

**rethink**

# EHTNE Saaremaa märgist kandvate ettevõtete uuring

Tellija: Saarte Koostöökogu MTÜ

Reg. nr.80236024

Torni tn 1 Kuressaare linn, Saaremaa vald

Teostaja: Rethinkers OÜ (LLC)

Rotermanni 7, 10111, Tallinn



**LEADER**  
EESTI



Euroopa Maaelu Arengu  
Põllumajandusfond:  
Euroopa Investeeringud  
maapiirkondadesse

# Uuringu ülesehitus

Uuring, mida käesolev raport kokku võtab sai läbi viidud eesmärgiga selgitada välja, kuidas tajuvad ENTNE Saaremaa märgist kandvad ettevõtted selle väärtust ning koguda sisendit märgise (ja koostöövõrgustiku) tulevaste tegevuste planeerimiseks.

Uuringu kujundamisel püstitati järgmised uurimisküsimused:

RQ1: Millist väärtust loob täna märgis selle kandjale?

RQ2: Millised on peamised tegurid, mis mõjutavad Saaremaa ettevõtete konkurentsivõimet?

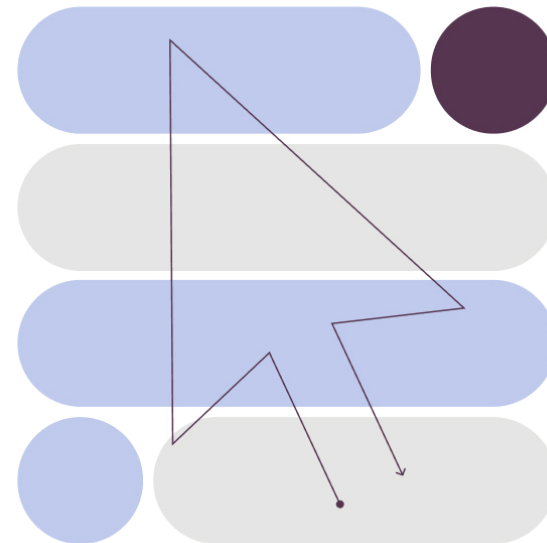
RQ3: Millised on ettevõtete hoiakud Saaremaa ettevõtete koostöö ja võrgustumise osas?

Uurimisküsimustele vastamiseks viidi läbi 12 poolstruktureeritud intervjuud Saare ettevõtetega. Intervjuudeks valiti ettevõtted nii, et valim oleks tasakaalustatud järgmiste tunnuste järgi:

- ettevõtte suurus;
- ettevõtete tegutsemise valdkond (sh tootmine vs teenused);
- ettevõtte tunnus;
- ettevõtte aktiivsus võrgustiku tegevustes ja märgise kasutamisel.

Valimi tasakaalustamine õnnestus kõikides näitajates v.a. selle poolest, et kõige suuremate ettevõtetega (Saaremaa Kalatööstus ja Saaremaa Piimatööstus) ei õnnestunud intervjuusid teha.

Intervjuud viidi läbi Augustis 2024.



# Tulemused

Uuringu tulemusena tekkis hea ülevaade sellest, mis on ettevõtete tänane nägemus EHTNE Saaremaa märgisest. Sealjuures üsna selgelt joonistub välja see, et tajutud väärtus on seotud mitmete ettevõtte tunnustega. Nende tunnuste alusel saab jaotada ettevõtteid kolme peamiseks kateegooriasse, mis on tutvustatud allpool.

## Ettevõtete profiilid

### Kohalik ettevõte

Tegemist on ettevõttega, kus omanik tegutseb üksi, sageli kõrvaltegevusena. Vahel on tegevustesse pisteliselt kaasatud teised pereliikmed. Enamjaolt tegeletakse väikeses mahus tootmise või teenuse pakkumisega ning nimetatud toode või teenus müüakse suurema vaevata koha peal.

Sellisel ettevõttel ei ole suuri kasvuambitsioone, nad ei ole tugevalt ennast brändinud ning nende tarbija on valdavalt juhuslik klient (sh turist), mõne üksiku erandiga.

### Kasvuambitsiooniga ettevõte

Kasvuambitsiooniga ettevõtete alla kuuluvad sellised organisatsioonid, kes oma suuruselt võivad olla endiselt mikro- või väikeettevõtted, kuid kellel juba on teatud turupositsioon

mandril ja sageli ka ekspordi huvi. Nende bränd on tundud ja mingis mõttes leidnud oma tarbija väljaspool Saaremaad. Selline ettevõtte mõtleb äri arendamisele süsteemselt ja tegutseb selles suunas omas tempos.

Suuremat kasvuambitsiooniga ettevõtet eristab allpool kirjeldatud Suurettevõttest see, et tarbija vaates toodavad nad pigem “käsitöö” ja “piiratud koguses” premium tooteid, kui et masstoodangut. Need tooted ei pruugi olla kättesaadavad massikaubanduses ja neid tuleb otsida valitud müügikohtades.

### Suurettevõte

Suurettevõtete kategooria on selgelt vestluste alusel välja joonisunud, kuid sisendiks selleks said teiste ettevõtete viitamised suurtele tegijatele oma intervjuudest. Uuringu käigus ühegi suurettevõttega vestelda otseselt ei õnnestunud.

Suurettevõtte kategooriasse langevad ettevõtted, kelle kaup on tänaseks üle Eesti kättesaadav jaekaubanduskettides ilma oluliste piiranguteta. Tarbija tajub sellist ettevõtet “Eesti ettevõtte” rohkem, kui “Saaremaa ettevõtte” ning seda ka siis, kui brändi nimes viidatakse Saaremaale.

## Märgise väärtus ettevõtete profiilide kaupa

See, millist väärtust näeb ettevõtte EHTNE Saaremaa märgisel ja Saare Koostöökogu tegevustel on profiilide kaupa üpris erinev.

### Kohalik ettevõtte

Kohalik ettevõtte toob märgise puhul välja esimese ja kõige suurema väärtusena märgisekandjate **ühiseid müügikanaleid**. Eesotsas räägitakse poest, kuid sama tihti mainitakse ka laadapäevi.

Märgis ise on sellise ettevõtte jaoks oluline märk, mis (loodetavasti) annab tarbijale mõista, et tegemist on **kvaliteetse** toodanguga. Ettevõtted on veendunud, et märgise kasutamine lisab **usaldusväarsust** ja annab **paremat nähtavust**.

### Identiteet

Kohaliku ettevõtte jaoks on Saaremaine identiteet olulisel kohal. Küsimusele, mida tähendab olla Saaremaa ettevõtte, vastatakse Kohalike ettevõtete poolt üksmeelselt, et **väljakutseid ja takistusi on palju rohkem, kui mandril asuval ettevõttel**.

Samas nähakse ka seda, et "omad" vajadusel aitavad teineteist ning kogukonna (s.h. ettevõtluskogukonna) roll äri edus on suur. Nii näiteks leitakse tuge ja kaasaabi ka mandril elavatest Saarlastest, kes töötavad mõne tarnija juures või

jaekaubanduses, leitakse tuge ja tunnetuslikult saab nendega paremini koostööd.

Märgis aitab identiteedile kaasa, kuid see (ega ka Koostöökogu võrgustik), ei ole see, mis seda profiilli ettevõtteid omavahel otseselt ühendab. Kuna teatakse kõiki nagunii, siis koostöö sünnib iseenesest, läbi isiklike kontaktide.

### Konkurentsivõime ja väljakutsed

Konkurentsivõimega seostub Kohaliku ettevõttel eesotsas müük ja müügi võimalused.

Teisena seostub konkurentsivõimega toote/teenuse **hinna konkurentsivõimelisena hoidmine**. Selle aspektiga seoses on mitmel ettevõttel terve rida ootusi, mida läbi ettevõtete võrgustikutegevuste lahendada saaks.

Nii näiteks, on oluliseks teemaks tarneahela kulude optimeerimine: nähakse, et suuremate tellimuste puhul on tooraine soodsam ja suuremate koguste puhul. **Ühistellimuste** (mida mõne ettevõtte puhul tehakse juba praegu) rakendamine annab võimaluse soodsamateks tingimusteks.

Sama kehtib ka logistika puhul - toote saatmine edasimüüjatele läbi kullerite on väiksemate koguste puhul sageli kulukam, kui ettevõtte peab mõistlikuks. Huvitaval kombel, suurimaks väljakutseks logistika puhul ostus ettevõtete sõnul hoopiski Saaremaa piires logistika korraldamine.

## Kasvuambitsiooniga ettevõte

Kasvuambitsiooniga ettevõtteks saades (ülemineku moment Kohalikkust ettevõttest) tekib hetk, kus ettevõte kahtleb, kas peaks märgisega jätkama. See on veidi tingitud tundest, et ettevõte saab tuntumaks ning jääb mulje, et see mida saavutatakse n.ö. märgise abita on suurem, kui see mida märgis endaga kaasa toob.

Samas selline suhtumine muutub tagasi positiivseks märgise kasuks, kui ettevõte (ambitsiooni) kasv jätkub ja ettevõte kinnitab oma positsiooni turul, kuid seda hoopis teistel põhjustel, kui Kohaliku ettevõtte puhul.

### Identiteet

Kasvuambitsiooniga ettevõte seostab ennast väga tugevalt Saaremaaga. Kuigi vahel juhtub, et kasvades liigub mingi osa tegevusest (näiteks administratiivne osa) Saaremaalt välja, siis ikkagi soetatakse ennast tugevalt selle regiooniga.

Saaremaisus samastub Kasvuambitsiooniga ettevõtte jaoks eelkõige toote **kvaliteedi**, **erilisuse** ja **puhtusega** (looduslikkuse kontekstis).

Seostades ennast Saaremaaga leiab Kasvuambitsiooniga ettevõtte juht, et ilmselt läheb tal üle (Saare) keskmise hästi. Ta leiab, et võiks olla positsioonis, et mitte lihtsalt kasutada Saare

ettevõtete võrgustiku toetava mehhanismina, vaid **anda ka kogukonnale tagasi**.

Sellest panustamisest ja tagasiandmisest ongi tingitud motivatsioon märgise omanike ringi edasi kuuluda, kuigi otsest vajadust tarbijale nähtavuse või atraktiivsuse tõstmises enam ettevõtja jaoks ei ole.

Kasvuambitsiooniga ettevõte on valmis panustama Kohalike ettevõtete arendamisse läbi mentorluse ja vajadusel ka rahalise panuse. Selle juures ta ei oota tingimata, et peaks läbi võrgustiku ise midagi märkimisväärset saama. Oluline on **kuuluvus- ja panustamistunne**.

Märgis kui selline, ei ole Kasvuambitsiooniga ettevõtja jaoks liiga oluline. Osad jätavad ka oma pakendi peal märkimata, kui olukord sunnib tegema valikuid (pakendi disain, teised märgised jne).

### Konkurentsivõime ja väljakutsed

Konkurentsivõimega seostub kasvuambitsiooniga ettevõtte jaoks peamist teemat. Esiteks, otsitakse viise hakata vastu **jaekaubanduse hinnakonkurentsile**. Teine aspekt on pääsemine **rahvusvahelisele turule**.

Rahvusvahelise turuga seoses nähakse ka kohta, kus Saarte Koostöökogu võiks pakkuda tuge (sh messide külastustega seoses). Märgise tähtsust nähakse ekspordi puhul väiksena.

Müügikanalid, mis EHTNE Saarema märgist omandades nende jaoks avanevad ei ole sellise ettevõtte jaoks olulised, pigem nähakse neid "sotsiaalse kohustusena", mitte müügivõimalusena.

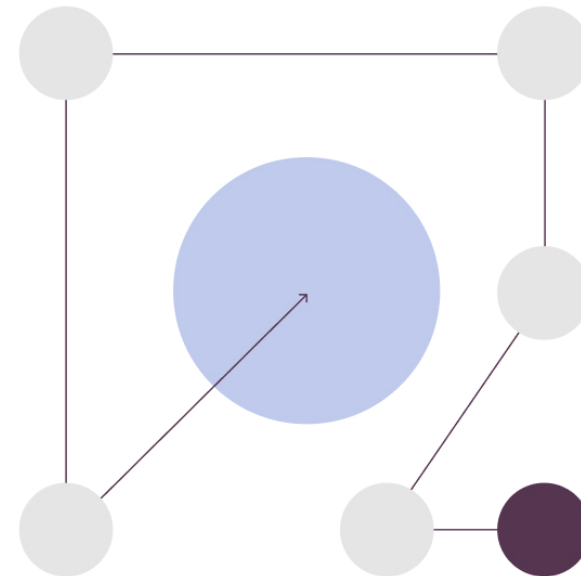
Juhul, kui koos ambitsiooniga kasvab ka tootmise maht (mida juhtub enamikel juhtudel, kuid siiski eranditega), siis tarne- ja logistikaprobleemid, mis olid Kohalikku ettevõtte jaoks olid väljakutseks, ei ole enam miski, mis äri tegemist ja selle konkurentsivõimet takistaks.

Samal ajal, näevad Kasvuambitsiooniga ettevõtete juhid sageli äri mõjutava tegurina **üldist olukorda Saaremaal**. Selleks, et ettevõtte saaks tegutseda jätkusuutlikult, peetakse oluliseks seda, et majanduslik ja sotsiaalne keskkond oleksid soosivad. See aspekt käib käsikäes kogukonda panustamise ambitsiooniga, kuid täiendavalt otsitakse võimalusi mõjutada olulistest küsimustest piltilt suuremas plaanis, näiteks mõjutades valla otsuseid.

### Suurtettevõtte

Kuna intervjuude käigus ei sattunud valimise suurettevõtteid, siis nende hinnangu osas ei ole võimalik järeldusi teha.

Ettevõtete profiilide osas on oluline märkida et üleminek Kohalikust ettevõttest Kasvuambitsiooni faasi ja sealt edasi Suurettevõttesse on järkjärguline. N.ö. piiripealsetel hetkedel võib ettevõttel esineda mõlema profiili tunnuseid, mille vahel ta parasjagu ülespoole liikumas on.



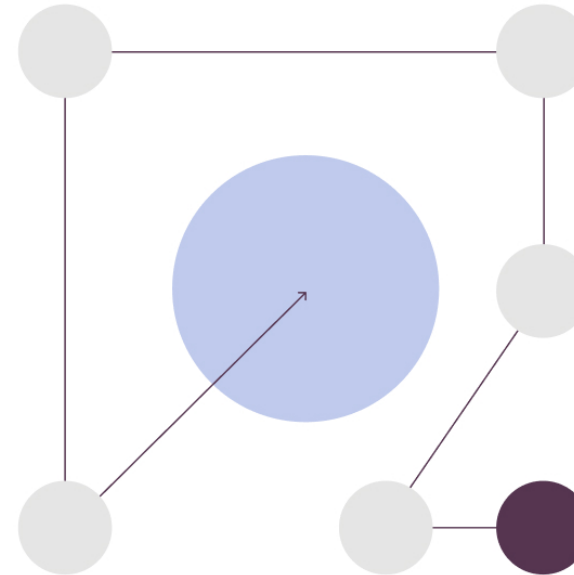
# Järgmised sammud ja soovitud tegevusteks

Tuginedes intervjuudele selgusid ka järgmised üldised tähelepanekud ja soovitud järgmisteks sammudeks:

- Ükski intervjuudes osalenud ettevõtte ei osanud hinnata märgise tegelikkuse mõju tarbijale. *Usutakse*, et see kannab edasi saaremaise kvaliteedi ja looduslikkuse tähendust, kuid ka see ka tegelikkuses mõjutab kliendi ostuotsust - ei osata öelda. Sellest tulenevalt on oluline tulevikus viia läbi **kliendiuuring**, et selgitada välja märgise olulisust ja tähendust kliendi vaatenurga läbi.
- Ettevõtted toovad välja, et Saaremaal tegutseb vähemalt kolm sarnase eesmärgiga organisatsiooni: lisaks EHTNE Saaremaa (ja sellega seotud Saarte Koostöökogule) on samal maastikul tegevad ka Saaremaa Ettevõtjate Liit ja Visit Saaremaa. On tegevusi, milles need organisatsioonid omavahel mingis mõttes ka konkureerivad. Tuleviku strateegia koostamisel on oluline kaardistada ära **kuidas EHTNE Saaremaa ja Koostöökogu suhestuvad teiste organisatsioonidega ja mis on originaalne väärtuspakkumine** (ning võimalik, et ka piiratud spetsiifiline sihtrühm), mis on tulevikus fookuses.
- Tähtis aspekt mida toodi välja erinevate ettevõtete tüübi poolt on see, et tuntakse puudust **huvi esindamise** aspektist, kus organisatsioon on oma liikmete häälekandjaks valla ja riigiga suhtluses. Tuleviku tegevuste planeerimisel tuleb sellele kas vastata või juhtida liikmete ootusi sellega seoses.
- **Osalustasu** aspekt on paljude jaoks oluline. Ka suuremad ettevõtted tõid välja võrdluse, et tänane osalustasu hind on küll see, millega tullakse toime, kuid samal ajal on organisatsioone, mille liikmeks kaaluks astumist, kuid 500-eurone aastamaks on liiga kõrge.
- **Teenusettevõtted** sõltumata suurusest ja ambitsioonist tunnevad ennast ühenduses mõnevõrra võõrkehana ning leiavad, et nad saavad tagasi teistest mõnevõrra vähem. Nende jaoks peamine väärtus on reklaam laevadel ning trükised. Samal ajal osad tegevused on nende hinnangul kattuvad Visit Saaremaaga ning ollakse segaduses, mille all osaleda sündmustel, kuhu mõlemad oma liikmeid kaasavad. Sellega seoses on oluline otsustada kas ja mis mahus peaks teenusettevõtted olema võrgustikku kaasatud. Vastasel juhul jaguneb saadav väärtus liikmete vahel ebavõrdselt *või* lähivad tegevused liiga laiaks.
- Ettevõtte suuruse ja tegevushaarde kasvades väheneb huvi ja võimalus osaleda regulaarselt **ühistegevustes**. Leitakse, et

koolitused ja kokkutulekud on tänuväärne initsiatiiv, kuid nendes osalemine ei ole paljude hinnangul üle 1 korra aastas reaalne. Tegevuste planeerimisel tasub arvestada pikaajalise planeerimisega ning panustada pigem harvematele, kuid tähendusrikastematele kokku tulemistele.

- Väiksemad ja vähemkogenumad ettevõtted toovad välja selle, et EHTNE Saaremaa märgise suurim väärtus on süsteemne turundus ja ühine (e-) pood. Siit võib lugeda välja, et sellist tüüpi ettevõtteid on hea meelega liikmeks organisatsioonis, mis pakub n.ö. **administratiivsete ja tugitegevuste teenust**. Selle lähedale jääb ka idee ühisest tarne- ja logistika korraldamisest, mis lihtsustaks Kohalike ettevõtete elu. Tegevuste planeerimisel tasub kaaluda, kas ja kuidas peaks sellele ootusele vastu tulema.
- Saare ettevõtlust **seostatakse eelkõige kvaliteetse toiduga, väiksemal määral käsitööga**. Ettevõtteid, kes ei mahu sellesse raamistikku tunnevad, et nad on mõnevõrra teistsugused, erilised ja peavad oma muredega üksi maadlema. Edasise strateegia valguses on oluline defineerida, kas ja kuidas sellised “ebastandardised” organisatsioonid peaksid väärtust saama.





# Kokkuvõte

Võttes kokku eelkirjeldatu, võib uurimisküsimustele vastata alljärgnevalt.

## Millist väärtust loob täna märgis selle kandjale?

Märgise väärtuse taju sõltub tugevalt ettevõtte suurusest, kogemusest ja kasvuambitsioonilt. Mida kõrgemal ta nendes kategooriates asub, seda rohkem väärtustatakse n.ö. kuuluvustunnet ja märgise emotsionaalset tähendust. Mida madalamal - seda rohkem on väärtuse fookuses praktilised aspektid: ühine turundus, müügikanalid ja tugi.

## Millised on peamised tegurid, mis mõjutavad Saaremaa ettevõtete konkurentsivõimet?

Taaskord on suurus ja ambitsioon oluline tegur mis mõjutab seda, kuidas kujuneb ettevõtte konkurentsivõime. Väiksemate ja vähem tuntumate jaoks on oluline see, et nende mahu juures on kõik väga kallis ja soovitakse panna kellegagi seljad kokku. Mahtude ja tuntuse kasvades nihkub konkurentsivõime sisuline komponent ekspordi suunal.

## Millised on ettevõtete hoiakud Saaremaa ettevõtete koostöö ja võrgustumise osas?

Väiksemad ja väikese kasvuambitsiooniga ettevõtted ootavad võrgustiku poolt tuge ja abi. Suuremad, tuntumad ja edasipürgivad omakorda sooviksid mingil määral tagasi anda.

Enne järgmise sammu tegemist on vaja teha strateegiline otsus märgise ja võrgustiku tuleviku kohta. Olukord, kus sama märgise all viiakse läbi tegevusi nii käsitöölise, kui ka suuremate ettevõtete toetamiseks on viinud olukorda, kus märgis on võrdlemisi devalveerinud. See tähendab, et käsitöölise ja alustavate ettevõtete jaoks on tähtsamal kohal müügitegevused, kui märgis ja suuremad tunnevad, et märgis ei ole neile.

Siit koorub kaks võimaliku suunda:

- **Strateegiline suund Saaremaalt välja**, kus märgise roll saab olema tugevdada Saaremaise toodangu nähtavust ja imagot Saaremaalt väljas. Sellisel juhul on peamiseks tegevussuunaks märgise brändikuvandi ja -loo järjepidev kommunikatsioon avalikkusele. Selline tegevus tõstab

märgise väärtust, kuid jätab tegevustest välja käsitöölised ja väiksemad (kohalikud) tootjad.

- **Strateegiline suund suveniirikaubandusele ja kohapeal kauplemisele**, mille raames keskendutakse kauplemisele Saaremaal koha peal. Selle tegevussuunaga toetatakse väiksemat kohalikku ettevõtet, kelle kaup muudetakse nähtavamaks ja kättesaadavamaks turistile ja kohalikule elanikule. Sellisel juhul ei ole märgise kuvandile suunatud tegevused nii olulised ja keskenduda on vaja pigem kohalikule nähtavusele.

Aitäh!

**rethink**

[www.rethink.ee](http://www.rethink.ee)