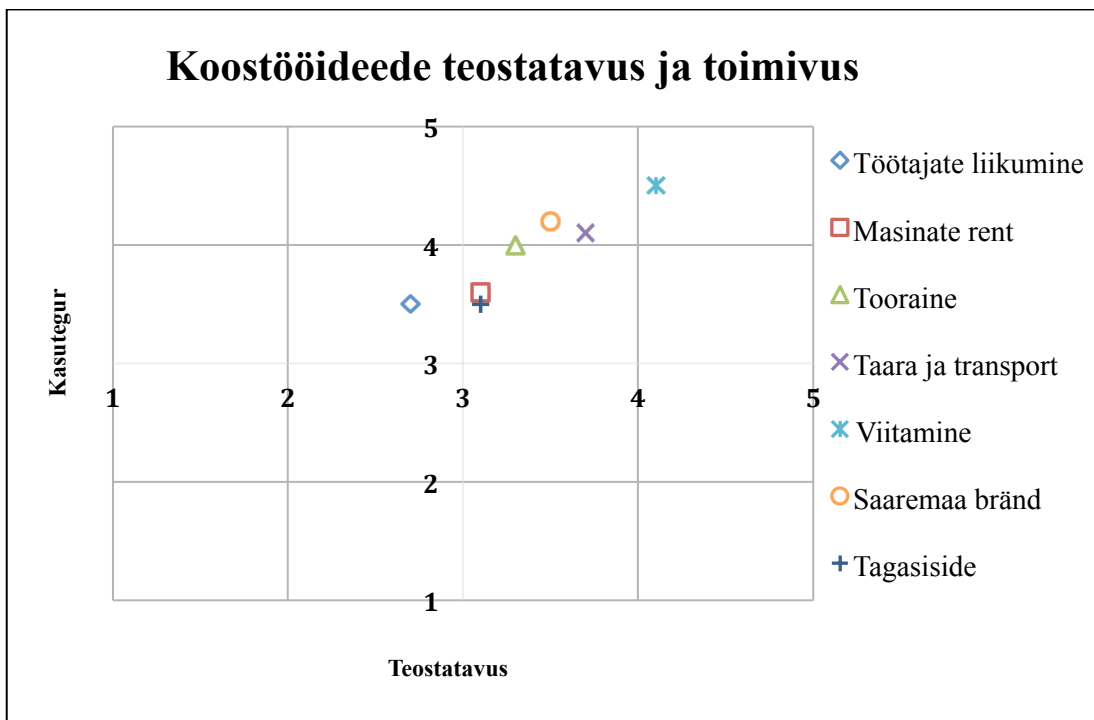
Joonis 3. Teostatavus ja kasutegur standardhälbe põhjal. Allikas: Autori koostatud.

Joonisel 3 on kujutatud koostöövõimaluste standardhälvet, mis kirjeldab, kuivõrd erinesid tootjate vastused ideede teostatavuse osas ning kasuteguri osas. Jooniselt on näha, et tootjate vastused olid kõige enam üksmeelsemad vastastikuse viitamise ning Saaremaa brändi edasiarendamise osas. Kõige enam erinesid tootjate vastused klienditagasiside kasuteguri osas.

Läbiviidud uuringu tulemuste põhjal (aritmeetiline keskmine, vt joonis 2), hinnati suhteliselt hästi teostatavateks koostööideedeks:

1. Sarnase tooraine ja taara transpordi ühishanked
2. Vastastikune üksteisele viitamine tooteinfos, kodulehel, jm
3. Saaremaa brändi kasutamine ja edasiarendamine
4. Ühine klienditagasiside süsteem

Iga koostöö alguses on oluline vastastikune usalduse loomine (vt ptk 1.2). Vastastikuse viitamise idee on koostööks hea selles poolest, et vastastikune panustamine on lihtsalt jälgitav ja mõõdetav ning tõenäoliselt aitaks see kaasa partnerite vahelise usalduse tugevnemisele.



Joonis 4. Koostööideede teostatavus ja toimivus aritmeetilise keskmise põhjal. Allikas: Autori koostatud

Juuresoleva joonise (vt joonis 4) põhjal võib öelda, et kõik väljapakutud ideed on tootjate poolt loetud pigem kasulikuks. Kasutegurit on kõikide koostööideede juures hinnatud kõrgemaks, kui teostatavust. Koostööideede rakendamine on tootjate sõnul pikemaajalisem projekt ning nõuab põhjalikku ettevalmistustööd. Samas saab tootjate arvamuste põhjal väita, et koostööideede kasutegurit hinnatakse üldiselt siiski kõrgemalt kui nende elluviimise lihtsust.



## KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eemärk oli hinnata Saaremaa käsitöötoidutootjate koostöövõimalusi väärtusahela erinevates etappides. Töö eesmärk sai täidetud. Esimeses peatükis anti ülevaade väärtusahelast ning väärtuse lisamise strateegiatest. Uuringute alusena on töös kasutatud Michael Porter'i väärtusahela kontseptsiooni, mis käsitleb iga ettevõtet kui tegevuste kogumit, mida täidetakse selleks, et kavandada, toota, turustada, kätte toimetada ja toetada oma tooteid või teenuseid (vt ptk 1.1).

Samuti käsitleti teoreetilises osas väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete kriitilisi edutegureid. Töö metoodika peatükis on põgusalt kirjeldatud ka senist väiketootjate koostööpraktikat (Saaremaa bränd ja Saaremaal käivitatud ühine O.T.T süsteem).

Töö uurimuslikus osas keskenduti Saaremaa käsitöötoidutootjate koostöövõimaluste määratlemisele ning nende ideede potentsiaalikuse ning kasumlikkuse hindamisele. Uuring viidi läbi kahes voorus ning kasutati nii kvalitatiivseid kui kvantitatiivseid uurimismeetodeid.

Porteri väärtusahela mudeli põhjal koostati uuring Saaremaa käsitöötoidu tootjate koostööideede määratlemiseks. Selleks viidi tootjatega läbi põhjalik intervjuu, mille alusel selgitati välja koostööideed. Uuringu teises etapis paluti esimeses voorus osalenud ettevõtjatel nende endi poolt väljapakutud koostööideid hinnata. Kokku paluti tootjatel hinnata 7 võimalikku koostööideed, idee teostatavust ning idee kasutegurit.

Peamisi koostöövõimalusi näevad Saaremaa käsitöötoidutootjad põhitegevusteks liigituvates väärtusahela etappides. Elujõulisemad ning parema hinnangu saanud ideed on tootjate hinnangu põhjal järgmised:

1. Sarnase tooraine ja taara transpordi ühishanked
2. Vastastikune üksteisele viitamine tooteinfos, kodulehel, jm
3. Saaremaa brändi kasutamine ja edasiarendamine
4. Ühine klienditagasiside süsteem

Antud koostööideed said tootjatelt aritmeetilise keskmise põhjal kõige kõrgema hinnangu. Koostööideede teostatavuse ja kasuteguri kohta on koostatud joonis (vt joonis 2), kus on koostööideed positsioneeritud teostatavuse ja kasuteguri põhjal.

Arvestades eelnevat, oleks tootjatel mõistlik koostööd alustada vastastikusest üksteisele viitamisest tooteinfos. Antud idee pälvis kõige kõrgema keskmise hinde ja seda nii kasuteguri kui ka teostatavuse koha pealt. Ka standardhälbe tulemused näitasid, et tootjate üksmeel oli just selle idee juures kõige suurem. Samuti toodi välja, et mingil määral on seda juba tehtud või tehakse, kuid mitte nii aktiivselt. Paljud mainisid, et tehtud on stendid ja infovoldikud, kus on kirjas suurem hulk tootjaid. Paljude tootjate arvates on ka antud stend mingil määral üksteise tegevusele viitamine.

Aritmeetilise keskmise ja standardhälbe arvutuste põhjal hindasid tootjad üksmeelselt positiivselt ka Saaremaa brändi edasiarendamist ning kasutajate ringi laiendamist. Tootjate arvates Saaremaa bränd alles hakkab hoogu koguma ning arendustööd tuleb kindlasti jätkata. Samuti toodi välja asjaolu, et Saaremaa nimi on ka ise piisavalt hea müügiartikkel ning tarbijate jaoks küllaltki ahvatlev.

Tootjate arvates tasub koostööd teha ka erinevate ühishangete osas: seda nii tooraine, taara kui ka transpordi osas. Toodi välja, et mõlemat võimalust on ka varasemalt kasutatud nii ettevõtete vahelise koostööna kui ka Turundusühingu kaudu. Ühest seisukohta, miks seda käima ei ole saanud, uuringust ei selgunud. Samas võib uuringu tulemuste põhjal väita, et tootjatepoolne huvi koostööks selles valdkonnas on täiesti olemas.

Koostöö väikeste ettevõtete vahel on tähtis teema. Seda seepärast, et saavutada mastaabiefekti läbi koostöö ja saavutada seeläbi konkurentsieelised, mida väikeettevõtetel on eraldiseisvalt pea võimatu saavutada.

Käsitlev teema oli autori jaoks arendav ning huvipakkuv. Töö kirjutamine suurendas teadlikkust kohalikust toidust ning nende pakkujatest, samuti valdkonnaga seonduvast probleemistikust. Autor loodab, et käesoleva töö tulemused leiavad kasutust Saaremaa käsitöötoidu tootjate vahelise koostöö arendamisel ja Saarte Koostöökogu tegevuste planeerimisel.

# **POSSIBLE COLLABORATION STRATEGIES FOR SAAREMAA ARTISAN FOOD PRODUCERS IN DIFFERENT PARTS OF THE VALUE CHAIN**

Mari Pihel

## **SUMMARY**

The purpose of this diploma paper was to evaluate possible collaboration strategies of Saaremaa artisan food producers in different value chain phases. To achieve this goal, the author of this diploma paper set the following tasks:

1. to define artisan food producers of Saaremaa;
2. to carry out interviews to understand the value chain and its function in the enterprises and to collect collaboration ideas in different parts of the value chain;
3. based on first round data, conduct the second round interview, and to evaluate potential collaboration ideas.

The diploma thesis consists of three main chapters. The chapter 1 is focused on theoretical aspects. Chapter 2 describes the procedures and the research methodology. In the 3rd chapter, are analyzed the research results, and possible collaboration ideas for Saaremaa artisan food producers are suggested.

The diploma thesis is based on Porter's value chain model (see Figure 1) consisting of two main parts: the primary activities and the supportive activities.

The first round of the interview (50 questions) was held in March-April, 2014. As a result, 7 collaboration ideas were obtained. The efficiency and potential of those ideas was evaluated in the second interview round. The ideas were:

1. organized mobility of employees;
2. renting the kitchen equipment and agricultural machinery;
3. joint procurement of similar raw material;

4. joint procurement of transportation services for similar raw material and containers/packaging;
5. reference to each other's products and services in production information labels, or at homepages, etc. ;
6. use and developing the Saaremaa brand, expansion the range of users;
7. joint customer feedback system.

According to the arithmetic mean, the last four ideas were most popular. For arithmetic mean values and standard deviations, see the table in Appendix 3. The responses obtained as a result of producer interview were analyzed (see Figure 3).

The most popular collaboration idea was referring to each other's firms and products. This is one opportunity for starting collaboration, as the responses given demonstrated a consensus in this matter. This idea got the highest rank in feasibility and efficiency as well, based on arithmetic mean. The consensus of the producers was also quite high, based on standard deviation. The producers said that they had already done or were doing this kind of collaboration, but not very efficiently. Many mentioned the booklets where most of the producers are outlined.

Based on the arithmetic mean and standard deviation, producers evaluated the idea of developing the brand of Saaremaa and expanding the range of its users, also quite highly. The brand of Saaremaa only starts spreading and the development work should continue. Furthermore, it was mentioned that the name Saaremaa as such sells well.

Producers think that collaboration in different types of joint procurement (of raw material, packaging, transportation, etc.) should also proceed. They have already used these opportunities, but not very successfully and the interviews did not indicate why. Collaboration between small enterprises is important in order to achieve scale effect through collaboration so that both sides could benefit from it.

The topic of this diploma thesis was inspiring and evolved the author's interest in this subject. Writing this paper enhanced knowledge of local food and food providers. Also, the author met several local food providers who explained what they were interested in and what should be done to facilitate progress. This paper could be followed by further research.

## KASUTATUD KIRJANDUS

Amoros, E. J., Bosma, N. Global Entrepreneurship Monitoring 2013 Global Report, <http://www.gemconsortium.org>, 24.03.2014.

Barratt, M., Understanding the meaning of collaborayion in the supply chain, <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13598540410517566?journalCode=scm> , 27.10.2014.

Eamets, R., Ernits, R., Haabu, H., Heinlo, A., Haldma, T., Jaamu, V., Karm, T., Kiili, J., Kull, A., Kuusik, A., Laidre, A., Lõhmus, A., Mõistlik, P., Ohalu, A., Paatsi, K., Randma, T., Reikop, U., Reino, A., Saal, T., Sloog, U., Suitsu, P., Teder, J., Türk, K., Vodja, E., Ettevõtlikusest ettevõtluseni. Tallinn: Ilotrükk, 2012

Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R. Strategic managment. Competitvness and globalization. Thomson, 2007

Hoffman, H, W., Schlosser, R. Success factors of strageic alliances in small and medium – sized enterprises – An empirical survey, <http://economia.unipr.it/DOCENTI/ARRIGHETTI/docs/files/Hoffmann%20&%20Schlosser%202001.pdf>, 14.11.2014.

Kalmus, K. (12.05.2011) Saaremaa bränd pole veel õiget hoogu sisse saanud. Saarte Hääl.

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

Knorring von, M., Elav gastronoomia. Tallinn: AS Ajakirjade kirjastus, 2008

Kuris, A. (2014) Autori intervjuu. Kuressaare, 27. november.

Matopoulus, A., Vlachopoulou, M., Manthou, V., Manos, B. A conceptual framework for supply chain collaboration: empirical evidence from the agri – food industry, <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13598540710742491>, 27.10.2014.

Miettinen, A., Teder, J. Ettevõtlus I. Tallinn: Külim 2006

Paes, K., Raudsaar, M., Mets, T. Ettevõtlusest ja ettevõtlikkusest – Globaalse ettevõtlusmonitooringu uuring Eestis, <http://www.riigikogu.ee/rito/index.php?id=16668>, 14.10.2014.

Porter E, M. Competitive advantage. New York: Free Press, 2004

Porter E, M. Competitive advantage of nations. New York: Free Press, 1990

Raamets, H., „Talutoidutootjad tahavad varjusurmas Eesti toidu programmi ellu äratada“, <http://maaleht.delfi.ee/news/maamajandus/maamajandusuudised/talutoidu-tootjad-tahavad-varjusurmas-estti-toidu-programmi-ellu-aratada.d?id=48628647>, 28.04.2014.

Rauniste, V. (22.03.2014) Otse Tootjalt Tarbijale. Meie Maa.

Rauniste, V. (30.05.2014) O.T.T alustab tarbijate registreerimise ja toodete tellimisega. Meie Maa.

Salu Pramann, M. Ettevõtluse alused. Tallinn: Iloprint 2005

Saare maakonna märgi kasutusjuhend, [http://www.visitsaaremaa.ee/data/Brand/SMK\\_Logo\\_kasutusjuhend.pdf](http://www.visitsaaremaa.ee/data/Brand/SMK_Logo_kasutusjuhend.pdf), 27.11.2014

Siimon, A. Ettevõtte edutegurid, [http://www.emselts.ee/konverentsid/EMS2006/4\\_Ettevotlus/Aino\\_Siimon.pdf](http://www.emselts.ee/konverentsid/EMS2006/4_Ettevotlus/Aino_Siimon.pdf), 15.10.2014.

Siimon, A., Kaseorg, M. Ettevõtlusaktiivsus ja selle arendamise võimalused Eestis, <http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2008/12.pdf>, 02.04.2014.

Taylor, D., Fearn, A. Towards framework for improvement in the management of demand in agri – food supply chains, <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13598540610682381>, 27.10.2014.

Thompson, J., Martin, F. Strategic management. Awareness and change. Thomson, 2005

Türk, K., Vadi, M., Vissak, T. Eesti ettevõtete käitumismustrid väärtusahela perspektiivist. // Eesti majanduse aktuaalsed arenguprobleemid keskpikas perspektiivis. Tartu Ülikooli kirjastus, 2009, lk 214 – 244.

Wright, P., A refinement of Porter's strategies, <http://www.readcube.com/articles/10.1002/smj.4250080108>, 14.11.2014.

# LISAD

## Lisa 1. Intervjuu Saaremaa käsitöötoidu tootjatega

### INTERVJUU SAAREMAA KÄSITÖÖ TOIDUTOOTJATEGA

#### 1. TAUSTAINFORMATSIOON

1. Kuidas on teie ettevõtte nimi?
2. Kui kaua olete tegutsenud?
3. Kui suur on umbkaudne ettevõtte aastane müügikäive?
4. Millised on teie ettevõtte põhitegevusalad ning kas on olemas ka mõningad kõrvaltegevusalad või teenused?
5. Kui alustasite ettevõtlusega, siis millised olid teie peamised eesmärgid ning kas need on aja jooksul täitunud? Millised on uued eesmärgid, mille poole püüdate?

#### 2. FIRMA OLEMUS JA ÜLESEHITUS

6. Milline on teie ettevõtte üldine ambitsioon? Kas olete orienteeritud pigem kasvule või kvaliteedile?
7. Kas ettevõttel on sõnastatud ka missioon ja visioon?
8. Kas praegusel juhul on teie ettevõtte pigem teie hobi, või on sellest aja jooksul saanud teie töö, mis toob ka leiva lauale?
9. Kui pikalt planeerite oma ettevõtte tegevust? Kas on olemas mingid olulised eesmärgid, mida mingi ajavahemiku jooksul täita või mõned muud sihid?
10. Milline on teie üldine koostöövalmidus teiste ettevõtetega?

#### 3. INIMRESSURSID

11. Kas lähiajal on plaanis ettevõttel laieneda ning seeläbi luua uusi töökohti?

12. Milline on teie üldine hinnang meie oskustöölise olemasolule? Mida teha, et olukorda parandada?
13. Milliseid koostöövõimalusi näete inimressursside valdkonnas?

#### 4. INNOVATSIOON JA TEHNOLOOGIA

14. Kust tulevad uued ideed, mida ellu viia?
15. Millist tehnoloogiat ettevõtte kasutab (sh masinapark, automatiseerituse aste, interneti kasutamine müügikanalina)?
16. Kuidas toimib tootearendus ning kui tihti see toimub? Kas aegajalt uuendatakse midagi, kirjutatakse projekt või on see pidev protsess?
17. Milliseid koostöövõimalusi te näete teiste käsitöö toidu tootjatega innovatsiooni ja tehnoloogia valdkonnas?

#### 5. TOORAINNE HANKIMINE

18. Kas kasvatate vajamineva tooraine ise või ostate sisse? Kui tarnite, siis mille alusel olete teinud valiku? Millised kriteeriumid on teie jaoks olulised tooraine valimisel?
19. Kuidas hindate kodumaist valmisolekut teie varustamisel toorainega?
20. Kui tarnite väljastpoolt Eestit, siis milliselt maalt hangite?
21. Kas kehtivad ka mõningad regulatsioonid selles osas? Kui jah, siis millised?
22. Kas teie jaoks on oluline, et tooraine, mida oma toodangu tarvis kasutate, oleks kasvatatud kohaliku tootja poolt või ei?
23. Kes täpselt on teie arvates olulised hankijad ning kas oskate välja tuua mõne olulise hankija, kes hetkel kohalikul turul puudu on (nt öko kanamuna)?
24. Milliseid koostöövõimalusi näete tooraine hankimise osas?

#### 6. OSTULOGISTIKA

25. Kui hangite tooraine väljastpoolt Eestit, siis kui tihti tellite ning pika ajakuluga tuleb umbkaudu arvestada?
26. Kuivõrd mõjutab kütuse hind ning toorme transport lõpptoodangu hinda?
27. Milliseid koostöövõimalusi te näete teiste ettevõtetega ostulogistika osas?



## 7. TOORAININE TÖÖTLEMINE

28. Mille alusel hindate tooraine kvaliteeti enne selle töötlemist?
29. Kuidas töötlete toorainet?
30. Millised tegevused on tooraine töötlemisprotsessi juures kõige olulisemad?
31. Kui suured võivad umbkaudu olla tootmiskaod ning kuidas see mõjutab lõpptoodangut?
32. Kas ja kui, siis kuidas (mille alusel) planeerite tootmiskahte?
33. Milliseid koostöövõimalusi te näete tooraine töötlemise osas?

## 8. PAKENDAMINE JA TARNIMINE OTSE VÕI LÄBI EDASIMÜÜJA

34. Kuidas kujundate oma toodangu väljanägemise?
35. Kuidas pakendate oma toodangu, kas see on mehhaniseeritud või teete käsitsi?
36. Milliseid pakendeid peamiselt kasutate ning kust tulevad selle tegevuse jaoks vajalikud esemed?
37. Kuidas toimetate oma toodangu tarbijani? Kas teete seda ise või kasutate edasimüüjaid? Kas kasutate OTT meetodit? OTT – Otse tootjalt tarbijani
38. Mitu korda nädalas toimub toodangu transport, kas siis otse kliendini või edasimüüjale?
39. Milline on teie üldine hinnang, kas kohalik käsitöötoit on teie arvates praegu piisavalt kättesaadav? Kui ei, siis milliseid ettepanekuid oskate välja pakkuda kättesaadavuse parandamiseks?
40. Kes on peamised edasimüüjad? Kas mõne spetsiifikaga ettevõtte on puudu või vastupidi on neid liiga palju?
41. Kas ettevõtte tarnib hetkel oma toodangut mandrile? Kas olete ka välismaa turgude peale mõelnud?
42. Milliseid koostöövõimalusi näete pakendamise ja tarnelogistika osas?

## 9. TURUNDUS JA MÜÜK

43. Kes on teie ettevõtte peamised kliendid ning kuidas defineerite enda jaoks klienti?

44. Millised on ettevõtte peamised turud (Saaremaa, Eesti, välisturg) ning millised probleemid nendega seonduvad?
45. Kuidas teete oma toodangule reklaami? Millised on peamised kanalid, mida kasutate? Kas peate mainekujundust oluliseks või mitte?
46. Milline on teie hinnang ühisele kaubamärgile? Kas see on ennast õigustanud? Kas teie arvates on Saaremaal olemas mõni nn bränd, mida inimesed seostavad Saaremaaga?
47. Milliseid koostöövõimalusi näete turunduse ja müügi osas?

## 10. TEENINDUS

48. Kas teie ettevõttes eksisteerib teenindust ning milles see seisneb?
49. Kuidas suhtuksite sellesse, et osa pakendeid kogutakse kokku ning suunatakse teisele ringile? Kui jah, siis kes seda võiks teostada?
50. Kuidas saate klientidelt tagasisidet?
51. Milliseid koostöövõimalusi näete teeninduse osas?

## Lisa 2. Saaremaa väikeste toidutootjate koostööideede potentsiaalikuse hindamine

### SAAREMAA VÄIKESTE TOIDUTOOTJATE KOOSTÖÖIDEEDE POTENTSAALIKUSE HINDAMINE

Täna kõik, kes nõustusid andma intervjuud Saaremaa väikeste toidutootjate koostöövõimaluste uuringus. Saadud informatsiooni põhjal on alljärgnevalt välja toodud koostööideed, mida palun teil järgnevalt hinnata skaala 1 – 5 kahest aspektist: kui lihtne oleks seda teostada ja kui suure kasuteguri see annaks.

#### INIMRESSURSID

Organiseeritud töötajate liikumine (rotatsioon, tööjõu rentimine madalhooajal, spetsialiseerumine jne).

Kui lihtne oleks seda teostada?

1                      2                      3                      4                      5

Kui suure kasuteguri see annaks?

1                      2                      3                      4                      5

Mida selleks teha tuleks ning kuidas seda teostada?

#### INNOVATSIOON JA TEHNOLOOGIA

Tehnika ja tootmisvahendite (nii põllutehnika kui ka köögiseadmed) rentimine.

Kui lihtne oleks seda teostada?

1                      2                      3                      4                      5

Kui suure kasuteguri see annaks?

1                      2                      3                      4                      5

Mida selleks teha tuleks ning kuidas seda teostada?

#### TOORAIN HANKIMINE

Sarnase tooraine ühishanked ja –ostud.

Kui lihtne oleks seda teostada?

1                      2                      3                      4                      5

Kui suure kasuteguri see annaks?

1 2 3 4 5

Mida selleks teha tuleks ning kuidas seda teostada?

#### OSTULOGISTIKA

Sarnase tooraine ja taara transpordi ühishanked.

Kui lihtne oleks seda teostada?

1 2 3 4 5

Kui suure kasuteguri see annaks?

1 2 3 4 5

Mida selleks teha tuleks ning kuidas seda teostada?

#### TURUNDUS JA MÜÜK

Vastastikune üksteisele viitamine tooteinfos, kodulehel jm. (näiteks info peamiste toorainega varustajate kohta ja peamiste tooraine kasutajate kohta).

Kui lihtne oleks seda teostada?

1 2 3 4 5

Kui suure kasuteguri see annaks?

1 2 3 4 5

Mida selleks teha tuleks ning kuidas seda teostada?

Saaremaa brändi kasutamine ja edasiarendamine, kasutajate ringi laiendamine.

Kui lihtne oleks seda teostada?

1 2 3 4 5

Kui suure kasuteguri see annaks?

1 2 3 4 5

Mida selleks teha tuleks ning kuidas seda teostada?

TEENINDUS

Ühine klienditagasiside süsteem.

Kui lihtne oleks seda teostada?

1                      2                      3                      4                      5

Kui suure kasuteguri see annaks?

1                      2                      3                      4                      5

Mida selleks teha tuleks ning kuidas seda teostada?

### Lisa 3. Statistilised andmed uuringu tulemuste kohta.

Tabel 1. Statistilised andmed uuringu tulemuste kohta. Aritmeetiline keskmine, Mood, Standardhälve. Allikas: Autori koostatud.

Koostööidee	Teostatavus ja kasutegur	Aritmeetiline keskmine ( $\bar{x}$ )	Mood ( $M_0$ )	Standardhälve ( $\sigma$ )
1. Tööjõu rotatsioon	Teostatavus	2,7	4	1,3
	Kasutegur	3,5	4	0,9
2. Tootmis- vahendite rentimine	Teostatavus	3,1	3	0,9
	Kasutegur	3,6	4	1
3. Sarnase tooraine ühishanked	Teostatavus	3,3	4	1,3
	Kasutegur	4	4 ja 5	1,2
4. Sarnase tooraine ja taara transpordi ühishanked	Teostatavus	3,7	4	0,9
	Kasutegur	4,1	4	0,8
5. Vastastikune üksteisele viitamine	Teostatavus	4,1	4	0,7
	Kasutegur	4,5	5	0,6
6. Saaremaa brändi edasiarendamine	Teostatavus	3,5	3	0,6
	Kasutegur	4,2	4 ja 5	0,7
7. Ühine kliendi tagasiside	Teostatavus	3,1	4	1
	Kasutegur	3,5	5	1,5