



Teabematerjal
ÜHISTU JUHTIMINE

Tartu 2020
Eesti Maaülikool

Koostajad: Rando Värnik ja Taavi Kiisk
Keeletoimetus: Kadi Kivilo
Fotod: Janar Eit ja Adobe Stock
Kujundanud: AS Kuma
Trükkinud: OÜ Vali Press
Väljaandja: Eesti Maaülikool

ISBN 978-9949-698-48-6 (trükis)
ISBN 978-9949-698-49-3 (pdf)

Autoriõigus kuulub Eesti Maaülikoolile ja varalised õigused materjali tellijale. Teabematerjal valmis Maaeluministeeriumi ning Põllumajanduse Registre ja Informatsiooni Ameti (PRIA) tellimisel programmi „Teadmussiirde pikaajaline programm ühistegevuse tegevusvaldkonnas“ raames 2020. aastal. Kõik autoriõigused on kaitstud.

Eessõna



RANDO VÄRNIK

*Eesti Maaülikooli majandus- ja sotsiaalinstituudi
maamajanduse ökonomika professor*

„Ühisted on keerulised organisatsioonid“ – nii algab paljude ühistu juhtide ja nõukogu liikmete lühitutvustus oma ühistust, kui küsida, kuidas neil ühistus läheb. Ühistu moodustamise etapp on ühistu juhtimise seisukohalt määrav, kuna selles etapis tehtud vead ja lahendamata küsimused kanduvad erinevate motiivide kaudu edasi nii ühistu juhtimisse kui ka selle elujõulisusse.

Olenemata valdkonnast võivad ühistu omanikud nii oma tegevusmahu kui ka kauplemisvõime poolest erineda. See tekitab hulga küsimusi. Kuidas juhtida ühistut, kui kokku saavad mahult suuremad ja väiksemad tootjad? Kas tuleks suurusest olenevalt teha ühistu „kodurahu“ ja jätkusuutlikkuse tagamise nimel tingimustes või kokkulepetes järeleandmisi? Kuhu võivad need järeleandmised sellisel juhul viia ning millised on võimalikud tagajärjed? Kas kokkulepitud reeglites tuleks teha järeleandmisi?

Oma käesolevas teabematerjalis oleme püüdnud koondada kirjandusallikatel põhineva olulise informatsiooni, mis selgitab ja annab ülevaate võimalikest ühisted ootavatest situatsioonidest ning „mänguteooriast“. Kuivõrd näiteks ka „ähvardus“ on mõjuvahendiks, et organisatsioonis konflikti ja koostöö stiimulite kombinatsioon annaks tulemuseks organisatsiooni parema toimimise ja hoiaks ära pühendunud liikmete lahkumise ja organisatsiooni lagunemise. Oleme materjali koostamisel rõhu asetanud just praktiliste, ühistus ettetulevate olukordade lahendamisele.

Hea lugeja, palun varu endale aega kirjapandu mõtestamiseks, et leida lahendusi, kuidas kujunenud situatsioonides toimida.

Head lugemist!

Sisukord

Eessõna	3
Otsustamine liikmete erinevate huvide foonil	5
Sissejuhatus	5
Mitmekesised põllumajandustootjad	8
Liikmeskonna konsensus äritegevuses	9
Ühetaolised reeglid	13
Suurtootjate peibutamine	17
Kokkuvõte ja järelused	26
Kasutatud kirjandus	28

Otsustamine liikmete erinevate huvide foonil

BRUCE J. REYNOLDS

Ameerika Ühendriikide Põllumajandusministeeriumi
ühistegevuslike programmide ökonomist¹

Sissejuhatus

Põllumajandustootjaid ajendab ühistut asutama ja seda toetama muidu kättesaamatu kasu. Ühistud töötavad jõudsalt juhul, kui need täidavad tootjate huve ja sihte muudest meetoditest efektiivsemalt. Selle toonitamiseks kasutatakse terminite *ühised sihid* või *huvide ühisus* asemel mõistet *koostööstiimul*. Rõhutatakse üksikuid koostööd võimaldavaid stiimuleid ja nendest tekkivaid vastakaid huve, mis käivad ühistegevusega paratamatult kaasas.

Organisatsiooniline ühistegevus on pikaajalise planeerimise protsess, mille eesmärk on töötada välja projektid ja teenused, et luua ühtsema kvaliteedi ja korrapära abil ühistu liikmetele enam kasu. Selleks rakendatakse tegevuskavu, mis minimeerivad liikmete stiimuleid eraldi tegutsemiseks. Protsess seisneb potentsiaalselt konfliktsete olukordade muutmises niisuguseks, milles valitsevad koostööstiimulid.

Selge suund ja õigeaegne otsustamine on määravad igas edukas ettevõtmises. Mida mitmekülgsemad on ühistu töö ja selle liikmetele vajalikud teenused, seda raskem on ühistul selget suunda hoida ja aegsasti otsustada. Hoolimata ühistute ajaloolisest edust põllumajanduses, on erinevate huvidega liikmeskonna koordineerimine alaline, kui mitte kasvav probleem tänapäevalgi.

Milleks üldse vaevuda?

Kuna tavalisi ettevõtteid on oluliselt lihtsam käitada, võib tekkida kahtlus ühistute otstarbekuses. Ühistud pole ime-ravim igale hädale, kuid need väärivad siiski vaevanägemist, kuna:

- ühistuid kontrollivad põllumajandustootjad;
- loodav kasu jaguneb vastavalt ühistu kasutamise mahule;
- ühistute kasuperspektiiv on pikaajaline ja need maandavad riske;
- ühistud likvideerivad turutõrkeid ja parandavad turuolukorda pelgalt oma olemasoluga;
- need annavad tootjatele võimaluse jääda iseseisvaks, kuid samas kasvatada oma turujõudu;
- ühistud aitavad esindada tootjate huve väliste osapoolte ees;
- ühistud edendavad maapiirkondade kogukondi.

Ühistud on küll vähem paindlikud, kuid nende ühetaolised reeglid annavad aimu ühistute abstraktselt eesmärgist – luua põllumajandustootjatele õiglane konkurentsiolukord.

¹ Tekst põhineb Ameerika Ühendriikide Põllumajandusministeeriumi (United States Department of Agriculture, USDA) uurimisaruannete (Research Reports, RR) seeria 1997. aasta väljaandel „Decision-Making in Cooperatives With Diverse Member Interests”. Siinses teabematerjalis on algset teksti Eesti oludega kohandatud ja märkustega täiendatud. Artikli algtekst asub USDA kodulehel (<https://www.rd.usda.gov/sites/default/files/rr155.pdf>).

Valitsemine

Sõnaga *valitsemine* (*governance*) tähistatakse ühistu kontrolliprotsessi, mida suunavad selle liikmed. Valitsemine hõlmab strateegiate kehtestamist, mida ühistu juhatus siis oma taktikatega täidab. (Ühistu nõukogu käsiraamat, 2019)

suund muudab liikmete erinevate huvidega hakkama saamise ühistutele keerulisemaks kui teistes ettevõtetes, milles iga tehing on isikustatud ja eraldiseisev.

Allpool uuritakse, kuidas ühistud rakendavad **konsensuslikku valitsemist ja ühetaolisi reegleid**. Ühtlasi arvestatakse erinevate huvidega liikmete koordineerimise strateegiliste tagajärgedega tiheda konkurentsiga tegevusaladel. Selleks vaadeldakse ühistu liikmete erinevate huvide olemust, põllumajandustootjate koostööstiimuleid, konsensus- ja ühetaoliste reeglite tähtsust ja suurtootjate ühistusse kaasamise küsimust mänguteooria abil.

Otsustamine erinevate huvidega liikmete kontekstis on eluline probleem, kuid vaid üks paljudest ühistute muredest. Fookuse hoidmiseks jäetakse kõrvale muud olulised kaalutlused, nagu potentsiaalsed juhtkonna ja liikmete huvide lahknevused². Juhtkonna sihiks seatakse võimalikult suur ja sidus liikmeskond, pööramata tähelepanu selle suuruse optimaalsusele. Kirjutises eeldatakse, et liikmeskonna laienemisel või vähemalt selle säilimisel saavad liikmed rohkem netotulu ja kasu.

Otsustusprotsessi kaal

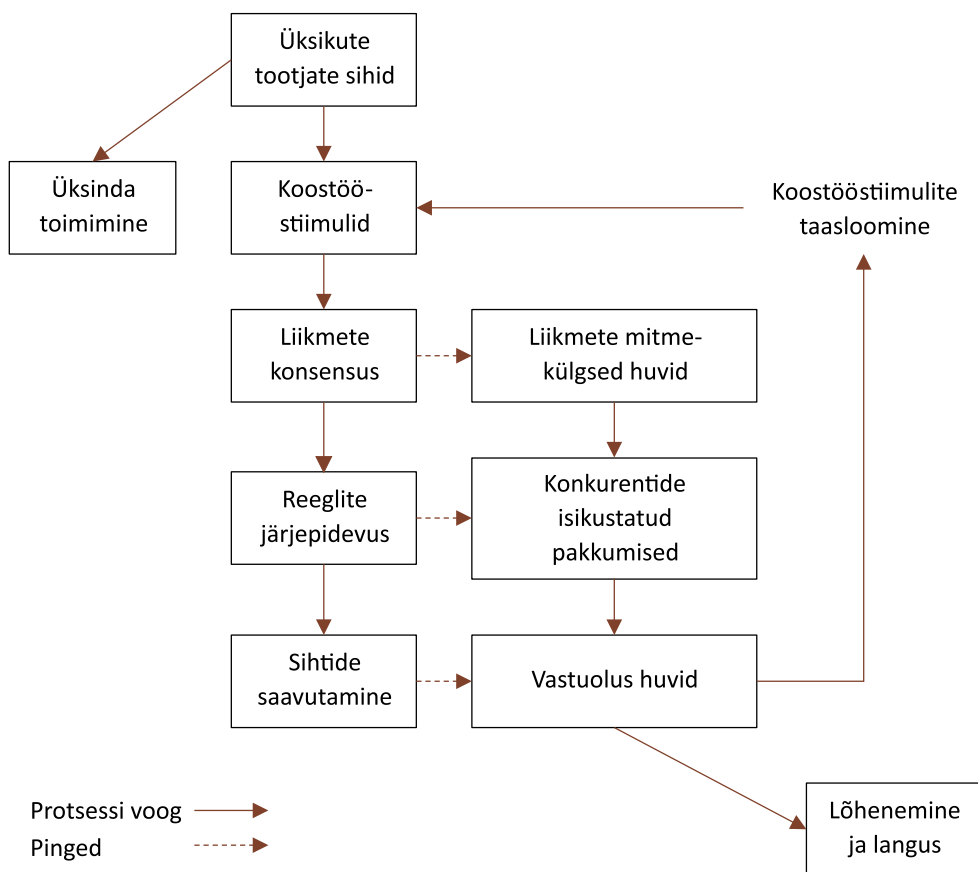
Kuna ühistus kohtuvad erinevate huvidega isikud, on nende ootuste, huvide ja vajadustega arvestamine edu eelduseks. Seega uuritaksegi siinses teabematerjalis just otsustusprotsessiga seotut – liikmete huve austav otsustamine tagab ühistu püsijäämise.

Keskliste tulude konstantsuse või kahanemise korral liikmeskonna laienemisel tuvastatakse liikmesuse tingimuste ja liikmetega asjaajamise diferentseerimise kasu, kui nendele teenuste osutamisega kaasnevad erinevad kulud. Arutatakse veel eristavate reeglite mõju konsensuslikele otsustele ja organisatsiooni sidususele, kuid ei analüüsita reeglite tõhusust ega pakuta praktilisi näiteid.

Järgnevatel lehekülgedel uuritakse kolme ühistute põhistrateegiat: 1) äritegevuse arendamine ja piiritlemine; 2) selgemalt ühistegevuslik turustamine ja teenuste osutamine ning nende lisandväärtust loovate ettevõtmistega seostamine; 3) pikaajalise planeerimise abil ühistu tulemuslikkuse parandamine.

Edasi vaadeldakse liikmete erinevate huvide käsitlemist strateegilises raamistikus, nagu näitab joonis 1. Protsess algab iga üksiku tootja sihtidest – kuni tootjad ei taju teiste tootjatega ühistus töötamise stiimuleid või huve, tegutsevad nad ükski.

² Esindamisprobleem (*agency problem*) on üks organisatsiooniteooria valupunkte ja pole omane vaid ühistutele. Probleem tekib sellest, et ühistu liikmed ehk esindatavad (*principals*) valivad või nimetavad oma huvide kaitseks nõukogu ja juhatuse liikmed (*agents*). Esindajatel on aga oma huvid, mis võivad esindatavate omadest lahkneva või halval juhul neid otseselt kahjustada.



Joonis I. Ühistute ja liikmete erinevate huvide strateegiline raamistik

Joonis I näitlikustab koostööprotsessi, kus liikmeskonnale stiimulite loomine nõuab konsensuslikke otsuseid ja ühetaolisust liikmetega asjaajamise reeglites ja protseduurides. Need faktorid eksisteerivad paralleelselt pingetega, millele osundavad kriipsnooled. Alustades liikmete mitmekülgsetest huvidest ja konkurentidest, kes võivad isikustatud pakkumise vormis luua erinevaid tingimusi.

Ettevõtted, äriettevõtted ja ühistud

Tekstis kasutatakse erinevuste rõhutamiseks neid kolme terminit. Näiteks sõnaga *äriettevõtte* rõhutatakse ettevõtte mitteühistegevuslikku olemust. Kuna kõik kolm konkureerivad ühtedel tingimustel, ei tohi samas unustada, et ühistudki on ettevõtted.

Eelnimetatud pingetest tekivad huvid vastuolud, mida tuleb koostööstiimulite taasloomisega leevendada. Teenuste sisu ja nende pakkumise ümberkujundamine koostööstiimulite taasloomiseks on katkematu protsess, millele viitab joonise I noolte ringikujuline suund.

Kui ühistud jätvad strateegilise planeerimise ja stiimulite taasloomise tagaplaanile, **halvendavad suhted organisatsioonis järk-järgult kuni lõhenemiseni**. Seest- või väljastpoolt tulenevad pinged kas lahendatakse ringitaolise, katkematu protsessi abil või need lükkavad ühistu lõpuks languseni. Kogu siinne arutus tugineb joonisel I olevale strateegilisele raamistikule.

Põllumajandustootjad toodavad laia valikut toitu ja kiudu, seda tehakse nii peretaludes kui ka suurfarmides. Niisugune väide sobib iseloomustama suurema osa riikide põllumajandust, kuid eriti Ameerika Ühendriikide oma. Kuna riigi algusaegadel olid tootjad erinevatest välisriikidest pärit immigrandid, moodustusid varajased ühised immigrandide erinevate kogukondade põhjal (Parker, 1956).

Esimesed Eesti ühised

Kodumaised ühised tekkisid juba enne riigi iseseisvumist. Piirkonna etnilise homogeensuse tõttu ei tekkinud ühised erinevast rahvusest talunike kogukondades nagu USA-s. Küll aga mängisid peaosas taas rasked majandustingimused. (Leetsar, 2012)

Ebastabiilsed turutingimused 19. sajandi lõpus viisid talupidajate ulatuslikuma organiseerumiseni, misjärel moodustus järk-järgult rohkem etnilisi ja kohalike kogukondade piire ületavaid suhteid ja organisatsioone. Paralleelselt sellega tekitas moodsa põllumajanduse areng vajaduse suurühistute tõhususe ja turujõu järele. Erineva etnilise taustaga ja laiema geograafilisest piirkonnast pärit liikmete ühinemise põhjus oli ühine majanduslik vajadus.

Paljud ühised õitsesid tänu arvukale liikmeskonnale ning mastaabi- ja mitmekülgussäästule (*scale and scope economy*), aga varasematel etniliselt homogeensematel ühistel olid siiski teatud eelised (Sealsamas). Kohaliku ühistegevuse eestkõnelejad rõhutasid majanduslike huvide erinevuste minimeerimise tähtsust, et tagada efektiivne koostöö (Nourse, 1925). Vähenenud kohalike talude arv ja ühiste liikmeskondade hiiliv geograafiline laienemine on teinud sidususest moodsa ühistu olulise mure.

Suur või väike

Liikmete põllumajandustootmise suurus ilmestab tabavalt põllumajandusühistute liikmeskondade mitmekülgseid majandushuve. Kui ühistu tegevusega luuakse mastaabi- või mitmekülgussääst, on tõenäolisemad õiglaste reeglite rakendamisel sündivad majanduslike huvide konfliktid. Mõnel juhul jaotavad ühised tulusid proportsionaalselt, lähtudes tarnemahu majanduslikust mõjust, ja kehtestavad teenuste kasutamise mahuga proportsionaalse hääletamisõiguse. Tootjate tegevusmahtude erinevused on olnud juba pikka aega liikmepoliitika lahkarvamuste allikaks.

Erinevad tootmistehnoloogiad ja -praktikad

Paljude põllumajandusettevõtete tehnoloogiad on üha enam spetsialiseerunud ja integreeritud spetsiifiliste turustuskanalitega. Sellisel juhul tulevad koordineeritud turustustegevus või teenused tootjatelt ja tootjatele, kellel on ühilduvad süsteemid, äärmisel juhul isegi ühte marki masinad. Näiteks võib olla raskem ära kasutada

Harjumuse jõud

Üks lihatootmise põhiküsimusi on toodangu kvaliteedi tagamine ja selle tõendamise. Sestap on tähtis, et lihaühistu liikmed kasutaks ühilduvaid tootmistehnikaid ja -praktikaid, mitte ei jääks tuttavate meetodite juurde vankumata. Ainult siis suudab ühistu kehtestada ühtse kvaliteedistandardite süsteemi ja muuta toodangu tarbijatele konkreetse kvaliteedimärgi abil ahvatlevamaks.

ühtlasema kvaliteediga liha tootmise eelseid, kuna traditsioonilise ühistu liikmeskonna tootmissüsteemid ja nende vaated rangete standardmeetodite järgimisele erinevad oluliselt (Reynolds & Reilly, 1994).

Liikmeskonna konsensus äritegevuses

Põllumajandusühistute liikmed kontrollivad ja suunavad ühistuid, et need oleks finantsiliselt stabiilsed. Samas on paljud ühistud innovatsiooni poolest *kurikuulsad*³. Piiramise asemel on konsensuslik valitsemine ja otsustamine pigem aidanud muuta ühistuid ülimalt konkurentsivõimeliseks ja innovaatiliseks. Konsensuslik lähenemine võib aga muuta need fokuseerimata ärieesmärkide mõjul haavatavaks, mistõttu tuleb meenutada manitsust: ühistud tegutsegu ettevõtetena.

Edasi arutatakse konsensusse nõuet ühistegevuslikus otsustamises koos selle potentsiaalsete positiivsete ja negatiivsete mõjudega ärieesmärkide saavutamisele. Liikmete konsensuslik valitsemine on samuti jätnud oma jälje ühistute organisatsiooni struktureerimise strateegiatele.

Konsensuslik protsess

Konsensus ei nõua täielikku üksmeelt, pigem kätkeb see erinevate arvamuste ja majanduslike vajaduste tunnustamist ja austamist. Protsess nõuab liikmetelt sihtideni viivate ettepanekute toetamise kaalumist, isegi kui otsused ei pruugi otseselt individuaalseid eelistusi rahuldada (Reynolds, 1995).

Konsensuspõhises organisatsioonis tunnustatakse liikmete vaateid isegi siis, kui need pole enamuse uskumustega täielikus kooskõlas. Eelistuste ja vaadete väljendamist ja tunnustamist nimetatakse hääleõiguseks, mida kohaldatakse hääletamisega või muul moel (Hirschman, 1970). Nagu demokraatlikes valitsusteski, toimub ühistutes hääletamine kahel kujul: liikmed valivad otsustuskogudesse oma esindajad, kes siis omakorda langetavad otsuseid, hääletades kas kaudselt või otseselt.

Kuigi liikmetel tuleb hääletades teha teatud olulisi otsuseid, valivad nad peamiselt nõukogu liikmeid. Nõukogu liikmete ametiajad tavaliselt vahelduvad, et hoida järjepidevust ja korraldada sageli valimisi. Kuid liikmed ei pea alati oma vaateid jagama ametlike kanalite kaudu, näiteks nõukogu liikmele. Neil on õigus pärida aru juhtidelt, kelle jaoks see on töö tavapärane osa (Peterson & Anderson, 1996). Muidugi, liikmetel kujuneb välja juhatusest erinev nägemus kontrolli efektiivsuse kohta: liikmed on sageli oma kontrolli ja mõju ulatuse pärast mõneti rahulolematud (Boynton & Elitzak, 1982).

³ Mis mõttes kurikuulsad? Ühest küljest aitavad ühistud turule tuua uusi tooteid, nagu tegi näiteks Ocean Spray jõhvikatega USA-s. Teisest küljest eksperimenteerivad eriti USA ühistud julgelt oma organisatsioonidisainiga, mis on mõnel juhul viinud ühistu muutumiseni äriettevõtteks.

Nõukogus tuuakse liikmete erinevad arvamused välja ja jõutakse konsensuseni. Nõukogul on usalduskohustus nii ühistu maksevõimelisuse tagamiseks kui ka liikmete huvide esindamiseks. Esimene kohustus seisneb üldiste huvide kaitsmises, samas kui viimane hõlmab individuaalseid, sageli väga kirevaid liikmete huve, mida tuleb kooskõlla viia.

Kuna ühistud on vabatahtlikud organisatsioonid, on liikmetel võimalus ühistust lahkuda (Hirschman, 1970). Sellise suure ohu vältimiseks püütakse ühistutes konsensuslikult otsustada. Kuigi nõukogu liikmed on küsimustes erinevatel seisukohtadel, teevad nad kooskõlalisi pingutusi konsensuslike, kui mitte ühehäälsel, otsuste langetamiseks (Reynolds, 1995).

Positiivsed mõjud

Ehkki ühistud põhinevad demokraatlikul valitsemisel ja konsensusel, ei paista need jooned välja igapäevastes äriotsustes. Ühistute konsensuslik protsess jääb avalikkusele suuresti märkamatuks. Konsensuse tähtsus on vaevu hoomatav, kuid selle mõju ühistule on määrav.

Konsensuse oluline eelis on erinevate vaatenurkade ja kogemuste kombineerimine otsuste langetamisel. Mitmekülgsete huvidega arvestamise surve loob tegelikkuses ühistutele uusi väärtuseid ja tekitab innovaatilisi ideid.

Ametnikudki tunnustavad ühistute liikmetega õiglast asjaajamist. Näiteks on USA-s maksukohtus vaidlustatud ühistute tulude jaotamist liikmetele. Kohtud aga on jaotused nende õigluse tõttu muutmata jätnud, eelkõige kuna konsensust peetakse õigluse määratlemisel välisekspertide arvamusest olulisemaks (Lee, 1989).

Õiglase asjaajamise küsimusi ei saa ilma kriteeriumitega nõustumata sageli lihtsalt lahendada. Vastuolulisi lähenemisi saab toetada erinevate põhjendustega. Samas omistavad demokraatlikud institutsioonid konsensuslikele otsustele kaalu, kuna mõningal määral need kinnitavad reeglite õiglust.

Negatiivsed mõjud

Ühistud olgu valvsad ärivõimekust ja -vaistu mõjutavate negatiivsete impulsside suhtes, mida võib tekitada konsensusele jõudmise surve. Konsensusel põhinev organisatsioon satub suurema tõenäosusega teatud lõksudesse kui keskse ja ülalt-alla (*top-down*) otsustamisega ettevõtte.

Konsensus

Enamasti piirduakse konsensuse mõtestamises selle tähendusega sõnaraamatu järgi – üksmeel, ühismeel (Eesti Keele Instituut, 2018). Oht, et konsensus jääb vaid sõnakõlksuks, pole siis kaugel. Samas on konsensust tabavalt nimetatud rahulikuks otsustamiseks (Miina, 2009).

Rahulik otsustamine võtabki konsensuse lühidalt kokku. Kuidas konsensust saavutada, on juba teine küsimus.

Senise olukorra jätkumise lõks

Ühistutel tuleb hoiduda sidususe säilitamisest õigeaegsete ja vastuoluliste otsuste vältimise arvelt. Uute ärisuundade kasu jaguneb liikmeskonnas sageli ebavõrdset, mistõttu on ohutuim valik paati mitte kõigutada ja jätkata nagu tavaliselt. Võimust võib võtta kaldumus hoiduda algatustest, kuna siis on ebaõnnestumise korral raskem süüdlast otsida. Konsensuse saavutamise surve võib sellist mõtlemist võimendada.

Konsensuse aluseks on traditsioonidest kinnihoidmine, kuid põllumajanduses toimuvad muutused ei sobi sellega kokku. Uusi tootmistehnoloogiaid või -praktikaid kasutusele võtnud tootjad soovivad need siduda lisandväärtust andva töötlemise või turustussüsteemidega, et maksimeerida uuenduste kasu. Seda võib üksikutel juhtudel teha, kuni need valiktegevused ei ohusta koostööst tulenevat ühist kasu.

Tasuta teenuste lõks

Ühistute esindajastaatus hõlmab sageli niisuguste teenuste väljatöötamist või pakkumist, mida ei suuda pakkuda teised mitteühistulised alternatiivid. Nende osutamisel ei pruugi palju teenida, kuid need on väärtuslikud vähemalt osale liikmeskonnast. Põllumajandustoodete turgude hinnatsükli mõjutavad sageli drastiliselt nõudlust, see raskendab taliste teenuste tasuta pakkumist. Siis tuleb tootjatel haarata initsiatiiv, et ühistute abil tagada spetsiifilisi teenuseid.

Eriteenused täiendavad tõenäoliselt ühistu põhifunktsioone, näiteks välitingimustes rehvide parandamise teenuse osutamine. Selle teenuse pakkumine ühistu põhiteenusena pole teostatav, kuid on liikmeskonna koordineeritud toetusega võimalik. Teiste näidete sekka kuuluvad uued eriomased kultuurid või kari, millele pole veel hästi arenenud turgu. Turu arendamine on niisuguse teenuse näide, mida kerge vaevaga ei saa pakkuda tasuta eest.

Ühistu võib langeda eriliste teenuste täielikult tasuta pakkumise lõksu või laiendada nende pakkumist kaugemale kasumlikkuse punktist. Näiteks uuring 31 Oklahoma ühistu seas näitas, et 65% nendest osutas teenuseid negatiivse marginaaliga (Kenkel, 1992). Ainult 35% valimi ühistutest vihjas, et kaalutakse niisuguste teenuste pakkumine lõpetada (Sealsamas).

Konsensuslik surve tasuta teenuste osutamiseks tuleneb sageli liikmete mitmekülsusest. Juhatuse ja nõukogu võivad tunda survet käituda teatud häälekate liikmete tahte järgi, osutamaks teenuseid, mis ei too ühistule midagi sisse.

Uuenduste ohud

Ühest küljest kaasneb uuendustega kvantitatiivne kasv ehk toodangu koguse suurenemine. Teisest küljest võib uue tootmistehnika või -praktikaga kaasneva toodangu oluline kvalitatiivne kasv. Selle võrra paraneb tootja väärtuspakkumine.

Ühistus tekitab selline olukord aga konfliktiohu – näiteks kui tootja soovib, et tema kvalitatiivselt paremat toodangut turustatakse vastavalt. Teised liikmed võivad seda aga tajuda erikohtlemisena, mis tekitab ühistus pingeid.

Organisatsioonistruktuur

Konsensuse roll ühistus ei jäta puutumata organisatsioonistruktuuri ja selle restruktureerimisstrateegiaid. See takistab sageli ühistute ühinemist ja konsolideerumist. Suurte ja kapitalimahukate toidu- ja kiutöötlemisüksuste eeliste kasutamiseks liituvad kohalikud ühistud keskühistuks.

Ühistud suudavad koordineerida mahukat turustustegevust, mis oleks liikmete konsensuse vaatepunktist võimatu, kui need ei nõuaks just mitme organisatsiooni konsolideerimist. Uudne alternatiiv keskühistutele on võrgustike rajamine.

Näiteks jõuab osa piirnevates regioonides töötavaid kohalikke ühistuid mastaabisäästuni nii, et iga organisatsioon spetsialiseerub kindlale teenusele. Igal piirkonna võrgustiku ühistu liikmel on ligipääs vajalikku teenust kõige tõhusamalt osutavale ühistule. Spetsialiseerudes välditakse potentsiaalseid liikmete erinevatest huvidest tekkivaid probleeme.

Niinimetatud *uue põlvkonna ühistutes* on ilmnenu organisatsioonilised uuendused⁴. Kuigi nad on välja töötatud paljudel põhjustel ja eesmärkidel, on nende kaudeks ja täiendavaks eeliseks võime moodustada ühistuid liikmete majanduslike huvide minimaalse lahknevusega. Ühistud kindlustavad konsensusliku planeerimise ja otsustamise, nõudes pühendumist varem väljatöötatud plaani järgi lisandväärtuse tootmisele.

Lisaks hinnatakse omakapitaliinvesteeringute ja teenuste kasutamise mahte ning liikmeskond suletakse seatud sihtmärgini jõudmisel. Nende ühistute piiritletud liikmeskonnal on konsensuseks tugev stiimul, mida pole paljudel avatud liikmeskonnaga organisatsioonidel. Konsensuse loomise võimekus on oluline eelis, mida uue põlvkonna ühistute organisatsioonilise vormi edendamisel piisavalt ei rõhutata.

Konsensuse eeliseks muutmine

Traditsiooniliste, liikmete erinevate huvidega ühistute liikmeskonnal on raske ettevõtmistes konsensust saavutada. Paljude, erinevate huvidega liikmete seas konsensuse hoidmine ei pea aga pärssima asjakohaseid äriotsuseid. Enamikus ühistutes leevendavad nõukogu ja juhatus konsensuse loomise survet, olles protsessist strateegiliselt teadlikud. Nii kasutatakse ära konsensusliku otsustamise potentsiaalseid tugevusi ja välditakse selle võimalikke lõkse.

Keskühistu

Keskühistud on ühistute ühistud, mille liikmeskonna moodustavad kohalikud ühistud. Need ühendavad mastaabisäästu maksimeerimiseks sama tegevusala ühistuid või teineteist täiendavate tegevusalade ühistuid mitmekülgsussäästu saavutamiseks. Eestis on kolm keskühistut: Coop Eesti Keskühistu, Keskühistu Eramets ja Eesti Kalatootjate Keskühistu.

⁴ Ühistute organisatsioonidaini kohta saab rohkem lugeda ühistegevuse teadmussirde pikaajalise programmi raames ilmunud ühistu juhtimise käsiraamatust (<http://hdl.handle.net/10492/5517>).

Ühetaolised reeglid

Sarnaste põllumajandustoodete või -teenuste tehingutes saab läbirääkimisi pidada sageli paljude tingimuste üle. Finantseerimismeetodid, ajastus, toodangu või teenuse osutamise kvaliteedikõikumised ja mitteformaalsed lubadused tulevikutehingute kohta on vaid mõned üksikasjad, mille erinevaid tingimusi võivad ostjad ja müüjad arutada. Asjaajamise planeerimine ja reeglid pakuvad ainult üldiseid juhiseid üksikute võimaluste ja ootamatuste lahendamiseks.

Üks ühistute konsensusel pärinev joon on liikmetega asjaajamises ühetaoliste protseduuride ja reeglite järgimine. Ühistud diferentseerivad oma hindu või teenustasusid vastavalt väljakujunenud kvaliteedi- või kulustandarditele. Mõned liikmed peavad oma ühistute reegleid suhteliselt ühesugusteks ja paindumatuteks, mis raskendab ootamatute turutingimustega kohanemist (Sealsamas).

Edasi uuritakse mõningaid liikmetega asjaajamises ühetaoliste reeglite järgimise strateegiate tagajärgi. Ühistud täidavad üksikute liikmete vajadusi, hoides samas tasakaalu teistele liikmetele osutatavate teenuste ja nende kvaliteediga. Ühistutel tuleb aga konkureerida firmadega, mis ei opereeri liikmete konsensusel raamistikus.

Ühetaolised reeglid ja protseduurid

Liikmetega asjaajamises omavoli või ebavõrdsuse vältimiseks on vaja ühetaolisi reegleid. Esialgu sätestatakse need liikmesuslepingutes. Näiteks turustusühistute lepingud võivad sisaldada olulisi detaile ühistute ja nende liikmete vastastikuste õiguste ja kohustuste kohta (Reilly, 1992).

Enamik ühistuid võtab püüdliselt vastu kogu liikmete toodangu ja osutab teenuseid igale liikmele ning jagab liikmete ja nõukogu liikmetega infot ühistu tegevuse ja finantsseisu kohta. Äriettevõtted aga töötavad sellise ühetaolise kauplemise surveta, kuigi neil võib olla põhjust klientidega ühetaoliseks asjaajamiseks. Samas suudavad äriettevõtted kliente kohelda paindlikumalt ja eritingimustel. Seda ühistud põhimõtteliselt ei tee. Ühistu peab igale liikmele osutama ühesuguseid teenuseid (Olson, 1965).

Üldiselt kohanevad ühistud liikmete erinevate vajadustega hästi, kaitstes kogu liikmeskonna huve. Ligipääs juhtkonnale ja hääleõigus hoiavad ühistuid liikmete erinevate vajaduste ja huvidega suhteliselt hästi kursis. Tõtt-öelda kalduvad ühistud pigem ekslikult üldisi huve tagaplaanile jätma kui paindumatuid reegleid järgima (Lasley, Baumel, Deiter, & Hipple, 1997). Siiski, ühistud ajavad oma liikmetega asju üldiselt ühetaoliselt ja konkurendid arvestavad sellega oma strateegia kavandamisel.

Strateegilised kaalutlused

Ühistu äriasjade ajamise konsensuslikel reeglitel ja protseduuridel on mitmeid strateegilisi mõõtmeid ja tagajärgi. Termin *strateegiline* viitab siinkohal otsustamisele lähtuvalt teiste osapoolte oodatavatest tegudest ja nende reaktsioonide kohase info valguses. Strateegiline raamistik hõlmab osapoolte perspektiivide ja otsuste eeldamist.

Üks ühetaolise poliitika strateegiline tulemus on ühistu kauplemistingimuste info kättesaadavamaks ja ettearvatavamaks tegemine, kui see on võrreldavates äriettevõtetes. Ühistute juhid ütlevad naljatledes, et nad töötavad justkui akvaariumis. Juhid viitavad avaliku aruandluse koorma kõrval veel ühtlase ja ühetaolise poliitika tagajärgedele. Liikmed tunnevad oma ühistu tehingutingimusi, kuid ei pääse ligi võrreldavale usaldusväärsele infole, mis puudutab teiste klientidega asjaajamist äriettevõtetes.

Teine strateegiline kaalutlus on asjaolu, et äriettevõtete konkurents isikupärastavad äriettevõtted tõenäolisemalt oma teenuseid või pakuvad erihindu. Konkurent teab, et ühistu on klientide individuaalsetele vajadustele reageerimisel piiratud. Nõnda võivad äriettevõtted valikuliselt pakkuda oma tooteid või teenuseid, arvestades ühistute üldiste piirangutega. Ühistutel tuleb samuti aduda, et igasugused kaalutavad või kahtlustatavad eritingimustega tehingud võivad tekitada eetilisi konflikte ja kahjustada usaldust (Sealsamas).

Kolmanda kaalutlusena pakub äriettevõtte hinnakokkuleppeid, mis oleks kulukad ja riskantsed, kui neid kõigile potentsiaalsetele klientidele pakkuda. Äriettevõtte tasakaalustab riske portfoliopakkumistega. Äriettevõtte saab valikuliselt pakkuda erinevaid tingimusi, kontrollides kerge vaevaga oma finantspositsiooni. Äriettevõttest konkurent teab samuti, et individuaalne hinnastamine on ühistule keeruline ja potentsiaalselt riskantsem. Kõrge riski/tuluga turustamise meetodit võivad lõpuks oma kohalikult ühistult soovida kõik ühistu liikmed, misjärel võib kahju kanda kogu liikmeskond.

Konkurendi spetsialiseerumine

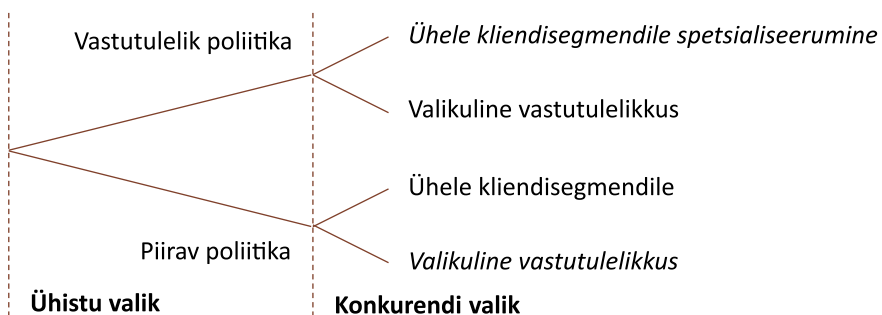
Neljas strateegiline kaalutlus kätkeb individuaalse ja diferentseeritud asjaajamise vastandit. Klientide majandusliku mitmekesisuse korral võib konkurendile olla ahvatlevam spetsialiseeruda ja mingit kindlat turusegmenti laiendada. Põhimõtteliselt valib firma oma turu ning kaalutleb, kui hästi konkurendid erinevaid huve rahuldavad.

Sellised juhud on tavalised söödatootmises. Näiteks teenindagu ühistegevuslik söödatehas erinevaid karjakasvatajatest liikmeid, sealhulgas väheseid suuri seakasvatustevõtteid. Ühistu üritab osutada oma teenuseid hindadega, mis on kogu loomakasvatajate liikmeskonnale vastuvõetavad.

Konkurent võib aga haarata initsiatiivi, kaitades söödatehast, mis on tihedalt integreeritud sigade nuumamise tööstusega. Nende spetsialiseerumise eelis võib ilmned mitmest allikast, millest üks teps mitte väheoluline on võimalus mitte tarnida sööta hindadega, mis on vajalikud erineva kliendibaasi hoidmiseks.

Mitmekesised huvid loovad seega strateegilise positsioneerimise võimalusi, mille olulisemaid osi kirjeldab järgnev diagramm. Joonis 2 illustreerib olukorda, kus ühistul tuleb langetada otsuseid, mis liigutavad seda liikmete mitmekesiste huvide rahuldamiseks kas vastutuleliku või piirava poliitika poole. Äriettevõttest konkurent saab oma tegevust muuta, et kasutada ära ühistu ühetaolist poliitikat ja äriotsuseid.

Joonise 2 ülemise haru kursiivis otsuse valikuga spetsialiseerub või fokusseerib konkurent oma teenused, kui ühistu teenindab mitmekesiseid kliente vastutuleliku poliitikaga. Mööda



Joonis 2. Strateegia mitmekesiste tootjate korral

alumist haru liikudes valib konkurent vastutuleliku poliitika klientide mitmekülgsete vajaduste rahuldamiseks, kui ühistu otsustab rakendada oma teenuste valikut ja isikupärastamist piiravat poliitikat.

Joonisel 2 kirjeldatakse strateegilist raamistikku, ühte paljude võimalike tegevuste ja reaktsioonide võrgustikku. Otsused tuginevad paljudele kaalutlustele – konkurendi spetsialiseerumisel võivad võimalused paraneada üldisemate teenuste pakkumise või teistele teenustele spetsialiseerumise teel. Kuigi tegelikud otsused kätkevad paljusid enamaid kaalutlusi, tuleb ühistutel kindlasti arvestada strateegiliste faktoritega ja mitte liialt rõhku panna liikmete nõudmistele. Iga uus teenus või äriettevõtmine arvestagu mitmekesiste huvide ulatust, riske grupile, mõju liikmete sidususele ja tõhususele, kuidas see vastab ühistu ressurssidele ja võimekustele.

Ühistegevusliku äri piiritlemine

Enamik ühistuid töötab sarnasel moel teiste sama tööstusharu firmadega, aga tegutseb ka liikmete esindajana, üritades nende põllumajandusettevõtete sissetulekuid suurendada. Pakutavate teenuste valiku määratlevad liikmete huvid, millest hoolimata ei tasu iga liikmele kasulik tegevus end majanduslikult ära. Isegi mõnele äriettevõttele kasumlikud teenused võivad põhineda ressurssidel ja tingimustel, mis on ühistutele ebasoodsad.

Ühistu konkurentsistrateegia algab tegevusala valikust ja selle piiritlemisest, et ühtiksid liikmete sihid ja majanduslikud huvid ning liikmetel oleks vähe põhjuseid ühistust lahkuda. Mõnedes põllumajandus- ja taluteenuste valdkondades erineb liikmete tunnetatav väärtus ja efektiivsus ühistus pakutavast. Siin on kolm näidet põllumajandusteenuste kohta, mis erinevad selles suhtes, kuidas nad ühistule sobivad.

Töötlemine lisandväärtuse andmiseks

Paljud ühistud on välja töötanud edukaid viise toormele lisandväärtuse lisamiseks. Ühistegevuslik töötlemine on eriti levinud kiiresti rikneva põllumajandustoodangu, näiteks piima, valdkonnas. Kuna paljud põllumajandustooted on muutunud kaubabörsil kaubeldavatest

toodetest integreeritud süsteemideks, ahenevad suhtelise hinnastamise ja individuaalsete pakkumiste võimalused.

Tootjad saavad potentsiaalselt püüda enam lisandväärtust ühistute integreeritud süsteemide kaudu. Kuigi nendes uutes integreeritud süsteemides on palju konkurentsimeetmeid, on ühistute tugevuseks ühetaoline asjaajamine tootjatega ja töötlemise tõhus haldamine, vastandina individuaalsetele kokkulepetele traditsiooniliste põllumajanduskaupade turgudel.

Turu väljatöötamine

Turu loomine nõuab tootjate huvide olulist ühisosa ja tavaliselt pole seda tüüpi teenuse pakkumises otsest konkurentsi. Ühistud on varemgi loonud turge spetsiifilistele põllumajandustoodetele. Näiteks jõhvikad ja mandlid on tooted, mis olid paljudele USA tarbijatele uudsed. Ühistud võtsid nende turgude arendamisel juhtrolli. Välisriikide majanduskasv on uuendanud turu loomise ülesannet ja ühistud on selles aktiivselt osalenud. Uute kultuuride ja karja tootjad organiseeruvad ühistuteks just turu arendamiseks.

Jõhvikate tulek

Ocean Spray nimelise ühistu märgkoristusmeetod võimaldas jõhvikatootmise mahtu drastiliselt kasvatada. Nüüd on jõhvikamoos ameeriklaste tänapäevalõunalauas kalkuni kõrval aukohal. Ocean Spray pole aga loorberitele puhkama jäänud ja loob üha uusi jõhvikatooteid. Kestlikult.

Traktorite teenindus

Traktorite jaemüük ja hooldus nõuab märkimisväärselt isikupärastamist. Kuni umbes 70 aasta taguse ajani oodati USA-s ühistutelt sellel tegevusalal olulist rolli. Kuigi praeguseks on USA-s igasuguseid traktorite teenindusi vähem, on langus olnud ühistute omatud teeninduste arvu puhul äriettevõtete omast suurem (Biser, 1981).

Mõned veel tegutsevatest traktorite teenindus- ja hooldusteenindustest opereerivad laialt geograafilisel alal mitmes punktis. Isegi edukalt töötavate ühistute traktorite jaemüügiesindused tegutsevad vähendatud mahus – seega kunagist lünka turul enam ei eksisteeri.

Ühistud on ajalooliselt oma liikmeskonnale osutanud konkurentsivõimeliselt suhteliselt ühesuguseid teenuseid ja hallanud turustustegevust. Talude arvu vähenemise ja nende geograafilise hajutatuse suurenemise kõrval kasvab ka tootjate majanduslik mitmekesisus, mistõttu võivad ühistud vältida liikmeskonna kasvu. Ühistud võivad aga aidata asutada uusi ühistuid liikmete eriomaste vajaduste rahuldamiseks ja töötada koos, et luua võrgustik (Fulton, Popp, & Gray, 1996).

Ühistulise turustamise vormid

Ühistegevuslikud turustamistehnikad varieeruvad oma liikmete huvide koondamise ulatuse või üksikute liikmete otsuste kahjulikkuse poolest. Väga üldiselt on turustusühistud järginud kahte põhimõtet: 1) pakkuda liikmetele konkurentsivõimelist hinda ja tuua tehingud ühistusse konkurentide pakkumistega võrdsete või neid üle trumpavate pakkumistega ja 2) koordineerida turustamist teiste liikmetega ja koondada nende toodangut, eriti selle edasiseks töötlemiseks koos liikmete riskide haldamisega.

Paljud tootjad, eriti teraviljatootjad, on harjunud turuhindu jälgima ja kasutama personaalsete hindadega teenuseid. Sellistel juhtudel ei pruugi teistega võrreldamatu väärtuspakkumine olla tootjatele ahvatlev. Niisugustes olukorras tuleb ressursse koondada tingimata koos lisandväärtust andvate funktsioonidega. Samuti võib olla tarvis piirata liikmete arvu, et vältida võimalikku tulude hajumist.

Kui äriettevõtted isikustavad asjaajamist tootjaturgudel, võib see ajendada ühistuid sätestama tingimusi, mis võivad tuua kulusid teistele liikmetele. Ootamatute ohtude tõsidust personaalse asjaajamisega ühistus ilmestavad probleemid teatud tüüpi futuurtehingutega (*hedge-to-arrive*). See lepinguvorm tõi tootjatele kasu enne 1996. aastat, kuid tollel aastal oli põhjuseid lepingute täitmata jätmiseks. Lepinguid täitmata jätnud liikmed tõid teistele ühistu liikmetele kahju.

Hedge-to-arrive lepingud on ühistutes individualiseeritud asjaajamise surve tulem. Konkurendid võivad teada, et sellised lepingud tekitavad ühistutes tõenäoliselt rohkem konflikte kui nende endi ettevõtetes. Strateegilises raamis väldivad ühistud võimalikke eetilisi kriise ühistegevuslike turustustehnikate abil.

Ressursside koondamine pakub üldiselt rohkem eelseid suurte mahtude turustamisel ja tururiski haldamisel. Ühistud seisavad pidevalt silmitsi eri tüüpi riskidega, kuna liikmete iseseisvad otsused võivad tuua kahju grupile. Ressursside koondamine maandab selliseid riske, kuna välditakse isikustatud hindadega lepinguid. Siiski ressurside koondamist ei kasutata laiemalt, seda tutvustatakse pigem lihtsalt kindlustusena – kaubaturgudel kasutamiseks tuleb see raamistada lisandväärtuse konteksti.

Suurtootjate peibutamine

Paljud ühistud peavad meelitama suurtootjaid, et koguda tõhusaks tööks vajalik tegevusmaht. Vajadus suurtootjaid hoida ja nende arvukust kasvatada on eriti tugev kaubabörsitoodete puhul, näiteks teraviljatootmises ja sellega seotud põllumajandustootmise tugiteenustes (Kenkel, 1992). Ühistud revideerivad oma majanduslikku tulemuslikkust, ühildavad oma teenused mahtu nõudvate tegevustega ja muudavad oma teenused suurtootjate vajaduste rahuldamiseks efektiivsemaks.

Suurtootjate puuduse alternatiivne ja mõjusam lahendus on ühistu reeglites diferentseeritud kohtlemise lubamine. Paljud ühistute juhtkonnad propageerivad liikmete diferentseeritud kohtlemist, mida tehakse proportsionaalselt nende teenuste kasutamise või tegevusmahuga

(Royer, 1992). Sellised juhtimisviisid on tõhusamad ja õiglasemad tulude kasvamise korral, kui tegevusmaht suureneb. Sel juhul on õigustatud suure teenuste kasutamise mahuga liikmete kompenseerimine keskmisest kõrgemal tasemel (Fulton & Vercammen, 1995).

Siinkohal uuritakse, kuidas kasutavad ühistu teenuseid suurtootjad olukorras, kus ühistu tulusid pärsib ühistu ebapiisav tegevusmaht. Piisava tegevusmahu saavutamiseks otsivad ühistud erinevate valitsemisviiside või uute teenuste abil võimalusi, kuidas suurtootjaid ühistuga siduda.

Enne mänguteoreetilise analüüsi esitamist tuleb meenutada, et ühistute valitsemisviisid pole rangelt ühesugused ja on loodud, et võrdsustada liikmetega asjaajamist. Esiteks uuritakse, kuidas enamik ühistuid rakendab proportsionaalsust⁵ ja liikmete diferentseeritud kohtlemist. Teiseks analüüsitakse suurtootjate probleemi mänguteoreetiliste tasumaatriksitega (*pay-off matrix*), mis kirjeldavad stiimuleid ja asjakohaseid valikuid kindlates situatsioonides. Kolmandaks arutatakse tasumaatriksitest välja jäänud institutsionaalseid detaile ja sotsiaalset konteksti, mis muudavad ühistegevuse teostatavaks ja kestlikuks.

Proportsionaalsus ja diferentseeritus

Näiteks USA ühistud rakendasid oma algusaegadel pigem rangelt võrdset kohtlemist, aegamööda põimisid ühistud liikmetega asjaajamisse diferentseeritust kvaliteedi või liikmetega kauplemise kulu erinevuste järgi (Rust, 1961). Tänapäevases majanduses kombineerivad ühistud liikmetega asjaajamises tavaliselt nii proportsionaalsuse kui ka võrdsuse elemente. Ühistegevuse kolm põhimõtet – kasutaja omandus, kasutaja kontroll ja kasutaja kasu – lubavad liikmeid diferentseeritult kohelda ja rakendada erinevaid liikmetega asjaajamise reegleid või praktikaid (Dunn, 1988).

Liikme suuruse või teenuste kasutamise mahu erinevuste arvestamist nimetatakse sageli proportsionaalsuse põhimõtteks või reegliks (Barton, 1989). See tähendab liikmetele õiglaste reeglite rakendamist, et hoida kasude ja liikmete panustatud ressursside tasakaalu. Traditsiooniliselt on ühistute reeglites kaldutud rakendama nii proportsionaalsuse kui ka võrdsuse aspekte. Kuigi üldiselt jaotatakse kasu ja koorem proportsionaalselt kasutamisega, on liikmete hääletamisõigus olnud valdavalt võrdne või toimunud põhimõttel „üks liige, üks hääle“ (Reynolds, Gray, & Kraenzle, 1997).

Liikmete maksete ja ühistu finantsosas peaks jaotused olema proportsionaalsed kasutamise või tegevusmahuga, kuid mitmed ühistud ei suuda ranget proportsionaalsust järgida. Kasu jaotamine toimub tavaliselt tarnitud toodangu keskmise väärtuse alusel või ühikupõhiselt.

⁵ Proportsionaalsus on liikmete õiglane kohtlemine, mille kohaselt viiakse nende majanduslikud panused ja kohused kooskõlla või võrdse suhteni. Teisisõnu, proportsionaalsusega tagatakse, et ühistu liikmed panustavad selle arengusse rahaliselt niipalju, kui nad selle teenuseid kasutavad või ühistu tööst kasu saavad.

Seda nimetatakse võrdseks lähenemiseks, kuna sarnase kvaliteediga toodetele või teenustele rakendatakse keskmist või sama hinda. Kuigi lähenemine pole rangelt proportsionaalne, on ühistud kohusetundlikult liikmetele jaganud infot väärtuse või kvaliteedi-hinna erinevuste kohta.

Paljudes kaubabörsitoodete sektorites toob ühistegevuslik turustamine liikmetele hinnalisa. Nad on eesrindlikult toetanud tootjate algatusi, andes hinnavahe liikmetele. Samas võivad ühistud rakendada madalamate tehingukulude, riskide haldamise või liikmete sidususe huvides kaalutusõigust ja mitte kogu hinnavahet välja maksta (Buccola, Cornelius, & Meyersick, 1989). Riskide haldamiseks koondatakse ühistegevuslikke ressursse, et võrdsustada tulupotentsiaali liikmeskonnas, mida tehakse hinnakõikumiste tasandamise abil.

Ühistute proportsionaalset finantseerimist liikmete poolt peegeldab ühikupõhiste kinnipidamiste meetod. Omakapitali kogumine ja lunastamine koos muutustega ühistu teenuste kasutamises ja liikmeskonna koosseisus teevad finantseerimise sageli kasutamise eba-proportsionaalseks (Cobia, et al., 1982). Siiski, mõned selle probleemiga silmitsi seisvad ühistud kasutavad aluskapitali plaani⁶, et seada finantskohustused proportsiooni sellega, kuidas liikmed kasutavad teenuseid praegu ja tulevikus (Rathbone & Wissman, 1993).

1978. ja 1996. aastal USA-s teostatud ühistute hääletusmeetodite uuringud näitasid, et ligikaudu 93% ühistutest järgivad võrdsuse printsiipi ehk ühe liikme kohta ühe hääle põhimõtet (Reynolds, Gray, & Kraenzle, 1997). Paljud proportsionaalset hääletamissüsteemi kasutanud ühistud ei laiendanud proportsionaalsuse tingimusi toodete või teenuste hinnastamisele või omakapitali intressidele.

Hinna- või finantserisuste loomisel tuleb arvestada, et need stimuleeriks faktoreid, mida saab muuta või parandada suur osa liikmeskonnast. Maksete diferentseerimine vastavalt toodangu kvaliteedikriteeriumitele võib luua stiimuleid kõigile liikmetele paranduste tegemiseks, mis omakorda suurendab tulevikus ühistu sissetulekuid. Seni on ühistud võtnud tootmise mastaapi faktorina, mida ei saa paljud liikmed lihtsalt muuta. Kuid ühistud on ikkagi kombineerinud nii proportsionaalsuse kui ka võrdsuse elemente, kui see mõjutab majanduslikku kasvu.

Kaks mängu strateegiliste käikudega

Liikmete erinevad majanduslikud huvid satuvad konflikti tavaliselt mõnede liikmete, eriti suurtootjate, erinevate võimaluste tõttu. Seetõttu modelleeritakse liikmete konfliktseid huve põllumajandusühistutes mänguteoreetiliste tehnikatega, milleks on varem kasutatud mänguteooria haru nimega koalitsioonianalüüs (*coalition analysis*) (Staatz, 1983). Natuke rakenduslikuma suunitlusega mänguteoreetilist lähenemist kasutatakse siingi suurliikmete lahkumise probleemi uurimiseks.

⁶ Aluskapitali plaaniga seatakse liikmetele omakapitalimakse kohustus, mida alusperioodi lõpus korrigeeritakse. Selleks arvutatakse liikmete teenuste kasutamise osakaal kogu ühistu tegevusmahust perioodi alguses ja lõpus ning võrreldakse neid omavahel. Enam makstud omakapital tagastatakse liikmetele ja vähem makstud summa tuleb tasuda. Aluskapitali plaani tutvustatakse põhjalikumalt ühistegevuse pikaajalise programmi raames ilmunud areneva ühistu veebikäsiraamatus aadressil <http://hdl.handle.net/10492/5518>.

Siinset mänguteoreetilist analüüsi eristab teistest sõltuvate valikute (*contingent choices*)⁷ kasutamine. Mänguteoorias rakendatakse sageli sõltumatute valikutega (*dominated choices*)⁸ situatsioone, nagu „Vangi dilemma“. Sõltumatute valikutega mängudes ei mõjuta teise poole või teise mängija valikud mängija otsust. Sõltuvad valikud aga pakuvad võimalusi teise poole mõjutamiseks.

Schelling defineeris kaks üldist teed või *strateegilist käiku*, mille abil saab otsustaja mõjutada teise poole või mängija valikuid: *lubadused* ja *ähvardused* (Schelling, 1980). Neid kahte tüüpi ei maksa võtta

sõnasõnaliselt – pigem on need sildid tegevustele, mis suunavad teisi mängijaid langetama teistsuguseid otsuseid. Mänguteoorias on *lubadus* tegevus, mis tõstab teise poole tasu (*pay-off*). *Ähvardus* on käik, mis vähendab teise poole tasu piisavalt, et too muudaks oma otsust.

Järgnevad kaks mänguteoreetilist olukorda käsitlevad üsnagi ekstreemseid, kuigi mitte ebarealistlikke situatsioone. Mõlemal juhul on tegemist hüpoteetilise ühistuga, mis töötab palju tõhusamalt, kui selle teenuseid kasutavad suurliikmed. Konkurent pakub isikustatud kokkuleppeid, mis on suurliikmed ühistust võõrutanud.

Lubadus

Paljud ühistud loovad stiimuleid suurtootjatele, viies reeglid kooskõlla range proportsionaalsusega. Selleks kohaseimad reeglimööndused on **diferentseeritud hinnastamine ja proportsionaalne hääletamine**. Diferentseeritud hinna rakendamine piirtulude ümberjaotamiseks oleks kohane ühistu tulude kasvades (Fulton & Vercammen, 1995). Mõlemad mööndused muudavad viisi, kuidas ühistus jagatakse tulusid ja valitsemist, aga ei muuda üldist tõhusust või tulusid võrreldes ühistu saavutatuga, kui see opereerib täisvõimsusega ja kogu liikmeskonna toetusel.

Suurtootjate kaks valikut (tulbad) joonisel 3 on *koostöö* ja *ülejooksmine*. Ühistu tegutseb esialgu alumises vasakus lahtris (4; 3), kuid järgneval hooajal otsustavad suurtootjad

Mängureeglid

Mängudes on kaks poolt – ühistu ja suurtootjad. Nende valikuid kujutatakse vastavalt vertikaal- ja horisontaalteljel. Nool(t)ega kirjeldatakse mängijate otsuste jada.

Mängijate huvi on maksimeerida oma tasu. Ühistu tasu on iga lahtri alumises vasakus nurgas ja suurtootjate tasu üllemises paremas nurgas. Iga lahtri tasude summa väljendab kogutasu ehk üldist kasu.

⁷ Sõltuvate valikutega mängus mõjutavad teise osapoole, vastase või konkurendi otsused mängija valikuid. Seega ei ole otsused teineteisest sõltumatud nagu klassikalises „Vangi dilemma“ mängus. Mängijate käikude järjekorral ja infovahetusel on mõlemal oma roll. Lahendust testitakse nii, et iga lahtri tasud tulpades või ridades pole suuremad tasudest igas lahtris kõrvaltulpades või -ridades.

⁸ Sõltumatute valikutega mängus mõjutavad teise osapoole, vastase või konkurendi otsused küll tasusid, kuid ükski osapool ei saa mõjutada teise otsuseid. Seega on otsused teineteisest sõltumatud, nagu klassikalises „Vangi dilemma“ mängus. Mängijate käikude järjekorral ja infovahetusel pole tähtsust. Lahendust testitakse nii, et tulba või rea igas lahtris on tasud suuremad tasudest kõrvaltulpades või -ridades.

		Suurtootjad	
		Koostöö	Ülejooksmine
Ühistu	Poliitika klauslid	(suurtootjate tasu) 4 3 (ühistu tasu)	(suurtootjate tasu) 3 2 (ühistu tasu)
	Äri nagu tavaliselt	(suurtootjate tasu) 3 4 (ühistu tasu)	(suurtootjate tasu) 4 1 (ühistu tasu)

Joonis 3. Suurtootja mäng – peibuta mööndustega reeglites

ühistust üle joosta (1; 4) alumine parem lahter. Teisisõnu, mäng algab joonise 3 alumistes lahtrites, kuniks pakutakse senise olukorra jätkumisele alternatiivi (Brahms, 1994). Valides ülejooksmise, toob suurtootjate mahu kadumine ühistule tasu 1, mis viitab kasvava piir-
tuluga⁹ tegevusharule.

Ühistu eelistaks tegutseda alumises vasakus kastis (4; 3). See töötas kord, kuid pole suurtootjatele enam madalama tasu (3) tõttu realistlik. Tõsiasi, et tasu on madalam ja liikmetele ebavõrdne, on kooskõlas proportsionaalse põhimõtte eestkõnelejate vaadetega. Siiski, kõrgem tasu väikestele liikmetele alumises vasakus lahtris loob alternatiivi.

Vasakust alumisest lahtrist võib ühistu üle kanda osa väikeliiikmete tasust suurtootjatele, mis loob lahtri tasudega (3; 4). Kui mängija kannab osa oma tasust lahtris teisele mängijale, annab ta teise mängija otsuse mõjutamiseks lubaduse (Schelling, 1980). Sellistel lubadustel põhinevadki reeglite mööndused, mis pakuvad joonise 3 kahes ülemises lahtris alternatiivi senise olukorra jätkumisele.

Juhatus ja nõukogu kaaluvad uute diferentseeritud hinnastamisreeglite kehtestamist vastavalt tarnitava toodangu mahule ja proportsionaalsele hääletamisele. Nõukogu liikmed soovivad aga lisada *puändi* – kui reeglid rakendatakse ja suurliikmed jooksevad jätkuvalt üle, sundvõõrandatakse või vähemalt peetakse kinni nende ühistusse panustatud omakapital.

⁹ Kasvav piirtulu tähendab, et iga täiendava ühiku eest saadakse rohkem tulu.

Joonis 3 kirjeldab situatsiooni, mida mänguteoreetikud kutsuvad segunenud motiivide mänguks (*mixed motive game*)¹⁰, milles on konflikti ja koostöö stiimulid kombineeritud (Sealsamas). Ühistu rakendab reeglite mööndusi, et püüda suurtootjaid tagasi ühistusse meelitada. Väiketootjad seevastu eelistaks näha ühistut alumises vasakus kastis, aga teades suurtootjate otsustusviise, nõustuvad nad reeglite mööndustega. Ülemises vasakus lahtris kaotavad väiksemad tootjad-liikmed väärtust ülekannetest suurliikmetele teenuste kasutamise mahu lisatasu ja väikeliiikmete suhtelise hääletamisjõu vähenemise tõttu.

Suurtootjad lasevad põhimõtteliselt ühistul astuda esimese sammu senisele olukorrale alternatiivi pakkumisega. Reeglite möönduste väljakuulutamisel tuleb neil kaaluda koostööd ja ülejooksmist. Valides koostöö ülemises vasakus lahtris (3; 4), saavad nad ühistult makse koos mahu lisatasu ja lisahäälejõuga. Valides ülejooksmise (2; 3), on suurtootjate tasu omakapitali kinnipidamise tõttu madalam, võrreldes olukorraga, kus nad hoiaks alumise parema kasti tingimusi ja jätkaks senises olukorras. Peale reeglite möönduste väljakuulutamist pole ülejooksmine enam parim valik.

Tasakaalulahendus joonisel 3 olevale mängule on seega ülemine vasakpoolne lahter. Kaks mängijate gruppi koordineerivad tõenäoliselt oma ootused tolles lahtris. Otsuste mustri kaardistab katkendjoon, mis lõpeb joonise 3 ülemises vasakus lahtris.

Võib paista, et mäng lõpeb determineeritult ilmselge tasakaalulahendusega ülemises vasakus kastis. Kuid mäng on sõltuvate valikutega, mistap mõjutab iga mängija valikut tema tasu vastasmängija jaoks. Lahenduseni jõudmise protsess võib praktikas olla aeglane ja kätkeka määramatusi, mis võivad iga muudatusotsuse kraavi ajada.

Ähvardus

Järgneval joonisel kujutatakse *ähvardust*, millega püütakse muuta teiste langetatavaid otsuseid (Sealsamas). Selles mängus kordub eelmisel joonisel kirjeldatud ülejooksmine, samavõrd ühepoolsete tasudega. Olenevalt ähvarduse tõsiseltvõetavusest, on kaks võimalikku tulemust.

Tasu maksimeerimise võimalus asub sarnaselt joonisega 3 alumises vasakus lahtris, aga joonisel 4 on turutingimused halvenenud. Muidu ühistule kasulik suurliikmete toodanguga kaasnev tulemuslikkuse kasv kaob raskete turutingimuste tõttu. Vähenenud tasu kujutatakse joonise 4 alumises vasakus lahtris (3; 3). Seetõttu on vähem võimalusi kasutada senise olukorra jätkumisele alternatiivina reeglite mööndusi, et taastada koostöö ülejooksmise valinud suurtootjatega. Ühistu ei saa nagu joonisel 3 kanda osa lojaalsete liikmete tasust reeglite möönduste abil suurtootjatele.

Joonisel 4 oleva ühistu alternatiiv on kaaluda oma tegevuste ulatuse olulist vähendamist. Selline strateegiline käik võib mõjutada suurtootjaid koostööd valima, kui nad tajuvad, et

¹⁰ Segunenud motiivide mängus sisaldavad otsused koostöö ühiste kasude valikute prioriteetides konkurentsi (konflikti). Segatud motiivid on kolmandat tüüpi mänguteoreetilised olukorrad puhta konflikti (nullsumma) ja puhta koostöö kõrval. Paljudes mänguteooriakohastes uuringutes ja aruteludes liigitatakse segunenud põhjustega mängud pigem mittekoostööliste mängude üldisesse kategooriasse.

		Suurtootjad	
		Koostöö	Ülejooksmine
Ühistu	Turustusteenuse leping	(suurtootjate tasu) 2 2 (ühistu tasu)	(suurtootjate tasu) 1 2 (ühistu tasu)
	Äri nagu tavaliselt	(suurtootjate tasu) 3 3 (ühistu tasu)	(suurtootjate tasu) 4 1 (ühistu tasu)

Joonis 4. Suurtootja mäng – leping konkurendiga

ühistu tegevus vähendaks ülejooksmise korral nende võimalusi. Selles olukorras on *status quo* alternatiiv lõpetada oma iseseisev turustustegevus ja hankida turustusteenuseid oma endiselt konkurendilt. Ühistu pakuks ladustamise ja toodete tarneks ettevalmistamise teenust ning sõlmiks turustusteenuse lepingu. Et ähvardus töötaks, tuleb ülejooksikuid plaanist ja selle tagajärgedest teavitada.

Joonisel 4 esitatud mängus eeldatakse, et suurtootjate välise eelise kättesaadavus, tasu aluses paremas lahtris, on ühistu olemasolust. Eeldus iseloomustab ühistute Nourse'i mõõdupuu (*Nourse yardstick*) mõju konkurentidele¹¹. Nii suurtootjad kui ka liikmeskond tervikuna on sellest teadlikud.

Praktilise meetmena kasutavad mõned ühistud sissetulekute parandamiseks turustusteenuse lepinguid väliste firmadega. Sellised otsused langetatakse tingimustes, kus plaanide väljakuulutamisel poleks ähvardusena erist väärtust. Ühistud kipuvad turustusteenuse väljastpoolt hankimise otsust langetama, justkui tegemist oleks sõltumatu valikuga, kuna nad ei taju paremaid alternatiive. Käsitledes otsust sõltuva valikuna koos võimalusega võita liikmete toetus, oleks ühistutel võimalik eemalduda iseseisva turustustegevuse lõpetamisest. Kuigi mäng joonisel 4 on konstrueeritud selgelt rõhutama ähvarduse kasutamist, pole selle parameetrid kaugel tegelikkusest.

Joonise 4 tasumaatriks, nagu joonise 3 omagi, on sõltuvate otsuste mäng. Ei ükski kahest reast ega tulbast ole sõltumatu. Tavalise mänguteooria sõltuvate valikute eelduse kohaselt

¹¹ Mõiste on osa E. G. Nourse'i ühistute teooriast. Ühistute olemasolu turul annab teiste firmade tulemuslikkuse hindamiseks mõõdiku, *mõõdupuu*. Ühistu mõjutab seega konkurentsivõimelise hinnataseme teket ja toob põllumajandustootjatele kasu pelgalt olemasoluga.

teeb iga mängija järeltõuse teise mängija valiku kohta. Joonise 4 mängule tasakaalulahenduse leidmine on sellest, kui tõsiseltvõetavana paistab suurtootjatele ühistu ähvardus turustusteenuse leping sõlmida.

Kui ähvardust ei peeta tõsiseks ja see siiski rakendatakse, valiks suurtootjad ülejooksmise asemel koostöö ülemises vasakus nurgas. Valiku põhjus seisneb asjaolus, et ühistu lojaalse liikmeskonna kogumaht on suurem iga suurtootja eraldiseisvast mahust. Ülejooksmist jätkates on tasu ühistule suurem ülemises paremas nurgas, kuna sellel on palju rohkem mahtu ja turustusteenuse lepingu läbirääkimisjõudu kui üksikute suurtootjatel. Suurtootjad on kaotanud oma mõju, mis oli neil, kui ühistu oli käsitletava firma turustuskonkurent.

Kui oht on piisavalt tõsiseltvõetav, on ühistul ja suurtootjatel võimalik saavutada alumise vasaku lahtri tulemus ehk tasu maksimeeriv lahendus. Suurtootjad ei eelista seda tulemust mängu alguses, kuid tõsiseltvõetava ähvarduse valguses on lahendus parem kui tulemus ülemises paremas lahtris (Brahms, 1994).

Nooled joonisel 4 tähistavad võimalikke otsuste jadu. Alguses on avatud vaid alumine rida ja suurtootjatel on põhjust valida ülejooksmine. Ülemine on potentsiaalne vastus või ühistu strateegiline käik, mis rakendamisel eemaldaks suurtootjalt alumise rea alternatiivid. Kui ähvardust ei võeta tõsiselt ja see siiski rakendatakse, ühtlustuvad otsused katkendjoont mööda: ülemisele paremale lahtrile ja lõpuks ülemisele vasakpoolsele lahtrile. Liikumine ülemiselt paremalt lahtrilt ülemisele vasakule lahtrile toimub tõenäoliselt siis, kui suurtootjad avastavad järk-järgult oma turujõu kadumise. Ülemises vasakus lahtris on tehingukulud madalamad kui ülemises paremas lahtris, kuna liikmete mahu koondamine annab ühistule ikkagi läbirääkimisjõu.

Kui turustusteenuse lepingu sõlmimise ähvardus on tõsiseltvõetav, järgitakse punktiirjoont. Peale otsust liikuda alumisele paremale lahtrile, sunnib tõsiseltvõetav ähvardus mängu tagasi alguspunkti. Ühine tasu maksimeeriv lahendus tootjatele on lahter suurima kogutasuga. Selles mängus naastakse tavapärasesse olukorda, kus ühistu turustab edasi ja suurtootjad teevad ühistuga koostööd.

Vihjed mänguteooriast

Enamik ühistute väljakutseid ei too ainult kas konflikte või kasu – strateegilistes otsustes **segunevad konflikti ja koostöö stiimulid**. Ühistute segunenud stiimulite mäng tuleb liikmetega asjaajamise ühetaolistest reeglitest ja ühistuväliste võimaluste erinevustest. Jooniste 3 ja 4 mängud heidavad valgust mõnele ekstreemsele segunenud stiimulite valikule. Seesuguste strateegiliste otsuste tavaolukorda kirjeldab joonis 1, milles rulluvad järk-järgult lahti **koostöö ja konflikt** ning ühistul on võimalik taas luua oma **tugevused ja missioon**.

Teine järeltõus sõltuvate otsuste mängust on, et otsustajaid võib kergelt tõmmata madalama väärtusega ühiste tulemusteni. Liikumine suurima ühise kasuga alumisse vasakusse lahtrisse joonisel 4 vihjab, et ühistegevusliku turustamise lõpetamise tagajärgede infot edastatakse ülejooksnud tootjatele selgelt. Mittetäielik informatsioon või keerukate turuolukordade väärti mõistmine loovad potentsiaali madalama ühise väärtusega tulemuste realiseerumiseks, nagu joonise 4 ülemistes lahtrites.

Kestlik koostöö

Suurliikmetel on sageli mõjujõudu läbi suruda vaid nende endi vajadustele vastavaid reeglite mõõndusi. Selliste algatuste sekka kuuluvad **ebaühtlased tulude jaotamise skeemid** ja **proportsionaalne hääletamine**. Ühistutel tuleks siin hinnata võimalikke mõjusid liikmete konsensuse ja koostöö kestlikkuse tingimustele. Mõned ühistud võivad loomuliku konsensuse saavutada ebaühtlase tulude jaotuse ja proportsionaalse hääletussüsteemiga, majandussurutise tingimustes, nagu joonisel 3, õõnestavad need aga liikmete sidususe vundamenti. **Analoogne probleem võib tekkida ühistute ühinemistel, kui liitunud ühistute äri- ja organisatsioonikultuur ei sulandu.**

Paljud ökonomistid juhivad tähelepanu asjaolule, et hindade diferentseerimine vastavalt piirpanustatud mahule oleks tõenäoliselt keerukas ja kulukas protsess, olgugi mitmeosalised hinnastamisskeemid suhteliselt teostatavad. Kuigi võrdse hinnaga jaotamise majanduslik analüüs paljastab ebaefektiivsuse ressursside ebatäpsest hinnastamisest, on tavaliselt jäänud püüdmatuks leida alternatiivseid jaotamise meetodeid, mis oleksid igaks otstarbeks parimad ja jääksid kehtima muutuvates majandustingimustes (Groves, 1986).

Erinevate jaotusskeemide rakendamisel tuleb kaalutleda, kas see võimaldab saavutada konsensuse mõistlikult ja väikese ajakuluga. **Vastuolud jaotusmeetodites juhivad ühistu juhatuse tähelepanu kõrvale äritegevuselt ja lisaväärtuse loomiselt.** Ühistute roll, eriti nende juhtide oma, on **vedada tõhusaid ja konkurentsivõimelisi ettevõtteid, mitte debateerida ja jagada majanduslikku õigust.** Aus majandusliku piruka jaotus on ühistute traditsiooniline kuvand (Philips, 1994), kuid nagu strateegiateoreetikud märgivad, vähendab osakute üle peetavatele lahingutele kuluv aeg kiiresti kõigi nõudjate netonüüdisväärtust (Dixit & Nalebuff, 1991).

Hääletusmeetod, kasutatagu põhimõtet „ühe liikme kohta üks hääl“ või proportsionaalset põhimõtet, ei tohiks viia eriti kaugemale nõukogu liikmete konsensuslikest otsustest. Konsensus pole nõukogu liikmete valimisel relevantne, kuid nõukogu liikmete valitsemise protsessis küll. Siiski, proportsionaalne hääletamine annab mõnele liikmele rohkem hääletamisvõimu ja võib mõjutada nõukogu otsustama napi häälteenamusega konsensuse asemel. **Proportsionaalne hääletamine viib näiliselt sinna suunda, kui seda rakendatakse suurtootjate peibutamiseks – kuid proportsionaalne hääletamine peaks rakendamisel ikkagi peegeldama liikmete konsensust ja nende sotsiaalseid tavu.**

Probleemi tuum on suurtootjate vajadusi adekvaatselt täitva teenuse puudus, selle probleemi lahendamine võib aidata vältida järeleandmisi reeglites. Paljud ühistud pööravad tähelepanu ühistuväliste muutuste mõjule suurliikmetele, pakkudes neile uusi, uuendatud või tõhusamaid teenuseid. Pikaajaline planeerimine võimaldab nendel ühistutel end positioneerida, vältimaks erinevate liikmete huvide muutumist konfliktseteks huvideks. Tuvastatakse vajalikud teenused ja arendatakse neid liikmete eriliste ja erinevate vajaduste täitmiseks.

Kui ühistud rahuldavad suurtootjate vajadusi erakorraliste meetmetega või planipäratult, kahjustavad nad tõenäoliselt terve liikmeskonna usaldust (Lasley, Baumel, Deiter, & Hipple, 1997). Lisaks vaadatakse tõenäoliselt mööda alternatiivsetest võimalustest suurtootjate vajaduste rahuldamisel, kui seda eesmärki käsitletakse juhatuse äranägemise järgi tootjatega asjaajamises või võttes vastu reeglite mõõndused range proportsionaalsuse järgimiseks.

Koordineeritud tegevus ja otsustamine mitmekülgsete majandushuvidega liikmeskonnas kätkeb nii konflikti kui ka koostöö stiimuleid. Mänguteooria õppetunnid rõhutavad ühist või ühistegevuslikku kasu toovate äriteenuste pideva arendamise ja parandamise tähtsust. **Pikaajalise planeerimisega parandavad ühistud oma väljavaateid madalama tulemuslikkuse ja nõrgemate koostööstiimulitega tasakaalutulemuste lõksude vältimiseks.**

Kokkuvõte ja järeldused

Tootjad moodustavad põllumajandusühistu ja toetavad seda siis, kui ühistu aitab neil oma eesmärgid paremini või täielikumalt täita, kui oleks võimalik üksi kaubeldes. Ühistud on vabatahtlikud organisatsioonid ja tegutsevad demokraatliku valitsemise egiidi all. Nimetatud jooned teevad ühistutest konsensuspõhised organisatsioonid.


Liikmetel on tavaliselt erinevad majanduslikud huvid, mistõttu **konsensus on sidususe ja stiimulite loomise protsess liikmete toetuse pälvimiseks**. Ühistud luuakse liikmete huvide teenimiseks, kuid konsensus saavutatakse ühetaoliste reeglitega asjaajamises ja suhetes liikmetega. Reeglite ühetaolisusel on avaliku hüvise¹² tunnused, kuna igale üksikliikmele pakutav teenus või eritingimus peab olema kättesaadav kõigile liikmetele.

Liikmete **erinevatel majandushuvidel ja reeglite ühetaolisusel on strateegiline mõju** viisidele, kuidas mitteühistulised firmad ühistutega konkureerivad ja kuidas ühistud nendele reageerivad. Mitteühistulised ettevõtted konkureerivad individuaalsemate teenuste pakkumisega, kui on mõeldav ühistule, või kui osutatakse kitsamalt piiritletud äriteenuseid, ennetades erinevate vajadustega tootjate teenindamise kõrgemaid tehingukulusid.

Ühistud reageerivad kõige efektiivsemalt isikustatud pakkumiste konkurentsipurvel, tuvas-tades teenused, mis nõuavad eduks märkimisväärset koordinatsiooni ja ühtlast kvaliteeti. Turustusvaldkonnas hõlmab ühistute töö lisandväärtuse andmist, mis loob liikmetele stiimuleid oma toodangu ühistule tarnimiseks. **Lisaväärtust andvaid lojaalsusprogramme viiakse ellu kas uuemas uue põlvkonna ühistu vormis või traditsioonilise ressursside koondamise meetodi abil.**

Suurtootjad on ühistutega konkureerivate firmade fookuses. Ühistud võivad mõne oma suurima kliendi kaotamise probleemi lahendada tulude või hääletamisõiguse ümberjaotamisega proportsionaalselt teenuste kasutamise mahu või teenuste osutamisel teenitava omakapitaliga. Seesuguste reeglite kasutuselevõtuks on teisi põhjendusi, kuid siinses kirjatükis uuritakse ainult potentsiaalseid strateegilisi kasutusvõimalusi ja tagajärgi. Nende

¹² Avalik hüvis (*public good*) on toode või teenus, mille tarbimine on konkurentsitu ja välistamatu. Sellele vastandub erahüvis (*private good*) ehk toode või teenus, millele tarbijad konkureerivad ja mille kasutamist saab välistada. Hüvise kasutamise välistamine tähendab seda, et on võimalik takistada selle tarbimist, kui tarbija pole hüvise eest tasunud või mõni teine tarbija on hüvise juba ära tarbinud. Avalikud hüvisid on näiteks puhas õhk, seadusandlus ja tänavavalgustus. Erähüvisid on aga näiteks puustikud, juriidilise nõustamise teenus ja laualamp.



reeglimöönduste ja teiste strateegiliste käikude kasutamist suurtootjate ühistusse meelitamiseks analüüsitakse mänguteoreetilises raamistikus.

Nende mängude raamistik aitab selgitada konfliktide ja esile tuleva koostöö võimaluste stiimuleid, isegi kui ühistud pööravad tähelepanu liikmete mitmekesiste huvide probleemidele, mis on suurliikmete peibutamisest leebemad. Raamistikus tuvastatakse otsustamisel vajalikud vastastikused sõltuvused ja segatud stiimulite struktuuride mõjud. See annab alguspunkti **pikaajaliseks planeerimiseks, töötamaks välja alternatiive otsusemängu soodsaks muutmiseks**. Paljud ühistud meelitavad suurtootjaid järjepidevalt oma turundusprogramme ja teenuseid uuendades ning neid välja töötades. See annab tootjatele enam põhjust ühistuid valida.

Kasutatud kirjandus

- Barton, D. G. (1989). Principles. (D.W. Cobia, Ed.) *Cooperatives in Agriculture*.
- Bijman, J., Hanisch, M., & van der Sangen, G. (2014). Shifting Control? The Changes of Internal Governance in Agricultural Cooperatives in the EU. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 641–661. Retrieved from <https://doi.org/10.1111/apce.12055>
- Biser, L. C. (1981). Cooperative Farm Machinery Operations. *ACS Service Report*(3).
- Boynton, R. D., & Elitzak, H.T. (1982). Member Control of Farmer Cooperatives. *ACS Service Report*(7).
- Brahms, S.J. (1994). *Theory of Moves*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Buccola, S.T., Cornelius, J. C., & Meyersick, R. C. (1989). Pool Payment Equity in Agricultural Marketing Cooperatives. *Journal of Agricultural Cooperation*, 4(3), 29–40. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.46218>
- Cobia, D.W., Royer, J. S., Wissman, R.A., Smith, D. P., Davidson, D. R., Lurya, S. D., ... Krueger, K. P. (1982). Equity Redemption: Issues and Alternatives for Farmer Cooperatives. *ACS Research Report*(23), 1–231. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.180969>
- Dixit, A. K., & Nalebuff, B. J. (1991). *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*. New York City: W.W. Norton & Company.
- Dunn, J. R. (1988). Basic Cooperative Principles and Their Relationship to Selected Practices. *Journal of Agricultural Cooperation*, 3, 83–93. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.46212>
- Eesti Keele Instituut. (2018). *Eesti õigekeelsussõnaraamat ÕS 2018*. (M. Raadik, Toim.) Tallinn: EKSA. Allikas: <http://eki.ee/dict/qs/index.cgi>
- Fulton, J. R., Popp, M. P., & Gray, C. (1996). Strategic Alliance and Joint Venture Agreements in Grain Marketing Cooperatives. *Journal of Cooperatives*, 11, 1–14. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.46187>
- Fulton, M. E., & Vercammen, J. (1995). The Distributional Impacts of Non-Uniform Pricing Schemes for Cooperatives. *Journal of Cooperatives*, 10, 18–32. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.46182>
- Groves, T. (1986). The Impossibility of Incentive-Compatible and Efficient Full Cost Allocation Schemes. (H. P. Young, Ed.) *Cost Allocation: Methods, Principles, Applications*, 226.

- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kenkel, I. (1992). Survey of Cooperative Managers and Boards of Directors, 1991. *Unpublished*, 45. Oklahoma City: Oklahoma State University.
- Lasley, P., Baumel, C. P., Deiter, R., & Hipple, P. (1997). Strengthening Ethics Within Agricultural Cooperatives. *RBS Research Report*(151), 57. Retrieved from <https://www.rd.usda.gov/sites/default/files/rr151.pdf>
- Lee, R. E. (1989). Expense Allocation and Appointment. *Cooperative Accountant*, 25.
- Leetsar, J. (2012). *Maamajanduslik ühistegevus: õpik kõrgkoolidele*. Tartu: Eesti Maaülikool. Allikas: <http://hdl.handle.net/10492/5380>
- Miina, A. (2009). Konsensus – see on rahulik otsustamine. *Inseneria*, 5(13), 36–39. Allikas: <http://www.digar.ee/id/nlib-digar:53893>
- Nourse, E. G. (1925). Recent Trends of Cooperation Among Cooperatives. *Proceedings of the National Association of Marketing Officials, 7th Meeting*.
- Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge: Harvard University Press.
- Parker, F. E. (1956). *The First 125 Years: A History of Distributive and Service Cooperation in the United States, 1829–1954*. Chicago: Cooperative League of the U.S.A.
- Peterson, H. C., & Anderson, B. L. (1996). Cooperative strategy: Theory and practice. *Agribusiness*, 371–383. Retrieved from [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6297\(199607/08\)12:4%3C371::AID-AGR7%3E3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6297(199607/08)12:4%3C371::AID-AGR7%3E3.0.CO;2-W)
- Philips, R. (1994). Economic Nature of the Cooperative Association. *Journal of Agricultural Cooperation*, 9, 67–79. Allikas: <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.46405>
- Rathbone, R. C., & Wissman, R. A. (1993). Equity Redemption and Member Equity Allocation Practices of Agricultural Cooperatives. *ACS Research Reports*, 1–25.
- Reilly, J. D. (1992). Cooperative Marketing Agreements: Legal Considerations. *ACS Research Report*(106), 65. Retrieved from <https://www.rd.usda.gov/sites/default/files/publications/RR106.pdf>
- Reynolds, B. J. (1995). It's Unanimous: Why Cooperative Boards Strive for a Norm of Unanimity. *Farmer Cooperatives*.
- Reynolds, B. J., & Reilly, J. D. (1994). Integrators, Innovators. *Farmer Cooperatives*.

- Reynolds, B. J., Gray, T. W., & Kraenzle, C. A. (1997). Voting and Representation Systems in Agricultural Cooperatives. *RBS Research Reports*, 1–12. Retrieved from <https://www.rd.usda.gov/sites/default/files/rr156.pdf>
- Royer, J. S. (1992). Cooperative Principles and Equity Financing: A Critical Discussion. *Journal of Agricultural Cooperation*, 7, 79–98. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.46285>
- Rust, I. W. (1961). Providing Equitable Treatment for Large and Small Members. *FCS Information*, 21, 1–15.
- Schelling, T. C. (1980). *The Strategy of Conflict* (2nd ed.). Cambridge: Harvard University Press.
- Staatz, J. M. (1983). The Cooperative as a Coalition: A Game-Theoretic Approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 1084–1089. Allikas: <https://doi.org/10.2307/1240425>
- Ühistu nõukogu käsiraamat. (2019). (R. Värnik, & T. Kiisk, Koostajad) Tartu: Eesti Maaülikool. Allikas: <http://hdl.handle.net/10492/5516>



Rohkem infot ühistegevuse kohta on leitav veebilehtedel:

<http://yhistegevus.emu.ee>

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

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

