

Eesti Maaülikool

Organisatsiooni ülesehitus, ühistu põhimõtted ja rahvusvaheline konkurents, õppetund Prantsusmaalt Maryline Filippi

Majandus professor, Bordeaux Ülikool
INRA Ühingu teadlane, Pariisi Saclay Ülikool
maryline.filippi@agroparistech.fr



Euroopa Maaelu Arengu
Põllumajandusfond:
Euroopa investeringud
maapiirkondadesse



INRA
SCIENCE & IMPACT

PROXIMITÉS

Kuidas ühistud sobitavad ühistegelikke põhimõtteid vastavalt konkurentsile?

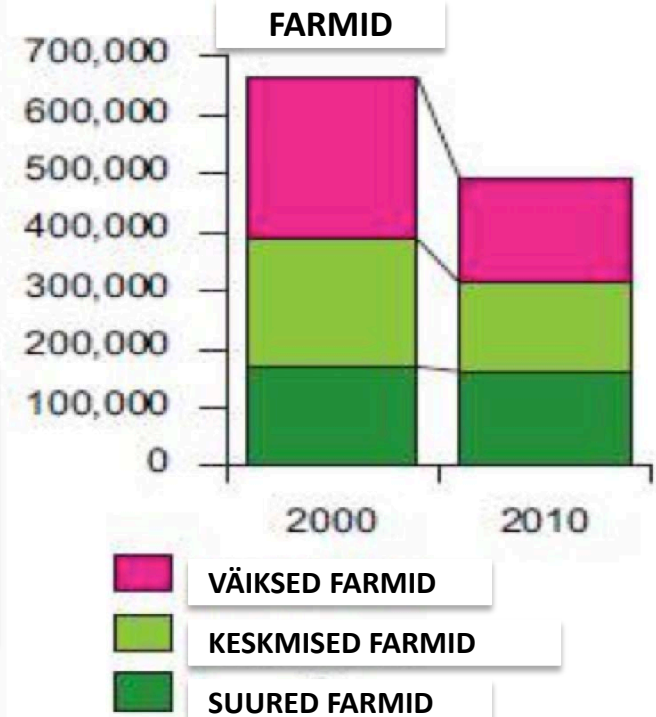
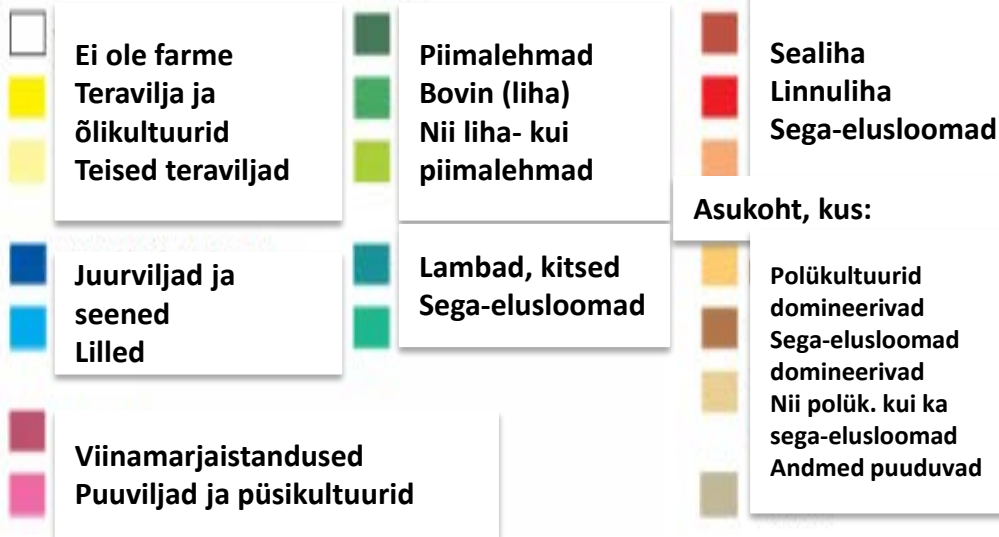
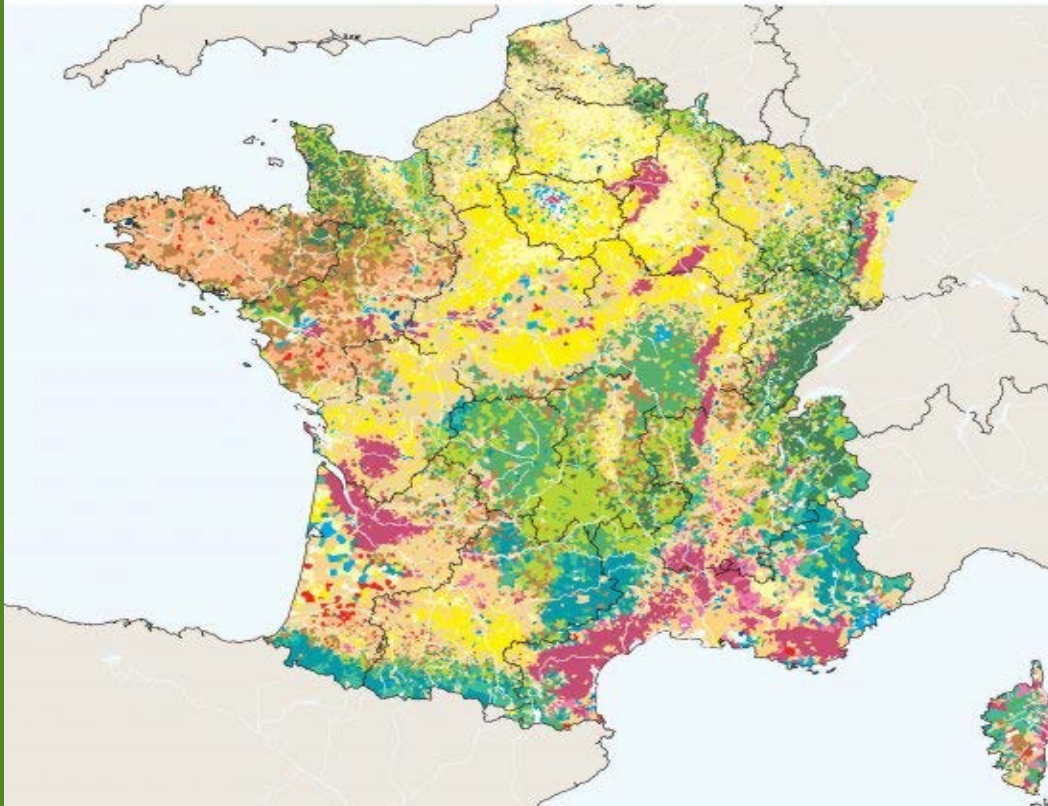


Ettekande sisu

- 1 Prantsusmaa põllumajandusühistu mudel
- 2 Agrial juhtumiuuring
 - Struktuur, strateegia, juhtimine ja rahvusvahelistumine
 - Tegevus piimanduses
- 3 juhtumiuuringu analüüs: millised faktorid selgitavad Agriali edulugu?
 - Juhtkonna strateegia, kooskõlas ühistu põhimõtetega
 - Uus juhtimise struktuur ja liikmeskond
 - Organisatsiooni ülesehitus: rahvusvahelistumise ja organisatsiooniliste innovatsioonide kombineerimine
- 4 Mõned soovitused ja kriitilised punktid

Prantsusmaa põllumajandus Võimsus ja mitmekesisus

770,000 tootjat
= 3.3% aktiivsest
populatsioonist
(2010. allikas: Aareste. 2014)



Põllumajandusühistute faktid 2016.a.

Prantsusmaa ühistute head

majandustulemused põllumajanduskriisi ajal

- 83.7 miljardit € käive (Coop de France, 2017)
- + 165,000 töötajat
- 2 600 ühistut
- 12,400 ühistut põllumajandusliku varustuse ühiseks kasutamiseks (CUMA)
- Rohkem kui **3 farmerit 4-st**
 - 40% töötlemist + 60% varumist
- **1 toidu brand 3-st**
- 1,700 tütaretevõtet
- **Kellest rohkem kui pooled** töötasid investor-ettevõtete jaoks, mis on kontrollitud ühistute poolt (SSP, 2010)

Ühistu heterogeensusega suurenev töö

Väikeste ühistute langus (VÜ) kinnitatud (SCEES, 2010)

- **1,491 VÜ vähem kui 10** töötajaga aastal 2005
= pool VÜ arvust pelgalt kümnenend varem
- 1% kogukäibest toidu toodete puhul
= 3.6 miljardit €
- Farmerite arv on jagatud 10-ga ja sama ka ühistute puhul

Ühistute grupid: suurenev kontsentreerumine (Cdf, 2015)

- **Top 100 = 88 % kogukäibest** (57% aastal 2006)
- **15 gruppi** rohkem kui 1 miljardi € käibega aastal 2016 = + **60% kogukäibest**
- 43 teravili ja seemned; 17 liha; 14 mitu eesmärki; 13 piim; 6 puu- ja juurviljad; 8 muu

Prantsusmaa ühistud EL-is, arvukamad aga vähem rahvusvahelistunud

N	Nimi	Riik	Käive 2015 Md EUR	Töötajaid	Liikmeid	Sektor
1	BayWa	DE	14,928	17 000	No com.	Teravili Appro
2	FrieslandCampina	NL	11,265	-	19054	Piim
3	Arla Foods	DK	10,3	-	12650	Piim
4	Danish Crown ¹	DK	7,8€ (59,5 DKK 2016)	25 792	8020	Liha
5	Agravis ²	DE	7,4	6 100	4300 125 ÜHISTUT ;)	Teravili Appro
6	DLG	DK	7,304	7 441	29000	Teravili Appro
7	InVivo	F	6,4	9 200	220 ÜHISTUD	Teravili Appro
8	Kerry *	IR	6,1	23 000	14% ÜHISTUD	Piim
9	Terrena	F	5,044	13 998	22000	Mitu eesmärki
10	Metsa Group	FN	5	9 600	11600	Mets
11	Sodiaal	F	4,998	9 100	13200	Piim
12	Agrial	F	4,8	21 000	1200	Mitu eesmärki
13	FloraHolland	NL	4,602	3 051	6153	Lilled
14	DMK	DE	4,6	7 500	8300	Piim
15	Vion Food*	NL	4,6	11 021	Mitte ühistud (1500 läbi ZLTO)	Liha
16	Tereos	F	4,2	24 000	12000	Suhkur

Allikas: autor läbi interneti november 2016

* Ühistu statuut pole kindel, lisatud Copa Cogeca poolt mitte Coop de France poolt

¹Aasta 2015-2016 ; ² Aasta 2014-2015

Lisatud CdF poolt

Sudzucker (DE) 6,7

Fenaco (CH) 5,5

Prantsuse mudeli spetsiifilisus: ühistu kontrolli all olev organisatsiooniline keerukus

Traditsiooniline ühistu

- **Austades ICA 7-t põhimõtet**
 - Vaba liikmelisus
 - 1 inimene / 1 hääl
 - Ühine vara
 - Muutuv omakapital
- **Spetsiifilisus**
 - Omanik-liikmed
- **+ Prantsuse piirangud:**
 - Territoriaalne piiratus
 - 20% mitteassotsiatiivsed liikmed (ainult 20% mitte liikmeid lubatud)
 - Max 5% hääleõigus

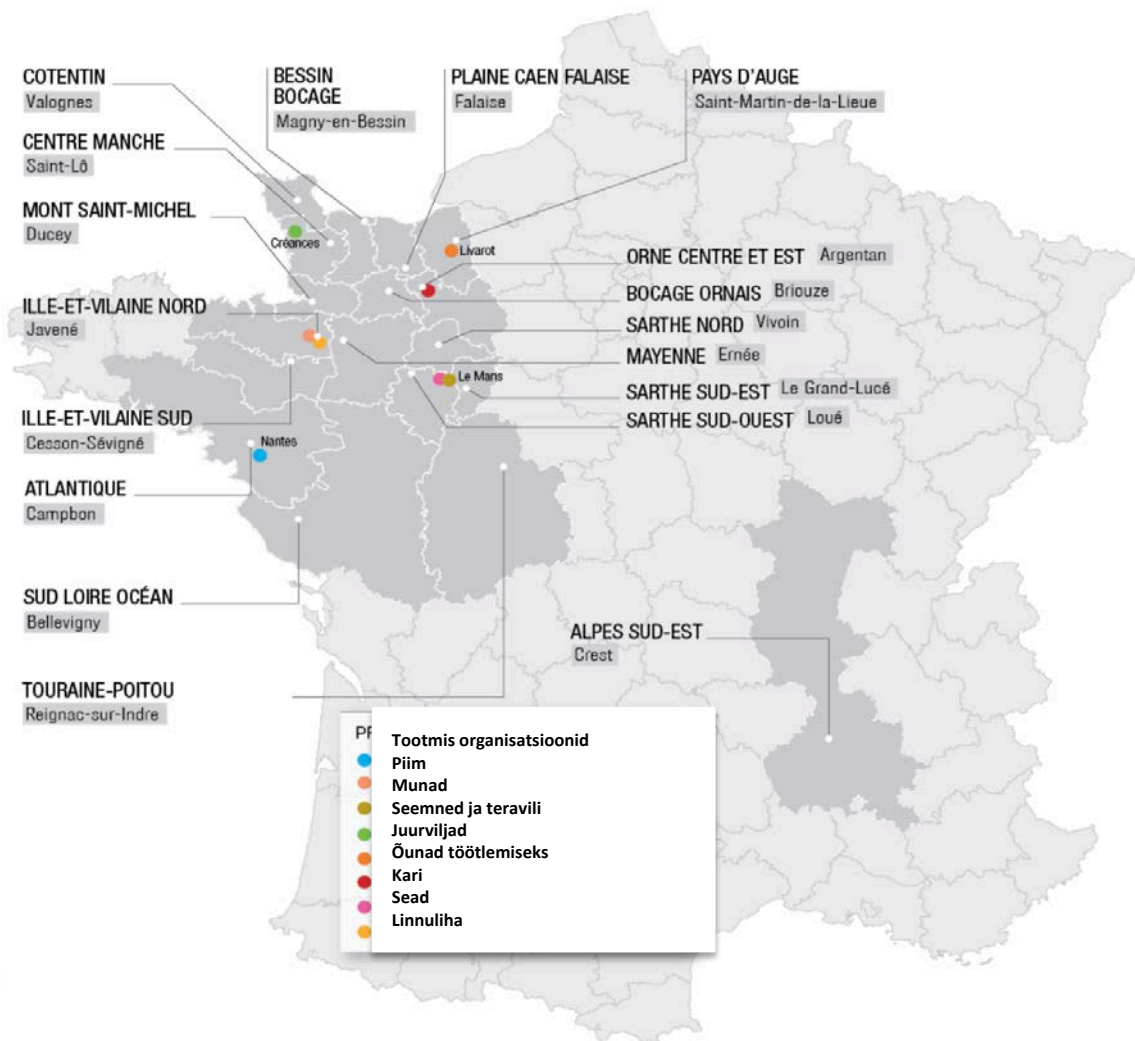
Organisatsiooniline keerukus

- **Mitu eesmärki** (liikmete heterogeensus)
- **„Downstream“** (tugevad brandid märkimisväärsete investeeringutega ja turundus strateegiaga)
- **Toetus** horisontaalse ja vertikaalse integratsiooniga
- **Rahvusvaheline positsioon** (globaliseerumine, volatiilsus ja raevukas konkurents ...)

2. juhtumiuuring : Agrial rahvusvaheline toidu töötlev ühistu grupp

Põhinäitajad 2016

- 5.2 miljardit € käive 2016.a.
(+ 8% võrreldes 2015 aastaga)
- 14,000 liiget
- 21,000 töötajat



Struktuur: Agrial - mitme eesmärgiline ja rahvusvaheline ühistu grupp

ORGANISATSIOON STRUKTRUEERITUD 8-ks OSAKONNAKS

4

Põllumajanduslikku osakonda



„Upstream“

- Põllumajanduslikud tarvikud
- Loomasööt
- Teravili
- Sead
- Kari
- Munad
- Linnuliha



Seemned

- Seemnete paljundamine teravilja, maisi ja sööda jaoks



Distributsioon

Põllumajanduslik ja jaemüügi distributsioon

- Aiandus
- DIY
- Põllumajanduslikud sisendid



Masinad

Põllumajandusliku ja karjapidamise varustuse distributsioon

4

Toidu töötlemise osakonda



Joogid

Jookide ja õuna-põhiste toodete tootmine, töötlemine ja turundus



Piim

Piima kogumine ja töötlemine piima toodeteks ja koostisosadeks



Juurviljad

Värskete juurviljade tootmine, pakendamine ja töötlemine



Liha

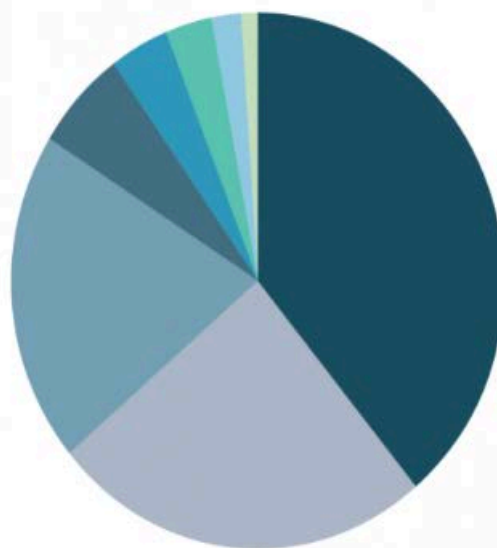
- Linnuliha vahendamine
- Värske liha töötlemine

Agriali strateegia: kontsentratsioon ja mitmekesisustamine

- Mitme eesmärgiline ühistu nii looma kui juurvilja valdkonnas
- Agrial on välja arendanud struktuuri, mis kombineerib toote väärtust ahelas ja minimiseerib territooriumi kulu
- Käive on kahekordistunud 5 aasta jooksul tänu välisele kasvule
- Nende investeering („*downstream*“) lisab rohkem väärtust farmeritele

Agriali käive 2016.a.

(Allikas: Agriali lehekülg 2017)



Piim: 39%
Juurviljad: 25%
„Upstream“:
20%
Distributsioon:
6%
Joogid: 4%
Liha: 3%
Masinad: 2%
Seemned: 1%

Agrial'i juhtimine

- Liikmete esindatus juhatuses
 - 40 liiget, kõik farmerid esindavad regiooni, sektorit või farmerite gruppi
 - Tasakaal regionaalse ja tootmise esindatuse vahel
 - Aktiivne liikmete osalemine regiooniti ja toodanguti
 - Valitud esindajate ja juhtide selgelt jagatud võim
 - majanduslike dimensionide ülekaal otsustamisel
- Juhatus kinnitab grupi strateegia
- Agrial on valinud juhtimise struktuuri, mis on kooskõlas ta põllumajandusliku tootmisega ja toidu töötlemise äriga
- Juhatuse ja juhtkonna professionaalsus



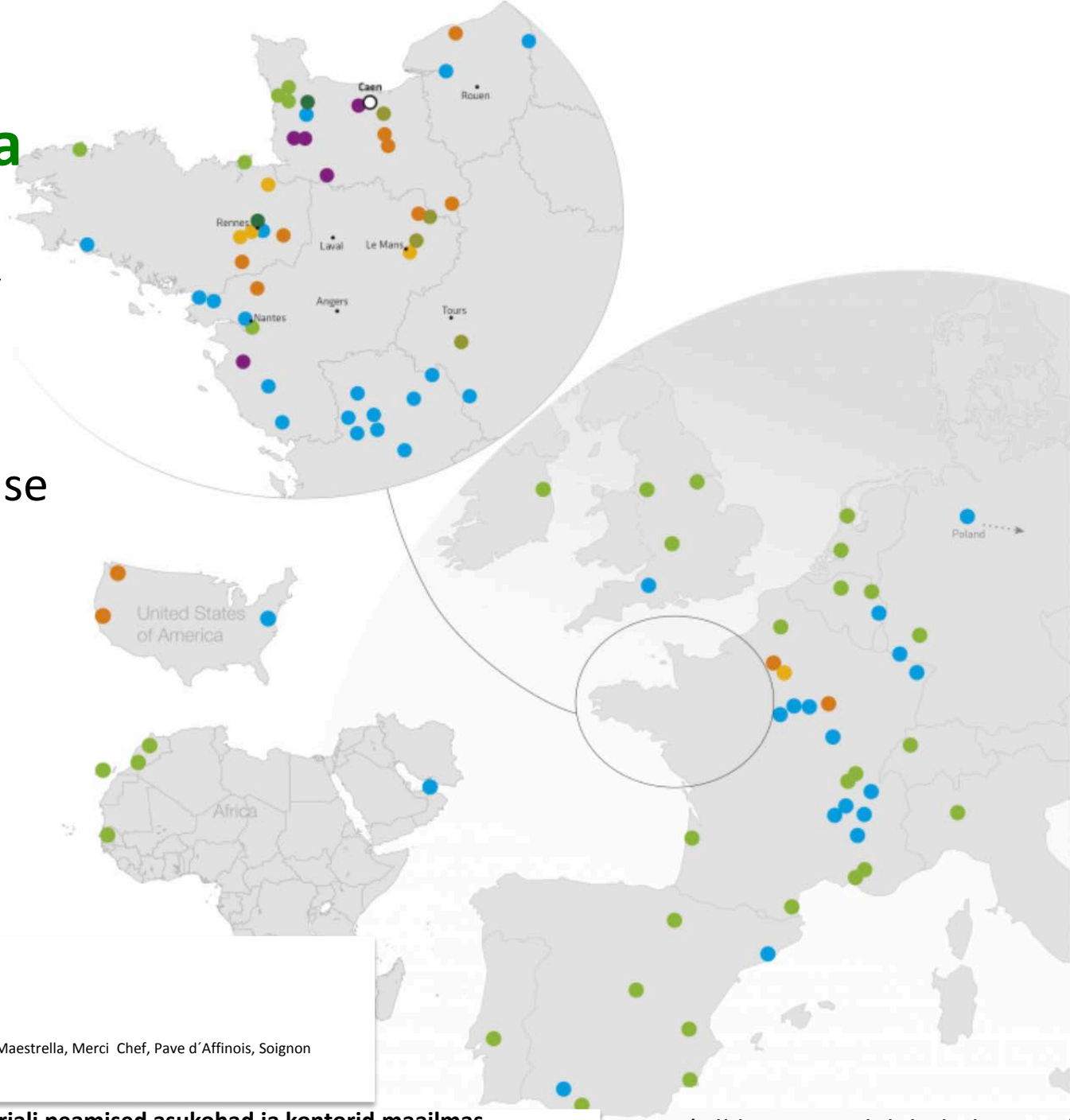
Agrial'i välisstrateegia

Agrial'i kohalolek maailmas

(Agrial'i lehekülg, 2017)

Rahvusvahelistumise liidri positsioon

Ettevõtte turule orienteeritud strateegia



Agriali peamised asukohad ja kontorid maailmas

(Allikas: Agriali lehekülg 2017)

Agrial'i edukas strateegia piimasektoris (1/2)

- 2016.a. peamised näitajad (Agriali lehekülg, 2017)
 - **5,100 liiget** Agrial'is
 - 2.38 miljardit liitrit varutud
 - 24 tööstuslikku asukohta Prantsusmaal
 - 9 tootmisasukohta ja turundus tütaretevõtted välismaal
- N°2 Prantsuse piimaühistute grupis
- N°1 Soignon branditud kitsejuust
- Uus strateegia muutuva juhtimisega
 - Mai 2016 ühinemine 7 Eurial piimaühistuga = Agrial'i piima osakond
 - Tugi farmeritele, pluss legaalne õigus toota
 - 7 liiget juhatuses
 - 3 uut regiooni juhitud regionaalse juhatuse poolt, mille juhatuse esimees on valitud Agriali juhatusse



Varujast väljakutsujaks, milline on Agrial'i lähenemine? (2/2)

- Nad õppisid oma ebaõnnestumisest !
 - 1962 : asutati Liit Laitière Normande (ULN)
 - 1971 : rahvusvahelistumine
 - 1992 : 15 ühistu liit ebaõnnestus
- 2009 Agrial'i analüüs
 - 85% liikmetest olid piima tootjad
 - Piima kvoodi lõpp
- 2011 uus strateegia + ühinemine Eurial'iga (2016)
 - 50% osalemine Senoble ultra-värskete toodetega (valmis söömiseks)
- 2020 Strateegiline projekt
 - Suurendada kitsepiima varumist 25 M liitriga + rohkem kui 100 uut tootjat
 - X2 orgaaniline piima tootmine

3. Millised faktorid selgitavad Agrial'i edulugu?

- **Selle organisatsiooni loogika baseerub majanduslikul sooritusel**
 - 16 strateegilist tegevust on üksteisest sõltumatud
 - Peab omandama miinimum **kasumlikust**
- **Aga loogika baseerub ka sellel, et panna omanikest liikmed kogu grupi keskpunkti**
 - Mida lähemal on grupp oma liikmete toodangule, seda lihtsam on grupil parandada oma majanduslikke näitajaid
 - Agrial bolsterdab oma toe liikmetele piima kriisi ajal

Väljakutsed, millega Agrial silmitsi seisis

- **Kasvades rahvusvahelisel tasemel säilitades suletud liikmelisust**
 - Kriitiline suurus, liikmete panustamine, juhtimine, konkurents ühistu põhimõtetega
- **Olemaks ühistu juht/eestvedaja**
 - Strateegia haldamine arvestades ühistu põhimõtteid: hoides tasakaalus tehingukulude vähendamist ahela ülemisel tasemel ja püüda lisandväärtust tarneahela alumisel tasemel
 - Ühistu probleemide haldamine (portfoolio...)

Innovatsioon ja rahvusvahelistumine

- Olema oluline vahendaja farmerite ja lõppturu vahel
- Strateegia on siseneda rahvusvahelisele turule kui “multi-kodumaised strateegiad”
- Mitme eesmärgiline ühistu vastavuses oma liikmete toodangu mitmekesisusega, minimeerides majanduslikke riske
- Loogika, mis põhineb regionaalsusel ja olemaks oma liikmete toodangute rahvuslik liider
- Saades kasu märkimisväärselt investeringutasuvusest, mis suunab rahvusvahelistumise strateegia poole mitte ühistu ideede hülgamise poole

Uus organisatsiooniline ülesehitus

- Loodi “detsentraliseeritud tsentraliseeritud ühistu”, nii tegevusfunktsioonide kui ka kontrolli osas
- Rajades liikmete otsustusprotsess vastavalt patroonile
- Individuaalne omakapital tekitatud proportsioonis patronaažiga

Uus juhtimine: mini-ühistu

- Hallata ühistu probleeme
- Võrgustik-ahela arengu lähenemine
- Vähendada liikmete heterogeensust
- Taaselustada liikmete panustamist

4. Mõned kriitilised punktid

- Hallates strateegiat kooskõlas ühistu põhimõtetega
- Hallates ühistu probleeme läbi hariduse, informatsiooni ja kommunikatsiooni
- Kombineerides territoriaalset arengut ja tarneaahelaid, vastavuses liikmete huvidega

Mõningad soovitused

Mida peaksid Sa vältima?

- Ühistutele = ära kunagi unusta ühistu põhimõtteid ja liikmeid. Seega, **Juhtimine/eestvedamine** on ülioluline. Kuidas Sa organiseerid otsustusprotsessi? Ole oma liikmetele lähedal.
- Konkurentsi puhul: ära kunagi unusta, et sotsiaalne innovatsioon on Sinu vara spetsiifilisus. Taga oma **Ühenduse Sotsiaalne Vastutus**: Sa pead haldama kõiki keskkonna, sotsiaalseid ja majanduslikke dimensioone

Täna tähelepanu eest!

