

# Põllumajandusühistud Euroopas: peamised väljakutsed ja võimalused

Jos Bijman, Wageningen Ülikool, Holland



Euroopa Maaelu Arengu  
Põllumajandusfond:  
Euroopa investeeringud  
maapiirkondadesse



# Dr. Jos Bijman

- Ühistuliste organisatsioonide dotsent, Wageningen Ülikool, Holland
- Uurimisteemad:
  - Toidu väärtusahela efektiivne organiseerimine
  - Põllumajandusühistute tulevik
- Käimasolevad projektid:
  - Ühistute ja lepinguliste tootjate roll väärtusahelates, kvaliteedi parandamine, innovatsioon
  - Etioopia, Hiina, Keenia, Indoneesia, Uruguay, Euroopa

# Presentatsiooni struktuur

---

1. Projekt “Põllumajandusühistute toetamine”
2. Ühistute teooria
3. Põllumajanduse ja toidutootmise ühistute võimalused ja väljakutsed
4. Hübriidühistud
5. Strateegilised ja organisatsioonilised valikud

# 2012 Põllumajandusühistute toetamine/ *Support for Farmers' Cooperatives (SFC)*

- Kirjeldab EL-i põllumajandusühistute hetkeolukorda ja poliitika rolli toetamiseks ühistute arengut
  - Projekt Euroopa Komisjoni jaoks
  - Konsortsium: 11 partnerit ülikoolidest + 27 ühistute eksperti (Eesti: Andro Roos, Tartu Ülikool)
  - Eelarve: 1.5 miljonit Eurot

# Projekti tulemused

- 27 riigi raportid
- 8 sektori raportit
  - teravili, piim, puu- ja köögiviljad, sealiha, lambaliha, oliivid, vein ja suhkur
- 6 valdkondadevahelist raportit
  - Seadusandlus küsimused, poliitilised meetmed, ühistusisene juhtimine, rahvusvahelistumine, sotsiaalsed ja kultuurilised aspektid, toiduahel
- 34 juhtumiuuringut
  - 18 riiklikku/sektoripõhist juhtumit
  - 15 riikidevahelist juhtumit
- 3 muud raportit



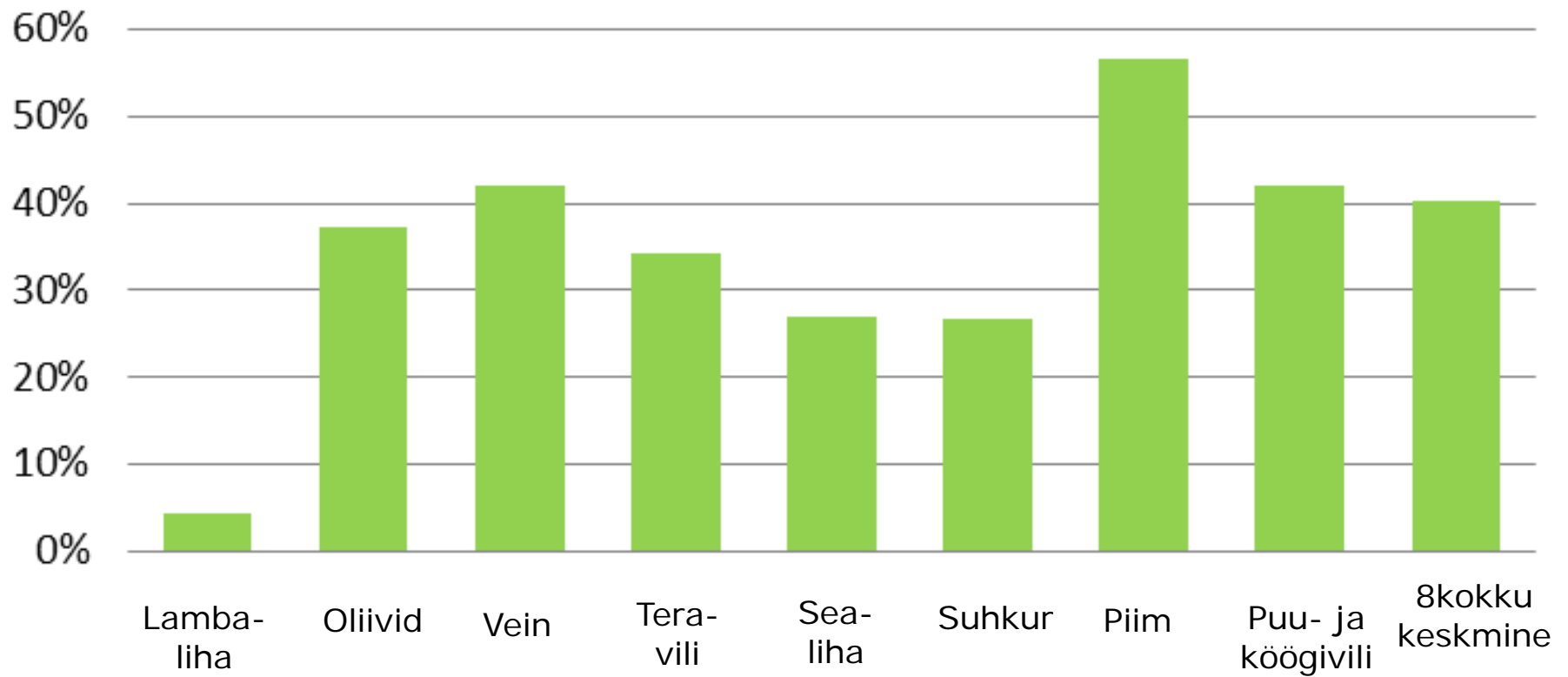
## Liikmeskonna intensiivsus

- 1:  $\geq 100\%$
- 2:  $\geq 10\%, < 30\%$
- 3:  $\geq 30\%, < 50\%$
- 4:  $\geq 50\%, > 80\%$
- 5:  $\geq 80\%$

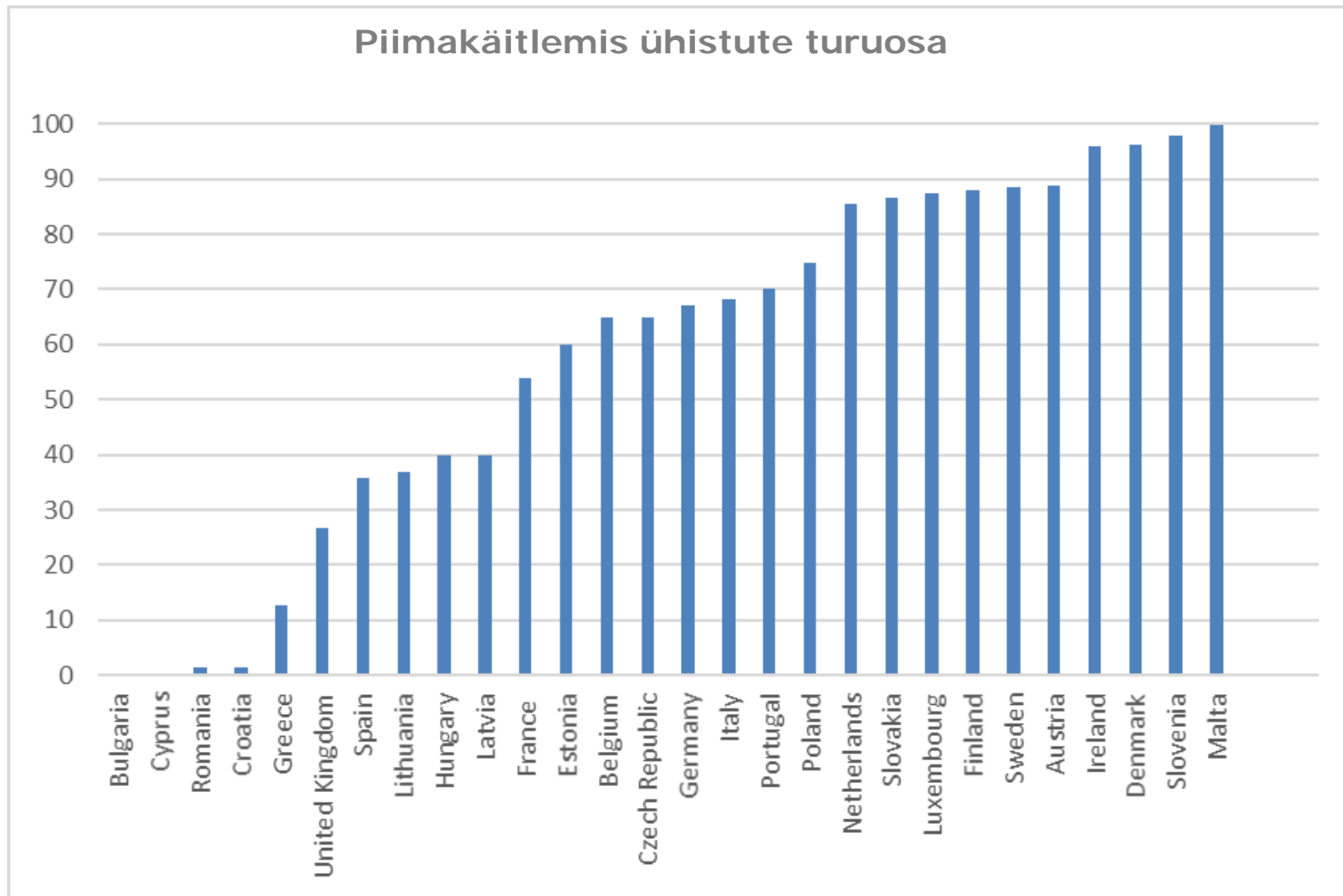
Euroopa Liit



# Ühistute turuosa, EL sektori kaupa, 2010



# Piimaühistud Euroopa Liidus, 2016





# Kaks ühistu definitsiooni

- Ühistu on autonoomne inimeste assotsiatsioon, kes on ühinenud vabatahtlikult, et rahuldada oma ühiseid majanduslikke, sotsiaalseid ja kultuurilisi vajadusi ja püüdlusi läbi ühiselt omatud ja demokraatlikult kontrollitud ettevõtluse (ICA / ILO)
- Ühistu on majanduslik organisatsioon, mida iseloomustab:
  - Kasutaja - omandis
  - Kasutaja – kontrolli all
  - Kasutaja - kasuks

(Dunn, 1988)

# Peamised teooriad, mis selgitavad ühistute kasvu ja vastupidavust

- Mastaabisääst
- Läbirääkimisjõud / tasakaalustav jõud
  - Konkurentsivõime moodsupuu teooria
- Tehingukulu teooria
  
- Kollektiivse tegevuse teooria
- Institutsionaliseerimise teooria



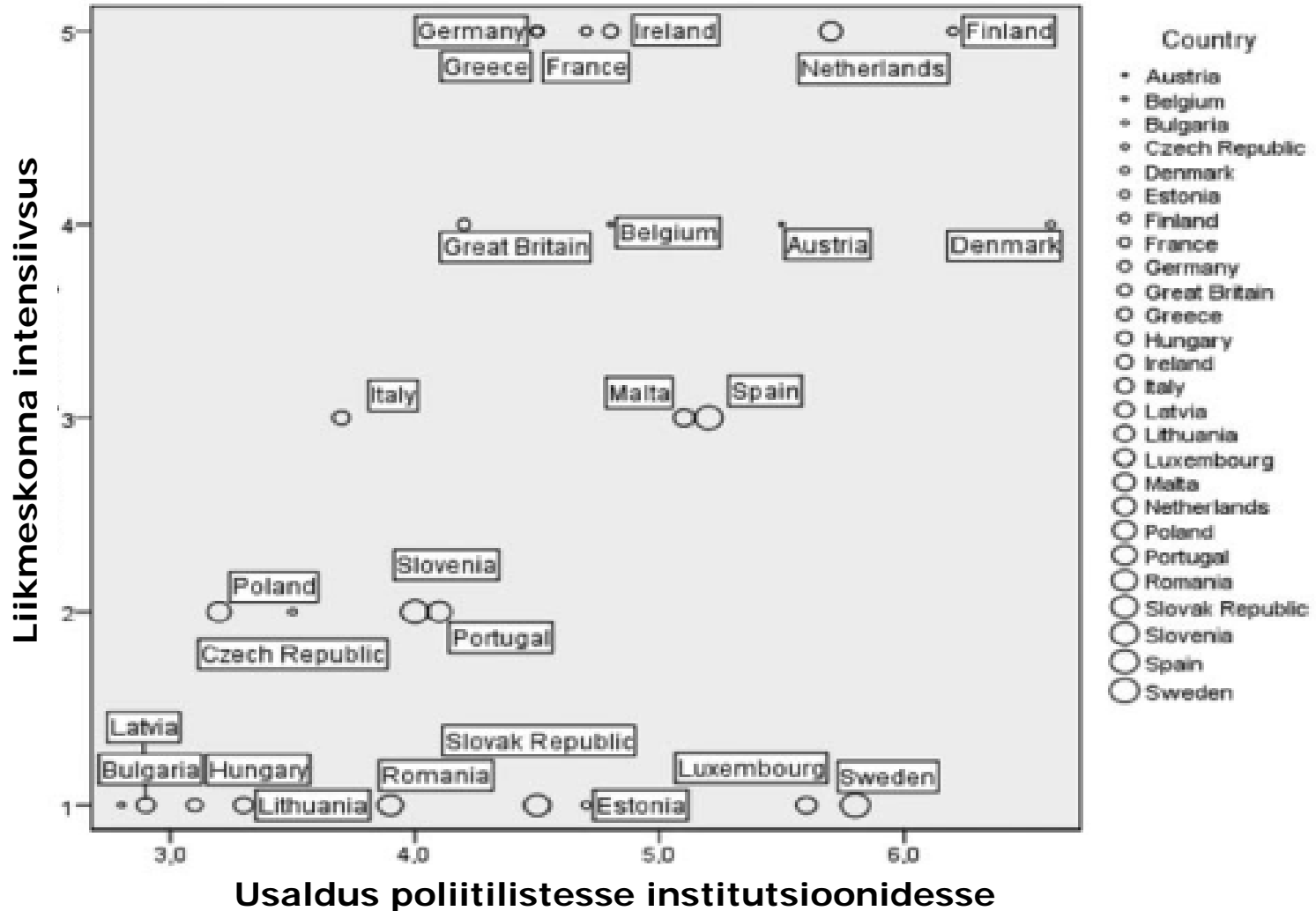
# Ühistute eesmärgid

- Peamine eesmärk: aidata parandada põllumajandustootjate sissetulekut
- Peamised viisid tekitamiseks kasu:
  1. Kasusaamine mastaabisäästust
  2. Läbirääkimisjõu suurendamine
  3. Tehingukulude vähendamine
  4. Riskide jagamine
  5. Tarneahela efektiivsuse parandamine
  6. Turul konkurentsipositsiooni parandamine

# Faktorid, mis toetavad põllumeeste koostööd

- Eelnev koostöö kogemus
- Ühiskonna kõrge usaldus (*struktuuriline usaldus või üleüldine usaldus*)
- Ühetaolised huvid
- Kõrge põllumeeste haridus
- Võimaldav seadusandlus / toetav poliitika
- Selged koostöö eelised (*selektiivsed stiimulid*)

# Ühistud ja usaldus



# Toidu- ja põllumajandusühisite võimalused: poliitiline keskkond

- Toetused riiklikul ja EL-i tasandil
  - Tootjaorganisatsioonide seadusandlus EL-is
  - Ökosüsteemi teenused
  - Maaelu areng

# Toidu- ja põllumajandusühisite võimalused: turu keskkond

## ■ Turutrendid

- Tarbijad väärtustavad lühikesi tarneahelaid ja kohalikku toodangut
- Ühistu on seaduslik ärimudel
- Jätkusuutlikkuse teemale tähelepanu suurendamine
- Tehnoloogia: sotsiaalmeedia saab toetada ühistulist dialoogi

# Näide: CONO juustuvalmistajad (Holland)

- Spetsialiseerunud juustuühistu; 400 liiget
- Peamine bränd: Beemster Cheese (*Beemster Juust*)
- Ben & Jerry's jäätise peamine tarnija
- Eestvedaja jätkusuutlikkuse programmis:
  - Caring Dairy (*Hoolitsev Piim*)



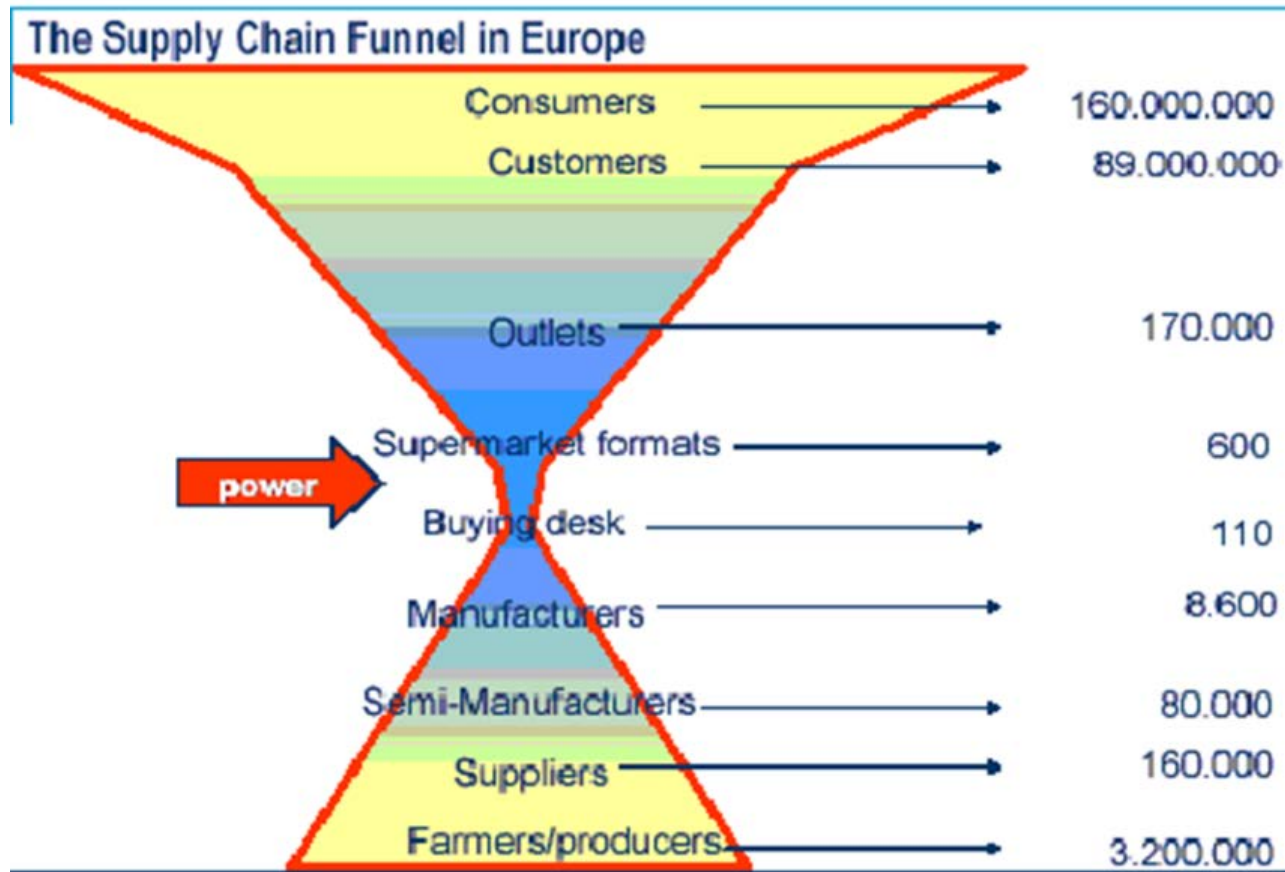
# Toidu- ja põllumajandusühistute välised väljakutsed

- Kontsentreerunud jäemüügisektor
  - Vajalik tugevdada läbirääkimisjõudu
- Kõrge hinna volatiilsus
  - Vaata piimahinna volatiilsuse slaidi
- Toiduohutus ja -kvaliteet
  - Vajalik tõhustada tarneahela koordineerimist
- Jätkusuutlikkus
  - Vajalik parandada koostööd
- Konkurentsireeglid
  - Vajalik ümberstruktureerida liikmete suhtlus

# Toidu- ja põllumajandusühistute sisemised väljakutsed

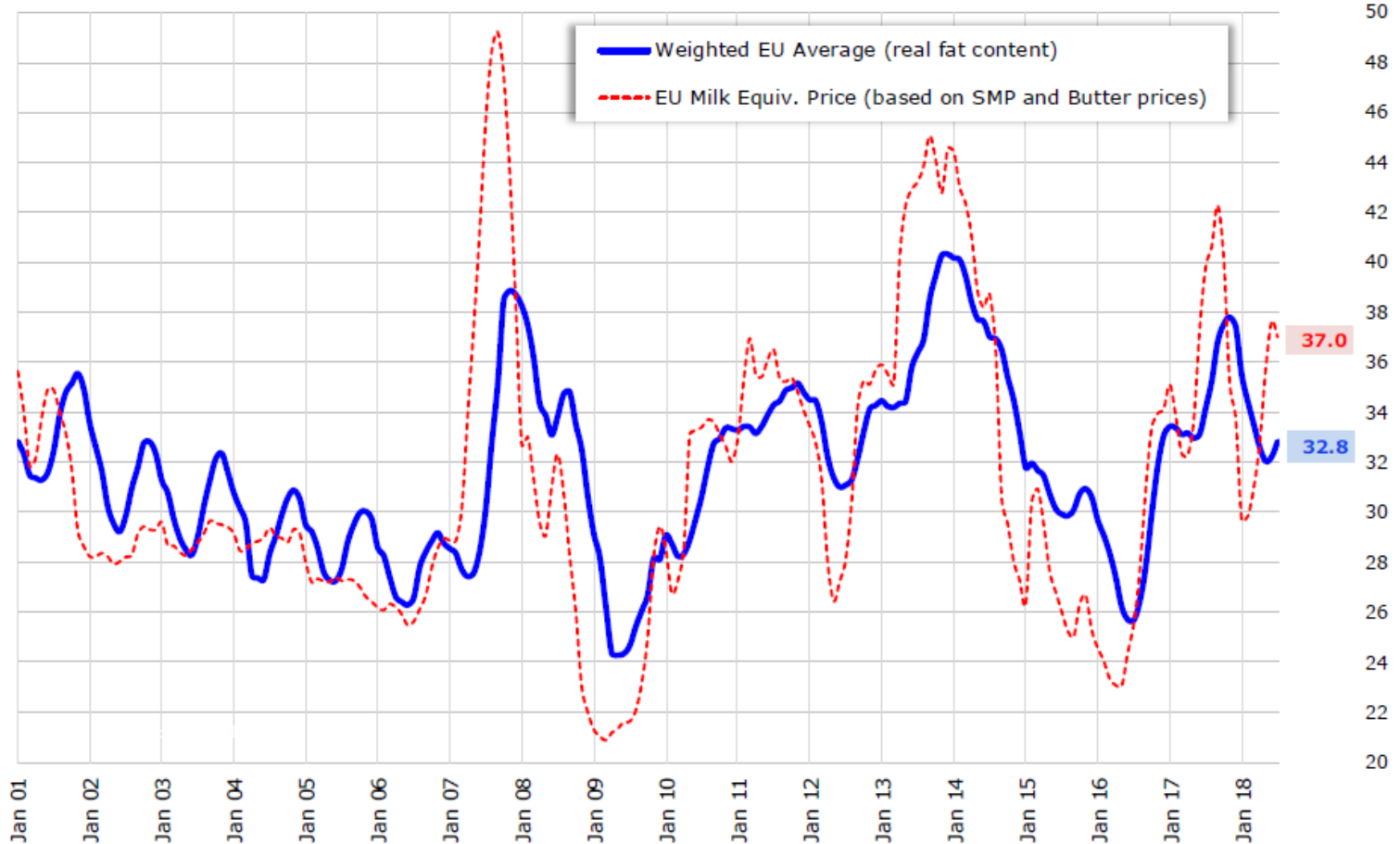
- Liikmete panustamine
  - Liikmete dialoogi intensiivistamine
- Heade juhtide leidmine
  - Vajadus muuta sisemist juhtimist?
- Lisa omakapitali leidmine
  - Vajadus muuta omandistruktuuri?
- Suurtest ühistutest on saamas hübriidühistud
  - → Kuidas juhtida hübriidorganisatsioone?

# Ühistud saavad tugevdada põllumeeste turupositsiooni



# EL-i toorpiima hinna evolutsioon (kuni 2018 juuli)

EUR/100 kg



Source : MS' communications under Reg. (EU) No 2017/1185 Article 12(a) - Annex II.4(a)

# EL-i toetus tootjaorganisatsioonidele

- Toetus puu- ja köögivilja tootjaorganisatsioonidele aastast 1996
  - Toetused jätkusuutlikkuse ja turustus programmidele
- Tootjaorganisatsioonide soodustamine piimanduses aastast 2013
  - Pole toetusi
  - Paremate tarnetingimuste läbirääkimise lubamine
- Tootjaorganisatsioonide soodustamine kõikides põllumajandussektorites aastast 2018
  - EL kaalub hetkel toetusi tootjaorganisatsioonidele
- Põllumeeste koostööd toetatakse maaeluarengu poliitikas

→ Mõju ühistutele ????

	<b>Traditsionaalne ühistu</b>	<b>Hüбриidühistu</b>
<b>Tehingud</b>	Ainult tehingud liikmetega	Ühistu on mitmekesine
	Liikmed võivad tarnida kõik tooted	Liikmel on tarneleping
	Teenus kulumaksumuses	Taodeldakse kasumit
<b>Omandiõigus</b>	Ainult liikmed panustavad omakapitali	Ka mitteliikmed panustavad omakapitali
	Jaotamata omakapital	Individaalsed omakapitali osakud
	Avatud liikmeskond	Suletud liikmeskond
	Isikud kui liikmed	Ettevõtted kui liikmed
<b>Kontroll</b>	Üks juriidiline keha	Kaks juriidilist keha
	Ainult liikmed Nõukogus	Väliseksperdid Nõukogus
	Üks liige üks hääl	Proportsionaalne hääletamine
	Ühetaoline liikmeskond	Mitmetaoline/arvuka huvigruppidega liikmeskond

# Kuidas hallata kompleksust organisatsioonis?

- Kirjanduses on väljapakutud kolm lahendust:
  1. Integratsioon
  2. Eristumine
  3. Integratsiooni ja eristumise kombinatsioon

# Integratsioon

---

- Vähendab mitmetaolisust
- Suurendab ühetaolisust
- Tugevdab huvide ühtsust
- Loob ühist identiteeti

➔ Integratsioon eeldab tsentraliseerimist



# Eristumine

---

- Variatsioonide hoidmine praktikas ja kultuuris
- Mitmete eesmärkide ja lähenemiste aksepteerimine
- Mitmete identiteetide tunnustamine

→ Eristumine eeldab detsentraliseerimist

# Integratsioon ja eristumine ühistutes?

- Tegevjuhid eelistavad integratsiooni
  - Ühetaolised tooted → mastaabisääst
  - Vähendatud informatsiooni töötlemine
  - Lihtsam otsustusprotsess
  
- Liikmed eelistavad eristumist
  - Liikmed on autonoomsed ettevõtjad
  - Liikmed erinevad nii oma ressursside kui ka võimekuse poolest
  - Liikmed erinevad nii oma huvide kui ka püüdluste poolest

# Komplekssuse võimendamine versus kompleksuse mahasurumine

	<b>Komplekssuse võimendamine</b>	<b>Komplekssuse mahasurumine</b>
<b>Juhtimis perspektiivid</b>	Personali võimekus tegeleda erinevate perspektiividega	Personal keskendub ühetaolisusele
<b>Koostöömimise juhtimine</b>	Liikmetevahelise suhtluse soodustamine	Kontroll suhtluse üle
<b>Juhtimisstandardid</b>	Kõrgete standardite ja aksepteeritavate tegevuspraktikate normide kehtestamine	Tugev standardite ühetaolisus
<b>Panustamise juhtimine</b>	Liikme panustamise arendamine läbi väärtuspõhise keele	Liikme panustamise kehtestamine läbi ratsionaalse keele

# Ühistute strateegilised valikud

- Toote portfoolio
  - Spetsialiseerunud või mitmekesine
  - Massitoodang või erisortiment
- Suurus
  - Regionaalne, riiklik või rahvusvaheline
- Peamised eesmärgid
  - Keskenduda kas läbirääkimisjõule või tootearengule

# Juhtimisvalikud

- Kontroll juhtkonna üle
  - Juhtkonna järelvalve tugevdamine
  - Välised direktorid?
- Suhted liikmetega
  - Liikmete panustamise tugevdamine (dialoog)
  - Ühistu kõik töötajad tähtsustavad suhteid liikmetega
- Hääletamine
  - Üks – liige – üks - hääl
  - Proportsionaalne hääletamine

# Toidu- ja põllumajandusühistute tulevik

- *Tootjate aitamine jätkusuutlikult ja efektiivselt vastata tarbija nõudluse täitmisele küllaldase ja tervisliku toidu järgi*



Täna teie  
tähelepanu eest

[jos.bijman@wur.nl](mailto:jos.bijman@wur.nl)



# Ühistud Hollandis (2014)

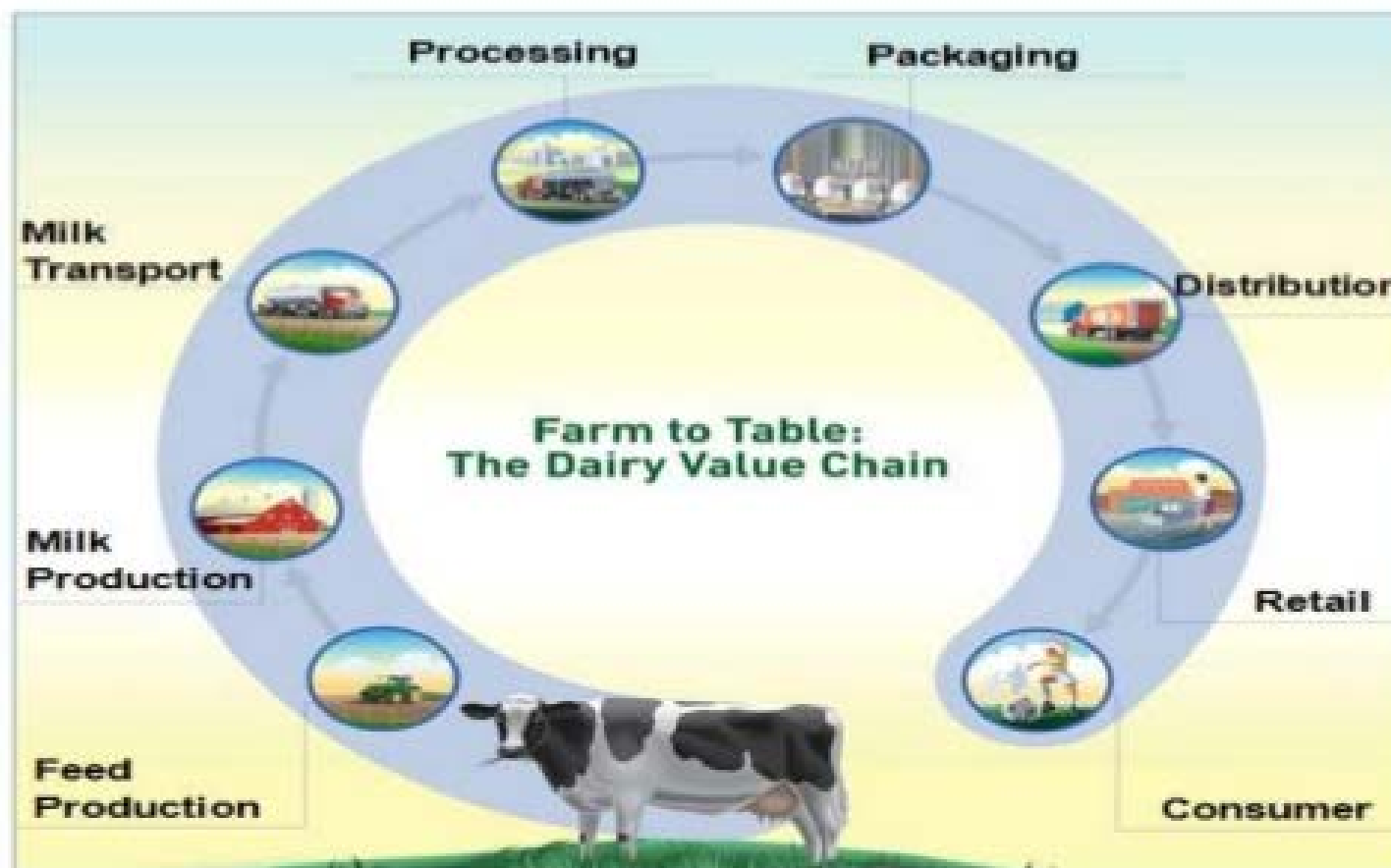
Sektor	Ühistute arv	Käive (miljard eurot)	Tööhõive (# fte)	Liikmed (x 1000)
Finants	100	61	95,000	23,700
Põllumajandus	200	32	40,000	140
Hankimine	100	15	4,000	1000
- Energia	2100	3	14,000	660
- Tervishoid				
- Jaemüük				
- Muu				
<b>Kokku</b>	<b>2500</b>	<b>111</b>	<b>153,000</b>	<b>25,500</b>



# Peamiste Hollandi põllumajandus ühistute võtmearvud(2015)

	Ühistute arv	Turuosa (%; 2010)	Liikmed (ainult Hollandis)	Töötajad (fte)
Suhkur	2	100	11000	2200
Piim (piima töötlemine)	5	86	16000	21500
Puu- ja köögiviljad	15	95	2500	2600
Kartuliitärklis	1	100	2500	1300
Seemne ja köögivilja kartulid	6	n.a.	1500	200
Seened	2	>80	210	230
Lilled	2	95	4800	2900
Seakasvatus	1	85	1750	500
Veisekasvatus	1	85	25500	1300
Loomasööt	13	55	30000	6200

# DAIRY – VALUE CHAIN



# Hollandi piimaühistute ajalugu

- 1872 – 1886: mitteformaalsed ühistud
- 1886: esimene ametlik piimaühistu
- 1886 – 1916: kiire kasv (1 → 750)
- 1916 – 1950: konsolideerumine, kriis ja sõda
- 1950 – 1984: ratsionaliseerimine
- 1984 – 2014: tarbijale orienteeritus

# Piimaühistud Hollandis, 2016

<b>Dairy Cooperatives in The Netherlands, 2016</b>			
	<b>turnover (million euro)</b>	<b>Employees (fte)</b>	<b>Members</b>
FrieslandCampina	11,001	21,927	13,300
CONO Kaasmakers	209	176	443
DeltaMilk	209	65	165
DOC Kaas	174	230	900
Rouveen Kaasspecialiteiten	147	160	250