

Eesti Maaülikool

Eesti põllumajandusühistute portree ja arenguvõimalused

Uuringu „Eesti põllumajandusühistute juhtimismudeli mõju
ühistu juhtimisvõimekusele ning põllumajandustootja
positsioonile toidutarneahelas“ tutvustus

Professor Rando Värnik

Uuringu töörühma koosseis: Rando Värnik (projekti juht),
Constantine Iliopoulos, Liis Sinnott ja Taavi Kiisk



Euroopa Maaelu Arengu
Põllumajandusfond:
Euroopa investeringud
maapiirkondadesse



MAELUMINISTERIUM



Eesti Maaülikool
Estonian University of Life Sciences

Majandus- ja sotsiaalinstituut
Institute of Economics and Social Sciences

www.emu.ee



Euroopa Liit
Euroopa struktuuri-
ja investeerimisfondid



Eesti
tuleviku heaks

Hüpotees

- | Eesti põllumajandusühistute suhteliselt nõrk positsioon toidutarneahelas on **seotud puudujääkidega ühistute valitsemises...**

„Ühistu on inimesekeskne ettevõtte, mida omavad ja kontrollivad selle liikmed ning mida käitatakse samuti nende ühiste majanduslike, sotsiaalsete ning kultuuriliste vajaduste ja pürgimuste rahuldamiseks.“ (ICA, n.d.)

Miks ühistud?

- | Need on põllumajanduses olulised, kuna:
 - | ühistud **tasakaalustavad** toidutarneaahelat;
 - | **suurendavad** põllumajandustootjate **sissetulekuid**;
 - | **kasvatavad** põllumajandustootjate **investeerimisvõimekust**;
 - | vähendavad survet tegevuse lõpetamiseks (Copa-Cogeca, n.d.).
- | **Põllumajandustootmise kestlikkuse tugevdamiseks** tuleb tähelepanu pöörata tootjaid ühendavatele **organisatsioonidele** ja **konkurentsituatsioonile** põllumajandussektoris (Sealsamas).

Olulisemad mõisted

- I **Valitsemine** (*governance*) on protsess, mille käigus rakendavad ühistu liikmed õigusi ja kohustusi, mis tulenevad nende rollist ühistu omanikena. Ühistu kontrolli protsess, mille juhthoovad on ühistu kõrgeima võimu kandjate ehk liikmete endi kätes. Toimub alt-üles (*bottom-up*) põhimõttel.
 - I **Sisemine valitsemine** on organisatsioonide otsustusstruktuurid ja -protsessid (Bijman jt, 2014).
- I **Juhtimine** (*management*) on protsess, mis ühistegevuse kontekstis kätkeb eelkõige ühistu igapäevast juhtimist.

Ühistute organisatsioonidisain

- | Iga organisatsiooni saab analüüsida kolme küsimuse abil:
 - | Kes omab?
 - | Kes kontrollib?
 - | Kes saab kasu?

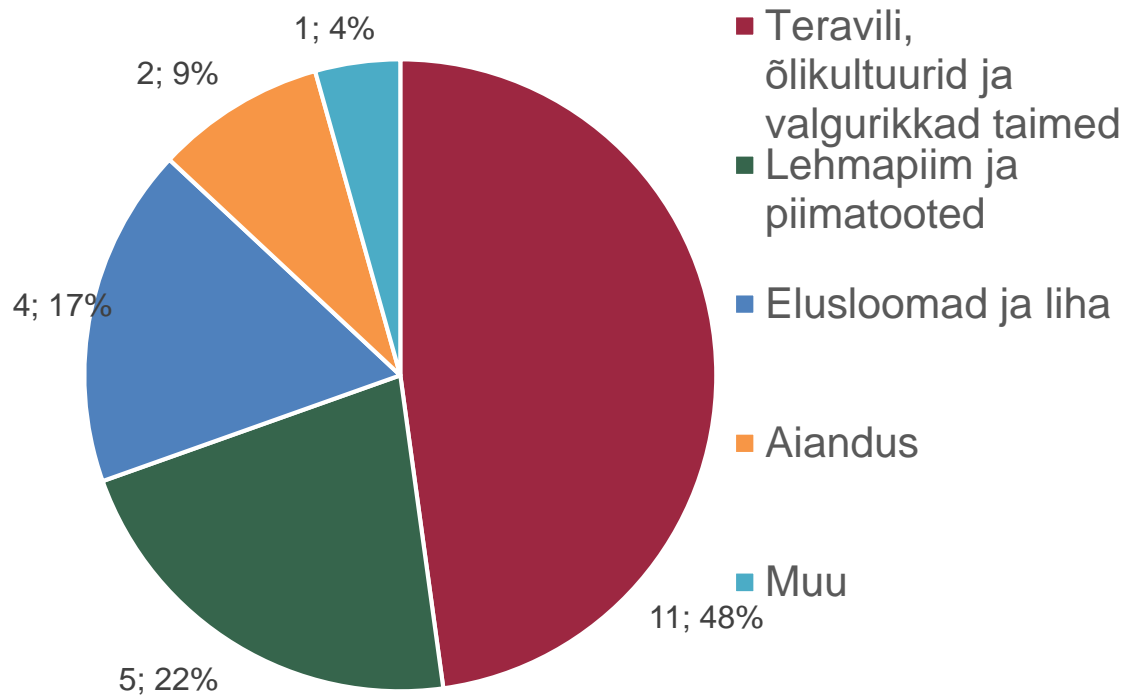
- | Ühistud eristuvad teistest äriettevõtetest kuna need on:
 - | **kasutajate** omanduses;
 - | **kasutajate** kontrolli all;
 - | **kasutajatele** kasu toovad (Dunn, 1988).

Uuringu valim

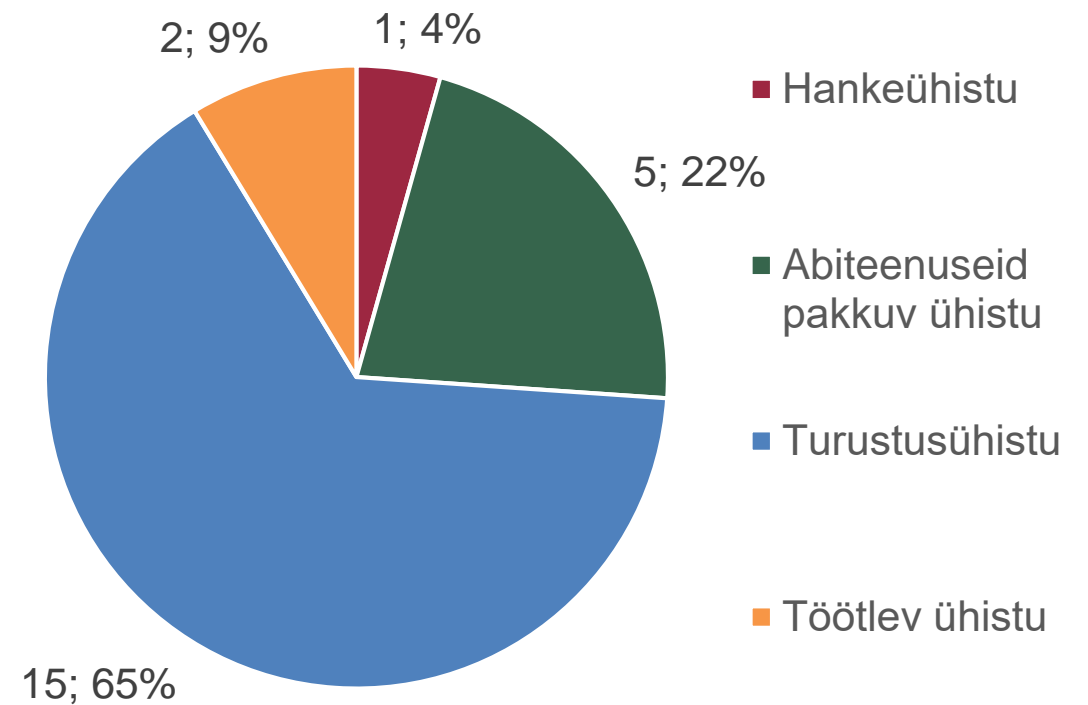
- | 23 ühistut
- | Ühistud klassifitseeriti põllumajandustootmise liigiti ja äritegevuse valdkonna järgi.
- | **Uuringuks teostati 2019. aastal ankeetküsitlus valimi ühistute juhatuse liikmete ja kas nõukogu liikmete või ühistu liikmetega.**



Valimi ühistud Google'i kaardil

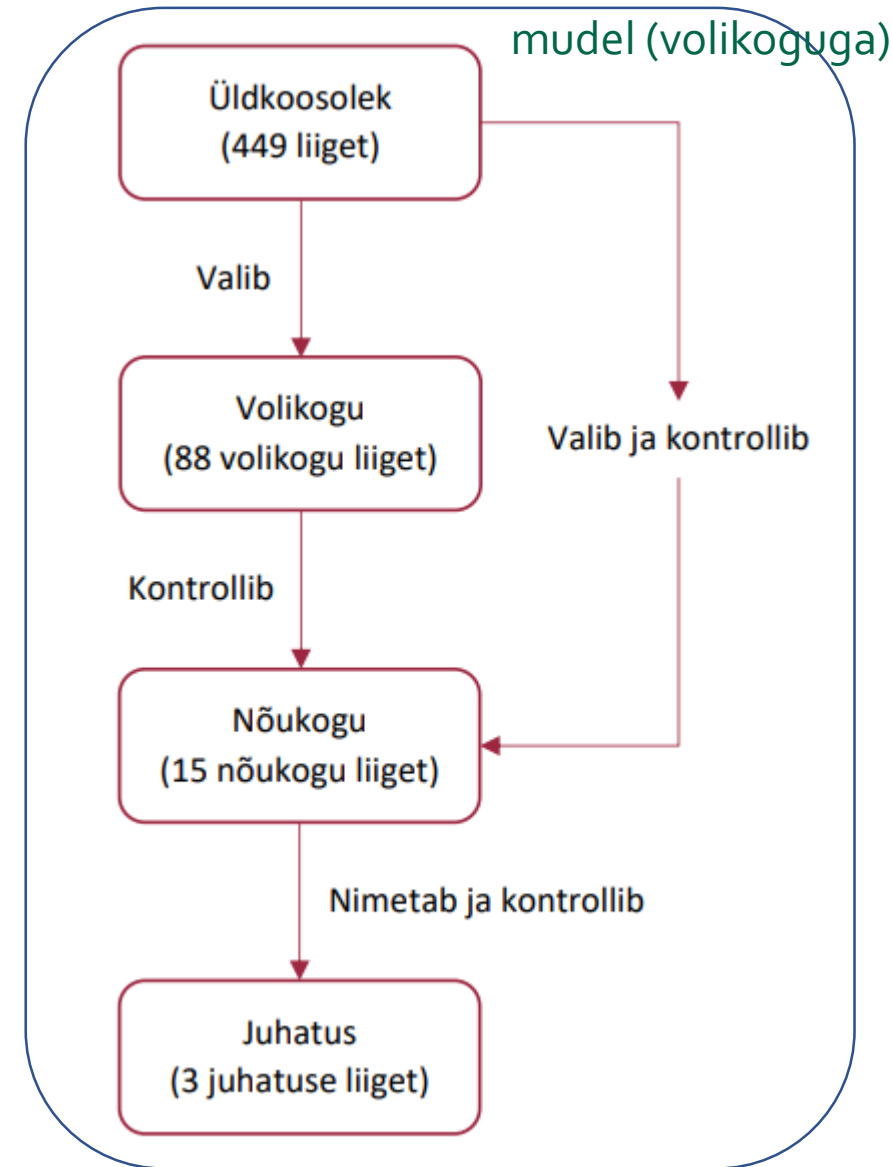
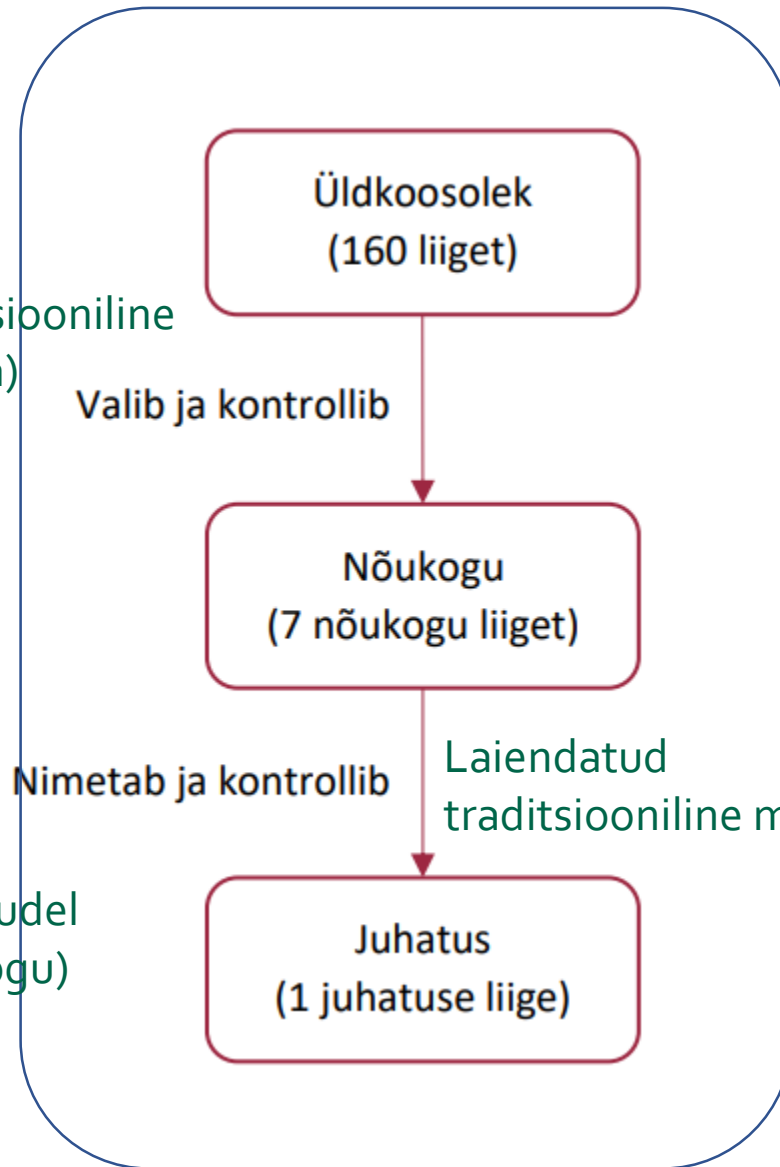
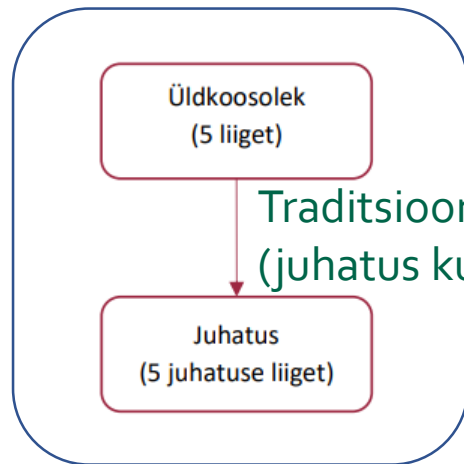
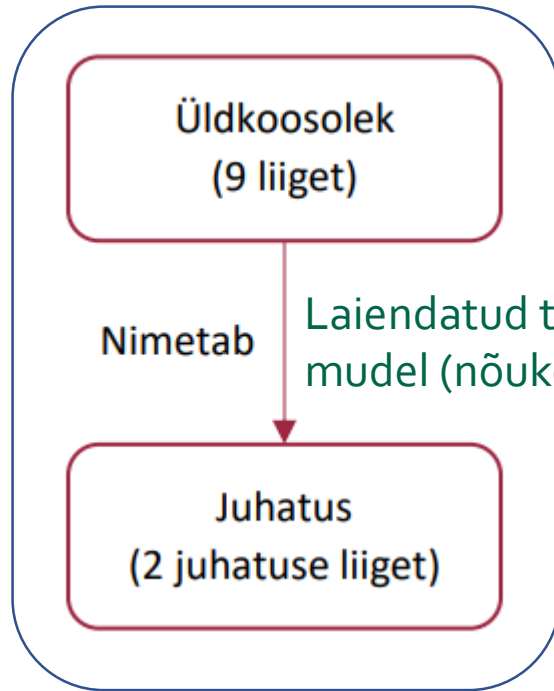


Uuringusse kaasatud põllumajandusühistute arv ja nende tegevusvaldkonna osakaal põllumajandus-tootmise liigiti

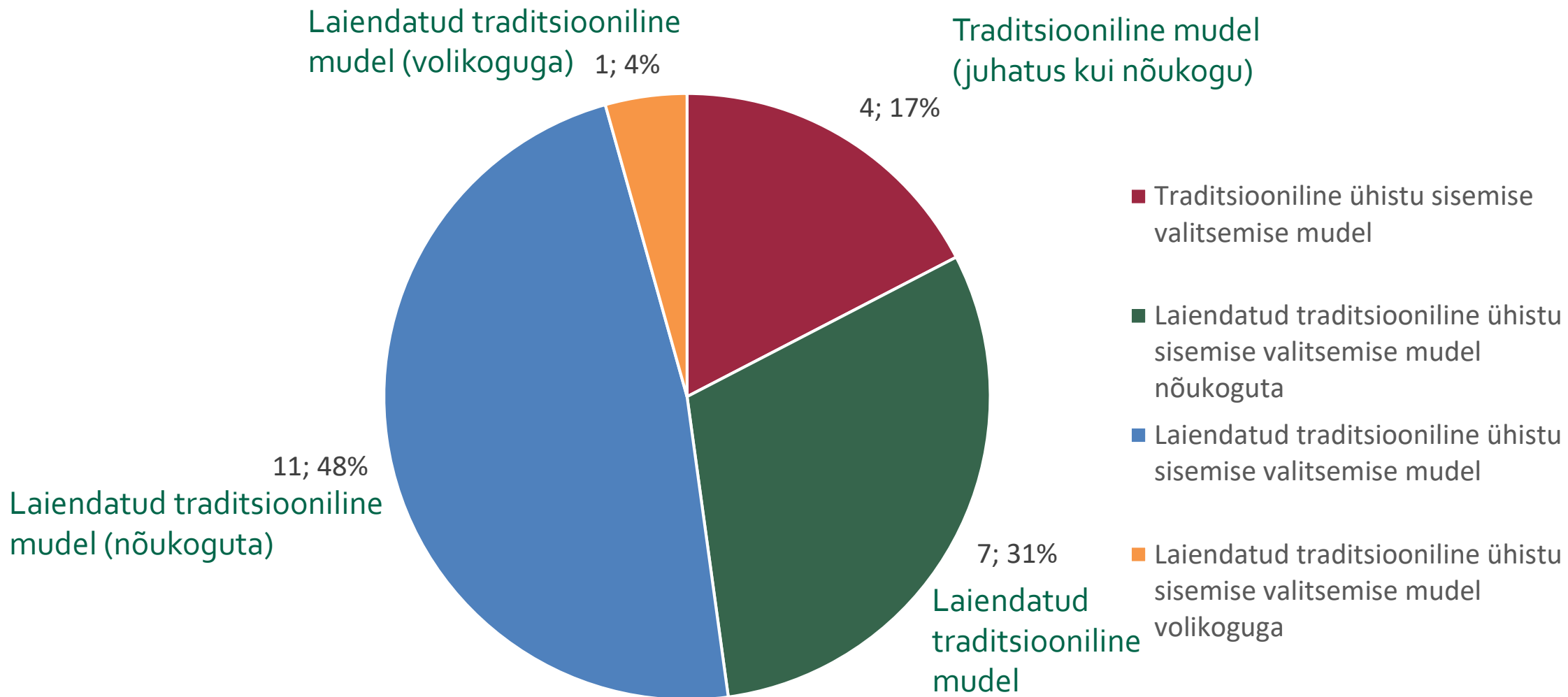


Uuringusse kaasatud põllumajandusühistud ja nende tegevusvaldkonnad äritegevuse liigiti

Mõned näited valitsemise mudelitest



Valitsemismudelid on uuringu läbiviimise ajast ehk 2019. aasta seisuga.



Valimi ühistute kindlat sisemise valitsemise mudelit kasutavate ühistute arv ja osakaal protsentides kõigist valimi ühistutest

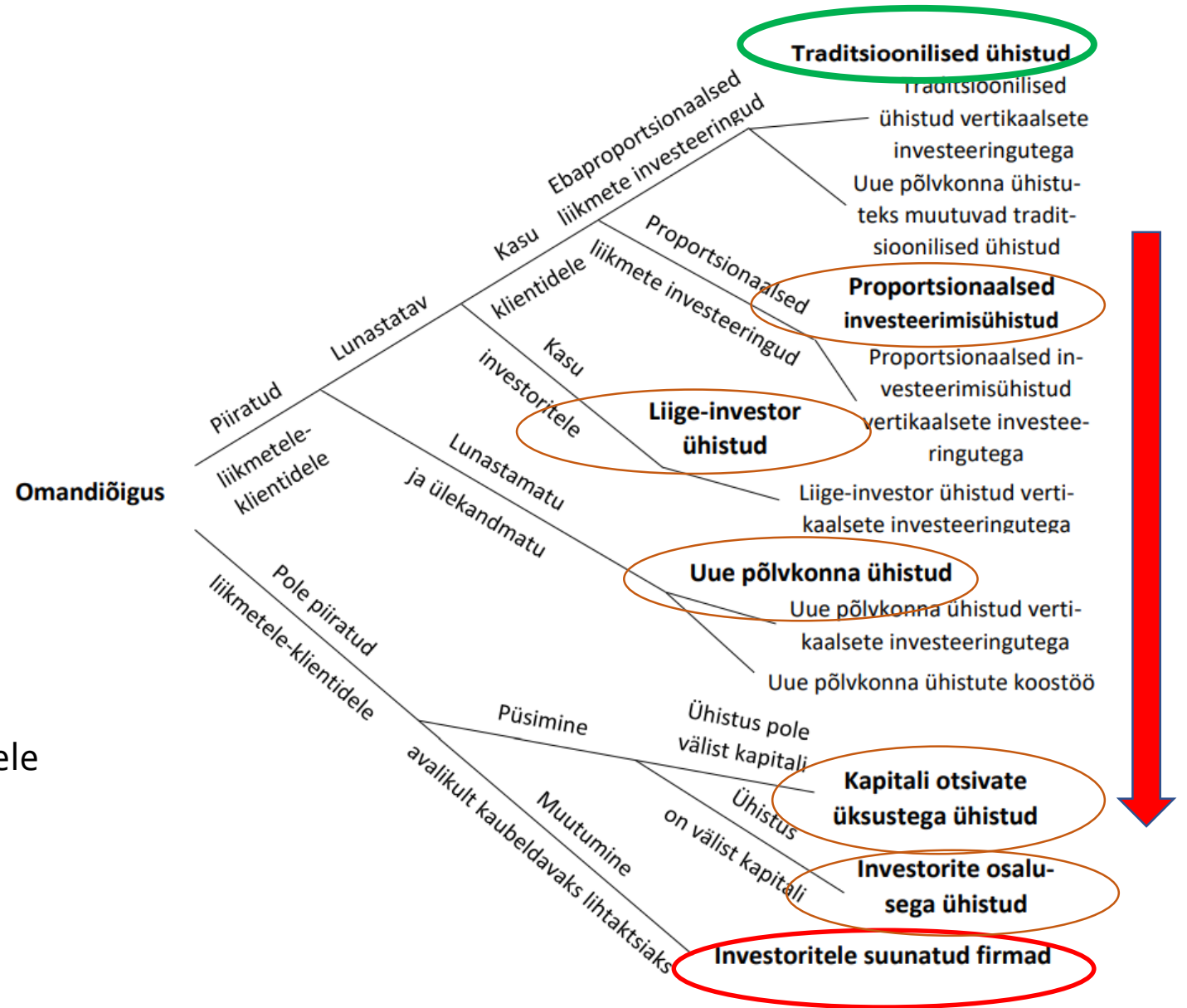
Valitsemismudeli kõrval on oluline veel omandimudel

Mõisteid:

ülekantav ja ülekandmatu – kas ühistu liikme omandiõigust saab teisele ühistu liikmele või ühistuvälisele osapoolle üle kanda;

hinnatav ja hindamatu – kas ühistu liikme omandiõigusele saab omistada kindla rahalise väärtuse;

lunastatav ja lunastamatu – kas ühistu liikme omandiõigusest saab loobuda (näiteks ühistust lahkumisel), misjärel makstakse selle väärtus liikmele tagasi.



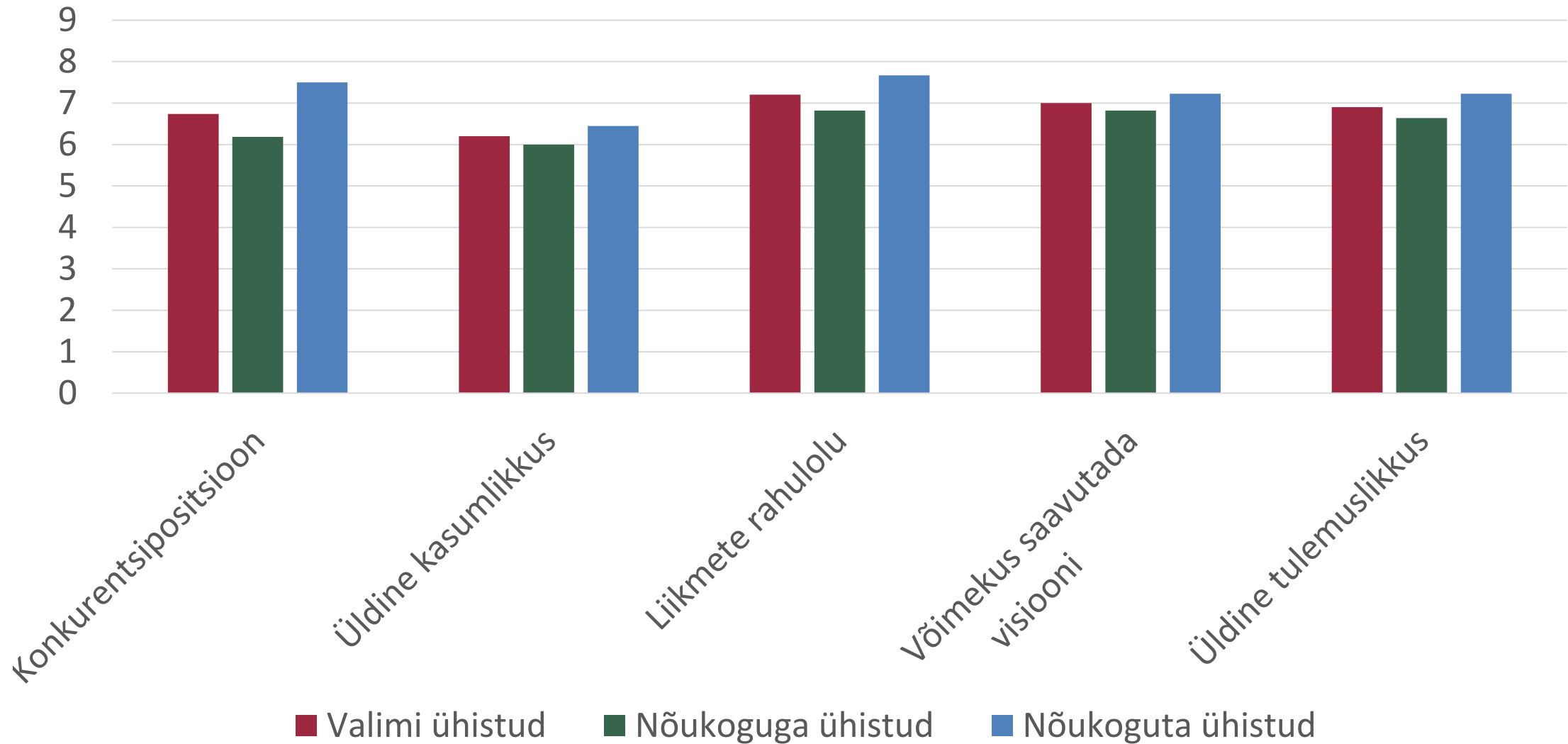
Erinevad ühistumudelid omandiõiguse vaatepunktist

Peamine probleem on ühistute liikmete alainvesteeringimine!

- | Valimi ühistutel oli **986 liiget**, kellest 98% on aktiivsed.
 - | Nõukoguga ühistutel on 919 liiget, kellest 98% on aktiivsed.
 - | Nõukoguta ühistutel on 67 liiget, kes on kõik aktiivsed.
- | Oma liikmete arvu on viimasel viiel aastal üritanud kasvatada 70% valimi ühistutest (75% nõukoguga ühistutest ja 64% nõukoguta ühistutest).
- | Ühistute oluline probleem on liikmete **alainvesteeringimine**
- | **Investeeringute ebavõrdsus on tixsuv ajapomm ühistute juhtimisvõimekuse ja kestvuse vundamendis. Ühistu teenuseid kasutatakse enam kui sellesse investeeringutakse...**

Tulemused

- | **Nõukoguga ühistute esindajad tajuvad enam konkurentsi teiste ühistutega liikmete pärast.**
 - | Teiste ühistutega konkureerib liikmete pärast **39%** valimi ühistutest, **58%** nõukoguga ühistutest ja **18%** nõukoguta ühistutest.
 - | Üks erinevuse põhjuseid on ühistu otstarve – kuna nõukoguta ühistud on reeglina väiksemad ja nende eesmärk pole liikmete hulka kasvatada, ei konkureeri need ka teiste ühistutega liikmete pärast.
- | **Ühistute omavaheline konkureerimine liikmete pärast viitab liiga suurele ühistute arvule ja nende suhteliselt väiksele keskmisele liikmeskonnale.**



Hinnang ühistu konkurentsipositsioonile sektoris, üldisele kasumlikkusele, liikmete rahulolule, võimekusele saavutada visioon ja üldisele tulemuslikkusele kõigis valimi ühistutes; nõukoguga ja nõukoguta ühistutes skaalal 1–10 (kehv–suurepärane)

Eesti põllumajandusühistute positsioon toidutarneahelas

- | Toidutarneahelad on väikese- ja keskmise suurusega ettevõtetest koosnevad keerulised võrgustikud, mis toimivad koos rahvusvaheliste ettevõtetega, mis pakuvad tarneahelale sisendeid ja tegelevad jaemüügiga (Scholten jt, 2016).
- | **Oma liikmete põllumajandustoodangut turustab 83% valimi ühistutest ja 65% valimi ühistutest on turustusühistud.**
- | Ainult 9% valimi ühistutest töötleb liikmete põllumajandustoodangut ja annab sellele lisaväärtust.
- | **Põllumajandusühistute nõrk positsioon toidutarneahela alguses seab ohtu nende kestlikkuse.**

Tegevusala	2015		2016		2017	
	Müügitulu	Valimi ühistute osakaal	Müügitulu	Valimi ühistute osakaal	Müügitulu	Valimi ühistute osakaal
Taime- ja loomakasvatus, jahindus ja neid teenindavad tegevusalad (01)	671,52 mln €	3,57%	591,01 mln €	4,02%	713,19 mln €	2,94%
Puu- ja köögivilja töötlemine ja säilitamine (103)	81,17 mln €	1,04%	99,40 mln €	0,87%	97,34 mln €	0,81%
Piimatoodete tootmine (105)	330,05 mln €	9,46%	330,96 mln €	10,46%	395,51 mln €	11,56%
Hulgimüük vahendustasu või lepingu alusel (461)	241,65 mln €	11,31%	299,61 mln €	12,50%
Põllumajandustoorme ja elusloomade hulgimüük (462)	791,68 mln €	5,16%	944,07 mln €	4,33%	1,15 mld €	3,66%
Toidukaupade, jookide ja tubakatoodete hulgimüük (463)	2,48 mld €	1,57%	2,34 mld €	1,57%	2,51 mld €	1,82%
Spetsialiseeritud hulgimüük (467)	5,03 mld €	0,35%	5,12 mld €	0,34%	6,24 mld €	0,30%
Spetsialiseerimata hulgikaubandus (469)	679,42 mln €	0,50%	877,99 mln €	0,32%	908,49	0,43%

Andmed pärinevad Statistikaameti andmebaasist ja valimi ühistute majandusaasta aruannetest.

Soovitused ühistutele juhtimisvõimekuse tõstmiseks (1)

- | Kasvatada **suurust** ja **professionaalsust** – esimene on teise eeldus.
- | Selgitada ühistu moodustamise põhjust – **selge majanduslik õigustus on edu ja hea valitsemise esmane eeldus.**
- | Rakendada võimalikult palju nõukogu **komiteesid.**
- | Pöörata enam tähelepanu **nõukogu liikmete** väljaõppele.
- | Ühistutel tuleks **liikmeid koolitada.**
- | Kaasata nõukokku **eksperte** väljastpoolt ühistut.
- | Vajadusel ühistu **ümberstruktüreerida.**

Soovitused ühistutele juhtimisvõimekuse tõstmiseks (2)

- | Töötada välja ühistuspetsiifilised **tulemuslikkuse** mõõdikud.
- | Hinnata nõukogu **terviklikult** ja selle liikmeid **individuaalselt**.
- | Määratleda nõukogu liikmetelt otsitavad **oskused** ja arvestada neid nõukogu liikmete kandidaatide valikul.
- | Otsida õrna tasakaalupunkti **hea üldjuhtimise** ja **tulemuslikkuse** (strateegia ja väärtusloome) vahel.

Inimesed ennekoike

- | Ühistu pikaajalise kestlikkuse määrab selle **organisatsioonidisain** ehk **kui hästi suudab ühistu õigustada oma olemasolu põhjust**, täita seatud eesmäärke ja minimeerida liikmeskonna heterogeensuse mõju.
- | Kui liikmete **seas puudub ühtsus** ehk liikmeskonnas valitsevad liikmete eelistuste heterogeensuse tekitatud pinged, mitte usalduslik ja loovust soosiv ühtsus, **on hea valitsemine mõeldamatu**.
- | Seetõttu pole **kogukonnatunde loomisse investeerimine** ressursside raiskamine, vaid see on **vajalik samm edu suunas**.
- | **Hea valitsemine viib hea juhtimiseni, mitte vastupidi.**

Avalik sektor tugisambana

- | Avaliku sektori koostatavate poliitikameetmete siht olgu ühistute abistamine oma **majandusliku õigustuse, sihtide ja eesmärkide** sõnastamisel ja liikmetele teatavaks ja mõistetavaks tegemisel.
- | Nende kolme ülesande võimalikult selgesõnaline lahendus kindlustab Eesti põllumajandusühistute organisatsioonilise vundamendi.
 - | Ainult sellel juhul saavad need edukalt oma eesmärke täita ja tugevdada oma juhtimisvõimekust ja põllumajandustootjate positsiooni toidutarneahelas.
- | Avaliku sektori esmane prioriteet peaks samuti olema ühistute **suuruse ja professionaalsuse** kasvatamine.

Poliitikasoovitused avalikule sektorile

- | Avalik sektor saab olla ühistutele **toeks**:
 - | ühistuteemaliste **koolitusprogrammide** toetamisega (rõhuga ühistu liikmete finantskirjaoskusel ja nõukogu liikmete kompetentsil);
 - | **juhtimisspetsialistide** palkamise toetamisega;
 - | omakapitali kaasamist **lihtsustavate** poliitikameetmete rakendamisega;
 - | **maksuerisuste** rakendamisega, näiteks põllumajandusühistute ettevõtte tulumaksust vabastamisega (kui kasum jaotatakse liikmete vahel proportsionaalselt nende ühistu teenuste kasutamise mahuga);
 - | aktiivse ja mitteaktiivse ühistu liikme staatuse juriidilise **eristamisega**.
 - | ühistu liikmete **investeerimiskindluse** tõstmisega;
 - | **hea praktika** tunnustamisega.

Ühistegevuse kompetentsikeskus

- | Abikäe võiks ulatada **Eesti Maaülikool**, mille struktuuri loodaks avaliku ja erasektori koostöös **ühistegevuse kompetentsikeskus**.
- | Kompetentsikeskus:
 - | pakuks Eesti põllumajandusühistute vajadustega kohandatud teaduspõhiseid koolitus- ja toetusteenuseid (rõhuga juhtimisvõimekusel);
 - | hoiaks sidet avaliku sektori ja Eesti põllumajandusühistute vahel (et mõlema osapoole huvid ja ootused oleks selgemad);
 - | toetaks põllumajandusühistute ühinemist (organisatsioonidisaini ja juriidilistes küsimustes);
 - | panustaks ühistegevusliku hoiaku kasvatamisse koolides ja ülikoolides.

Ühistute olulisus Eesti maaelus

- | Ühistuline ettevõtluvorm on end tõestanud **väga erinevates kontekstides.**
 - | Avalikke vahendeid on mõttekas ühistutesse paigutada, kuna ühine toodangu turustamine ja majandamine tugevdavad põllumajandustootjate kestlikkust.
- | Ühistute roll Eesti maaelus on **laiem kui lihtsalt majanduslik.**
 - | Sageli on piirkonnas loodud ühistud ka kohaliku maaelu ja maakogukonna arengumootorid, ühistud osalevad ka piirkondlikes mittemajanduslikes tegevustes.

Täna tähelepanu eest!