

Teabematerjal  
**TOODETE EKSPORT JA  
TURUSTAMINE**



Tartu 2018

Eesti Maaülikool

Koostanud Eesti Maaülikool, Majandus- ja sotsiaalinstituut

Autorid: Rando Värnik, Tiiu Ohvril, Piret Kull, Jan Inno, Priit Hinto, Jaanus Murakas, Indrek Aigro.

Fotod: Lauri Kulpsoo, Karin Lõhmuste, Tiiu Ohvril, Rein Leib, Maiken Inno, erakogud.

Kujundanud: AS Kuma

Trükkinud: AS Kuma

Keeletoimetus: Marianne Liiv, Kerge Sulg OÜ

Välja andnud Ühistegevuse teadmussiirde pikaajaline programm

ISBN 978-9949-629-58-9

ISBN 978-9949-629-59-6 (pdf)

Tartu 2018

Autoriõigus kuulub Eesti Maaülikoolile, varalised õigused kuuluvad materjali tellijale. Materjal valmis Maaeluministeeriumi ning Põllumajanduse Registre ja Informatsiooni Ameti (PRIA) tellimusel 2018.a. Kõik autoriõigused on kaitstud

## Eessõna



### **RANDOVÄRNIK**

---

*Eesti Maaülikooli maamajanduse ökonomika professor,  
ühistegevuse teadmussiirde pikaajalise programmi juht*

Ühe ühistu suur eesmärk peaks olema tulu teenimine oma liikmele. Siit aga tekib küsimus, kuidas seda saavutada olukorras, kus vabal turul otsivad tulu teenimise võimalust paljud. Lahenduste otsingul tulevad esile sellised märksõnad nagu suurem läbirääkimisjõud, suurem turuosa, kvaliteetne toodang, turule orienteeritus, uued turud, uued tooted, ekspordile orienteeritus, suurem lisandväärtus jne.

Peame meeles pidama, et ühistu kui majandusüksus ei erine kuidagi teistest turul toimivatest ettevõtlusvormidest ning kõik need vormid konkureerivad omavahel.

Pigem on vaja mõista, mismoodi toimib toorainete turg ühistu tegevusvaldkonnas, millised on ühistu võimalused ning kuidas suudab ühistu oma konkurentsivõimet suurendada. Kas meie ühistud peaksid olema tulevikus endiselt turustavad ühistud või hoopis muutuma kõrgemat lisandväärtust loovateks ühistuteks ning tegelema enam toorme väärindamisega? Teatud valdkonnas tegutsedes on valikud ühed ja teistes hoopis teised.

See tähendab, et me peame endale selgeks tegema, milline on meie ühistu turujõud, kuidas seda turujõudu suurendada ning millest see sõltub. Kas hinna kujunemine ühistu liikmetele on läbipaistev? Kuidas on võimalik turuosaliste vastandlikud huvid siduda kokku ühiseks huviks? Kuidas me arendame välja reageerimiskiiruse ja paindlikkuse oma ühistus ning seeläbi suurendame konkurentsivõimet?

Kui kõik eelnev kokku võtta, tähendab see vastuse leidmist ka paljudele väiksematele küsimustele. Kes on minu kliendid? Kuidas ma pean arvestama turul toimuvate muutustega? Millised on jaotuskanalid ja võimalused oma toodangu müügiks?

Loodan, et meie heade praktikute ja hinnatud õppejõudude abiga saame selles teabematerjalis anda vastused vähemalt mõningatele eelpooltoodud küsimustele. Samuti soovime anda mõtteainet ühisteks diskussioonideks sel teemal, kuidas olukorda parandada.

Ainult ühistes aruteludes jõuame lähemale võimalikele lahendustele! Kui tõsimeeli soovida, et meie ühistud suudaksid teenida rohkem tulu oma liikmetele, on vajalik hea meeskonnatöö ning kõigi ühistu liikmete ühine panustamine!

Head kaasamõtlemist!

**Koostöös teeme paremini!**



## Sisukord

Eessõna.....	3
Sisukord.....	5
1. Turundus ja turustus (ehk turustamine).....	6
2. Turunduse võimalused.....	12
3. Väiketootja võimalused turustuskanalis.....	16
4. Väärtusahelapõhine koostöö ühistegevuses.....	20
5. Uued turud ning nendele sisenemine.....	23
5.1 Uued turud ning nendele sisenemine E-piima näitel.....	23
5.2 Uued turud ning nendele sisenemine teraviljakaubanduse näitel.....	26
6. Kasu ühistegevusest toodete eksportimisel ja turustamisel.....	32

# I. Turundus ja turustus (ehk turustamine)



**TIIU OHVRIL**

*Eesti Maaülikool, Majandus- ja sotsiaalinstituut, põllumajandusturunduse ja -kaubanduse lektor*



**Tootja võib ise kiita oma head asja, aga ta võib kiituse ka innustunud tarbijale jätta! See tõmbab rohkem tähelepanu ja sisendab usaldust.**

*Tiiu Ohvril*

Turustuse teemasse sissejuhatuseks on otstarbekas vaadelda turundusega seotud üldtermineid ja nende omavahelisi suhteid. Niisiis põhiküsimus – turundus ja turustus – kas need on sama ulatusega mõisted või on tegu hierarhiaga, kus üks on teisele allutatud?

## Turundus

Turunduse tavakäsitluste all on enam levinud sellised arusaamad: turundus – see on müük, turundus – see on reklaam, turundus – see on koduleht ja suhtlemine elektronposti vahendusel, turundus – see on kliendisuhted, turundus – see tähendab turuosade kätte võitlemist ja oma brändi väärtuse loomist. Näeme, et arusaamad on kirevad, kohati kitsad ja kohati erinevate rõhuasetustega. Termin „turundus“ vajab seega täpsemat lahtimõtestamist.

Akadeemilises lähenemises on turunduse termin samuti aja jooksul läbi teinud arengu ja rõhuasetuste muutumise. Näiteks Ameerika Marketingiassotsiatsioon tutvustas möödunud sajandi lõpul kõikehõlmavat definitsiooni: „Turundus on ideede, kaupade ja teenuste kontseptsiooni, hinna, reklaami ja jaotuse planeerimise ning täideviimise protsess loo-

maks vahetusi, mis realiseerivad individuaalseid ja organisatsioonide eesmärke“.

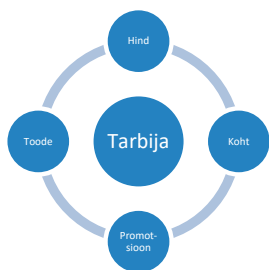
Tartu Ülikooli turundusteamaline õppevahend „Teadlik turundus“ on sama termini kokku võtnud lühemalt: „**Turundus on kasulike klientide leidmise ja hoidmise ning kasulike kliendisuhete arendamise teadus ja kunst**“.<sup>1</sup>

Kokkuvõttes jäävad turunduse kohta üldistatult kõlama järgmised momendid:

- tegu on erinevaid tegevusvaldkondi hõlmava protsessiga
- vähemalt kaks osapoolt
- mõlema poole jaoks rahuldavad vahetused
- kasulikud kliendisuhetud

Turunduse tegevusvaldkonnad võttis lihtsasse ja hästi hoomatavasse süsteemi kokku J. McCarthy tehes seda juba möödunud sajandi 60-ndatel aastatel. Tekkis kuulus ja praktikute jaoks hindamatu väärtusega **4P käsitus ehk turunduskompleks: toode (product) – hind (price) – jaotus e koht (place) – promotsioon (promotion)**. Selle käsitluse eriline väärtus peitub protsessi kompleksuse ja erinevate koostisosade vastasseoste mõistmises. Edasi – tegelikult tuleb selle tähtsa neliku keskmesse paigutada **tarbija**, sest A. Smith kirjutas oma majandusteaduses uut epohhi loovas teoses „Rahvaste rikkusest“ juba 18. sajandi lõpul, et tarbimine on kogu tootmise ainuke siht ja eesmärk ning tootja huvi tuleb arvestada ainult sellel määral, kuivõrd see on kasulik ja vajalik tarbijale.

Saame kokkuvõttes süsteemi, kus 4P ringleb ümber oma „käskija“:



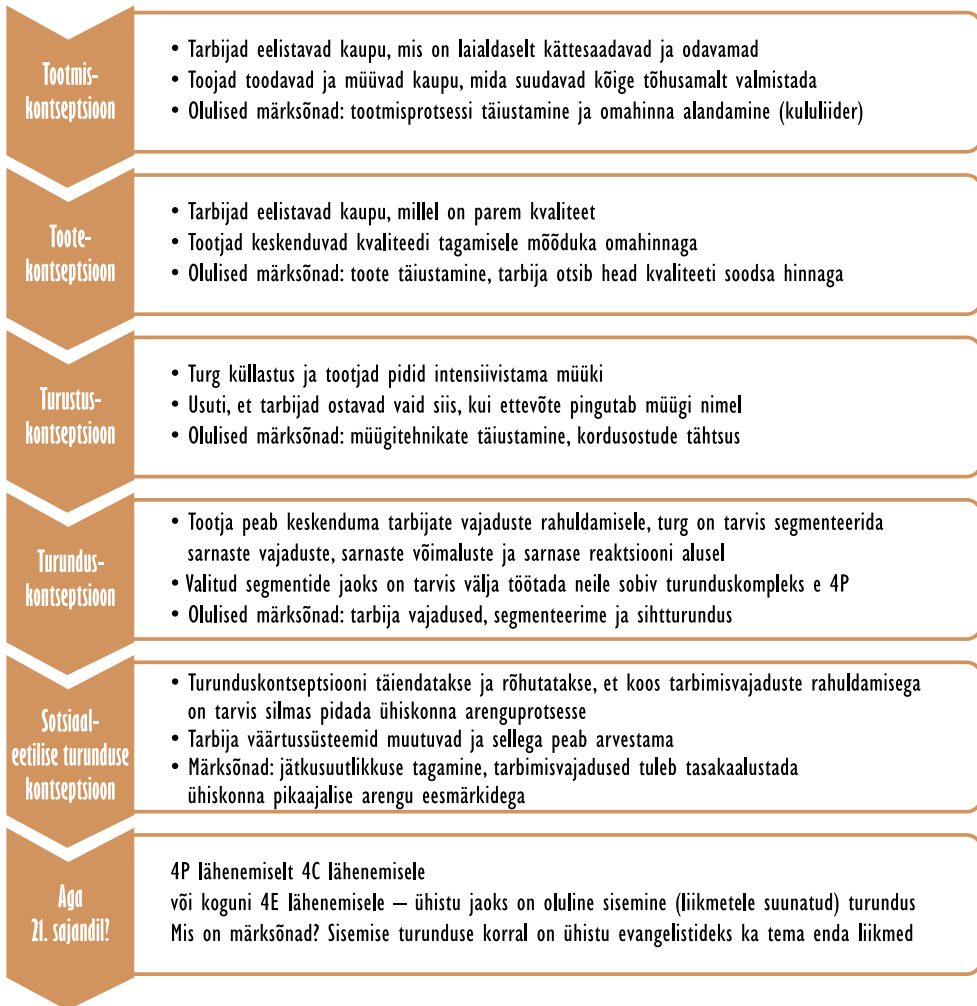
Siiski – tarbija paigutamine 4P raamistikku on kujunenud järk-järgult ning arusaamad tootja ja tarbija suhetest on samuti ajas muutunud.

Turunduse ajaloolises arengus eristatakse **viit arenguetappi**:

- tootmiskontseptsioon
- tootekontseptsioon
- turustuskontseptsioon
- turunduskontseptsioon
- sotsiaal-eetilise turunduse kontseptsioon

Võtame nende arengujärgkude sisu lühidalt kokku järgmisel joonisel.

NB! Teadvustame, et uutesse (järgmise arengutaseme kontseptsioonidesse) on alati integreeritud eelmise tasandi olulised teesid.



Turunduskompleksi edasine arengutähis on aastast 1990, kui sõnastati vajadus üle minna uuele suhtumisele oma tarbijasse. Idee 4P lähenemiselt **4C kontseptsioonile** üleminekust kuulub Põhja-Carolina ülikooli reklaamiprofessor B. Lauterbornile, kelle uuringute järgi ebaõnnestus USA-s igal aastal 80% uutest toodetest. Tema põhitees oli, et tarbija keskest kohast vaadatakse praktikas ikka veel mööda.

Võttes **4C** lühendi lahtimuukimisel jällegi appi inglise keele saame järgmised rõhuasetuste muutused võrreldes klassikalise 4P-ga:

- toode (*product*) → tarbija vajadused ja soovid (*consumer wants and needs*)
- hind (*price*) → soovide rahuldamise kulu (*costs to satisfy*)
- koht, jaotus (*place*) → ostumugavus (*convenience to buy*)
- promotsioon (*promotion*) → kommunikatsioon (*communication*)



Ehk lühidalt – **tootja peab kõik tegevused lahti mõtestama tarbija/kliendi vaatekohast** – 4C lähenemise omaks võtmiseks peab tootja kõiki oma tegevusi vaatama tarbija/kliendi vaatepositsioonilt ja probleeme lahendama selle kaudu.

Sellest käsitlusest on tänaseks mindud veelgi kaugemale ja püstitatud tees, et tänapäevane edukas turundus eeldab tegijalt koguni veel uuemale tasemele – **4E lähenemisele** – üleminekut (selle idee autorlust omistatakse *Ogilvy One Worldwide* peadirektorile B. Fetherstonhaugh'le):

- toode (*product*) → tarbija kogemus (*experience*)
- hind (*price*) → vahetus (*exchange*)
- koht jaotus (*place*) → kõikjal (*everyplace*)
- promotsioon (*promotion*) → tarbija kiidab (*evangelism*)

Mida on siin eelmiste kontseptsioonidega võrreldes juurde lisatud? Tarbija, kellest on kogu aja räägitud kui juhtfiguurist (klient on kuningas!), peab selleks saama ka reaalsuses. Põhjuseks on nii väärtussüsteemide muutused kui ka turunduskeskkonnas avanenud uued võimalused (turustamine kõikjal) ning tarbijast oma toote innustunud turundaja (evangelisti) tegemine.

## Turustus ehk turustamine

Kuhu mahub selles terminite ravis turustus? Turustus ehk turustamine on tegevus, mis lahendab **jaotuse küsimused**. Turustusega luuakse toote tootjalt tarbijale edasitoimetamise süsteem. See hõlmab **turustuskanalite valikut ja koordineerimist, toodete transportimist, ladustamist ja kaubavarude juhtimist**.

Turustamine on seega üks osa üldisest turundussüsteemist, millega kindlustatakse, et tootja poolt tarbija jaoks toodetu jõuab tarbijani just tema jaoks kõige sobivamal ajal ja kõige sobivamas kohas. Turunduse üldfunktsioonide all räägitakse klassikalistes allikates sellest kui aja, koha ja tarbimismugavuse loomisest oma sihtkliendi jaoks.

Turustuskanali kohta on läbi aegade samuti kasutatud erinevaid termineid: turustuskanal, jaotuskanal, toidukett, tarneahel, väärtuskett. Peame teadvustama – muutuvad mõningad rõhuasetused, aga turustuse roll jääb ikka samaks – **toode peab jõudma tootjalt tarbijani mõlemaid pooli kõige paremini rahuldaval moel**.

Turundusteooria järgi on **jaotuskanal ehk turustuskanal** erinevatest osalistest koosnev süsteem, võrk või kett, mis täidab kõiki tootjate ja tarbijate ühendamiseks ning turunduse eesmärkide realiseerimiseks vajalikke funktsioone. Turustuskanali heaks tööks on tarvis tagada teatud toimingute (funktsioonide) täitmine.

Tähtsaimad funktsioonid võib kokku võtta järgmisesse loetellu.

- Toodete füüsiline liigutamine – transportimine.
- Finantseerimine ja ladustamine – tootja ressursid vabanevad tootmiseks.
- Transport ja ladustamine on ühendatavad terminiga logistika.

- Riski jagamine – jagades finantseerimist, võtavad turustuskanali liikmed endale ka osa riskist.
- Pakendamine – tarbijale kasutamismugavuse loomine. Tänapäeval täidab atraktiivne pakend ka olulist rolli toote promotsioonis.
- Komplekteerimine – nt erinevate tootjate toodete koondamine müügiks.
- Kontakteerumine – tarbijatega luuakse edasimüügil otsekontakte.
- Informeerimine – tootjalt tarbijale ja vastupidi.
- Promotsioon – olles huvitatud müügist teevad vahendajad kulutusi toodetele ka müügi edendamiseks.



*Talutoit teeb silmad ette!*

**Ehtsa Talutoidu kinkekomplektid!**

Kui teed jõulukinke, siis kingi kodumaiseid maitseid! Talutoidu maitseid kinkides toetad omasid ja elu Eestimaal!

*Häid pühi!*

EHTNE TALU TOOTID



EHTNE TALU TOOTID

**Sellel on ju maitse!**

Lõiked kodulehelt “Ehtne talutoit” (<http://talutoit.ee>) ja sama märgi Facebook’i lehelt.

Tänapäeval rõhutatakse otseturunduse kanalite (lühikeste jaotuskanalite) loomise käigus alati, et vahendaja saab tootja ja tarbija vahelt soovi korral välja lülitada. Kuna aga kõik

kanali funktsioonid peavad täidetud olema, siis peaks allesjäänud osapooled (kas tarbija või tootja) need enda kanda võtma või omavahel ära jagama.

**Turustuskanalite valikul** mängivad kaasa nii ettevõtte jaoks välised (turu iseärasused, toote klass ja konkurents) kui ka ettevõttest endast tulenevad tegurid (kogemus, protsessi kontrollimise vajadus ja majanduslikud aspektid). Erinevate tegurite hulgas on turustuskanali valikul valdavad majanduslikud kaalutlused – ettevõtte taotleb suurimat võimalikku kasumit ning turustuskanal, mis seda võimaldab, saab eelistuse.

Aga ikkagi – viimasel ajal räägitakse järjest rohkem **tarneahelast**... Mis sellega muutub? Tarne jaguneb selgemateks etappideks, millest moodustub turustusahel ja mille jooksul toimub tarbijale lisaväärtuse loomine.

- Tarneahel (*Supply Chain*) näitab, millistest tarne etappidest koosneb lõpptoote kujunemine.
- Tarneahela moodustavad omavahel seotud logistikategevused.
- Tarneahel ehk logistiline võrgustik on toote (kauba või teenuse) tarnijalt kliendi liikumisel kaasatud organisatsioonide, inimeste, tehnoloogiate, tegevuste, info ja muude ressursside süsteem (pangem tähele, et see termin kattub peaaegu üks-ühele turustuskanali omaga).

Aga **väärtusahel**? Tegemist on ikka sama turustuskanaliga, tarneahelaga, kuid nüüd on tähelepanu veelgi selgemini sellele, kuidas ühel või teisel ahela tasandil tarbijale suunatud lisaväärtust luua (tarbimismugavus, omandamise mugavus jne).

**Turustus eksporditurgudel** peab täitma põhimõtteliselt samu funktsioone, kuid probleemiks saab kõigi **toimingute mitmekihilisus**. On tarvis uurida nii globaalset situatsiooni kui ka olukorda valitud sihtriigis (veel enam, on vaja otsustada sihtriigi valik lähtudes turundusvõimalustest). Tuleb valida sisenemismeetod (eksport või investeerimine) ning teadvustada tootega seotud probleeme (tarbijaturgudele sihitud tooted vajavad sageli kohandamist lähtudes turu nõuetest ja tarbijate eelistustest). Lisaks on vaja end kurssi viia sihtriigi kultuurilistest erisustest tulenevate omapärade ja ohtudega.

## 2. Turunduse võimalused



**PIRET KULL**

*Tartu Kaubamaja ja Viimsi Keskuse turundusjuht*



**Juustukuningad on hea näide läbimõeldud kontseptsioonist. Paigas on nii toode, logo, pakend kui ka teenindus.**

*Rein Leib*

### Milliseid võimalusi pakub turundus?

Turundustegevusi planeerides ja strateegiaid üles ehitades tasub alati meeles pidada, et tegemist on täpselt sama pika, põhjaliku ning läbimõeldud protsessiga kui näiteks tootearendus, finantsplaan koostamine vms. Mõistlik on üle vaadata, et kõik, mis seondub ettevõtte, kaubamärgi ning toote turundustegevuse ja imagoloogilise pildi kujundamisega, oleks järjepidev, süstematiseeritud, planeeritud, arvestav ja eesmärgipärane. Samuti peab jälgima, et kogu kontseptsioon ideest lõpplahenduseni (idee, tooraine, tootmisprotsess, toode, kaubamärk, visuaalne lahendus, pakend, müügistrateegia, hinnakujundus ja reklaamikeel) oleks alati omavahel kooskõlas ning peegeldaks põhiideid ning emotsioone.

Näeme iga päev enda ümber paljusid erinevaid reklaame mitmesugustel reklaamikandjatel – plakatid, raadioreklaamid, telereklaamid, Facebooki leheküljed jpm. Süvenemata turunduse mitmetahulisusesse tundub kõik alguses lihtne ning iseenesestmõistetav – teed plakati, sead sõnad ja hinnad ritta ning ostjad jooksevad tormi. Oleks see reaalsuses vaid

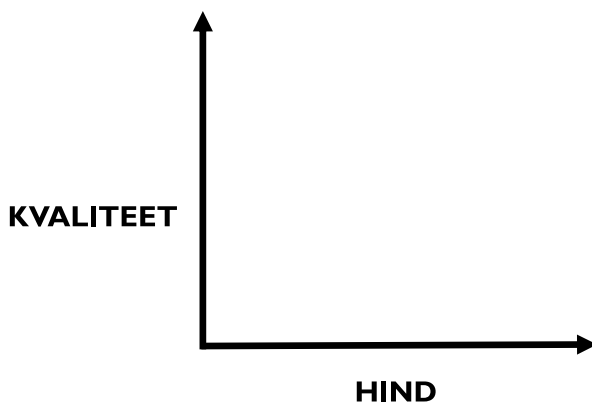
nii lihtne! Konkurents valitseb kõikjal, plakateid teevad ka konkurendid ning ostja peab mingil hetkel tegema valiku tuginedes varasemale mälestusele, ahvatlevale pakkumisele või tootele, millega ta samastub. **Selleks, et ostja valik langeks just teie tootele või teenusele, tuleb appi võtta kõik võimalused, mida turundus pakub.** Soov osta või tarbida kindlat toodet ei teki õhust, selle tekkimiseks on kliendil vaja kätte saada pakkujalt tulnud info ning kogeda emotsioone, mis infoga kaasnevad.

Parimad lahendused sünnivad alati tänu põhjalikule eeltööle ning sellele järgnevale analüüsile. Enne turundusstrateegia ja -plaani loomist on oluline aru saada, milline on toode, kellele see on mõeldud ning lahti mõtestada loodav kaubamärk.

## Toote ja hinna analüüs

Alustada tasub toote või teenuse analüüsist. Selleks, et aru saada, kuhu toode sobitub ning millised on selle põhiomadused, reastage nii oma toote kui ka konkurentide toodete omadused. Loetledes oma ja teiste sarnaste toodete (kvaliteedi)omadusi, loote võimaluse võrdluseks – **see aitab teil oma toodet analüüsida.** Pöörake tähelepanu toote eripärale, kvaliteedile, hinnale, hinna ja kvaliteedi suhtele, klientide tagasisidele ning konkurentide toodetele. On oluline leida need märksõnad, mis iseloomustavad analüüsitava toodet kõige paremini.

Põllumajandustoodete puhul on üheks olulisemaks müüki soodustavaks teguriks usaldusväärsus, mis kliendi jaoks seostub automaatselt ka kvaliteediga. Oluline on ära märkida, kust tuleb tooraine ning kus ja millise retsepti alusel toodet valmistatakse. Kui on võimalik tooraine kasvatajat kliendile eraldi tutvustada, siis see on üheks kindlaks konkurentsieeliseks. Juhul kui tootja kontrollib tervet tarne- ja tootmisahelat ning on võimeline seda kliendile tõestama, võimaldab see edaspidi küsida toote eest õiglast ja keskmisest kõrgemat hinda.



**Hinna analüüsi** puhul on oluline jälgida ettevõtte jätkusuutlikkust (määratud hind peab tagama vajaliku marginaali tootmise jätkamiseks ja brändi arendamiseks) ning tajuda hul-

gi- ja jaemüügi hinna erinevust. Kindlasti on soovitatav seada toodetele juba alguses asjakohane hulгимüügihind, seda isegi juhul kui esmane eesmärk on toodet müüa ilma vahendajate abita. Sellisel juhul olete kujundanud juba varakult õige müügihinna. Võimaluse korral tuleks arvesse võtta ka olemasolevate klientide tagasisidet. Võrreldes toote omadusi konkurentide omadega, on heaks abiks kokkuvõttev hinna ja kvaliteedi joonis. Paigutage analüüsi tulemusena joonisele nii enda kui konkurentide tooted.

## Klient ja bränd

Teiseks, tuleb aru saada, **kes on sinu klient**. Lisaks sotsioökonomilistele näitajatele tuleb arvestada ka võimalike käitumuslike mustrite ning ühiskonnas levivate trendidega. **Vastavalt kliendi profiilile saab kaardistada sihtgrupi tarbimisharjumused ning seejärel analüüsida võimalikke müügi punkte.**

Põllumajanduslike toodete pakkumiseks on palju erinevaid võimalusi alates turgudest ja lõpetades suurte kaubanduskettidega. Lähtuvalt tootest tuleb leida sobivaim. Juhul kui tegemist on kallil ning kiiresti rikneva kaubaga, näiteks erinevad lihatooted, siis oleneb selle läbimüük enamasti oskuslikust müügitähelepanuta. Sellisel juhul on parimaks variandiks näiteks laadad või muud ühistulised müügiaktiiviteedid. Kui on aga tegemist erilisema, kuid pikemalt säiliva kaubaga, näiteks ökojahu, siis tasub kindlasti panustada suuremate kaubanduskettide ökoriilule.

Võttes kokku toote ning sihtgrupi analüüsi tulemused, tuleb need kõrvutada loodud brändiga. **Brändi kontseptsioon, nimi, lugu, pildi- ja disainikeel ning pakend peavad kõik olema vastavuses toote iseloomu ja sihtgrupi ootustega.**

Juhul kui eesmärgiks on loodussõbralikkus ning puhas toode, siis peaks ka pakend olema sellega vastavuses (taaskasutatav või taaskasutatavast materjalist). Kui on tegemist järjepideva tootmisega läbi mitme põlvkonna, siis tasub logo peal kindlasti kajastada aastaarvu, mil esmakordselt ettevõtmisega alustati.

Pildi- ja disainikeel võiks põllumajandustoodete puhul olla selge ja lihtne, kuna klient ootab juba etteruttavalt ausust ja kvaliteeti, mida pakub kiirelt haaratav pildikeel. Siiski tasub silmas pidada, et ka bränding peab olema vastavuses toote hinna- ja kvaliteeditasemega. Näiteks võib soodsa toote väga kallis väljanägemine osad kliendid eemale tõrjuda ilma, et nad toodet üldse prooviksid, kuna pakend tundub kallis ning hinnaga ei jõua klient tutvudagi.

## Turundusplaan ja -eelarve

Turundustegevuste elluviimiseks tuleb koostada turundusplaan, mis kindlustab selle, et tegevused on mõtestatud ning järjepidevad. Turundusplaani on tavaliselt kaks olulist osa – **pikem plaan** (aasta ja enam) ning **lühem plaan** (nädal/kuu/hooaeg). Mõlema osa täitmist tuleb jälgida paralleelselt.

Esimeseks sammuks mõlema plaani loomisel on **eesmärkide seadmine**. Lühema plaani eesmärgid peaksid olema realistlikult saavutatavad ning pikema plaani eesmärkideks võivad olla raskemini saavutatavad visioonid. Eesmärkidest lähtuvalt tuleb koostada **tegevuskava**, mille punktid aitavad kaasa kirjapandu saavutamisele.

Aktiivselt võib olla toimumas **mitu turundustegevust korraga**, näiteks sotsiaalmeedia kampaania ja toodete degusteerimine müügipunktis. Parima tulemuse võib saada kahe või enama turundustegevuse liitmisel, mis saavutusi oluliselt võimendavad. Näiteks tutvustades toodet nii müügipunktis kui ka valitud reklaamkanalis loote kliendile illusiooni, et ta tunneb toote juba varasemast ära. Tänu äratundmisrõõmule on klient altim toodet degusteerimisel proovima ning seejärel ka ostma.

Olles väikeettevõtte tasub alati valida võimalikult efektiivsed ning väikese kuluga tegevused ning kanalid. Toiduainete puhul on üheks lihtsamaks ja enim ostule suunatud tegevuseks degusteerimine müügipunktis. Kindlasti tasub tähelepanu pöörata ka aktiivselt arenevale sotsiaalmeediale (Facebook, Instagram, blogijad), mis on hetkel veel väikese kuluga võrreldes traditsioonilise meediaga (tele, raadio, trükireklaamid).

Oluline samm, et hoida turundustegevusi ning -eesmärke järje peal, on **eelarve koostamine**. Turundusplaaniga käib alati kaasas ka eelarve, mis aitab hiljem hinnata tegevuse kasulikkust ja kasumlikkust. Turundusplaani ja -eelarve peab üle vaatama vähemalt korra aastas ning vajadusel tuleb neid ka muuta. Kõige olulisem on aga jätkata planeeritud eesmärkide suunas liikumist järjepidevalt tegutsedes ning mitte hoolida lühiajalisest ebaedust või väikestest kõrvalekannetest plaanis.

Läbimõeldud ja põhjalik turundustegevus loob eeldused pikaajaliseks eduks.

### 3. Väiketootja võimalused turustuskanalis



**JAN INNO**

OÜ Matsimoka juhatuse liige



*Matsimoka atraktiivne müügilett meelitab kaubanduskeskuse külastajaid ligi astuma. Maiken Inno*

Selles peatükis toon välja, millised on väiketootja võimalused turustuses, ning teen seda OÜ Matsimoka näitel.

OÜ Matsimoka tegevuse võib laias laastus jagada kaheks – tootmine ja turundus. Tootmine ja turundus oma omavahel tihedalt läbi põimunud. Turustus ja turustuskanal moodustavad ühe osa turundusest. Seega kirjutan nii Matsimoka tootmisest, turundusest kui ka turustuskanalist kui ühest turunduse osast.

Kuna mõisted turundus ja turustus kipuvad inimestel tihti omavahel segi minema, toon välja ka nende mõistete lahtiseletused.



**Turundus** koosneb väga paljudest tegevustest alates sihtgrupi ja selle vajaduste määramisest ning tootearendusest kuni toodete turustamiseni välja.

**Turustus** on turundusprotsessi viimane lüli, mis seisneb müügitööga seotud tegevustes. Eesmärgiks on valida tegevusviisid, mille tulemusel klient saaks toodet kasutada võimalikult väikse vaevaga, kiiresti ja täpselt soovitud ajal.

OÜ Matsimoka on väiketootja ning väike- ja suurtootjate võimalused erinevad üksteisest oluliselt.

### Suurtööstuse eelised väiketootja ees

- tooraine hind
- efektiivsete tootmiseseadmete ja digitaalsete lahenduste olemasolu
- tuntus tarbijate seas
- suur rahaline võimekus reklaami tegemiseks
- suur rahaline võimekus uute seadmete soetamiseks
- väljakujunenud sidemed turustuskanali liikmetega
- väljakujunenud oskused ja töökorraldus tootmises

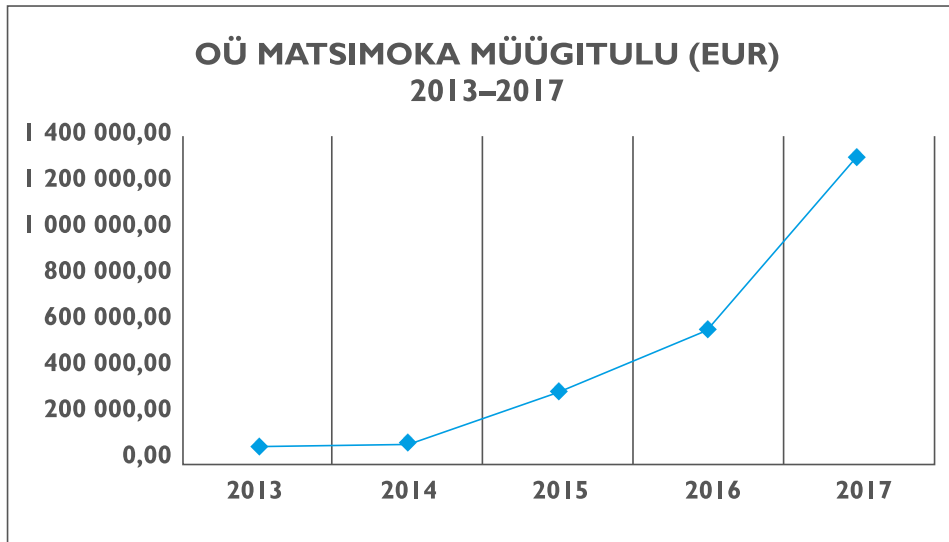
### Uutel tulijatel on sisenemisbarjäärid

Üleval kirjeldatud suurtootjate eelistest võib järeldada, millised on takistused ehk sisenemisbarjäärid ettevõttele, kes soovivad asuda samal turul tegutsema.

Suurtootja eelis	Suurtootja eelisest tulenev sisenemisbarjäär uuele tulijale
Tooraine hind.	Konkurentsivõimelise hinnaga tooraine saamine.
Efektiivsete tootmiseseadmete ja digitaalsete lahenduste olemasolu.	Alustamine nõuab väga suurt investeringut.
Suur rahaline võimekus uute seadmete soetamiseks.	
Tuntus tarbijate seas.	Kuidas saavutada tuntus klientide seas?
Suur rahaline võimekus reklaami tegemiseks.	
Väljakujunenud sidemed turustuskanali liikmetega.	Kuidas üldse jõuda oma toodetega klientideni?
Väljakujunenud oskused ja töökorraldus tootmises.	Alustamine nõuab põhjalikke teadmisi ja oskuseid ning vaeva uute süsteemide väljatöötamiseks.

Seda nimekirja vaadates jääbki mulje, et uutel ettevõtetel, mis enamasti on väiketootjad, lihatootmise valdkonda asja ei ole. Tegelikult see järeldus väga vale ei olegi. Viimase 10 aasta jooksul pole tekkinud ühtegi uut lihatootust, mille kohta võib öelda, et tegu on kiirelt areneva, jõudsalt turuosa kasvatava ja tugeva kaubamärgiga ettevõttega. Pigem on tekkinud ettevõtted, kes jäävad juba üsna arengu algusfaasis toppama ning mingi aja pärast hääbuivad.

OÜ Matsimoka on sellel pildil erandlik. Matsimoka tootmishoone rajati 2014. aasta lõpus. Järgnev joonis näitab **Matsimoka viimase 5 aasta müügitulu**.



Jooniselt on näha, et kasv on olnud väga kiire, eriti arvestades, et 3 aastat tagasi oli ettevõtte klientide jaoks tundmatu.

OÜ Matsimoka lihatööstuse loomise eesmärk 2015. aasta alguses oli muuta Eestis valitsevat lihatootmise mentaliteeti ning **tuua Eestisse kvaliteetlihatoodete tootmise kultuur**. Võib öelda, et Matsimoka leidis terve **lihatootmise haru, mida tootmise loomise hetkel Eestis veel ei eksisteerinud**.

Ettevõtte asutajatel oli enne lihatööstuse rajamist varasem pikk kogemus lihatoodete tootmise ja müügiga ning loomulikult oli eestvedajatel loomupärane unistus rajada oma ettevõtte. Kuid üsna kindlalt võib öelda, et soodsa olukorra puudumisel ei oleks seda ette võetud.

**Mis eristab Matsimokat teistest alustavatest ettevõtetest ning kuidas on suudetud tootmismahete suurendada?**

Matsimoka lahendus ei olnud mitte ülalolevas tabelis kirjeldatud sisenemisbarjääre ületada, vaid minna nõ nende barjääride kõrvalt, teist rada pidi. Järgnevalt on välja toodud Matsimoka lahendused, kuidas sisenemisbarjääridest mööda saada.

**Barjäär: konkurentsivõimelise hinnaga tooraine saamine**

**Lahendus.** Matsimoka ei võtnud endale eesmärgiks madalat tooraine hinda, keskenduti hoopis kõrgele tooraine kvaliteedile ja kohaliku tooraine kasutamisele. Sellest tulenev lisandväärtus on kliendi jaoks olulisem kui lisandväärtusest tingitud kallim lõpptood.

### **Barjäär: alustamine nõuab väga suurt investeringut**

**Lahendus.** Matsimoka toodab selliseid tooteid, mille puhul ei ole automatiseerimine võimalik ka konkurentidel. Salaamide, naturaalsooltes vorstide, seotud suitsuliha jms tegemiseks ei ole seinini veel tööstuslikke seadmeid välja mõeldud. Seetõttu on Matsimoka suurtootjatega võrreldes sarnases konkurentsipositsioonis ning isegi omab eelist, sest käsitööd nõudvaid tooteid saab väikeettevõtte teha kvaliteetsemalt, kiiremini ja edukamalt. Samas on loomulikult algne investering oluline. Meie puhul oli alginvesteering ligikaudu 200 000 eurot, mis tuli omavahenditest, Euroopa Liidu toetusest ja laenust. Algsed seadmed olid väikese tootmisvõimsusega ja kasutatud, kuid väga kvaliteetsed. Peale alustamist oleme järk-järgult enamiku seadmeid uute suuremate vastu välja vahetanud ning samuti oleme kahekordistanud tootmispinda.

### **Barjäär: kuidas saavutada tuntus klientide seas**

**Lahendus.** Tuntust ei saavutatud massreklaamiga. Brändi tuntuse arendamise peamised tööriistad on olnud müügikohad Eesti suurimates kaubanduskeskustes ning huvitavad lood ajalehtedes, ajakirjades ja televisioonis. Väga oluline on, et oleme Eestis pioneerid paljude uute toodete tootmisel nagu salaamid, itaalia singid jm. Lisaks oleme Eestis esimesed, kes tõid tagasi traditsioonilised tootmismeetodid nagu naturaalne laagerdus, käsitsi nõõrimine, naturaalne sült jms.

### **Barjäär: kuidas üldse jõuda klientideni oma toodetega**

**Lahendus.** Matsimoka alustas oma toodete müümist mitte suurtes jaekettides, kus tooted kipuvad teiste varju jääma ning mille puhul on kallis logistika, vaid oma müügikohades. Tänu toodete ja kujunduse uudsusele õnnestus saada parimad müügikohad Eesti suurimates kaubanduskeskustes. Praeguseks tuleb juba palju pakkumisi suurteilt jaekettidelt ning me peame mõtlema, milliste jaekettide pakkumised vastu võtta.

### **Barjäär: alustamine nõuab põhjalikke teadmisi ja oskusi ning vaeva uute toodete ja süsteemide väljatöötamiseks**

**Lahendus.** Matsimoka asutajatel olid olemas tugevad baasteadmised lihatootmisest, kuid nende mõtlemisviis ei sarnanenud suurtööstuste mõtlemisviisile. Kõik tooted on meeskonna enda väljamõeldud ja põhjalikult katsetatud.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et tootmisettevõtet pole mõtet rajada ainult sellepärast, et on selline soov. Tootmisettevõtte rajamiseks peab olema **turul mingi konkreetne puudus või tühimik**, mida asutakse parandama. Kui see on olemas, siis on võimalik ületada ka barjäärid ja osutada edukaks. **Lisaks heale ideele peab olema ka hästi läbimõeldud plaan nii tootmise kui ka turunduse osas.**

## 4. Väärtusahelapõhine koostöö ühistegevuses



**PRIIT HINTO**

*Latika Talu OÜ juhatuse liige*

Võib väita, et ühistegevuse tahe ja valmidus põllumajandussektoris laiemalt on Eesti ettevõtjatel olemas. Ettevõtjad on huvitatud koostööst eriti siis, kui seda soosivad rahalised toetusmehhanismid. Täna sel ärimaastikul põrkavad aga kõik kokku sellega, et tekivad erinevad konfliktisituatsioonid ning neid ei suudeta lahendada. Tulemuseks on usalduskriis ja koostöö katkeb või jääb ainult formaalsele tasandile.

**Väärtusahelas on lihtsustatult kolm lüli: toorme tootjad, töötajad ja turustajad.** Öeldakse, et peamine küsimus on: „Kuidas jõuda kõiki osapooli rahuldava koostööni?“ Tegelikult on iga lüli esimene küsimus hoopis: „Kuidas teenida suuremat kasumit?“

Ja enne, kui oma ettevõtte pangkonto jääki vaadata, tuleks meelde tuletada üks **lihtne lähenemine**:

- eesmärgid = raha
- aeg = raha
- tehnoloogia ja tehnika = raha
- tootearendus ja müük = raha
- koostöö = aeg = raha

**Esimesed sammud väärtusahelapõhises koostöös** (järjekord võib olla varieeruv)

### 1) Enesemääratlus

Tuleb selgelt määratleda, milline on minu positsioon ahelas: tootja, töötaja, turustaja. Haaratud võib olla ka mitu lüli. Samuti tuleb vastata küsimusele, milline on minu võimekus võrdluses konkurentidega antud lüli lõikes? Olen ma väike- või suurtootja ning millised on siin plussid ja miinused?

### 2) Eesmärk

Eesmärkide püstitamisel lähtu tõsiasjast – mida konkreetsem eesmärk, seda efektiivsem. Näiteks on hea, kui eesmärki saab **numbriliselt määratleda**. Liiga üldsõnaliste eesmärkide puhul kipub nende tegelik sisu erinevatel osapooltel mõne aja möödudes ununema või moonduma. Võib ka juhtuda, et ümbritseva keskkonna mõjutustest lähtuvalt mõtestatakse eesmärkide sisu tahtmatult ümber, kusjuures eesmärgi sõnastus jääb samaks.

### 3) Probleemid vs arenguvõimalused

Probleemidesse ei tohi takerduda, see edasi ei vii. Pigem tuleks näha probleeme kui arenguvõimalusi. Sellise suhtumisega on koostöö palju efektiivsem. Kusjuures ei tohi unustada põhimõtet, et probleeme tuleb **ennetada**, mitte tagantjärele lahendada.

**Koostöö võib toimuda nii väärtusahela lülide vahel kui ka ühe lüli sees.** Kogemus näitab, et koostöövõimalused on paremad nende ettevõtete vahel, kes on võimekuselt üksteisega sarnased. Et teha väärtusahelas lülide vahel koostööd, võib olla hädavajalik esmalt koostöö ühe lüli sees, et jõuda võimekuselt oma koostööpartnerite jaoks atraktiivsele tasemele.

Ühistegevuse kontekstis olen kokku puutunud erinevate ühistute ja organisatsioonidega, kus **tihtilugu takerdutakse turustamisega seotud probleemidesse.** Tootja lüli leiab, et töötleja ja/või turustaja lüli taotleb liialt suurt kasumit.

### **Arenguvõimalused seoses turustamisega**

- 1) **Vaata läbi enda sisemised ressursid**, äkki on võimalik midagi muuta, et tootmine oleks tulusam.
  - a) Kas toode vastab kokkulepitud kvaliteedile nii tarbija kui ühistu liikme jaoks?
  - b) Milline on toote hind tootja, turustaja ja tarbija jaoks?
  - c) Müük ja logistika – kas tootjaühistule on kasulikum korraldada logistikat ja müüki ühest kohast?
- 2) **Tingi. Kaardista konkurendid.** Too välja enda eelis, ärata töötlejas/turustajas suurem huvi ning sellest lähtuvalt **asu läbirääkimistele.** Mõttele, kas oleks õige panustada ühele turustuskanalile/töötlejale või pigem mitmetele? Vajadusel leia uus koostööpartner.
- 3) **Laienda oma tegevusvaldkonda ja asu väärtusahelas haldama ka teisi lülisid.** Näiteks hakkad lisaks tootmisele ise ka turustama või töötlema. Siinkohal tasub meenutada, et see **nõuab ressursse.** Isiklikule kogemusele tuginedes näen siin ette konfliktikohti, mis tuleb eelnevalt ühistu liikmetega läbi rääkida. **Ühistu turustamise alused on vaja kindlasti kirja panna.**

Peamised küsimused on:

  - a) Millisel alusel on paika pandud turustamise järjekord ehk kelle toodang turustatakse esimesena ja kelle oma viimasena?
  - b) Mis hinnaga kaupa müüakse? Kes määrab hinna? Kuidas toimuvad hinnamuutused?
  - c) Kuidas arvestatakse säilituskulusid ja kadusid?
  - d) Mida teha, kui kõigi kaup ei saa müüdnud?

### **Olenemata positsioonist väärtusahelas, on tõhusaks koostööks vaja aeg-ajalt keskenduda arenguvõimalustele**

- 1) **Kuidas leida tegevused, mis on ebaefektiivsed?**

Kirjeldada ära tegevused, mida teete, ja hinnata nende tegelikku vajadust numbrilises väärtuses.
- 2) **Kuidas leida investeering või tegevus, mis lahendab maksimaalset hulka probleeme?**

Kirjeldada tegevusi ja probleeme, mida soovitakse lahendada, ning leida nende seas võimalikult suur ühisosa.
- 3) **Kuidas tagada ühtlane kvaliteet?**

Algmaterjali tuleb järjepidevalt kontrollida ning rakendada kindlaksmääratud tehnoloogiad.

#### 4) Kust tuleb teadmine sellest, milline tegevus või investeering tasub end ära?

Tuleb mõõta tegevustele kuluvat aega, sest aeg = raha.

#### 5) Millised on lisavõimalused?

Kõige eeltoodu jaoks tuleb leida aega, et seda järjepidevalt meelde tuletada, muuta, täiendada ja kontrollida nii oma liikmete kui partneritega.

Parimad mõõtühikud asjade selgitamiseks ning ühtsele arusaamale jõudmiseks nii liikmete kui partneritega on **aeg ja raha**.

#### Praktiline näide edukast ühistegevuslikust turustamisest

- **Probleemiks** oli maheteravilja madal kokkuostuhind võrreldes Skandinaavia ja Lääne-Euroopa turgudega. Hinnavahe oli kuni 60%, mis oli püsinud aastaid.
- **Enesemääratlus** – määratlesime oma paiknemise väärtusahelas ning otsustasime jääda tootjateks. Alustasime usalduse loomist tootjate vahel ja moodustasime MTÜ. Üksiktootjatena oleksime olnud turustajatega ebavõrdses „kaalukategoorias“.
- **Sõnastasime eesmärgi** – saada naaberriikidega võrreldes õiglast hinda.
- **Alustasime tingimist** – eeltööna kaardistasime liikmete ressursid ja toodangu, mille tulemusena moodustus andmebaas tootjate, põldude ja prognoositava toodangu lõikes. Seejärel alustasime läbirääkimisi võimalike partneritega ning eesmärgiks oli pikaajaline koostöö. Mida pakkusime vastu? Kindlustunnet, et meilt saab selle kauba kindla kvaliteediga ja selle portfelli andmebaasiga. Sealt tekib partneril eeltöö võimalus, et müüki paremini korraldada. Samuti tekib logistiline võit, mida jagatakse tootjatega.
- **Tulemus**. Tänapäevaks on saavutatud hinnatõus teatud tootel 60%, mis püsib Skandinaavia ja Euroopa turgudega samal tasemel.

Kuidas väike grupp väiketootjaid selle saavutas? Eelduseks oli tootjate kaardistatud probleem, leitud ühisosa, püstitatud eesmärk, koha määratlemine väärtusahelas ning seejärel läbirääkimistel kokkulepitud tegevused ja arusaam, kust raha tuleb ning kuidas me seda jaotame.

**Kokkuvõtteks. Ühtset valemit ei ole, kõik sõltub eesmärkidest ja ressurssidest – nii rahast, ajast kui ka oskustest ja teadmistest.**

Selline on minu, lihtsa talumehe kogemus.

## 5. Uued turud ning nendele sisenemine

### 5.1 Uued turud ning nendele sisenemine E-piima näitel



**JAANUS MURAKAS**

*Piimandusühistu E-Piim juhatuse esimees*



*Rahvusvahelistel messidel käib tihe töö, et oma toodangut tutvustada ja partnereid leida. Erakogu*

Eesti piimandus on viimase 100 aasta jooksul olnud ekspordile orienteeritud. Me toodame ligikaudu 2 korda rohkem piima, kui me ise tarbida suudame. Üldjuhul nimetatakse ekspordikeskseks majandussektorit, mille toodangust juba 20% eksporditakse. Põhjus, miks suhteliselt väikese ekspordi osakaalu juures mingi sektor ekspordist sõltuvaks muutub, on asjaolu, et eksporditurgude kadumise või sulgumise korral tekiks koduturul kiiresti kaupade ülepakkumine. See viiks hinnad allapoole tasuvuspiiri ning kogu sektor sattuks kriisi. Arusaam, et ainult siseturule tootvaid ettevõtteid eksporditurgude kadumine ei mõjuta, on ekslik. Mõju avaldub küll teatud inertsiga, aga siiski kindlalt.

**Väikeste riikide puhul on eksport eriti oluline, kuna siseturu maht on väike ja väärtuste genereerimise võime vaid siseturul tegutsedes on vähene.** Eesti suuruses riigis ei kujune teatud sektorites tavapärased turumajanduslikud suhted väljagi, kuna turg on lihtsalt nii väike. Seega on eksport meile möödapääsmatu mitte ainult majanduslikus ja heaolu mõttes, vaid ka kogu riigi kaitsevõimet ja eksistentsi silmas pidades. Riigi iseseisvana hoidmine vajab iga päev sõna otseses mõttes raha ja raha tuleb ainult majandusest – väikese riigi puhul ekspordile orienteeritud majandusest.

Me kuuleme tavakodanikena tihti väljendeid avatud maailmast ja kaupade vabast liikumisest. Sellise must-valge tõena see nii ka on, aga maailm ei ole must-valge, ta on pooltoonides ja kohati isegi väga kirju. **Toiduainete eksport on riikide poolt väga reguleeritud** ning iseenesestmõistetavat vabakaubandust praktiliselt ei eksisteeri. **Riikidevahelist piimakaubandust iseloomustavad tollimaksud, impordipiirangud ja kvoodid.** Esmatähtis on **toiduohutusala koostöö ning järelevalvesüsteemide ja -institutsioonide tunnustamine riikide vahel.**

Me arvame ekslikult, et Euroopa Liidus kehtiv toiduohutuspoliitika ja riikide järelevalvesüsteemide olemasolu tagab meile sissepääsu uutele turgudele. Levinud arusaama kohaselt on Euroopa Liidus kehtivad reeglid ning kvaliteedinõuded automaatselt kõigi poolt aktsepteeritavad. Reaalsuses see nii ei ole. Euroopa Liit reguleerib toiduohutusregulatsiooniga seda, et toit ei oleks tarbijale ohtlik. **Paljud sihtriigid on aga kehtestanud eraldiseisvad nõuded toidu kvaliteedile, mis on aste kõrgemal kui tavapärase toiduohutuse reeglid.** Uute turgude avamiseks peab olema eelkõige **poliitiline tahe**, kehtestada meile endile **rangemaid kvaliteedireegleid**, mis tulevad vastava sihtriigi nõuetest. Samuti tuleb garanteerida nende reeglite täitmine ning see peab toimuma nii riigi kui ettevõtte tasandil. Tegelikult ongi ühe väikse riigi toimimine üks pidev eneseületamine, et pidada kinni kõikvõimalikest rahvusvahelistest nõuetest – olgu see siis NATO 2% nõudest, eelarvedefitsiidi määra, OECD rahvuste integreerimise või toidukvaliteedi nõuetest. Vastasel juhul võib olla ohus meie iseseisvus ja riigi eksistents.

Seega on uutele turgudele sisenemisel kolm etappi. **Esiteks peab riik harmoniseerima seadusandluse** uue ekspordi sihtriigiga. **Teiseks tuleb tunnustada ettevõtete tasandit**, see eeldab suuremaid või väiksemaid investeeringuid ja kvaliteedijuhtimissüsteemide muutmist ettevõtetes. Alles **kolmanda tegevusena saab ettevõtte hakata otsima sihtturul partnereid, käia messidel ning teha tootearendust** sihtriigi tarbijate harjumustest lähtuvalt ning käivitada reaalse eksporditegevuse.

Kuna uute turgude avamine ja nendele sisenemine on pikk protsess, siis on oluline, et riik ja ettevõtted teeksid prioriteetide määratlemisel koostööd. Selline koostöö ja konsultatsioonid on pidevalt ka käimas. Ettevõtete poolt vaadatuna on probleemiks ajaline prognoosimatus ja ettevõtjate mõistes meeletu ajakulu protsessiga edasi liikumisel, kuid see on kahjuks paratamatu ning me peame sellega arvestama. Täna on hea meel tõdeda, et kõik mõistavad turgude avamise vajalikkust ja möödapääsmatust ning asjaga tegeletakse. Riigi poolt muudab selle keerulisemaks asjaolu, et turgude avamiseks on vaja kaasata mitmeid ministeeriume. Viimased aastad on näidanud, et saame selle väljakutsega siiski hakkama. Nagu me teame, on suhtel suur roll asjaajamises. Tihti on sellised pikaajalised läbirääkimised ainult paari riigitöötaja õlul, kelle isiklikest oskustest ja tahtest sõltub, kui efektiivselt Eesti asjad kaugete maade ametkondades edasi liiguvad. Hiina turu avamine näitas, et meil on selle valdkonna professionaalid olemas, ilma kelleleta ei oleks uute turgude avamine võimalik.

**Kui ettevõtted teevad omi pikaajalisi uutele turgudele sisenemise strateegiaid, peavad nad eelkõige arvestama sellega, milliseid turge plaanib riik lä-**



**hemas või kaugemas tulevikus avada.** Vastasel juhul kulutatakse sihtturul raha juba partnerite otsimiseks ja messidel käimiseks, aga kaupa sinna müüa ei ole võimalik. Eestis on enamasti tegemist väikeste ja keskmiste ettevõtetega ning vahendid on väga piiratud, seega **on vaja väga täpselt ekspordistrateegiad läbi mõelda, et turgudele sisenemiseks tehtud kulutused ennast ka ära tasuma hakkaksid.**

Samuti on oluline **sihtriigi tarbija ootused ja turu eripärad** endale väga selgeks teha. **Eksisteerib palju müüte**, mida me igapäevaselt omavahel räägime ja ajalehtedest loeme, kuid mis ei vasta tõele. Üldised käibetõed on ühiskonnas tihti väga pealiskaudsed, et mitte öelda lausvaled. Jaapan näiteks on üks suuremaid juustu importijad maailmas, aga Eestis on levinud arusaam, et jaapanlased laktoositalumatuse tõttu piimatooteid üldse ei tarbi. Või siis arvamus, et meie kauba transport Aasia turgudele on nii kallis, et ei tasu end ära. Tegelikult on näiteks piimatoodete transpordikulu Euroopa Liidu piirides samas suurusjärgus kui Aiasse transportimisel.

**Seoses kiire elatustaseme tõusuga Aasias ja mõnedes Aafrika riides tekib uusi atraktiivseid turge üha juurde.** Peame pidama sammu teiste riikidega, et suudaksime need turud meie ettevõtetele avada. Ettevõtetel jagub mõtteainet ja riskivõtmise kaalumist, millisele turule missuguse tootega siseneda. Riskide hajutamiseks on riigisene koostöö ainuvõimalik.

Edu Eesti ekspordi arendamisel.

## 5.2 Uued turud ning nendele sisenemine teraviljakaubanduse näitel



**INDREK AIGRO**

Äriarenduse juht, Copenhagen Merchants



*Võrreldes paljude maailma piirkondadega on Eesti põllumeeste eelisteks hea oskusteave ja kaasaegne masinapark.*

*Erakogu*

### Eesti teraviljaeksport

Eesti on suutnud teraviljaeksporti hästi korraldada ning loonud endale turul usaldusväärse maine. Meil on täna neli tugevat eksportijat, kellel on ligipääs kõigile turuosalistele. Rahvusvahelisel viljaturul aktsepteeritakse neid ettevõtteid ning tänu sellele on võimalik juba praegu müüa tuleva aasta saaki ette. **Meie usaldusväärsus peegeldub kõrge-  
mas hinnas** ning suuresti iseloomustab see kõiki Läänemere eksportijaid. Võrdleme näiteks hinda, millega laaditakse sadamas laevale 12,5% proteiiniga 3. kategooria nisu – Muuga sadamas on selle tonni hind 10-20 USA dollarit kõrgem kui Musta mere ääres asuvas Novorossiiski sadamas.

**Kaubanduspartnerid hindavad meiega koostöötamise riski madalamaks ning siit tuleb reaalne kasu Eesti põllumeestele.** Näiteks mida kergekäelisemalt

KOOSTÖÖS TEEME PAREMINI!

kuulutatakse välja igasuguseid eriolukordi, seda halvemini see tegelikult sektorile mõjub. Turuosaliste jaoks annab see sõnumi, et vastaspool otsib võimalust jätta oma kohustused täitmata. Eesti tegi targalt, et ei kuulutanud 2018. aasta suvel välja eriolukorda. Võrreldes Lätiga oleme meie oma kaubanduspartnerite jaoks stabiilsemad ning seetõttu ka paremal positsioonil.

Laias laastus toimub 90-95% viljamüügist Läänemerele nii, et **müüja kohustused lõpevad hetkel, mil kaup on laeva laaditud**. See tähendab, et müüme lõviosas oma vilja vahendajatele. Kui soovida müüa otse sihtturule, siis nõuab see rohkem tööd ja head sihtturu tundmist.

## Teraviljaturu trendid

### Nisu

Järgmisel kümnel aastal on valdav trend **nisu ületootmine**. Lõuna-Ameerika, Ukraina ja Venemaa suudavad oma tootmisvõimsusi pidevalt tõsta ning tarbimine nii kiiresti ei kasva. Venemaa oli 25 aastat tagasi maailma suurim vilja importija, kuid tänaseks on nad tõusnud maailma esimeseks vilja eksportijaks – see on väga suur muutus. Praegu veel on Venemaal probleemiks nõrk infrastruktuur, kuid ka see on järk-järgult paranemas. Täpselt sama areng toimub Ukrainas. Kesk-Venemaal on nisutootmise omahind 70 USA dollarit tonn. Eesti põllumehe omahind on keskmiselt 110 eurot tonn. See tähendab, et **meie peame tootma targemalt ja kasumlikumalt**. Pannes võrdlusesse aga näiteks Prantsusmaa ja Soome, siis seal jääb nisutootmise omahind 160-170 euro piiresse. Nemat on veel keerulisemas seisus.

Arvestatavad konkurendid on ka Bulgaaria ja Rumeenia, kes on oma kvaliteediprobleemid suuresti kontrolli alla saanud. Seal on nisu omahind 80 eurot tonn. Samuti asuvad nad turule lähemal ning laevatamine Mustal merel on neile 5 dollarit tonni kohta odavam.

Nisu osas võib öelda, et ületootmist on ligikaudu 10 miljoni hektari ulatuses. Oleks loogiline, et vähenemine toimuks kõige kallima omahinnaga piirkondade arvelt. Samas on just need piirkonnad kõige tugevamini kapitaliseeritud ning nemad toodavad tõenäoliselt mõnda aega edasi, ka kahjumiga, kui vaja. Konkurents on tihe ning Eesti põllumehel on vaja valida õiged kultuurid, juhtida oma riske targalt ning suurendada tootlikkust ja kasumlikkust – see ei ole kerge ülesanne.

### Proteiinitooted: raps ja kaunviljad

**Raps** on nii Eesti kui Euroopa viljatootjale väga **hea alternatiiv**, kuna Euroopa Liidus on proteiinidefitsiit. Euroopa Liit impordib 17 miljonit tonni proteiinitooteid aastas. Rapsile ja rapsitoodetele on turg kindlasti olemas. Kaunviljad nagu **hernes ja uba** on samuti proteiinitooted ning **pikemas plaanis on siin hea potentsiaal**. Täna ei ole Euroopas hernele ja oale veel head turgu, aga väga suure tõenäosusega see tekib. Euroopa Liidu söödatööstuse seadmed ei ole praegu valmis hernel ja uba probleemideta käitlema.

Samas on tõestatud, et hernest osatakse kasvatada ning on vaja, et söödatööstus oma puudujäägid kõrvaldaks.

Herne tänane peamine turg on India, kes impordib üle poole kogu maailma hernest. Uba läheb suuremas koguses Egiptusesse toiduks.

## Kaer

Kaer on **väga hea potentsiaaliga** toode. Nõudlus selle järele kasvab, kuna tervislik toitumine on üle maailma järjest olulisemaks muutumas. Kaer on üks komponent väga paljudes tervislikes toitutes – müsliides, batoonides ja putrudes. Eesti liivased pinnased on kaera kasvatamiseks väga sobivad. Soomel ja Rootsil on keeruline kaeras tekkivaid toksiine kontrolli all hoida, kuid Eestis seda probleemi ei ole. Kaera ei anna väga lihtsalt üle toota. Meil on olemas nii kohalik tarbimine (tehas Lätis) kui ka eksporditurg. Näiteks kui põldudel on talinisu ja taliraps, siis suvel on kaer väga hea toode, mida sinna kõrvale kasvatada.

## Mahevili

**Nõudlus mahevilja järele kasvab jätkuvalt.** Mahevilja kasvatamine on hea alternatiiv Eesti põllumehel, et võidelda madalate hindadega. Venemaa ja Ukraina ei saa seda toota, kuna mahevili nõuab veel suuremat **usaldust kaupleja ja tootja vahel ning usaldust kogu tarneahela ulatuses.** Kui tavaline kaer maksab 160 eurot tonn ja maheheda hind on ca 300 eurot tonn, siis kiusatus petta on väga suur. Mahevilja müük nõuab tugevat kvaliteedikontrolli ja järjepidevust, kus ostjad teavad, et kui ma sealt kohast ostan, siis saan alati hea kauba. See on meie **konkurentsieelis Venemaa ja Ukraina ees.**

Mahevilja müües võib tekkida probleem, et sellest leitakse aeg-ajalt kõrretugevdajate jääke või mingeid muid jääke. Näiteks on meil tihti ostja nõudmisel lepingutes kirjas, et vilja päritolumaal võib olla ükskõik milline riik, välja arvatud Ukraina. Turul on üldteada, et kui Ukrainast ostad, siis on probleemi tõenäosus väga kõrge. Eesti on suutnud oma usaldusväärsust päris hästi hoida ning see annab meile häid võimalusi. Samuti on meil protsentuaalselt üks Euroopa suurim mahevilja kasvatamise pind. Seda rada võiksime kindlalt edasi käia.

Kui mahevilja hinnad püsivad kõrgel, peaks see põllumehi motiveerima. Samas on turg olemas ka nõ üleminekutoodetele, kus ei ole vaja garanteerida, et tegu on maheviljaga, kuid taimekaitsevahendite jääke seal sees olla ei tohi – näiteks beebitoidu tootmine.

## Tuleviku-turud

Minu hinnangul tõuseb oluliseks tuleviku-turuks Aafrika. See on kasvav turg. Sinna küll müüakse juba praegugi üsna palju, kuid tulevikus läheb sinna kaupa veelgi rohkem. Kagu-Aafrika riigid Tansaania, Keenia, Rwanda ja Uganda ning ka Lõuna-Aafrika Vabariik moodustavad ühe turu, mis ostab teatud kindlat kvaliteeti – täpselt seda, mida Eestis

toodetakse. Seal ostetakse 2 miljonit tonni nisu aastas. Meie probleemiks on tihti see, et nii kõrgele proteiinisaldusele ei ole piisavalt palju turgu, Aafrikas aga tahetakse just sellist kvaliteeti.

## Kuidas müügis edukas olla?

### Põllukultuuride valik

**Teraviljatootja peaks oma toodangu portfelli mitmekesistama.** Varasematel aegadel oli meil 50% kogu Eesti külvipinnast söödaoder. Tänapäeval ei ole me selle kultuuriga enam konkurentsisis „tänu“ Mustal merel laevatavale odavamale viljale.

**Agronoomilised otsused mõjutavad väga palju seda, kui edukas tootmine tervikuna on.** Agronoomiliselt saab samuti oma riske vähendada. Usun, et 5–10 aasta perspektiivis hakkab Eesti põllumees kasvatama ka taliotra ja maisi, et venitada oma koristusperioodi juuli keskpaigast oktoobri lõpuni. Mõne kultuuri jaoks osutub ilmastik ikka soodsaks ning nii on võimalik agronoomiliselt oma riske juhtida.

Samuti tuleb leida sordid, mille saagikus on meie tingimustes maksimaalselt kõrge.

Müügiplaanidele tuleb siiski alati läheneda matemaatiliselt ja plaane tasub teha konservatiivselt. Näiteks võib võrdluseks võtta 2018. aasta ning teha plaanid selle aasta tulemustest lähtuvalt.

### Toodangu väärindamine ja müügivõimalused

Teravilja väärindamiseks tuleb ehitada tehas. **Kui on võimalik Eestis toodetut väärindada ja seda osatakse hästi teha, siis on see väga hea idee, sest see jätab lisandväärtuse Eestisse.**

Siiski läheb tõenäoliselt ka tulevikus lõviosa teraviljatoodangust ekspordiks ning see nõuab omakorda spetsiifilist oskusteavet – seadusandlus, GAFTA lepingud, rahvusvahelise tooraineturu spetsiifika. Samuti on vaja saavutada oma organisatsiooni usaldusväärsus partnerite silmis. **Teraviljaturule on keeruline siseneda, kuid ühistegevuse kaudu on see võimalik.** Nii Eestis, Lätis kui Leedus on toimivad ühistud, kes on ekspordis edukad. Ka Skandinaavias on mõned väga suured ühistud, sest **vilja ekspordimise eelduseks on väga suur maht.** Ma arvan, et Baltikumis ei ole ühtegi tootjat, kellel oleks üksinda mõttekas hakata oma toodangut välja viima.

Minu meelest on **teraviljatootja roll saada võimalikult suurt saaki ja püüda see riske maandades ära turustada.** Tootja roll ei ole minna oma toodetega maailma valutama. Küll võiks see olla eksporditaja roll. Näiteks Scandagra, Kevili ja Baltic Agro võiksid minna oma nisumüügiga otse veskiteni. Eestis on nisu üle 1/3 külvipinnast ning 40% sellest moodustab suvinisu. Meil külvatakse 250 kg hektarile, Saksamaal näiteks külvatakse 160 kg, meil on vilja kasvuperiood 100 päeva, seal on 160 päeva, meil on suvel kuni 19

tundi päikesepaistet päevas – need tingimused annavad erineva toote. Eestis kasvab nn „kõva nisu“, see on teistsuguse iseloomuga ning käitub retseptides teisiti. Sellest saab teha kallimat toodet. **Eksportija roll on oma klientide vajadusi paremini tundma õppida.** Praegu pannakse suvinisu talinisuga kokku, aga võib-olla on võimalik leida just suvinisule väga hea klient.

## Riskide juhtimine

Tänaste kõrgete hindade juures on minule arusaamatu, et tulevase saagi müügist on fikseeritud alla 5% (01. novembri seisuga 2018). See protsent võiks olla oluliselt kõrgem. Arvan, et selle taga on ühelt poolt hasart, et üritatakse kogu aeg maksimumi saada, ning teiselt poolt teadmatust. Kindlasti on suur mõju ka 2018. aastal, kus kõik, kes ette müüsid, kaotasid hinnas. Samas on **praegune hinnatase** ebarealistlikult kõrge – see **peaks müügi fikseerimist soosima.**

Tasub ka analüüsida, miks on hind nii kõrge. Miks maksab järgmise aasta nisu börsil 190 eurot tonn? Minu hinnangul näitab turg liiga kõrget hinda. Arvan, et hinna sisse on arvestatud väga palju potentsiaalset ohtu, et kui peaks veel üks kehva ilmastikuga aasta tulema. Samas näevad põllud Euroopas väga head välja, külvipinnad on suured ning selleks, et hind veel enam tõuseks, peaks juhtuma midagi erakordset.

Näiteks praegu võiks ligikaudu 40% järgmise aasta potentsiaalsest saagist „lukku panna“. Hind on lihtsalt nii kõrge, et see oleks matemaatiliselt ja majanduslikult mõistlik.

## Saagikus versus kvaliteet

**Põllumehel tuleks valida, kas ta panustab saagikusele või toodangu kvaliteedile** ning teha oma otsused sellest lähtuvalt. Eesti tingimuste üks negatiivne eripära on see, et koristusaeg on nii hiline, et vihm rikub sageli toodangu kvaliteedi ära. Kui mina oleksin põllumees, teeksin pragmaatiliselt ja lihtsalt. Vaataksin, mis on mu keskmine kvaliteet viimasel 10 aastal. Kui söödanisu puhul on risk ebaõnnestuda 35%, siis pean leppima, et igal kolmandal aastal kaotan oma tulemus. Arvutaksin välja, kas järgmise 10 aasta perspektiivis võidaksin rohkem saagikuse või kvaliteedi peale minnes. Nende vahel tuleks leida mingi optimaalne suhe.

Talinisu on kvaliteedi osas stabiilsem, aga talinisu 12,5% proteiiniga ei ole konkurentsivõimeline midagi erilist. Sama toode tuleb nii Saksamaalt kui Leedust. Suvinisust saaks erilisemat kaupa toota, aga kui seda septembris koristada, võib kaotada igal teisel aastal, kuna sõltuvalt ilmastikust muutub toidunisu kergesti kõrge proteiiniga söödanisuks. Need riskid on vaja läbi kaaluda.

Kvaliteeti taga ajades ohverdatakse paratamatult veidi saagikusest. Päikesepaistelisel aastal tuleb meie põldudel liiga palju 14% ja kõrgema proteiiniga nisu, mida müüakse 12,5% pähe. Nõudluse mõttes ongi 12,5 kõige optimaalsem variant – sellele on alati turgu.

Minu arvamus nisu osas on see, et **meil tasub toota 2. kategooria toidunisu maksimaalse saagikusega**. Proteiini protsent sõltub ilmastikust, seda tehnoloogiaga reguleerida ei anna. Kui tuleb veidi madalam proteiin, ostab saagi ära Alžeeria või Maroko. Veidi kõrgema proteiiniga müüme Saudi Araabiasse ja Kagu-Aafrikasse

Põhjamaade ees on meil toidunisu turul konkurentsieelis. Näiteks Taanis on kogu aeg olnud väetise kasutamise piirang ja väga suur saagikus – 10 ja 12 tonni hektarilt. See annab 8 ja 9% proteiiniga nisu. Taanlased panevad 160 kg nisu hektarile, meie paneme 250 kg, taanlased saavad rohkem võrseid, aga lühike kasvuperiood annab meie toodangule **kõrgema proteiini**.

Seetõttu on minu soovitus **minna välja maksimaalse saagikuse peale** – see on rahaliselt kõige mõttekam. Kui tuleb vihma, saadakse kvaliteetne söödanisu, ja kui tuleb päikest, saadakse kõrge proteiiniga toidunisu. Ka sordivalik on suure tähtsusega otsus. Tasub leida suurema saagikusega sort.

### **Heal ajal tuleb sääste koguda**

Eesti põllumeestel on viimase 20 aastaga olnud hea võimalus ennast kapitaliseerida. On vaja arvestada, et iga teatud aja tagant tuleb taas halb vilja-aasta ning selleks peab tootjal olema reserv. **Reservid aitavad kehva aasta üle elada** – ega siin muud head lahendust polegi. Kui reserve ei ole, siis on hädavajalik, et finantspartneritel oleks tootja vastu usaldus, siis on võimalik oma kohustusi pikendada.

## 6. Kasu ühistegevusest toodete eksportimisel ja turustamisel

Kasu ühistegevusest toodete eksportimisel on Eestis ajalooliselt kinnitust leidnud. Eesti Vabariigi maareformiga võõrandati rüütlimõisate ja Vene kroonu maid rohkem kui 2,3 miljonit hektarit ning reformi lõppedes **oli Eestis üle 133 000 erineva suurusega talundi**. Ühe kuni viie hektari suuruseid talundeid oli näiteks üle 20 000, sajast hektarist suuremaid aga vähem kui 500<sup>2</sup>. Sisuliselt loodi sellega põllumajanduses väikemajandite süsteem, millel ei pidanuks olema eeldusi, et ekspordis edukas olla.

Tollal päästis asja **riiklike ekspordiorganisatsioonide** loomine. Majanduskriisi ajal kehtestati riigi viljamonopol, mis kindlustas tootjate jaoks teatud tasemega hinna. Turustamise tsentraliseerimist rakendati veel või, liha ja kanamunade osas. 1936. aastal moodustati piimaühistute keskliit "Võiekспорт" ja "Eesti Munaeksport" ning 1937. "Eesti Lihaeksport"<sup>3</sup>. Säärane tegevus osutus põllumeestele kasulikuks eelkõige hindade stabiliseerimise kaudu. Suurt tähelepanu pöörati eksporditoodete kvaliteedi tõstmisele ja selle teadvustamisele – nt töötati välja tootemärgid (vt joonis).



*Eksportpeekoni kohustuslik märgistus (viidatud M. Pihlamägi „Väikeriik maailmaturul“ lk 145 vahendusel)*

Tänagi räägitakse selliselt korraldatud ekspordi edust nn „linnalegende“: aastatel 1920–1940 müüdi tuhandeid tonne võid Inglismaale ja Saksamaale ning ülemaailmsel võivõistlusel 1937. aastal tõusis Eesti või teisele kohale Taani järel (Maaleht, 22.02.2018). Need ekspordiorganisatsioonid meenutasid oma ülesehituselt ja tööprintsipidelt üsna tugevasti anglo-saksi maades välja kujunenud (ja praeguseks töö lõpetanud) turundusnõukogusid. Turundusnõukogude kõige valusamaks punktiks saigi lõpuks nende monopoli positsioonile pretendeeriv tööpõhimõte, mistõttu praeguseks on nad endisel kujul kõigis arenenud riikides oma töö lõpetanud.

Kuigi enne II maailmasõda polnud ekspordi puhul tegemist ühistegevusega selle klassikalisel kujul (valitsus sekkus ekspordi administratiivselt monopolina), siis tuleb tunnustada, et saaduste ja toodete ühine realiseerimine välisurgudel oli edukas vaatamata killustatud põllumajandustootmise struktuurile. Ja ometi nähti vajadust **tööd ekspordiga veelgi tõhustada**. Näiteks Kaubandus-Tööstuskoja Teatajas 1926. aastal ilmunud artiklis „Mõnesid märkusi kaubaturu võitmise kohta“ heideti Eesti valitsusele ette, et meie

<sup>2</sup> <https://diplomaatia.ee/100-aastat-estee-majandust/>

<sup>3</sup> R. Lillak. Eesti põllumajanduse ajalugu. 2003



toodangule turgude leidmiseks ja kindlustamiseks on vähe tööd tehtud ning soovitati kasutada rohkem välisesinduste võimalusi. Turgude võitmise tähtsaimateks teguriteks peeti turunõuete tundmist, kaupade laialdast tutvustamist ja kaupade kättesaamise hõlbustamist – jääb vaid üle nentida, et need teesid on jätkuvalt aktuaalsed ka praegu, st pea sajandi möödumisel.

Arvatavasti on analoogilise ühise jõukangi puudumist probleemina tajunud nii meie piimatootjad, kes on pidanud viimase paarikümne aasta jooksul toime tulema perioodiliste languskriisidega, kui ka teiste tootmisharude esindajad. 17.11.2017 Maaülikoolis toimunud ühistegevuse konverentsi paneeldiskussioonil ütles Euroopa põllumeeste ühenduse Cogeca president Thomas Magnusson, et kui rääkida toodangu müügist, **on ühistud globaalset turul selged konkurendid**. Samas märkis ta, et **ühistute koostöö on võimalik** oma positsiooni, poliitiliste seisukohtade ja suuremate eesmärkide tasemel. See omakorda aitab ühistulist liikumist mõista ja arendada ning toime tulla ühiste väljakutsetega.

Esmärki ühiselt välisturgudele jõuda täidab ka **Eesti Põllumajandus-Kaubanduskoja tegevus rahvusvahelistel messidel**, kuhu on organiseeritud ühiseid väljapanekuid. Töö sisu on kokku võtnud EPKK juhatuse liige T. Saron: „Ekspord on väikeriigi Eesti jaoks üliolulise tähtsusega. Ettevõtete uuenduslik tootearendus ja paindlikkus tootmisel ning aktiivne välissuhtlus tagavad ka eduka müügi uutel turgudel. Eesti põllumajandussaaduste ekspordi portfelli on muutunud järjest mitmekesisemaks. Mahutoodete müügit on liigitatud keerulisemate toodete pakkumisele. Nii oma toodete tutvustamiseks kui ka uute ideede ning kontaktide saamiseks on messid olnud meie ettevõtjatele oluliseks sündmuseks”.

Käesolevas infokogumikus kirjutab ühistu tegevusest ja väljakutsetest välisturule jõudmisel E-Piima nimel J. Murakas.

Oma märgi alla ühendatud tootjate saaduste (teravilja) müüki on piisavalt pikka aega korraldanud nii TÜ Wiru Vili kui ka TÜ Kevili.

### **Kuidas ühistegevus ekspordile kaasa aitab?**

1. Teravili on muutunud Eesti üheks oluliseks eksporditavaks. Ilma ühistuteta poleks meil teraviljakasvatajaid, kes suudaksid täita teraviljakaubanduses minimaalseks peetavat **mahtu** (st laevatäis). Ühistuline tegevus on siin ekspordi arendamisel elementaarne esmane abivahend.
2. Kui ühistu koolitab oma liikmeid selles, kuidas juurutada kvaliteeti tagav tootmis- ja ladustamistehnoloogiat, on liikmeskonna piires ilmselt võimalik toota kõrgemasse kvaliteediklassi liigituvaid saadusi.
3. Üleüldine praktika on, et suurema pakkumismahuga organisatsioonid on paremas positsioonis ka **hinnaläbirääkimiste** osas – ühistegevus võimaldabki saada kaalukamaks pakkujaks.

4. Kuna eksporditehinguga käib kaasas märkimisväärne bürokraatia ja kõikvõimalike dokumentide vormistamine (hea näide – I. Aigro artikkel selles infomaterjalis), siis saavad liikmed kasutada **ühistu raames kujundatud kompetentsi** ilma, et igauks eraldi peaks kõigega hakkama saama.
5. Ühistutes kujunev **pädev meeskond** on võimeline ka turutendentse paremini tunnetama ning analüüsima erinevatel turgudel ja erinevate toodete osas avanevaid võimalusi. See aitab luua konkurentsieeliseid ja neid turgudel kasutada.
6. Kokkuvõttes saab ühiselt tegutsedes paremini vastu seista **globaalse turu riskidele** ja parandada oma turupositsiooni.
7. Analoogiliselt Eesti valitsuse ettevõtmistele sõjajärgses maailmas (nt Eesti toodete märkide kujundamine) oleks ilmselt kasulik mõelda ka täna **ühisele mainekujundusele**, kus kesksel kohal võiks olla Eesti ühistegevuse idee.
8. Ühistegevuse kasu ja eesmärkide realiseerimiseks on tarvis kindlustada **ühistu tegevuse usaldusväärsus kõigis tegevusvaldkondades**, sest turunduse teooriast on teada, et paljudel juhtudel on **seesmine turundus** (st oma liikmetele suunatud tegevus, et neist kujundada kaasaegses turunduses tähtsaks peetav evangelistide grupp) samaväärselt tähtis kui väljapoole suunatud turundustegevused.
9. Ühistute **jõupingutuste ühendamine** väiksemas regioonis (meie puhul siis teiste Baltimaadega) võib kõiki ühistu positiivseid momente vaid veelgi võimendada.



Infot ühistegevuse kohta leiab:

<http://yhistegevus.emu.ee>

<http://www.facebook.com/yhistegevus>

<http://www.instagram.com/yhistegevus>



ISBN 978-9949-629-58-9



9 789949 629589