

Põllumajandus- ja keskkonnainstituut  
Maamajanduse ökonoomika õppetool

**Taavi Kiisk ja Rando Värnik**

**Põllumajandusühistute parimate tavade juhtumiuuringud:  
sarnasused ja erinevused EL-i tasandil**

Good governance practices in agricultural cooperatives – GGPAC  
(2021-1-RO01-KA220-VET-000025577)

Tartu, 2023

## Autoritest:

- Taavi Kiisk on Eesti Maaülikooli nooremteadur.
- Rando Värnik on Eesti Maaülikooli professor ja maamajanduse ökonoomika õppetooli juht.

Eesti Maaülikool on ainus ülikool Eestis, mille prioriteetidid akadeemilises ja teadustegevuses on inimese olemasoluks ning tema pärandi ja elupaiga säilitamiseks vajalike loodusvarade jätkusuutlik arendamine. Ülikool on üks [maailma 100 parimast ülikoolist](#) põllumajanduse ja metsanduse valdkonnas ning maailma [1 000 parima ülikooli](#) hulgas. Eesti Maaülikool kuulub ka [maailma 1% enimsiteeritud teadusasutuste hulka](#).

Siinne väljaanne on üks Erasmus+ projekti „Good Governance Practices in Agricultural Cooperatives – GGPAC“ (2021-1-RO01-KA220-VET-000025577) tulemustest. Projekti eesmärk on toetada põllumajandusühistute juhte nende töös, aidates koolituste kaudu kaasa põllumajandusühistute hea valitsemise tavade edendamisele ja vajalike kompetentside arendamisele. Lisaks vahetatakse projekti käigus uusi ja innovaatilisi tavu, sealhulgas erinevaid multidistsiplinaarseid lähenemisviise.

## Projekti partnerid:



Rahastatud Euroopa Liidu poolt. Avaldatud seisukohad ja arvamused on ainult autori(te) omad ega pruugi kajastada Euroopa Liidu või Euroopa Hariduse ja Kultuuri Rakendusameti (EACEA) seisukohti ja arvamusi. Euroopa Liit ega EACEA nende eest ei vastuta.



**Kaasrahastanud  
Euroopa Liit**

## Sisukord

Ülevaade Euroopa Liidu ühistutest .....	4
Ühistu valitsemine, üldjuhtimine ja juhtimine .....	9
Euroopa Liidu põllumajandusühistute parimad tavad.....	12
Valikupõhimõtted .....	12
REO Veilling .....	12
Valio .....	15
Conserve Italia.....	19
Agrial .....	23
BayWa .....	27
Cooperativa Oleícola Alto Palancia .....	30
Cooperativa de Viver.....	32
Cooperativa Agraria de Vall de Almonacid .....	34
PINDOS .....	35
ThesGi .....	38
KEVILI.....	40
SCE E-Piim.....	42
Limagrain.....	44
Gheorghe Doja.....	46
Fermierul Nădlăcan .....	48
Soovitused põllumajandusühistutele .....	52
Kasutatud kirjandus.....	56

## Ülevaade Euroopa Liidu ühistutest

Ühistud on organisatsioonid, mida omavad ja kontrollivad nende liikmed, kes võivad samaaegselt olla ühistu kliendid, tarnijad või töötajad. Kõigi ühistute eesmärk on rahuldada liikmete vajadusi ja püüdlusi õiglaselt ning demokraatlikult. Seda kajastab Rahvusvahelise Ühistute Liidu (ICA) määratlus, mille kohaselt on ühistu „autonoomne isikute ühendus, mis on ühinenud vabatahtlikult, et rahuldada ühiseid majanduslikke, sotsiaalseid ja kultuurilisi vajadusi ning püüdlusi ühismandis oleva ja demokraatlikult kontrollitava ettevõtte kaudu“ [16].

Ühistud tegutsevad erinevates sektorites, sealhulgas põllumajanduses, panganduses ja finantsteenustes, jaekaubanduses ning sotsiaalteenustes. Nende tegevus hõlmab järgmist:

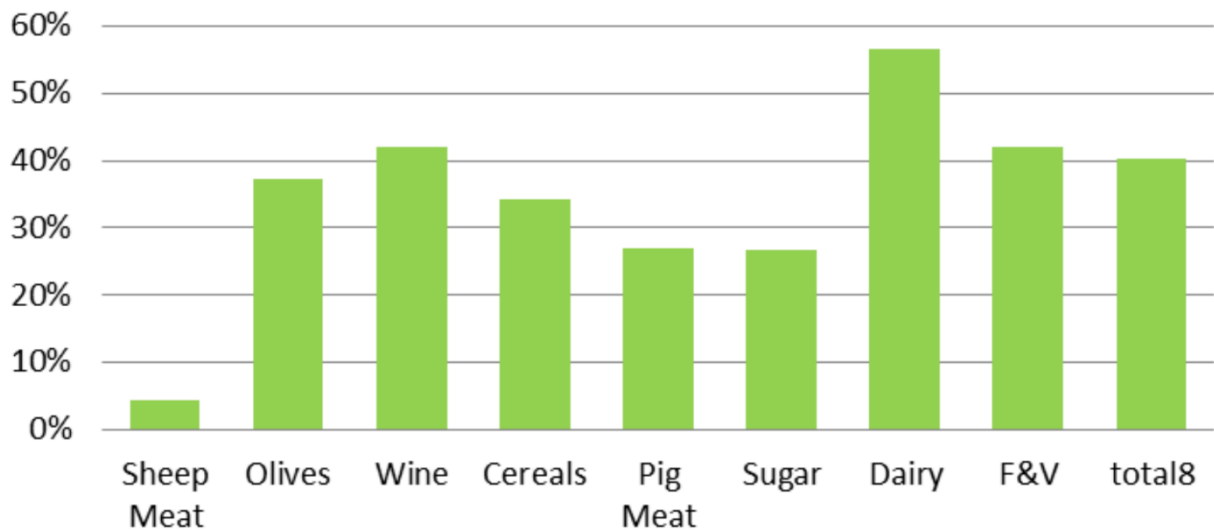
- Põllumajandusühistel on oluline roll põllumajandustootjatele elatusvahendite tagamisel, parandades nende läbirääkimispositsiooni ning edendades säästvaid ja tõhusaid põllumajandustavu.
- Panganduse ja finantsteenuste ühistud pakuvad oma liikmetele juurdepääsu finantsteenustele, sealhulgas hoiustele ja laenudele ning kindlustusele.
- Jaekaubandusühistel on oluline roll kogukondadele vajalike kaupade ja teenuste pakkumisel.
- Sotsiaalühistud pakuvad mitmesuguseid teenuseid haavatavatele rühmadele, eelkõige eakatele, puuetega inimestele ja lastele.

Ühistutel on Euroopa Liidus (EL) sotsiaalne roll, kuid samas teenivad need majanduslikku eesmärki. EL-is on umbes 250 000 ühistut, mis kuuluvad 163 miljonile EL-i kodanikule – ligikaudu kolmandikule EL-i elanikkonnast – ja annavad tööd 5,4 miljonile inimesele [17].

Ühistutel on mitmes EL-i liikmesriigis märkimisväärne turuosa:

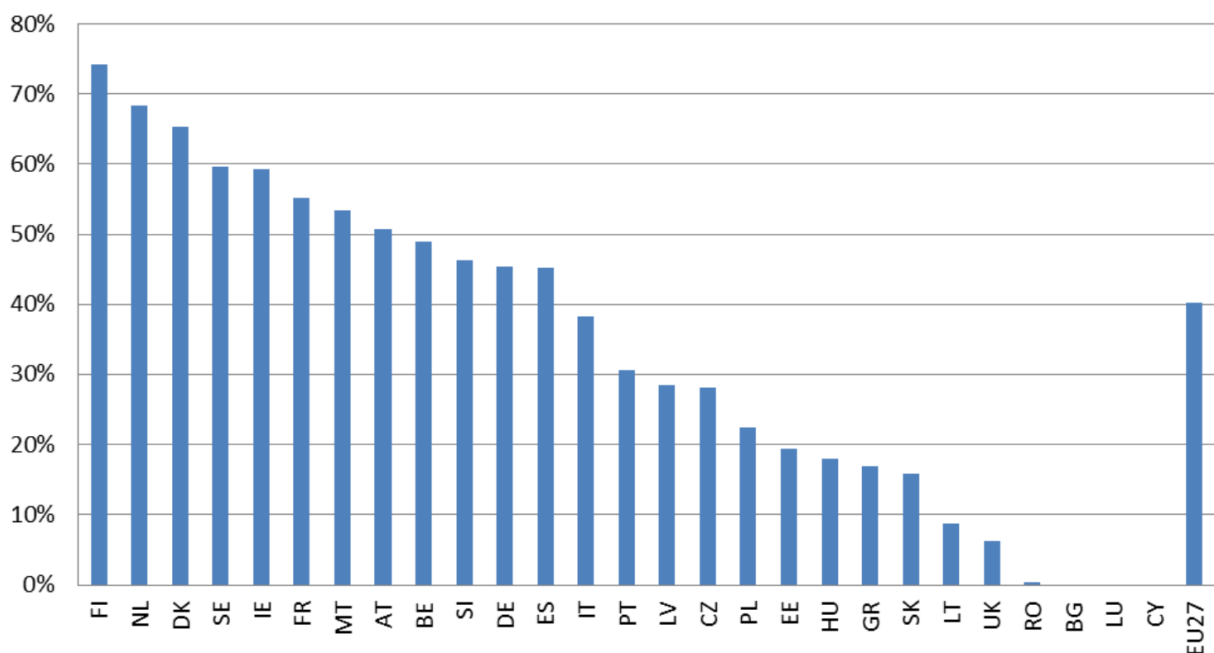
- Põllumajandusühistute turuosa on Prantsusmaal 50%, Itaalias 55%, Soomes 79% ja Madalmaades 83%.
- Metsaühistute turuosa Soomes on 31% ja Rootsis 60%.
- Pangandusühistute turuosa on Saksamaal 21%, Austrias 31%, Soomes 35%, Küprosel 37% ja Prantsusmaal 50%.
- Jaekaubandusühistute turuosa on Rootsis 20% ja Soomes 36%.
- Farmaatsia- ja tervishoiuühistute turuosa on Belgias 18%, Hispaanias 21% ja Kreekas üle 50% [17].

Põhjalikku teavet ühistute turuosa kohta EL-is on vähe. Info kättesaadavus on parem teatud tööstusharudes, sealhulgas põllumajanduses. Viimased kättesaadavad andmed sektori kohta pärinevad 2010. aastast, mida kujutab allpool olev Joonis 1.



Joonis 1. Ühistute turuosa EL-is sektorite kaupa 2010. aastal [6]

Ühistute turuosa EL-is on riigiti erinev ja peegeldab üldjoontes liikmesriigi põllumajanduse arengutaset. Joonis 2 kirjeldab, kuidas ühistute turuosa liikmesriikides ulatub rohkem kui 70%-st kuni vähem kui 10%-ni, kusjuures keskmine turuosa on 40%. Rumeenia, Bulgaaria, Luksemburgi ja Küprose ühistute väike turuosa ei pruugi kajastada tegelikkust, pigem on põhjus andmete kehv kvaliteeti või puudus [6].



Joonis 2. Ühistute turuosa riikide kaupa 2010. aastal [6]

Teine võimalus hinnata ühistute tähtsust EL-is on uurida liikmelisuse intensiivsust<sup>1</sup> üksikutes riikides. Tegu on ebatäiusliku – ent siiski kasuliku – näitajaga, mis konstrueeriti kvantitatiivsete andmete puudumise tõttu. Joonis 3 näitab liikmelisuse intensiivsust EL-i liikmesriikides ehk seda, kui koostööaldis on iga riik.



Joonis 3. Liikmelisuse intensiivsus EL-i liikmesriikides 2010. aastal [30]

EL tunnistab ühistute tähtsust ning on astunud mitmeid samme nende arengu toetamiseks ja edendamiseks. Sealhulgas ühistute õigusraamistik, milles sätestatakse ühistute, nende liikmete ja teiste sidusrühmade õigused ning kohustused. Raamistik hõlmab muu hulgas äriõigust, sotsiaal- ja konkurentsipoliitikat käsitlevaid EL-i õigusakte. Samuti rahastab EL ühistuid erinevate programmide ja algatuste vormis Euroopa Regionaalarengu Fondi (ERF) ja Euroopa Maaelu Arengu Põllumajandusfondi (EAFRD) kaudu.

<sup>1</sup> Liikmelisuse intensiivsus (*member intensity* või *membership intensity*) ühendab kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed andmed olukordades, kus on võimatu kindlaks teha ühistusse kuuluvate põllumajandustootjate osakaalu kõigist. Näitaja hõlmab ühistute liikmete osakaalu kõigist põllumajandusettevõtetest ja teavet selle kohta, kui aktiivselt põllumajandustootjad ühistute tegevuses osalevad. Liikmelisuse intensiivsust mõõdetakse viiepalliskaalal. [29]

EL töötab ka ühistute konkurentsivõime ja jätkusuutlikkuse tõstmiseks. Eelkõige ettevõtluse ja innovatsiooni edendamiseks ühistute seas, rahastamisele juurdepääsu parandamiseks ning ühistu liikmete oskuste ja võimete suurendamiseks. EL pingutab samas selleks, et suurendada teadlikkust ühistute kasulikkusest ja edendada nende integreerimist EL-i majandusse.

Nendest jõupingutustest hoolimata seisavad ühistud EL-is silmitsi mitmete probleemidega, sealhulgas rahastuse piiratud kättesaadavus, vajadus suurendada tehnilisi ja juhtimisoskusi ning tarvidus EL-i ja liikmesriikide valitsuste suurema tunnustuse ja toetuse järele. Probleemide lahendamiseks tuleb EL ja liikmesriikide valitsustel jätkata ühistute toetamist ja neile vajalike vahendite pakkumist ning edendada ühistute arengut alt üles algatuste soodustamise kaudu.

Ühistutel on EL-is oluline roll, sest need pakuvad kogukondadele hädavajalikke kaupu ja teenuseid, parandavad põllumajandustootjate elatist ning edendavad kestlikke ja tõhusaid tavu. EL märgib ühistute tähtsust ning on astunud mitmeid samme nende arengu toetamiseks ja edendamiseks. Kuid tagamaks nende jätkuv edu, peavad EL ja liikmesriikide valitsused jätkama ühistute toetamist ja nendele ressursside pakkumist ning edendama ühistute arengut.

Ühistutel on EL-i poliitikaloomes eriline koht. Nende toetamine on üks EL-i sotsiaalmajanduse edendamise meetmetest. Euroopa ühistu (SCE) õiguslik vorm on üks silmapaistvamaid märke, eriti koos ainult tootjaorganisatsioonidele pakutavate rahaliste vahendite suurendamisega.<sup>2</sup>

Kuna tegemist on 27 riigi liiduga, on EL-i põllumajandusühistud mitmekesised ja peegeldavad kohalikke olusid. Isegi neli GGPAC projekti partnerriiki on selle heaks näiteks. Tabel 1 võtab kokku põhilised punktid GGPAC partnerriikide Eesti, Prantsusmaa, Kreeka ja Rumeenia põllumajanduse ja põllumajandusühistute kohta.

Tabel 1. Eesti, Prantsusmaa, Kreeka ja Rumeenia põllumajanduse põhinäitajate ja põllumajandusühistute võrdlus (2020. aastal, kui ei ole märgitud teisiti)

	Eesti	Prantsusmaa	Kreeka	Rumeenia
Kasutatav põllumajandusmaa (ha) [23]	975 320	27 364 630	2 822 890	12 762 830
Põllumajanduslikud majapidamised (arv) [23]	11 370	393 030	530 680	2 887 070
Põllumajandusliku majapidamise suurus (ha/majapidamine) [23]	85,8	69,6	5,3	4,4
Põllumajandusühistute arv	113 [43]	2 200 [54]	6 464 (2000) [12]	1 766

<sup>2</sup> Tunnustatud tootjaorganisatsioonid ja tunnustatud tootjaorganisatsioonide liidud on ühistud, mis on läbinud seatud kriteeriumitele vastava tunnustamise protsessi.

Põllumajanduse enamlevinud tegevusala	teravili [43]	vein [26]	puu- ja köögivili [34]	teravili [10]
Põllumajandusühistu kõige tavalisem otstarve	turustus [43]	turustus [26]	turustus [34]	turustus [10]
Põllumajandusühistute liikmete koguarv	2 109 [43]	398 000 [54]	746 812 (2000) [12]	8 473
Keskmine liikmeskond	19 [43]	181 [54]	116 (2000) [12]	5

Nagu GGPAC-i partnerriigidki, erinevad samuti siinses väljaandes kirjeldatud parimad tavad. Kuigi juhtumiuuringud pärinevad konkreetsest kontekstist, on nendest tuletatud parimad tavad rakendatavad ka mujal. Parimad tavad keskenduvad valitsemisele, mistõttu on see järgmise osa teema – kuigi lahendused ei piirdu sageli ainult valitsemisega ja puudutavad veel omandiõigust.



## Ühistu valitsemine, üldjuhtimine ja juhtimine

Ühistutest kirjutades tekib lõpuks paratamatult mõistete kolmainsus. Kolmainsus hõlmab ühistu valitsemist, üldjuhtimist ja juhtimist<sup>3</sup>. Mõistetel on sarnasusi, kuid ka põhimõttelisi erinevusi – eriti ühistute kontekstis.

Üldjuhtimine (*corporate governance*) viitab reeglite, tavade ja protsesside süsteemile, mille abil ettevõtet suunatakse ja kontrollitakse. See hõlmab ettevõtte paljude sidusrühmade, näiteks aktsionäride, juhtkonna, klientide, tarnijate, rahastajate, valitsuse ja kogukonna huvide tasakaalustamist. Üldjuhtimise eesmärk on edendada õiglust, läbipaistvust ja vastutust äriühingu tegevuses ja otsustes.

Ühistu valitsemine (*cooperative governance*) tähistab reeglite, tavade ja protsesside süsteemi, mille abil liikmed ühistut suunavad ja kontrollivad. See hõlmab ühistu liikmete ja sidusrühmade huvide tasakaalustamist ning selle tagamist, et otsused tehakse ühistu ja selle liikmete parimates huvides. Seotud osapoolte huvid lahknevad peaaegu vältimatult – näiteks võib juht püüda lisatasu nimel maksimeerida ühistu kasumit, liikmed võivad aga soovida uusi või täiendavaid teenuseid – mis toovad kaasa uusi kulusid<sup>4</sup>. Valitsemise eesmärk on mainitud tasakaalustada, edendades õiglust, läbipaistvust ja vastutust ühistu tegevuses ning otsustes.

Juhtimine (*management*) viitab organisatsiooni tegevuse planeerimise, korraldamise, suunamise ja kontrollimise protsessile, millega too saavutab oma sihid ja eesmärgid. Protsess hõlmab ressursside, näiteks inimeste, raha ja tehnoloogia koordineerimist konkreetsete eesmärkide saavutamiseks. Tõhus juhtimine on organisatsiooni edu jaoks hädavajalik ja hõlmab otsuste tegemist, poliitikate seadmist ja ressursside eraldamist.

Ühistus reguleerib üldjuhtimine seda, kuidas ühistu tegutseb. Ühistu valitsemine määratleb, kuidas ühistu kui organisatsioon areneb ja lävivib oma liikmetega. Juhtimine suundub mõlemast ja kirjeldab ühistu igapäevast tegevust.

Valitsemine on ühistu jaoks ülioluline. Kuid see ei tähenda, et ühistu võiks üldjuhtimist eirata – vastupidi. Valitsemine ja üldjuhtimine piiravad juhtkonna otsustusvabadust, et hoida tole

<sup>3</sup> Omandiõigus on samavõrd oluline, kuid selle nüansid jäävad sinise väljaande ulatusest välja. Nii valitsemine kui ka omand on osa ühistute organisatsioonidest. Mõlemat saab käsitleda eraldi, kuigi valitsemist ja omandiõigust analüüsitakse praktikas koos.

<sup>4</sup> Dilemma on üldtuntud [esindamisprobleemina](#).

tegevus kooskõlas ühistu ja selle liikmete eesmärkidega. Head tavad – nii üldjuhtimise kui ka valitsemise omad – on hea juhtimise eeldus ja mitte vastupidi.

Sobiva valitsemismudeli valimine on keeruline. Õige mudel oleneb konkreetse ühistu olukorrast, tolle institutsioonilisest keskkonnast, ühistu liikmete vajadustest ja ootustest ning turutingimustest. Pole üleüldisi valitsemismudeleid, kuid teadlased on Euroopa ühistute valitsemist uurinud ja sellest üldistusi teinud.

Ühistu valitsemise uurimine on akadeemilises diskursuses võrdlemisi hiline suund. Uuringute tulemusena on määratletud mitu valitsemismudelit, mida Euroopa ühistud kasutavad<sup>5</sup>. Nende olulisemad uuendused on:

1. Ühe või mitme kutselise juhi nimetamine, kes võtavad üle nõukogu täidesaatvad ülesanded [5].
2. Proportsionaalse hääletamise kehtestamine vastavalt liikme ja ühistu vaheliste tehingute väärtusele või tema kapitalimahutusele [5].
3. Mitteliikmetest ekspertide kaasamine nõukokku, et tugevdada selle oskusteadmisi turunduses, rahanduses, juriidilistes küsimustes või muus valdkonnas [5].
4. Mitteliikmetest ekspertide kaasamine järelevalvekomiteesse, et suurendada selle järelevalve teostamise võimekust [5].
5. Ühistu ja sellele kuuluva ettevõtte juriidiline eraldamine [5].
6. Volikogu asutamine, mis võtab üle mõned üldkoosoleku õigused ja kohustused [5].
7. Erinevaid omanikke hõlmavate hübriidsete omandistruktuuride loomine [5].

Valitsemisalased uuendused on reetlikud. Ühistud võivad eksperimenteerida, kuid need peavad hoolitsema selle eest, et organisatsioon ei rikuks ühistu põhimõtteid: kasutaja omand, kasutaja kontroll ja kasutaja kasu saamine [20]. Loomulikult ei ole piirid absoluutsed – ühistu võib neid põhimõtteid lõdvendada või täielikult eirata. Kuigi see tähendab ka seda, et ühistu muutub millekski traditsioonilisest ühistust erinevaks või lõpetab ühistuks olemise.

Iga ühistu valikud olenevad sellest, millises elutsükli etapis on ühistu. Selle mõistmist lihtsustab Michael L. Cooki<sup>6</sup> elutsükli raamistik, mis koosneb viiest etapist (Joonis 4):

1. põhjendus;

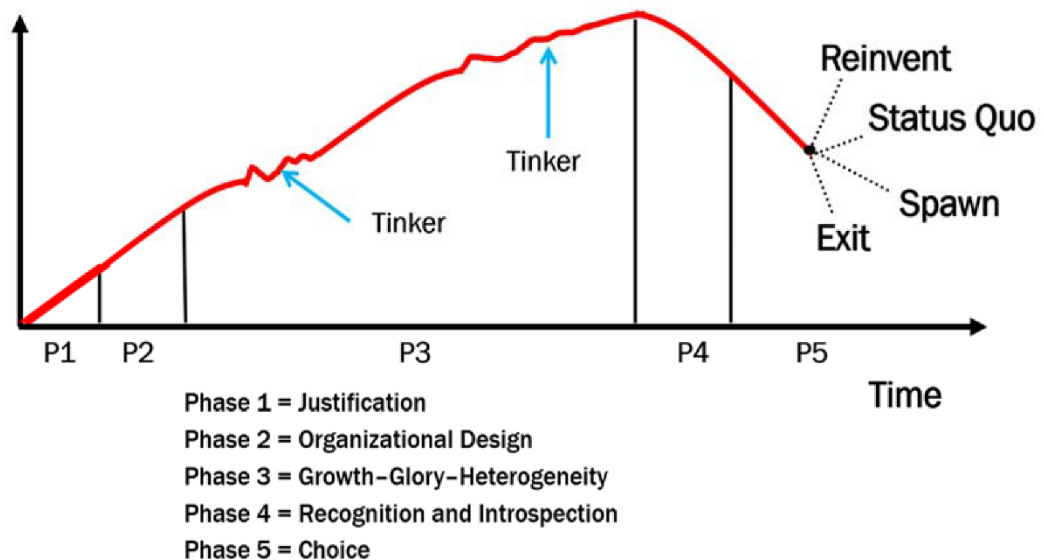
---

<sup>5</sup> Sügavama huvi korral EL-i põllumajandusühistute sisemise valitsemise vastu saab rohkem lugeda [sellest artiklist](#). Lisateavet omandiõiguse kohta leiab aga [sellest artiklist](#).

<sup>6</sup> Põllumajandus- ja rakendusökonoomika osakond, Partridge'i ühistegevusliku eestvedamise õppetool ja Missouri ülikooli ühistegevusliku eestvedamise kraadiõppe instituudi tegevjuht.

2. organisatsioonidisain;
3. kasv – hiilgus – heterogeensus;
4. äratundmine ja sisekaemus;
5. valik [14].

### Health of Cooperative



Joonis 4. Ühistu elutsükkel [14]

Paljud siinses väljaandes käsitletud kaasuste ühistud on läbinud raamistiku viienda etapi ja alustanud uut elutsüklit. Ühistute võime kogeda mitut elutsüklit on märk nende pikaajalisusest. Siiski ei ole oluline mitte ainult lõpp vaid kolmandas etapis toimuv – tavade ja protsesside kallal nokitsemine ehk muutmine ilma organisatsiooni ülesehituse põhielemente muutmata –, mis tagab ühistu jätkusuutlikkuse [14].

Ühistu elutsükli raamistik väärrib rohkem tähelepanu, mistõttu tuleks huvilistel pilk pöörata teiste GGPAC-projekti tulemuste poole. Tööriistakast "Põllumajandusühistu strateegiline juhtimine: põllumajandusühistute strateegilise ärianalüüsi meetodid" analüüsib üksikasjalikult elutsükli raamistikku, et aidata läbi viia põllumajandusühistute strateegilist ärianalüüsi. Kreeka Põllumajandusuuringute Instituudi (AGRERI) teadlased tegelevad siinses kirjatöö kirjutamise ajal veel kõnealuse tööriistakomplekti välja töötamisega.

## Euroopa Liidu põllumajandusühistute parimad tavad

### Valikupõhimõtted

Parimate tavade leidmine on petlik ülesanne. Kuidas määratleda head? Lahendus on läheneda küsimusele selle probleemi vaatenurgast, mida hea tavaga lahendatakse. Väljaande autorid kasutavadki täpselt sellist lähenemist.

Michael L. Cooki ja Constantine Iliopoulou<sup>7</sup> varasem teadustöö oli väljaande koostamisel tohutuks abiks. Cook ja Iliopoulos [1] selgitasid välja neli üldist lahendust, millega põllumajandusühistud leevendavad omandikuludega seotud probleeme:

- kasutajate ühtlustamine;
- liikmete hoidmine;
- pakkumise ja nõudluse tasakaalustamine;
- läbipaistvus.

Üldised lahendused sisaldavad palju erilahendusi, mida konkreetsed põllumajandusühistud kasutavad. Siinne väljaanne hõlmab mõningaid näiteid Euroopa põllumajandusühistute kohta<sup>8</sup>. Ent üldiste lahenduste olemasolu tähendab, et ühistud kogu maailmas seisavad silmitsi sarnaste probleemidega ja kasutavad sarnaseid lahendusi.

Juhtumiuuringud pärinevad akadeemilisest kirjandusest ja uuringuaruannetest, millest olulisim on Euroopa Parlamendi (EP) pilootprojekt „Support for Farmers’ Cooperatives“<sup>9</sup>. Kahjuks ei jätkatud projekti, kuid selle tulemused on ajaproovile vastu pidanud ja pakuvad ainulaadset võimalust võrrelda EL-i liikmesriikide põllumajandusühistuid. Projekti raames koostatud kaasustel on täiendav eelis, sest neil on sarnane struktuur ja juhtumid on võrreldavad.

Andmepuudus on EL-i ühistute uurimise läbiv teema, mistõttu oli teabe olemasolu üks valikukriteeriume. Lisaks piisavalt detailsele juhtumile pidi ühistu 2023. aastal veel tegutsema. Valitud ühistuid ühendab omadus, et neis kõigis on midagi unikaalset või tähelepanuväärset.

### REO Veilling

Profiil:

---

<sup>7</sup> AGRERI direktor ja vanemteadur, Ateena Põllumajandusülikooli põllumajandusettevõtluse programmi MBA strateegia abiprofessor, Co-opAbility Instituudi kaasasutaja, Leibnizi Üleminekuajanduste Põllumajandusarengu Instituudi (IAMO) külalisteadur

<sup>8</sup> Mujal maailmas kasutusele võetud lahendused on kogutud [sellesse raamatupeatükki](#).

<sup>9</sup> Teave EP pilootprojekti kohta on kättesaadav Euroopa Komisjoni [veebilehelt](#).

- Nimi: REO Veiling
- Riik: Belgia
- Tüüp: turustusühistu
- Sektor: aiandus (puu- ja köögiviljad)
- Funktsioonid: oksjonid ja pakkimine
- Liikmeid: ~1 400 (2012) [55]

REO Veiling on ere Beneluxi piirkonna aiandusühistu näide. Sealsed põllumajandusühistud eristuvad teistest EL-i põllumajandusühistutest traditsiooniliste hinnastamismeetodite poolest. Beneluxi ühistute ja täpsemalt REO Veilingu probleemid tulenevad turutingimuste muutumisest ja ühistu kasvu rahastamise vajalikkusest, mis vaevavad teisigi EL-i ühistuid.

REO Veilingul on pikk ajalugu, mis algas Belgia linnas Roeselares 1942. aastal, kui ühistu asutasid 25 kohalikku põllumajandustootjat. Teise maailmasõja tõttu sai ühistu oma esimese oksjoni korraldada alles rohkem kui aasta hiljem. Hiljem REO Veiling kolis ja laienes, et pidada sammu aiandustootmisega Lääne-Flandria piirkonnas. Ühistu muutis oma tegevust ja hakkas täitma uusi funktsioone, et rahuldada oma liikmete vajadusi. [33]

REO Veiling seisis silmitsi kahe väljakutsega:

- Õiglane hinnakujundus. Liikmed eeldavad, et ühistu peab nende nimel läbirääkimisi õiglase hinna nimel, mis tekitab ootuse ja vajaduse läbipaistva hinnastamismehhanismi järele. Samas peavad liikmed tundma, et mehhanism toob neile kasu.
- Kõrvalehoidmise vältimine. Ühistud osutavad teenuseid ja investeerivad tootmisesse või turgude arendamiseks, mistõttu toetavad ühistuid liikmed või võetakse nendelt teenuste eest tasu. On oht, et põllumajandustootjad müüvad osa oma toodangust konkurentidele või töötlejatele, kes pakuvad paremat hinda või muud lühiajalist kasu. [55]

REO Veiling säilitab oma traditsioonilise oksjonikella<sup>10</sup> ühistu peamise mehhanismina toodangu hindade määramiseks [55]. See sisendab põllumajandustootjatesse usaldust, et ühistu pakub neile õiglast hinda [55]. Kuigi oksjonikella kasutamine tundub anakronistlik, on sellel varjatud eeliseid. REO Veiling kasutab oksjonikella oma haarava loo vestmise vahendina – oksjonikell on isegi ühistu logol.

---

<sup>10</sup> [Hollandi oksjon](#) algab väga kõrge hinna juures, mis muutub järk-järgult madalamaks, kuni keegi teeb pakkumise.

Kahepoolsete tehingute ja futuurlepingute rakendamist peeti ohuks läbipaistvusele, mis võib liikmeskonnas probleeme tekitada juhul, kui REO Veilingu sõlmitud tehingute hinnad oleksid madalamad teistele tootjatele sarnastel oksjonitel makstavatest hindadest [55]. Traditsiooniline oksjonikella meetod sisendab ühistuga tehingute tegemisel läbipaistvust ja võrdsust, hoolimata alternatiivsete lahenduste eelistest.

Ühistu otsustas teha suuri sisemisi ümberkorraldusi, et kohaneda muutuvate turutingimustega. REO Veiling tegi seda 2008. aastal, millal ühistu lisas oma põhitegevusele kommertssuuna ning palkas turu- ja tootejuhtideks endised taimekasvatuse nõustajad. Muudatused puudutasid ühistu töötajate koolitamist ja liikmete makstava enampakkumise marginaali tõstmist. [55]

Uus organisatsioonistruktuur eraldas traditsioonilise oksjonikella, et säilitada usaldus REO Veilingu vastu, ja koondas futuuriläbirääkimised teise äriüksusesse. Ühistule kuuluv äriüksus räägib futuurlepingute osas läbi otse ostjatega [55]. Lepingute pikkus varieerub nädalast aastani [55]. Futuurlepingute sõlmimine ei olnud REO Veilingule ainuomane, enamik Belgia oksjoniühistuid valis sama strateegia [55].

Ühistu kehtestas siduvate tarnelepingute süsteemi, et vähendada kõrvalehoidmisest tulenevaid pakkumise kõikumisi ja sellest tingitud hinnakõikumisi. Samuti tagati sellega tarnekindlus, et investeerida väärtust lisavatesse tegevustesse nagu pakendamine. Tootjad lepivad ühistuga kokku nende tarnitava toodangu koguse ja kõrvalekaldeid märgitud kogusest jälgitakse. [55]

Liikmeid seovad ühistuga lisateenused, hoolimata selle rangetest nõuetest. Üks tänuväärne teenus on kõõgiviljade kogumine otse liikmete taludest. Transpordiga tegeleb REO Veilingu ja teise eraettevõtte asutatud ühisettevõtte. [55]

REO Veilingu juhtum näitab, kuidas läbipaistvus ja usaldus on ühistu pikaajalise jaoks üliolulised. Täielik üleminek siduvatele futuurlepingutele olnuks majanduslikult õigustatud, kuid sellega kaasnev läbipaistmatu hinnasüsteem oleks vähendanud liikmete usaldust. Üleminek võinuks meelitada mitteliikmetelt huvi liikmete arvelt, mis pole ühistu seisukohast tervitatav väljavaade.

REO Veiling suutis lahendada kõrvalehoidmise probleemi tasakaalustades pakkumist ja nõudlust ning hoides oma liikmeid. Selleks kasutas ühistu 1) siduvaid liikmelepinguid, 2) liikmetele lisateenuste pakkumist ja 3) läbipaistva oksjonikella hinnastamismeetodi säilitamist. Viimane teebki REO Veilingu ning teised Belgia ja Hollandi aiandusühistud ainulaadseks

rõhutades, kuidas traditsioonilised ja läbipaistvad hinnakujundusmeetodid on jätkuvalt asjakohased.

## Valio

Profiil:

- Nimi: Valio Oy
- Riik: Soome
- Tüüp: aktsiaselts, mis tegutseb keskse töötlemisühistuna
- Sektor: piimandus
- Funktsioonid: töötlemine
- Liikmeid: 13 [1]

Isegi põgus pilk Valio profiilile paljastab, mis teeb selle ainulaadseks. Ühistu kasutab sellele mitteomast õiguslikku vormi, kuid kuulub siiski ühistutele – seega võib Valiot nimetada kas äriühinguks või keskühistuks<sup>11</sup>. Seetõttu viidatakse kogu kaasuses Valiole kui ettevõttele, kuigi see kuulub ühistutele.

Soome suurima piimatööstuse Valio asutasid 1905. aastal 17 piimandusühistut eesmärgiga kontrollida või eksporti [41]. Alates sellest on ettevõtte oma tegevust laiendanud, et töödelda ligikaudu 80% Soome toorpiimast ning toota erinevaid piimatooteid ja funktsionaalseid toite. Valio juhtum paistab välja sellega, et ettevõtte tegutseb keskühistuna hoolimata aktsiaseltsi õiguslikust vormist – Valio kolmteist omanikku ühendavad tuhandeid Soome piimatootjaid. Miks Valio kasutab sellist õiguslikku vormi, tuleneb Soome piimandussektori ajaloost ja trendidest, ekspordile orienteeritud ettevõtete iseärasustest ning Valio omanike ootustest.

1980. aastate keskpaik oli Soome piimandussektoris tormiline aeg, mis pani Valio otsima lahendusi välistele väljakutsetele. Nende hulgas oli Soome ühinemine EL-iga, mis tähendas peatset piimakvootide kohaldamist Euroopa ühisturule pääsemiseks. Valio nõukogu ametisse nimetatud struktuurimuutuste komitee loetles 1987. aastal peamised ettevõtte katsumused:

- Toetuste tase väheneb muudatuste tõttu põllumajanduse toetuste süsteemis.
- Piimatootmise isevarustatuse määr väheneb 125% -lt 115% -le.
- Rahvusvaheline kaubandus muutub liberaalsemaks.
- Muudatused konkurentsi ja hindade reguleerimist käsitlevates õigusaktides.

---

<sup>11</sup> Keskühistu on ühistu, mille liikmeteks on ainult ühistud.

- Toidusüsteem ja tarbimisharjumused muutuvad drastiliselt. [41]

Pärast liikmetega konsulteerimist kitsendas struktuurimuutuste komitee võimalikke valikuid kahele: 1) organisatsiooni põhjal ühistu moodustamine või 2) kohalikest ühistutest koosneva keskühistu loomine. Tabel 2 on mõlema variandi plussid ja miinused. [41]

Tabel 2. Ühistu ja keskühistu koostöömudelite võrdlus [41]

Ühistu	Keskühistu
+ Turunduse tsentraliseerimine kõrvaldab ühistutevahelise konkurentsi.	+ Juhtimis- ja tegevusalane tõhusus on suurem.
+ Kõrvaldatakse mitme organisatsiooni käitamise probleemeid.	+ Liikmete mõju on potentsiaalselt suurem.
+ Kogu tootmis- ja töötlemisahel on korraldatud tõhusalt ning investeeringud kavandatakse üldiste vajaduste alusel.	+ Piirkondlikud ühistud säilitavad oma kohaliku kuvandi.
+ Tooraine ja toodete koordineerimine on lihtsam.	+ Paljud parendused nagu tooraine hangete koordineerimine, hinnakujunduse paindlikkus ja vähenevad tootjahindade erinevused.
+ Piimatoodete hinnakujundus on lihtsam, tooteid hinnastatakse vastavalt nõudlusele ja kasum on maksimaalne.	
+ Pakkuda saaks ühtset piima tootjahinda.	
- Bürokratia võib suurenedada.	- Vastastikune konkurents turul kajastub tootjahindades ja raskendab turunduspoliitika elluviimist.
- Tootjatest liikmete võim ja nende mõju otsuste tegemisel võib väheneda.	- Tootmise üleriiklik koordineerimine on raskem. Piirkondlikud ühistud säilitavad oma tooraine tarneallikad ja turustuspiirkonnad, mis muudab toodete vahetamise ühistute vahel keerulisemaks ning huvi teiste ühistute toodete turustamise vastu võib kadeduse tõttu olla väike.
- Võimalik halb juhtimine võib kajastuda kogu piimasüsteemis.	- Investeeringute kooskõlastamine üldistest vajadustest lähtuvalt on keerulisem, kui mõni piirkondlik ühistu investeerib kogu organisatsiooni seisukohast ebasobival viisil.
- Töötajate pühendumus ühistu heaks töötamiseks võib olla väiksem kui piirkondliku ühistu mudelis, mis võib käia ka piimatootjate kohta.	
- Ühisturunduse võime reageerida piirkondlikele nõudluse muutustele võib olla väiksem.	
- Monopolilaadne ettevõtte maine võib muutuda tugevamaks, põhjustades ühiskonnas negatiivse suhtumise süvenemist.	

Vaatamata piirkondliku mudeli soosimisele oli väikeste piimaühistute seas vastuseisu. Arutelud keetsid aastaid, mille jooksul ärikeskkond arenes. Hirm, et kohalikud meiereid muutuvad ise



ellu jäämiseks piisavalt tugevaks ja teevad keskühistu mõttetuks, ajendas Valio juhataja välja käima alguses eiratud mõtte – muuta Valio aktsiaseltsiks. [41]

Ettevõtte aktsiad kuulusid liikmetest ühistutele ja keskühistule. Mudeli eesmärk oli vähendada tegevuskulusid, parandades organisatsiooni struktuurilist efektiivsust ja kõrvaldades tegevuse dubleerimise. Oodati kuni 20% suurust kulude kokkuhoidu, kuid sellel sammul oli nii häid kui ka halbu külgi (Tabel 3). [41]

Tabel 3. Aktsiaseltsi asutamise plussid ja miinused [41]

Plussid		Miinused	
+ Tootmise koordineerimine on lihtsam.	-	Bürokraatia ja valitsemine muutuvad jäigemaks.	
+ Kõrvaldatakse mitme organisatsiooni käitamise probleemid.	-	Ettevõtte ja liikmete vaheline kaugus suureneb.	
+ Tootjahinna tase ühtlustub, kui ettevõtte maksab kõigile liikmesühistutele sama hinda.	-	Ebapiisav arusaamine kohalikest turgudest.	
+ Tootmistevõime ratsionaliseeritakse spetsialiseerumise kaudu.			
+ Turundus- ja toorainet puudutavad toimingud on tõhusamad ja ökonoomsemad.			
+ Ühistutevaheline hinnakonkurents on kõrvaldatud.			
+ Hinnakujundust on võimalik optimeerida vastavalt tarbijate muutuvatele eelistustele ilma erinevates piirkondades tootjahindu mõjutamata.			
+ Suurettevõttel on suurem läbirääkimisjõud kui rühmal väikeettevõtetel.			
+ Üha olulisemaks muutub uute toodete arendamine.			
+ Rahvusvahelise kaubanduse liberaliseerimine ei ole mitte ainult oht vaid ka võimalus.			

Valio plaani põhjendati sellega, et ühistegevusliku ettevõtlusvormi suhteline eelis väheneb pärast piima kogumise ja hoiustamise etappi [41]. Teisisõnu on argument see, et töötlemist ja muid keerukaid toiminguid on äriettevõttes lihtsam hallata. Kuigi otsus oli õigustatud, viis see mõne liikmesühistu ettevõtetest lahkumiseni (mis hiljem Valioga ühinesid), „piimasõja“ ja küsimusteni turuvõimu kuritarvitamise kohta – kõik see ei osutunud Valiole saatuslikuks [41].

Valio on oma valitsemist põhjalikult reforminud, mis võimaldas sellel strateegilisi otsuseid paremini vertikaalselt integreerida. Selle valitsemisorganid on nagu tavalistes ühistutes:

- Aktsionäride üldkoosolek, mis teeb kõige mõjukamaid otsuseid.
- Järelevalvekomitee, mis valvab nõukogu ja juhatuse järele.

- Nõukogu, mis vastutab strateegiliste otsuste tegemise eest (nõukogu liikmed tulevad omanikühistutest).
- Juhatus, kuhu kuuluvad tegevjuht ja tema töötajad. [49]

Lihtsustatud valitsemisstruktuur võimaldab Valiol oma tegevust tõhusalt korraldada. Enamik tegevusotsuseid langetatakse operatiivtasandil, mis teeb Valiost ühe kõige paremini toimiva piimatööstuse Euroopas [41]. Piimatootjate ja omanikühistute huvide kaitseks mõõdab Valio oma tulemuslikkust erinevate näitajate abil, millest üks on eriti tähelepanuväärne.

Valio ainulaadne tulemusnäitaja on piimatulu (*milk return*) [41]. See arvutatakse piimamarginaali (*milk margin*):

$$\text{piimamarginaal} = \text{netokäive} - \text{muud kulud}$$

Seejuures ei sisalda muud kulud amortisatsiooni, toorpiima eest omanikühistutele tasutud hinda, omanikele tasutavat aktsionäride laenu intressi ja teisi äritegevusega otseselt mitte soetud kulusid. Pärast piimamarginaali arvutamist saab arvutada piimatulu:

$$\text{piimatulu} = \frac{\text{piimamarginaal} - \text{amortisatsioon} - \text{investeeringute rahastus}}{\text{tootjate tarnitav piima kogus}}$$

Näitaja väärtustab selgelt piima, muutes selle üsna ühistegevuslikuks [41]. Samuti süvendab näitaja Valio kui keskühistuna tegutseva ettevõtte muljet. Kasum on oluline, kuid piisavalt kõrge piimatulu teenimine on vähemalt sama oluline.

Soomes on kõrge piimaga isevarustatuse määr, samas on see madalam kui varem. 2010. aastatel oli see ligikaudu 110%, kuid 1990. aastatel oli määr ligikaudu 130%. Kõrge isevarustatuse määr on jääk suletud turgude, range hinnakontrolli ja impordipiirangute ajastust – mitte teadlikust püüdlusest laiendada eksporditurge. [41]

Piima ülejääk tähendab madalat kasumlikkust, mis muudab kõrgete piimahindade maksmise raskeks. Väga tugeva konkurentsiga piimaturg tähendab ka seda, et piimatootjatel on piisavalt stiimuleid mitte osalemiseks – kasutamaks ühistut, kui see neile kasu toob, ja viimaks oma äri mujale, kui konkurendid pakuvad paremat hinda. [41]

Huvitava nüansina ei mainita Valio liikmelepingus midagi piima hinna ega koguse kohta. Leping lubab vaid seda, et Valio võtab vastu kogu tarnitud piima ja maksab selle eest võimalikult kõrget hinda. Praktikas müüvad tootjad kohustuse puudumisest hoolimata harva

oma piima mujale kui Valiosse. Liikmed peavad samuti allkirjastama kvaliteedilepingu, mis hõlmab kvaliteedistandardite järgimist ja koolituse läbimist. [41]

Valio ees seisvad järgmised katsumused:

- Omand. Valio kasvustrateegia toetub kõrge väärtusega toodetele ja nišiturgudele Soomes ja välismaal. Kuna ettevõtte ei omanda aktiivselt teisi ettevõtteid ega ühine, kulub kapitali ainult välisinvesteeringuteks. Valio võib kaasata oma- või võõrkapitali, kuid omanikud kasutaksid kapitali pigem oma talude jaoks. [41]
- Rahvusvahelistumine ja kasv. Valio ei ole soovinud piimatöötlejana välisurgudel tegutseda, ainsaks erandiks on Eesti. Ja ettevõtte alustas Eestis tootmist ainult koduturu kaitseks ja Venemaa turule jõudmiseks. Valio konkureerib välisurgudel eksportides kõrge väärtusega tooteid selle asemel, et laiendada oma tootmist välismaale. [41]
- Tarnijate küsimused. Valiol on Eestis märkimisväärne tootmine, kuid Eesti piimatootjad liikmeks astuda ei saa [41]. Ettevõtte eesmärk on täita Soome omanike huve, kuid tegutseb vastutustundlikult mujalgi [41]. Valio domineeriv turupositsioon Eestis ja riigis äriettevõttena tegutsemine tekitab Eesti piimatootjates mõningast pahameelt.

Need väljakutsed võib kokku võtta kahe üldise probleemiga: sisemine mitteosalemine ja portfelli probleem. Valio valis kasutajate ühtlustamise üldise lahenduse, mis toimub kõigi liikmesühistute piimatootjatele sama hinda makstes – sõltuvalt piima kvaliteedist. Valiole antud laenudelt makstud dividendid ja intressid peegeldavad iga liikme ettevõtte kasutamise määra, sidudes nende tulu ettevõtte kasutamisega.

Kõikide liikmesühistute piimatootjatele ühesuguse hinna maksmine on ka põhjus, miks Valio ei võta vastu ühtegi välisliiget. Liitumine oleks Eesti piimatootjatele ahvatlev, eriti kuna Eestis on kaks Valio tootmisüksust. Välisliikmete vastu võtmine tekitaks Valios poleemikat.

Valio kaasus toob välja, kuidas ettevõtte ei pea olema ühistu, et teenida põllumeeste huve. Aga peab siiski toimima nagu ühistu. Tulemuslikkuse mõõtmine on selle lahutamatu osa, mistõttu Valio kasutab piimatulu spetsiifilist tulemuslikkuse näitajat. Näitaja võimaldab ettevõtte omanikel ja nende tuhandetel liikmetest piimatootjatel olla kindlad, et Valio teenib nende huve.

## **Conserve Italia**

Profiil:

- Nimi: Conserve Italia

- Riik: Itaalia
- Tüüp: keskne töötlemisühistu
- Sektor: puu- ja köögiviljad
- Funktsioon: töötlemine
- Liikmeid: 39 [40]

Conserve Italia eesmärk on „olla konservide sektoris Euroopas juhtiv ettevõtte, et pakkuda põllumajandustootjate tarnitavatele puu- ja köögiviljadele kõrgeimat väärtust ning anda tarbijatele tänu toidu tarneahela kontrollile ja oma kaubamärkide usaldusväärsusele kindlus kvaliteedi ja toiduohutuse osas“ [41]. Keskühistu koosneb 39 liikmest, millest 34 ühistut on lihtliikmed, kolm subsideerivat liiget ja kaks finantseerivat liiget [40]. Conserve Italia liikmesühistud ühendavad 14 000 puu-, tomati- ja köögiviljatootjat [40].

Conserve Italia ajalugu on sügavalt juurdunud Emilia-Romagna piirkonna ühistute liikumise arengusse. Ühistu asutati 1976. aastal, kuid selle juured ulatuvad 1966. aastasse, mil kohalikud talunikud ja ühistud asutasid CALPO konsortsiumi („Cooperative Associate Lavorazione Prodotti Ortofrutticoli“). Pärast aastate jooksul mitme erakätes töötlemisettevõtte omandamist asutasid CALPO ja veel 14 ühistut Conserve Italia – algselt oma toodete müügiks, kuid nad mõistsid kiiresti, et valmistoodete standardimiseks on vaja kavandada ja arendada ühist tootmissüsteemi. [9]

Pärast tegevuse laiendamist kodumaiste ülevõtmiste teel sisenes Conserve Italia Ühendkuningriigi turule. Hiljem sisenes ühistu teistelegi Euroopa turgudele, omandades Prantsusmaa, Saksamaa ja Poola äriühinguid ning asutades tütarettevõtteid isegi Austraalias ja Ameerika Ühendriikides (USA). Conserve Italia käive kasvas 12 miljonilt eurolt 1979. aastal 872 miljoni euroni 2021. aastal. [9]

Enamik Conserve Italia liikmeid on ühistud, mis varustavad seda toodanguga. Need ühistud panustavad Conserve Italiasse kapitali proportsionaalselt nende ühistu kasutamise potentsiaaliga. Lihtliikmed rahastavad ühistut kapitalieraldiste kaudu, mida hoitakse isikustatud omakapitali reservides. Lihtliikmel on minimaalselt üks hääl ja maksimaalselt viis häält, kusjuures häälte arv on proportsionaalne investeeritud kapitali suurusega. [9]

Subsideeriva liikme olek on seotud panustatud kapitaliga (ei ole seotud tarnitud tooraine koguse või tolle väärtusega). Subsideerivad liikmed investeerivad kapitali 50-euroste kapitaliosakute soetamise vormis, mis on registreeritud ja võõrandatavad. Osakute tootlus ei tohi olla enam kui

kahe protsendipunkti võrra kõrgem lihtliikmetele makstavatest dividendidest. Subsideerivatele liikmetele määratud hääled jaotatakse nende kapitali sissemaksel alusel, kuid häälte arv on piiratud viiega. Selliseks liikmeks olemine ei välista toodangu tarnimist ühistule. [9]

Conserve Italial on ka finantseerivad liikmed, kelle liikmelisus ühistus põhineb sissemaksitud kapitalil. Nende ostetud kapitaliosakud registreeritakse ja neid saab võõrandada, kusjuures iga osaku väärtus on 100 eurot. Finantseerivate liikmete sissemaksed hoitakse spetsiaalses isikustatud omakapitalifondis ja osakute tootlus ei tohi ületada 10%. Sellistele liikmetele määratud hääled jaotatakse vastavalt investeeritud kapitali suurusele. [9]

Hoolimata sätetest, mille kohaselt võivad ainult kapitali panustavad liikmed samuti hääletada, kuulub vähemalt 2/3 üldkoosoleku häälest tavalistele ühistu liikmetele. Conserve Italia määratud liikmelisuse poliitika on otseselt seotud ühistu missiooni ja laienemisega välisurgudel. Iga uue ettevõtte ülevõtmisel korraldas Conserve Italia tolle tarneahelad ümber, asendades olemasolevad tarnijad ühistu uute või olemasolevate liikmetega. [9]

Conserve Italial on mahukas töödeldud puu- ja köögiviljatoodete portfelli. Ühistu strateegia kohaselt paigutab Conserve Italia kaubamärgid erinevatesse turusegmentidesse viisil, mis tugevdab ühistu turupositsiooni. Conserve Italia kasutab sisemisi ja väliseid kasvustrateegiaid, millest viimane viitab töötlemis- ja turustusettevõtete omandamisele ja asutamisele Itaalias ning välismaal. Strateegia on olnud edukas, kuna see on tugevdanud Conserve Italia turupositsiooni töödeldud puu- ja köögiviljatööstuses. [9]

Ühistu laienes algselt välismaale, et täita Conserve Italia juhtkonna seatud ja selle liikmete heaks kiidetud eesmärgid. Ülevõtmised võimaldasid Conserve Italial pääseda juurde täiendavale töötlemisvõimsusele, turustus- ja kaubandusvõrkudele ning välisurgudel hästi tuntud kaubamärkidele. Vaatamata välisriikides tegutsemisele pole ükski sealne põllumajandustootja ega nende ühistu Conserve Italia liige. [9]

Välisliikmeid ei võeta vastu, sest ühistu peamine eesmärk on teenida Itaalia liikmeid. Välisliikmete vastuvõtmist raskendavad ka potentsiaalsed arusaamatused, vastuseis ja sügavalt juurdunud kultuurilised erinevused potentsiaalsete välisliikmete ja olemasolevate Itaalia liikmete vahel. Erinevused Euroopa põllumajandusturgudel ja institutsioonilise keskkonna mitmekesisus Euroopa riikides muudavad asjad veelgi keerulisemaks. [9]

Conserve Italia ei eira siiski välisturgudel kohalikke põllumehi. Ühistu investeerib rajatistesse ja loob peale ülevõtmist tihedad suhteid põllumajandustootjatega, kes ettevõtet seni varustasid. Põllumajandustootjatele või nende ühistutele pakutakse sageli vähemusosalust Conserve Italia kohalikes tütaretevõtetes. Protsess oli edukas Prantsusmaal, Hispaanias aga mitte eriti – peamiselt Hispaania tütaretevõttele puuvilju tarninud tootjate killustatuse tõttu. [9]

Conserve Italiast sai keskühistu 1994. aastal peale seda, kui too võttis kontrolli oma liikmete töötlemisettevõtete üle, evides juba turustusülesannet. Suhted liikmetega olenevad toote tüübist. Ärisuhted on enamasti korraldatud otse põllumajandustootjate ja Conserve Italia vahel, välja arvatud värskete puuviljade osas. Sel juhul tegelevad turustamisega Conserve Italia liikmesühistud vastavalt põllumajandustootjatega sõlmitud kokkulepetele. [9]

Vahemaa ühistu liikmete ja Conserve Italia juhtkonna vahel ei paista olevat suurenenud, samuti ei taju liikmed muutumist investoritele suunatud ettevõtteks. Ühistu esindajad on sellest riskist teadlikud ja pingutavad, et hoida valitsemisorganid strateegiliste eesmärkide määratlemises aktiivselt kaasatuna ning tagada, et juhtimisotsused oleksid kooskõlas põllumajandustootjate huvidega. Liikmete esindajate eestvedamisel on võtmeroll Conserve Italia strateegia ja eesmärkide hoidmisel kooskõlas põllumajandustootjate vajadustega. [9]

Conserve Italia juhtum toetab hüpoteesi, et rahvusvahelistuvad ühistud otsustavad tarnijatega suhtlemisel kasutada institutsioonilise keskkonna erinevuse tõttu teistsugust korraldust [9]. Isegi EL-i ühisturu piires on rahvuslikud turud väga erineva institutsioonilise keskkonnaga. Kuid asjaolu, et Conserve Italia laieneb jätkuvalt välismaale, viitab institutsiooniliste erinevuste ületamise kasulikkusele.

Samuti vihjab kaasus, et keskühistud kalduvad oma elu jooksul tootjatele lähenema, sest edu saavutamiseks on vaja hoolitseda nende huvide eest. Seetõttu otsustaski Conserve Italia 1994. aastal tihedamini seotud keskühistu vormi kasuks. Teoreetiliselt on võimalik muutuda tavapäraseks ühistuks, kui osutub vajalikuks tarneahela haldamist veelgi ratsionaliseerida. [9]

Conserve Italia juhtum näitab ka seda, et suuremad ühistud ei võta välismaiseid tarnijaid liikmetena vastu vähem tõenäoliselt kui väikesed ühistud. Miks ükski välistarnija liikmeks ei saanud ei ole seotud ühistu suurusega – põhjused peituvad olemasolevate liikmete ootustes, huvides ja hoiakutes. Valitsemisorganite osalemine strateegiliste eesmärkide määratlemisel ning juhtkonna töö ja põllumajandustootjate huvide vastavusse viimise järelevalves vähendab äriettevõtteks muutumise riski. [9]

Conserve Italia areng ei näi olevat põhjustanud märkimisväärset konkurentsipurvet selle liikmete seas. Eelkõige seetõttu, et 1) Conserve Italia fookus (puuviljad, tomatid ja köögiviljad) püsib sama; 2) rahvusvahelistumise käigus ei võetud vastu välisliikmeid, mis võinuks tekitada kodumaiste liikmete rahulolematust; 3) Conserve Italia kasv hõlmab peamiselt selle algseid liikmeid. [9]

Conserve Italial on ka mitu nn tootekomiteed, mis toimivad eraldi toote- ja juhtimiskeskustena. Komitee on olemas iga peamise põllumajandussaaduse jaoks: tomat, puu- ja köögiviljad. Koos proportsionaalse esindatuse süsteemiga on ühistul õnnestunud vältida pingeid tooteid tarnivate liikmete vahel – see on mitmeotstarbeliste ja mitmekesiste ühistute seas haruldane. [9]

Conserve Italia kasvu algatanud põhiprobleem oli vajadus saavutada turgu valitsev seisund, et oma liikmeid paremini teenindada. Ühistu kasutas selle saavutamiseks kolme üldist lahendust: pakkumise ja nõudluse tasakaalustamine, kasutajate ühtlustamine ja läbipaistvus. Üldised lahendused toimusid praktiliste mehhanismide vormis:

- Conserve Italia asutamine oma liikmesühistute ühtse müügiorganisatsioonina.
- Kontrolliõiguste osaline eraldamine investeeringu alusel (lisaks toodangu tarnimisele).
- Mitteliikmetest investorite lubamine ja mitut tüüpi osakute emiteerimine.

Conserve Italia kaasus rõhutab, kui oluline on kaitsta liikmete huve rahvusvahelistumise ajal. Rahvusvahelistumine toob kaasa suurema kapitalivajaduse, mida rahuldatakse osaliselt võõrkapitaliga. Selle integreerimine ühistu olemust rikkumata on väljakutse, kuigi mitte ületamatu. Võõrkapitali kaasamine ja sellega kaasnevate kontrolliõiguste määramine peab toimuma läbipaistvalt, et mitte tõugata eemale ühistu liikmeid.

## **Agrial**

Profiil:

- Nimi: Agrial
- Riik: Prantsusmaa
- Tüüp: mitmeotstarbeline ühistu
- Sektorid: teravili, piimatooted, joogid, puu- ja köögiviljad, sealih, linnuliha ja munad
- Funktsioonid: turustamine, töötlemine ja pakendamine
- Liikmeid: 12 000 [56]

Agrial asutati 2000. aastal kolme Normandia piirkonna ühistu – Agralco, Coop-Can ja Orcal – ühinemisel. Ehkki Agrial asutati 21. sajandil, on ühistu pärand enam kui sajandi pikkune. Üks selle varasemaid versteposte oli Soignoni meierei, mille asutas 80 kitsekasvatajat ühendav ühistu 1895. aastal. [47]

Agriali asutajatel oli ettenägelikkus näha vajadust reageerida keskkonnamuutuste kiirenevale tempole, mistõttu CASAM (üks Agriali asutajaühistutest) tutvustas 1970. aastate lõpus rohelist kava. Agrial jätkas ühistu kliimateadlikku pärandit avalikustades 2021. aastal nelja sambaga kliimakava. Teine Agriali asutajaühistu Coop-Can liitus 1980. aastate alguses klubiga 100 Quintals – klubiga, mille liikmed on Euroopa kõige tõhusamad teraviljatootjad. [47]

Agriali rahvusvahelistumine algas siis, kui ühistu tulevane tütarettevõtte rajas Inglismaale tootmistehase, misjärel ostis Agrial mitu välismaist tööstust [27]. Ühistu laienes 2012. aastal isegi üle Atlandi ookeani, omandades Californias asuva maheõunu tootva ettevõtte Manzana [47]. Tänu ülevõtmistele ja uute rajatiste ehitamisele käitab Agrial tööstusi 11 riigis Euroopas, Aafrikas ja Põhja-Ameerikas [48]. Seega piirdub Agriali rahvusvahelistumine peamiselt köögiviljaahelaga, tagamaks turustajatele stabiilse aastaringse toodangu kättesaadavuse [27].

Agrial on küll suur ühistu, kuid see pole enamasti turuliider. Värsked köögiviljad on oluline erand – Agrial on valdkonnas Euroopa liider. Ühistu tegevus toimub kolmes peamises sektoris (andmed pärinevad 2010. aastast):

- Põllumajanduslik ühistegevus annab 47% kontserni käibest.
- Jaotusteenuse tütarettevõtted annavad 10% kontserni käibest.
- Töötlevad tegevused nagu kodulinnuliha, siidri ja köögiviljade töötlemine annavad 43% kontserni käibest. [27]

Kuna Prantsusmaa puu- ja köögiviljaturg on küps, peavad ettevõtted kasvamiseks laienema välismaale. Ühinemiste teel kasvamist toetas suundumus, et põllumajandusettevõtted muutusid suuremaks ja rohkem ettevõtlusele orienteerituks, samal ajal kui nende arv vähenes. Välismaale laienemine aitab rahuldada nende tarbijate vajadusi, kes soovivad teatud köögivilju kätte saada aastaringelt. Sel eesmärgil ja iga sektori jaoks erinevate konkurentsistrateegiatega rakendamiseks on Agrial välja töötanud oma ainulaadse struktuuri. [27]

Agriali organisatsioonilise ümberkorraldamise põhjus oli lihtne. Selle eesmärk oli saavutada tootjate seatud majandusliku tulemuslikkuse eesmärgid [27]. Ühistu eesmärk olla põllumeestele võimalikult lähedale muutis reorganiseerimise keeruliseks. Seetõttu korraldati Agrial ümber



liikmete ja territooriumi läheduse alusel, ühendades protsessi käigus tooteahela väärtuse ja territooriumi [27].

Põllumajandustööstuse investeeringud nõuavad rahalisi vahendeid, kuid sama oluline on piisava toorainevaru olemasolu. Tootmiskulude kontrollimine on oluline nii liikmetele kui ka ühistutele. Võrrandi teeb keeruliseks konkurentsivõimelisuseks kriitilise suuruse saavutamine, säilitades samal ajal inimsuuruse ühistu. [27]

Agrial otsustas organisatsiooni detsentraliseerida, et tugevdada nimetatud inimhõõdet. Ühistu töötas välja tootmisele suunatud organisatsiooni mudeli, mis põhineb lähedusel liikmetega. Tehti kõik endast olenev, et vastata liikmete ootustele – liikmed leppisid täielikult ühistu kui organisatsiooni kasvuga, kuid soovisid ka inimliku mõõtme säilitamist. [27]

Ühistu saavutas selle eesmärgi 14 piirkonna ehk 14 miniühistu rajamisega, millest igaüks tegutseb iseseisva otsustuskeskusena. Miniühistel on 500–600 liiget ja need kasutavad ära liikmete geograafilist lähedust. Sarnane põhimõte kehtib Agriali egiidi all tegutsevate tootjaorganisatsioonide kohta. [27]

Struktuur rahuldab liikmete vajaduse inimsuuruse organisatsiooni järele ja takistab konkurentsi, mida võimendab piirkondliku tootmise mitmekesisus ja Agriali lai tegevuspiirkond. Ühistu ei paku oma teenustele ja tootmissisenditele ühtset keskmist hinda, sest iga minipiirkond määratleb hinnapoliitika, haldab inimressursse ja enamik liikmete tegevusega seotud otsustusõigust delegeeritakse samuti minipiirkondadele. [27]

Detsentraliseeritud struktuur tähendab ka seda, et Agriali peakorteris Caenis töötab ainult ligikaudu 20 inimest, kes pakuvad kontserni juhtimisteenuseid. Sellise detsentraliseeritud süsteemi toimimine hõlmab paljusid reegleid, millest põhimõtet on eriti olulised:

- Iga minipiirkond on kasumikeskus, mis peab saavutama kasumlikkuse 1,5% netotulemusest.
- Agriali tegevjuht on volitatud juhtima kõiki 9 000 kontserni töötajat.
- Eristatakse poliitika kujundamist ja tootjaorganisatsioonide juhtimist. Kui tegevjuhil on õigus juhtida 9 000 kontserni töötajat, on iga tegevusvaldkonna juht otseselt seotud juhatuse esimehe või liikmega. [27]

2011. aasta struktuurireform tõi kokku 16 strateegilist tegevust ja kaheksa sektorit (neli ülesvoolu ja neli allavoolu sektorit). Need strateegilised tegevused on sõltumatud ja

moodustavad vajaduse korral omavahelisi liite. Kõik tegevused peavad ikkagi saavutama fikseeritud kasumlikkuse marginaali 1, 5% netotulemusest. [27]

Agriali valitsemine püüab hoida liikmeid lähedal, saavutades samas kõrgeid majandustulemusi. Organisatsioon on rajatud tõhusale juhtimis- ja otsustusstiilile. Kõik (olulised) otsused teeb kontserni nõukogu ja kogu igapäevane juhtimine delegeeritakse tegevdirektorile. Agrial pani tähele, et ühistute liidud ei ole võimu lahjenemise tõttu eriti tõhusad, mistõttu ei ole Agrial muutunud keskühistuks. [27]

Erinevates valitud otsustusorganites on ligikaudu 400 inimest. Grupi nõukokku kuuluvad kõik 14 piirkonna esimeest ja kaks sektori delegaati ning juhatusse kuulub 15 liiget. Üldkoosolek ei osale tootjaorganisatsioonide otsuste tegemisel, siin tulebki mängu grupi nõukogu. Nõukogu esimees ja tegevjuht hoiavad iga päev ühendust. [27]

Kui eelmises lõigus kirjeldati Agriali ja selle äriüksuste valitsemist, siis on olemas ka piirkondlike miniühistute paralleelne struktuur. Kohalike piirkondade kogud (miniühistud) täiendavad organisatsiooni valitsemisüsteemi. Nõukogu esimees ja tegevjuht osalevad iga miniühistu kahel aastakoosolekul. Samuti valitakse järelevalvekomiteed, mille liikmetest pool on samast sektorist ja pool teisest. [27]

Kasutaja kontrolli põhimõtte rikkumise vältimiseks kogub Agrial kapitali eraldi juriidilisse isikusse. Ühistul on valdusettevõtte Agrial e enterprise, kuhu võivad investeerida teisedki. Ühistu liikmed saavad osta osakuid ja Agrial pakub neid oma töötajatele. [27]

Mitmeotstarbelised ühistud nagu Agrial eksisteerivad tänu oma liikmete toodangu mitmekesisusele ja riskide haldamisele. Ühistu erinevaid tegevusi hoitakse lahus, et hallata otse suhteid liikmetega. Kui need suhted on seotud liikmete toodangule lisandväärtuse andmise, turustamise või töötlemisega, siis kasutavad ühistud tavaliselt tütarettevõtteid. [27]

Vertikaalselt integreeritud organisatsiooni käitamine hõlmab tulemuste lahutamist ja erinevate tegevusvaldkondade hoidmist autonoomsete kasumikeskustena, isegi kui kahjum kaetakse vastastikku ja rahastamine (uued tegevused) toimub samuti ühiselt [27]. Ilma iga valdkonna piisava paindlikkuseta ei ole mitmeotstarbelise ühistu pidamine teostatav.

Mitmeotstarbelistes ühistutes on paratamatult potentsiaali konfliktideks looma- ja köögiviljakasvatavate vahel, eriti investeeringute osas. Agrial on otsustanud probleemiga

tegelemiseks detsentraliseerides otsustusprotsessi. Ühistu sidususe seisukohast on ülioluline määratleda, milliseid meetmeid rakendatakse sõltumatult ja milliseid ühiselt. [27]

Koostöö põllumajandusvaldkonnas kipub arenema ühistute kontsernides. Eriti Prantsusmaal, kus nende kontsernide osakaal kõigist ühistutest kasvas ajavahemikul 1995–2005 ühtlases tempos. Protsess algas investeeringutest tütarettvõttesse, mis ise ei ole ühistud. [27]

Agrial muutis oma strateegilist mõtlemist 2006. aastal, et käsitleda nii oma struktuuri edasist arengut ettevõttena kui ka suhteid põllumajandustootjate, töötajate ja juhtidega. Selles käsitleti peamisi suundumusi nagu põllumajandustootjate arvu vähenemine, spetsialiseerumine teraviljale ja loomakasvatusele ning kasvav professionaalsus, mis kohustab ühistuid arenguid ette nägema ja liikmete uute vajadustega kohanemiseks muutuma. Agrial tuvastas vajaduse tõsta konkurentsivõimet parandades toodete väärtusahelaid ja kogudes põllumajandustootjatele rohkem kasu, mistõttu hakkaski ühistu tegelema ühinemiste ja omandamistega. [27]

Agriali ühistu kontsernina eristab äriettevõttest kapitalistliku vara stabiilsus, mis võimaldab selle strateegiat ellu viia. Liikmete kaasamine investeeringute valimisse tagab samuti huvi investeeringu vastu. Kuigi ühistu staatus ei takista majanduslikku arengut, peaks see olema kooskõlas ajakohaste majanduspõhimõtetega. Agriali ühinemistel või ülevõtmistel põhinev kasvustrateegia eesmärgiga säilitada juhtpositsioon ongi märk kohanemisest. [27]

Tulles tagasi juhtumiuuringute raamistiku juurde, siis oli Agriali välismaale laienema ja end ümber korraldama ajendanud probleem Prantsuse aiandusturu küpsus, mis jättis kodumaised kasvuvõimalused väga piiratuks. Agrial otsustas probleemi lahendada rakendades üldisi lahendusi nagu kasutajate ühtlustamine, pakkumise ja nõudluse tasakaalustamine ning läbipaistvus. Ühistu jagas tegevuse autonoomseteks miniühistuteks ja ärisegmentideks, mis võimaldas Agrialil vaatamata kasvule jääda liikmetele lähedaseks. Miniühistute ja kontsernitasandi valitsemisüsteemi kasutamine tähendab, et otsused on läbipaistvad ning kontserni ja selle piirkondlike organisatsioonide ning liikmete huvid on kaitstud.

## **BayWa**

Profiil:

- Nimi: Bayerische Warenvermittlung Aktiengesellschaft (BayWa AG)
- Riik: Saksamaa
- Tüüp: mitmeotstarbeline aktsiaselts

- Sektorid: toit, energeetika, küte, liikuvus, ehitus ja elamumajandus
- Funktsioonid: turustamine, töötlemine ja pakendamine
- Liikmed: pole [18]

BayWa on näide sellest, kuidas ühistu on muutuva majanduse ja ühiskonna väljakutsetega toime tulemiseks muutnud oma tegevust. Rahvusvahelistumine on edu võti, kuigi see tegi BayWa vähem ühistegevuslikuks. Ettevõtte eesmärk on endiselt hoida oma ühistegevuslikke juuri, kontrollides selleks rangelt oma aktsionäride struktuuri. Kuna BayWa on aktsiaselts, viidatakse sellele kogu juhtumiuuringus ettevõtena, kuigi on võimalik väita vastupidist – põhimõtteliselt.

BayWa asutati 1923. aastal keset esimese maailmasõja järgse Saksamaa raskusi. Ettevõtte tegevuse fookuses olid teravili, väetised, sööt ja masinad. BayWa algas sellest, et 19. sajandi lõpus asutatud BZDK otsustas eraldada oma pangandus- ja kaubandustegevuse, et minimeerida viimase riske. Just eraldatud kauplemise harust saigi BayWa. [4]

Linnastumine tõi kaasa maapiirkondade tööjõu kättesaadavuse vähenemise, mis sillutas tee mehhaniseerimisele. BayWa märkas seda ja varustas põllumajandustootjaid mitmesuguste vajalike seadmetega. Kasvavad ärimahud võimaldasid BayWa-l 1960. aastatel kosuda, seda suuresti tänu Saksa põllumajandustootjate jõupingutustele. [52]

BayWa sisenes 1970. aastatel ehitusmaterjalide turule, mis on üks selle praegustest põhitegevusvaldkondadest. Nähes energiasäästu potentsiaali ja vajadust, integreeris ettevõtte tooteportfelli energiasäästumeetmed ja päikeseenergia. Samal ajal kuulus suurem osa ettevõtte aktsiakapitalist ühistutele – hoolimata BayWa uute tegevuste nagu mineraalõlid, ehitusmaterjalid ja jaemüük kasvavast tähtsusest. [21]

Intensiivse põllumajandustootmise ja inimtegevusest tingitud ökoloogiliste katastroofide mõju tõttu 1980. aastatel muutus keskkonnakaitse üha olulisemaks. BayWa vedas uuenduslikke lahendusi nagu esimene Fendti traktorimootor, mis töötas diislikütuse ja rapsiõli segul, ning pardaarvutite ja mikroprotsessorite põllumajandusseadmetesse integreerimine. 1980. aastad olid BayWa omandi seisukohast pöördeline aeg, kuna üks selle aktsionäridest, Bayerische Raiffeisen-Zentralbank (BRZ), varises kokku. [46]

BayWa alustas oma rahvusvahelistumise püüdlusi 2012. aastal, võttes selleks üle tarneahelat haldava ettevõtte Cefetra B.V. ja ostes enamusosaluse Põhja-Saksa ettevõttes Bohnhorst Agrarhandel GmbH, mis avas väravad ülemaailmsele teraviljaturule. Juba enne seda omandas

BayWa 2011. aastal Uus-Meremaa turuliidri Turners and Growers Ltd, mis läbi sisenes BayWa ülemaailmsesse puuviljaärisse. [53]

Ettevõtte tegutseb oma kolmes segmendis nii otse kui ka tütarettevõtete kaudu, mis kuuluvad kontserni konsolideeritud ettevõtete sekka. Põllumajandus on neist kolmest segmendist endiselt suurim, jagunedes omakorda põllumajanduskaubanduse, puuviljade ja põllumajandusseadmete äriüksusteks. BayWa pakub samuti vajalikke tugi- ja koolitusteenuseid. [27]

BayWa eesmärk on kogu aeg olnud tugevdada turupositsiooni ettevõtte põhisegmentides. BayWa alustas oma traditsiooniliste tugevuste ja kompetentside arendamist piirkondlikel koduturgudel, enne kui viis täiustatud ja laiendatud tegevused rahvusvahelistele turgudele. Rahvusvaheline laienemine ülevõtmiste ja ühinemiste kaudu võimaldas BayWa-l parandada oma turupositsiooni ja suurendada rahvusvahelistest tegevusest saadavat tulu. [27]

BayWa struktuur on 100 tegevusaasta jooksul palju muutunud. Ettevõtte alustas 1923. aastal keskühistuna, mille aktsionärideks olid 1 462 ühistut – juba siis kasutas BayWa tavatut õiguslikku vormi. Just selle kasutamine eristab BayWa'd paljudest ühistutest, olgu tegu ühistute või keskühistutega, mis kasutavad ühistu õiguslikku vormi. [27]

Esimene suurem muutus oli 1960. aastal, kui BayWa üldkogu otsustas endised hääleõigusega aktsiad üle viia piiratud ülekantavusega nimelisteks aktsiateks. 2000. aastal otsustasid liikmed BayWa ümber korraldada aktsiaseltsiks, emiteerides umbes 35% selle aktsiatest piiratud hääleõigusega lihtaktsiatena. BayWa otsustas strateegiliste algatuste ellu viimise tarbeks börsilt kapitali kaasata, mis aitaks ettevõttel kasvada kaugemale oma puhtalt põllumajanduslikust ja teravilja turustamise pärandist. [27]

Börsile minek tekitas poleemikat, sest BayWa omanikühistud tagasid kontrolli ettevõtte üle, emiteerides superhääleõigusega (kümme häält aktsia kohta) eriklassi aktsiaid. Mehhanismi kritiseeriti teravalt ja aktsia hind langes. Vaatamata esialgsetele vastuoludele ja probleemidele võimaldas samm BayWa-l rakendada oma kasvustrateegiat, et saada ettevõtte ärisegmentides ülemaailmseks tegijaks. Lisaks kapitali kaasamisele võimaldas börsile minek BayWa-l muuta võlakirjalepingute klausleid, muutes need sarnaseks muude ettevõtete võlakirjadega. [27]

BayWa valitsemisstruktuur koosneb juhatusest ja nõukogust. Esimesse kuulub viis esindajat, kes vastutavad konkreetsete ärisuundade eest, ja teise koosseisu võib kuuluda kuni 16 liiget [51]. Nõukogu moodustab mitu komiteed: läbirääkimiskomitee, strateegiakomitee, juhatuse

komitee, laenude ja investeringute komitee, auditikomitee ja nimetamiskomitee [51]. BayWa asutas samuti ühistunõukogu – nõuandva organi, mille ülesanne on kaitsta ühistute huve [3].

Finantsstabiilsuse tagamiseks on BayWa eesmärk saavutada keskmises ja pikas perspektiivis vähemalt 30% omakapitali määr, kuigi tegelik suhe kõigub tavaliselt 30% ümber. Lühiajalisi laene kasutatakse käibekapitali hankimiseks vajalike lühiajaliste vahendite rahastamiseks. [27]

BayWa töötas välja kaheosalise strateegia, et reageerida valitsuse vähenevatele sekkumistele ja tehnoloogia kiirele integreerimisele peavoolu põllumajandusse. Sel eesmärgil moderniseeris BayWa oma teraviljaäri ja hakkas pakkuma teenuseid, mis ei piirdu lihtsalt teravilja käitlemisega. Rahastamispiirangud tingisid strateegia kujundamise, milles oli kasvul paratamatu osa. [27]

Rahvusvahelistumine oli vahend BayWa koduturgude piirangutest mööda hiilimiseks, et tugevdada turupositsioone põllumajanduse, ehitusmaterjalide ja energia põhisegmentides. BayWa rahvusvahelistumise strateegia ühendab traditsioonilistele tugevustele ja põhipädevustele keskendumise uute, kasumlike tegevuste laiendamisega. Kõrvaltegevustest loobumine aitas BayWa-l saavutada vajaliku kapitaliseerituse. [27]

BayWa kaasus näitab, kui keeruline on kasvu rahastada. Ettevõtte lahendas probleemi läbipaistvuse üldise lahenduse rakendamisega, kuigi see põhjustas mõnel juhul finantsraskusi. Väliste investorite vastu võtmine börsile minnes on läbipaistev viis kasvu rahastamiseks.

Olles kogu oma olemasolu jooksul nii palju arenenud, on BayWa-d praegu raske isegi ühistuks nimetada. Ettevõtte väärtustab aga oma ühistegevuslikku pärandit sellisel määral, et BayWa asutas ühistute huvide kaitsmiseks spetsiaalse nõuandva organi. Sellest kaasusest saab meelde jätta, et vormi dikteerivad kasusaajate huvid ja mitte vastupidi.

## **Cooperativa Oleícola Alto Palancia**

Profiil:

- Nimi: Cooperativa Oleícola Alto Palancia (Altura)
- Riik: Hispaania
- Tüüp: töötlev keskühistu
- Sektor: oliiviõli
- Funktsioonid: turustamine, töötlemine ja pakendamine
- Liikmeid: 1 500 [44] [42]

Altura on esimene kolmest uuritavast Hispaania oliiviõli<sup>12</sup> tootvast ühistust. Riigi oliiviõliühistud teeb tähelepanuväärseks nende turuosa. Hispaania oliiviõli tootmises domineerivad ühistud, mis toodavad ligikaudu 70% kogu Hispaania oliiviõlist. [42]

Altura toodab ekstra väärisoliviiviõli ja maheoliiviõli ning selle tooted on märgistatud kaitstud päritolunimetusega (KPN). Initsiatiiv minna üle maheoliiviõli tootmisele tuli liikmetelt, keda hiljem heidutasid maheõli jaoks eraldi töötlemisliini avamise kulud ja sertifitseerimiskulud. Vaatamata kohaliku tegevusrühma abile kandis Altura märkimisväärsed rahalisi ja täiendavaid tegevuskulusid. [42]

Vältimaks võimalikke pingeid mittemahepõllumajanduslike tootjatega, ei ole maheõli tootmise tegelikud kulud enamikule liikmetele teada. Eriti tehingukulud, mis on seotud maheõli sertifitseerimise ja seadmete amortisatsiooniga. Altura kasutab info asümmeetriat, et vähendada võimalikke pingeid mittemahepõllumajanduslike tootjatega. [42]

Lõpuks ei toimunud laialdast üleminekut mahetootmisele, mille peamiseks põhjuseks oli madal kasumlikkus. Altura jätkab maheoliiviõli töötlemist, sest see annab toodetele kvaliteedimärgise. Hoolimata tagasilöökidest püüab ühistu siiski maheoliivikasvatajate arvu suurendada. [42]

Altura mahetootjatel ei ole oma oliividele läheduses teisi turustusvõimalusi. Ühistu ehitas maheõlile eraldi tootmisliini, mistõttu muutuks Altura töötlemisvõimekus mahetootjate puudumisel liigne. Seega on maheoliivikasvatajad ja ühistu vastastikusel sõltuvuses. [42]

Altura ei kanna mahepõllumajandustavade seirega seotud lisakulusid, kuid tootjad peavad maksma piirkondlikule mahepõllumajandusametile sertifitseerimistasu. Kuigi ühistu ei pea mahetootjaid otseselt kontrollima (seda teeb amet), pärsib põllumajandustootjate võimalikku oponentlikku käitumist teiste läheduses paiknevate ühistute puudus, mis suudaksid mahepõllumajanduslikke oliive vastu võtta. Äraütlemine Altura poolt ja toodangu transportimine teise ühistusse oleks üle jõu käivalt kallis. [42]

Üleminek mahepõllumajandusele on nõudlik ettevõtmine isegi siis, kui seda toetab avalik sektor ja ühistu ise. Kuid see annab lisandväärtust kõrgemate tootjahindade ja väiksemate keskkonnamõjude kaudu. Viimast hinnatakse tarbijate seas üha enam ning see toetab põllumajandustootmise ja keskkonna jätkusuutlikkust. Altura kauge asukoht on nii õnnistus kui ka needus, sest 1) kohalikel mahetalunikel pole majanduslikult mõttekaid alternatiive, kuhu

---

<sup>12</sup> Kui ei ole väideta teisiti, viitab oliiviõli tekstis ekstra väärisoliviiviõlile (*extra-virgin olive oil*).

oma oliive müüa, ja 2) ühistu võtab märkimisväärseid riske, sest kui mahetootjate ikaldus või tegevuse lõpetamine jätab alles liigsuure ja kuluka töötlemisvõimsuse.

Vaidlused mahepõllumajanduse üle ühistus algasid siis, kui tavaoliivikasvatajad said teada maheoliiviõli töötlemise kuludest. Läbipaistvusega seotud probleemid sundisid Alturat tegema midagi vastuolulist – rakendama läbipaistmatuse poliitikat. Tavapõllumajanduslikest tootjatest liikmeid ei teavitata mahepõllumajandusliku töötlemise kohta.

Sarnase poliitika kehtestamine oleneb väga olukorrast. Ühistute eesmärk on tavaliselt vähendada info asümmeetriat, jagades teavet ühistu sees ja mõnel juhul isegi mitteliikmetega. Altura saab läbipaistmatuse poliitikat kasutada ainult seetõttu, et maheõli töötlemisel on selge põhjendus ning see ei avalda negatiivset mõju ühistu üldisele tulemuslikkusele.

## **Cooperativa de Viver**

Profiil:

- Nimi: Cooperativa de Viver (Viver)
- Riik: Hispaania
- Tüüp: mitmeotstarbeline ühistu
- Sektorid: oliiviõli, pähklid, mandlid, vein, bensiin ja elekter
- Funktsioonid: turundus, töötlemine, pakendamine ja jaemüük
- Liikmeid: 500 [1]

Viver asutati 1990. aastal, kuigi selle juured ulatuvad 1915. aastasse. Aastal 1990 asutasid 242 liiget ühistu eesmärgiga pakkuda liikmetele oliiviõli pressimise teenust. Alates sellest on Viver laiendanud oma toodete ja teenuste portfelli ning liigitab end kaasaegseks ja uuenduslikuks põllumajanduse ja toidutööstuse ettevõtteks. [31]

Pärast kümnet tegevusaastat hakkas Viver tegevust mitmekesistama. Uuteks ärisuundadeks said mandlite ja kreeka pähklite käitlemine, tankla käitamine ja jaemüük. 2010. aastatel alustas Viver päikesepaneelide paigaldamist, avas uued supermarketid, asutas veebipõhise jaekaupluse, lansseeris ekstra väärisoliiviõli sisaldava looduskosmeetika sarja ja uusi veinibrände ning alustas taluturismiga. [31]



Viver eristab oma tooteid selge kvaliteedikavaga, mida nimetatakse pisaratest õliks. Kava on avatud kõigile ühistu liikmetele, keda seejärel kontrollivad tehnilised töötajad, et tagada liikmete vastavus nõuetele. Kvaliteedikava hõlmab nii põllumajandus- kui ka töötlemistavasid:

- Oliivid peavad olema Serrana sorti.
- Ühistu jälgib põllukultuuride käsitlemist.
- Oliivid pressitakse enne teisi.
- Oliivid pressitakse ilma õli kuumutamata ja filtreerimata. [42]

Kvaliteedikava raames toodetud õli saab teistsuguse määrgise kui ülejäänud Viveri toodetud õli. Põllumajandustootjate eelised on praktilised (nende oliivid töödeldakse eelisjärjekorras, mis vähendab kliimariske) ja sotsiaalsed (parem maine). Praktikas valivad töötajad kavas osalejad tootja usalduse ja maine põhjal, mis on liikmeskonnas potentsiaalne pingete allikas. [42]

Rakendatavad põllumajandustavad võivad vähendada saagikust, mida kompenseerivad hinnalisa või muud majandamisega seotud eelised. Ühesordiline oliivikasvatuse annab suuremat väärtust kui oliiviõli müüaksegi sellisena, kuid see lisab põllumajandustootjate oliiviistandustele ka füüsilise erisuse. Võrreldes Altura mahepõllumajandusega on Viveri ja selle põllumajandustootjate vastastikune sõltuvus väiksem. [42]

Oliivitootjad pole seega aheldatud ühistu külge, nad saavad oma tooteid mujale müüa. Kuid see tähendab ka seda, et tootjad kaotaksid seda tehes hinnalisa. Viveri kvaliteediskeem on paindlikum kui Altura maheõli tootmine, kuigi mahesertifikaadi puudumine muudab tooted Viveriga mitte tuttavatele tarbijatele vähem atraktiivseks.

Viveri kvaliteedikava tugineb mitteametlikule ja usaldusel põhinevale valitsemisele, sealhulgas mitteametlikult kokku lepitud kohustustele ja õigustele. Teave liikmete ja oportunismi riski vähendavate usaldusmehhanismide kohta muudab mitteametlikud kokkulepped võimalikuks ja vähendab järelevalvekulusid. Usaldus võib väheneda osalejate arvu kasvades. [42]

Laienemine täiendavatesse ärisegmentidesse vähendab riske ja annab Viveri oliivitootjatele lisaväärtust. Ühistu probleemid tekkisid erinevuste tõttu liikmete oliiviõli kvaliteedis. Sestap võttis Viveri kasutusele kaks üldist lahendust: kasutajate ühtlustamine ning pakkumise ja nõudluse tasakaalustamine. Mõlemad viidi ellu jagades tooted kvaliteedikava rakendamise teel eraldi tootekogumitesse.

## Cooperativa Agraria de Vall de Almonacid

Profiil:

- Nimi: Cooperativa Agraria de Vall de Almonacid (Vall d'Almonacid)
- Riik: Hispaania
- Tüüp: töötlemisühistu
- Sektor: oliiviõli
- Funktsioonid: turustamine, töötlemine ja pakendamine
- Liikmeid: 140 [2]

Vall d'Almonacidi asutasid 1989. aastal Vall de Almonacidi küla elanikud. Vall de Almonacid on väike küla Sierra de Espadáni maastikukaitsealal, mis läbi on ühistul tugev sotsiaalne mõde. Vall d'Almonacid turustab oma oliiviõli kaubamärgiga Ayr. [2]

Ühistu toodab ainulaadset toodet – ekstra väärisoliiviõli, mis on ekstraheeritud ainult maastikukaitseala piires kasvatatud kohaliku sordi Serrana de Espadán oliividest. Vall d'Almonacidi põhikiri kohustab liikmeid täitma nõudeid ja andma peaaegu kogu oma toodangu ühistule, jättes isiklikuks tarbimiseks vaid väikese osa õlist. Vall d'Almonacid kasutab kaitstud päritolunimetuse märgist alates 2009. aastast. [42]

Tavad ja ühistu nõue tähendavad, et põllumehed kasvatavad ühesordilisi oliive ja muutuvad Vall d'Almonacidiga tehinguid tehes paikselt. Ühtlasi toetub ühistu oma liikmetele, kuna ei saa oliive hankida mujalt. Vall d'Almonacidi ja selle liikmed on suures vastastikususes sõltuvuses, eriti ühistu ise – toodete maine tõttu ei saa kasutada mujalt hangitud oliive. [42]

Vall d'Almonacidi ainulaadne oliiviõli muudab valitsemise keerukamaks. Oliiviõli unikaalsust kontrollib tehniliselt ühistu ja sotsiaalselt selle liikmed, mis vähendab ühistu tehingukuluseid ja võimaldab Vall d'Almonacidil maksta oma liikmetele rohkem. See on võimalik tänu ühistu sügavale sotsiaalsele sidususele ja sellele, et kohalikud liikmed tajuvad oma eripära võrreldes teiste Hispaania oliivikasvatajatega. [42]

Vall d'Almonacid probleemideks olid konkurentsipüsimine ja väliskeskkonnaga kohanemine. Ühistu valis nende lahendamiseks pakkumise ja nõudluse tasakaalustamise ning kasutajate ühtlustamise üldised lahendused. Täpsemalt rakendas Vall d'Almonacid mõlemat üldist lahendust, muutes peaaegu kogu liikmete toodangu ühistule tarnimise kohustuslikuks.

Viimane nüanss on oluline Vall d'Almonacidi valitud strateegia tõttu. Serrana de Espadán sordi oliivid võimaldavad ühistul oma tooteid eristada ja rõhutada toodetava oliiviõli kvaliteeti. Nagu varem mainitud, muudab see samas ühistu haavatavaks kui kohalikud oliivikasvatajad lõpetaksid ühistu teenuste kasutamise. Tootjatel on toodetele alternatiivsed turustusvõimalused, Vall d'Almonacidil aga ei ole muid sisendiallikaid.

Lepinguliste nõuete kehtestamine põllumajandustootjatele on sarnastes olukordades tavapärane lahendus. Leping annab ühistule kindluse, et on võimalik hankida vajalik kogus oliive õli pressimiseks. Oluline on tagada, et tingimused jääksid tootjatele soodsaks – kui mitte, siis saavad nad oma mured välja öelda või ühistust lahkuda. Viimane on ühistu pikaajalise seisukohast ilmselgelt soovimatu.

## **PINDOS**

Profiil:

- Nimi: Põllumajanduslindude ühistu PINDOS (PINDOS)
- Riik: Kreeka
- Tüüp: mitmeotstarbeline ühistu
- Sektor: kodulinnud
- Funktsioonid: hankimine, töötlemine ja turustamine
- Liikmeid: 500 [50]

PINDOS asutati 1958. aastal Loode-Kreekas Ioanninas seitsme põllumajandustootja poolt [32]. Rohkem kui kuus aastakümnet hiljem töötleb ühistu, mis algselt tootis 500 kana nädalas, nüüd üle 600 000 kana nädalas [32]. Umbes 900 töötajat töötab PINDOS-e automatiseeritud kasvatusmajade, broilerimajade, haudejaamade, söödatehase ja tapamaja käitamiseks [50].

PINDOS-e teeb eriliseks turuosa, mis teeb sellest Kreeka põllumajandusühistute seas erandliku näite [35]. PINDOS omab Kreeka linnulihaturul 37% turuosa, olles kodumaise turu suurim osaline – ühistu või mitte [28]. 2021. aastal 286 miljoni euro suuruse aastakäibega ühistu kuulub Kreeka kümne suurima toiduainetööstuse ettevõtte hulka [28].

Kaasaegsete Kreeka põllumajandusühistute juured ulatuvad 1900. aastate algusesse. Valitsuse sekkumine ja ühistute kasutamine poliitiliste platvormidena viis selleni, et fookus nihkus eemale liikmete probleemidelt, mille lahendamiseks ühistud algselt asutati. Põllumehed

hakkasid isegi nägema ühistusse kuulumist kui vahendit võimul olevate erakondade jutule pääsemiseks. [35]

Seadusandlikud eksperimendid ja valitsuse ülemäärane sekkumine tõid 1980. ja 1990. aastatel põllumajandusühistute jaoks kaasa tohutult probleeme. Ühistute turuosa langes enneolematult madalale tasemele ja paljud seisis poliitilise mõju tõttu silmitsi sisetülidega. Üleilmastuvast konkurentsist ja EL-i põllumajanduspoliitikast tulenevad väljakutsed sundisid Kreeka valitsust ühistute reguleerimist ümber mõtlema. [35]

Valitsus võttis vastu lihtsama ja üldisema seaduse, mis vähendas valitsuse sekkumist ühistute asjadesse [35]. Ometi ei lõppenud sellega valitsuse sekkumine, kuigi nüüd on see piiratum [35]. Vaatamata raskustele on PINDOS näide ühistust, mis on saavutanud edu läbi ebaõnne.

PINDOS seisis silmitsi nii majanduslike kui ka institutsiooniliste raskustega, millest õnnestus strateegia vastu võtmisega üle saada. Ühistu algne eesmärk oli kaitsev – kaitsta tootjaid vahendajate, töötlejate ja jaemüüjate domineerimise eest [35]. Aastakümneid hiljem tegutseb PINDOS ründava strateegia alusel, mille eesmärk on koguda kodulindude tarneahelas täiendavat tulu ja jagada see oma liikmetele [35].

Ühistu saavutas oma tugeva turupositsiooni vertikaalse integratsiooni abil, et 1) parandada toodete kvaliteeti, 2) minimeerida tehingu- ja tootmiskulusid, 3) hiilida mööda hulгимүүjatest ja 4) saavutada läbirääkimisjõud [35]. Selleks muutis PINDOS omandi-, valitsemis- ja tegevusstruktuure. Ühistu:

- Võttis kasutusele liige-investor ühistu omandimudeli koos vertikaalsete investeeringutega [35]. Liikmetel on vabadus investeerida rohkem kui on nende osakaal äritegevuses ja õigus saada tulu vastavalt oma osalusele [11]. See annab liikmetele stiimuli investeerida ühistusse ja vähendab vajadust võõrkapitali järele.
- Kasutab laiendatud traditsioonilist valitsemismudelit, mis teeb ühistu professionaalsemaks [35]. Mudel hõlmab liikmete üldkoosolekut, mis vastutab kõige mõjukamate otsuste eest, liikmeskonnast valitud nõukogu, mis tegeleb strateegilise juhtimisega ja valvab juhatuse järele, ning palgatud juhatust, mis vastutab ühistu igapäevase tegevuse eest [5]. Kreeka seadused kohustavad ühistu nõukogu ja juhatuse jälgimiseks looma järelevalvekomitee, mille PINDOS asutas 2012. aastal [35].

- On täielikult vertikaalselt integreeritud ja sisaldab tarneahela kõiki lülisid. PINDOS toodab sööta, töötleb kanu ja jaotab toodangut oma klientidele Ateenas, Kreeka lõuna- ja keskosas ning Peloponnesose poolsaarel. [35]

PINDOS mitmekesistab oma toote- ja teenuseportfelli, et saada sotsiaalselt vastutustundlikuks ja juhtivaks linnuliha tarnijaks Kreekas. Ühistu rõhutab koostööd kohaliku kogukonnaga ja investeerib jätkusuutlikesse algatustesse. Roheline PINDOS on selle kehastus – tegu on PINDOS-e tüdrettevõttega, mille eesmärk on toota taastuvatest ressurssidest energiat ja muuta linnukasvatuse jäätmed kasutatavaks varaks. [35]

PINDOS-e – ja üldse ühistute – üks peamisi väljakutseid on liikmete kaasamine ühistu tegevusse ja mittekasutamise vältimine. PINDOS kaasab pidevalt liikmeid rakendades kahte üldist lahendust: kasutajate ühtlustamine ning pakkumise ja nõudluse tasakaalustamine. Ühistu mittekasutamise vältimiseks kasutatavad meetmed hõlmavad järgmist:

- Uutele liikmetele ettemaksulise omakapitali investeeringu nõude kehtestamine.
- Liikmelisuse piiramine, et ühistu oleks võimeline teenindama olemasolevaid liikmeid.
- Tarneõiguste osaliselt ülekantavaks ja hinnatavaks muutmine.
- Teisele teenusepakkuja üle mineku kulukaks muutmine.
- Ruumilise monopsoonina tegutsemine.
- PINDOS-e ajaloo rõhutamine.
- Tõhus suhtlemine liikmetega. [35]

Ühistu liikmete seas hinnatakse eriti kõrgelt suhtlust. Liikmed ei kohtu ainult iga-aastastel üldkoosolekutel, PINDOS korraldab samuti täiendavaid selgitavaid koosolekuid. Nendel koosolekutel edastatakse liikmetele teavet, nõukogu selgitab oma otsuste tagamaid ning liikmed saavad väljendada oma muresid ja vajadusi. Väiksemate rühmade arutelud toimuvad selleks, et keskenduda liikmete alarühmade küsimustele – seeläbi ei eirata vähemuste huve. [35]

Liikmete hinnangul on kõige tõhusamad suhtlusvahendid 1) kohalike kohvikute külastamine, kus nõukogu liikmed kohtuvad liikmetega ning arutavad nende probleeme ja 2) igapäevased kontaktid PINDOS-e töötajatega, kes külastavad liikmete talusid tootmissisendite üle andmiseks või nõustamiseks. Tavaliselt kehtestavad ühistud mitteosalemise eest sanktsioone, kuid PINDOS otsustas seda mitte teha – ühistu väidab, et üldkoosolekutel või muudel üritustel mitteosalemise karistamine võib usaldust kahjustada. Selle asemel tugineb PINDOS terviklikule stiimulite süsteemile, et liikmed jätkaksid ühistu kasutamist. [35]

PINDOS sisaldab kõiki kodulindude tarneahela lülisid – alates söödast kuni jaekaubana turustamiseni –, mis muudab ühistu väärtuspakkumise tootjatele ahvatlevaks. Kuna ühistu minimeerib tehingukulusid tarneahelas, pakub see liikmete toodangule konkurentsivõimelisi hindu. Vähem tähtsad ei ole ka nõustamisteenused, eriti kuna töötajatel on PINDOS-e liikmetega juba tõine suhe ja nad annavad paremat nõu kui välised nõustajad.

PINDOS-e kaasus on näide sellest, kuidas ühistu võib olla edukas ka ebasoodsates institutsioonilistes tingimustes ja ebakindluses. PINDOS-e eesmärk on ligi seitsme aastakümne pikkuse tegevuse jooksul muutunud, kuid eesmärk pakkuda kanakasvatatajatele väärtust ei ole muutunud. Selge eesmärgi omamine on edu tingimus, kuid liikmed peavad olema eesmärgist teadlikud ja sellega nõustuma. Tõhus teabevahetus on võti selle saavutamiseks.

## **ThesGi**

Profiil:

- Nimi: Tessaalia põllumajandustootjate ühistu ThesGi (ThesGi)
- Riik: Kreeka
- Tüüp: mitmeotstarbeline ühistu
- Sektor: teravili, energiataimed ja kaunviljad
- Ülesanded: hanked ja turundus
- Liikmeid: 56 [39]

ThesGi asutasid 2013. aastal 30 noort põllumajandustootjat Kesk-Kreeka Tessaalia piirkonnast<sup>13</sup>. 2007.–2008. aasta finantskriisi mõjud andsid tõuke ühiseks tegutsemiseks. Ühistu tooteportfell on võrdlemisi mitmekesine – ThesGi liikmed kasvatavad peamiselt teravilja, puuvilla, loomasöödakultuure ja küüslauku.

ThesGi moodustamise ajendeid oli kolm: 1) kasumimarginaalide suurendamine liikmete toodangu tõhusama käitlemise kaudu, sealhulgas toodangu standardiseerimine ja turustamine, 2) mastaabisäästu saavutamine sisendite, toodete ja teenuste keskse käitlemise kaudu ning 3) otsesidemete loomine ThesGi, selle liikmete ja kohaliku kogukonna vahel nende vajaduste rahuldamiseks. Sõsarühistu ThesGala julgustus<sup>14</sup> ja selge eesmärk kiirendasid asutamist.

---

<sup>13</sup> Juhtumi kirjeldus valmis spetsiaalselt käesoleva väljaande jaoks Constantine Iliopoulose abiga.

<sup>14</sup> ThesGala ehk Tessaalia-Pieria veisekasvatatajate ühistu on samas piirkonnas tegutsev piimndusühistu. See on tuntud uuenduslike ideede poolest nagu piima ja piimatoodete müümine [müügiautomaatidest](#).

Valitsemise ja omandiõiguse osas on ThesGi traditsiooniline ühistu. Omandiõigus on ainult liikmetel ja investeringud ei ole proportsionaalsed nende osaga äritegevuses. ThesGi raames tegutseb neli tootjaorganisatsiooni: teravilja, puuvilla, loomasööda ja köögivilja. Ühistu liikmeks võivad astuda kõik Tessaalia piirkonna põllumajandustootjad, kes toodavad vähemalt ühte ThesGi käideldavatest toodetest.

Vastutasuks liitumise ja mitteülekantava hääleõigusega aktsia ostmise eest (mis tagastatakse igale liikmele lahkumisel) saavad liikmed ThesGi-le tarnitavate toodete eest kõrgemat hinda, kohapealset tehnilist abi ja väljaõpet, tuge EL-i toetuste taotlemisel ja madalamaid sisendhindu. Lahkumisel on piirangud – see ei saa juhtuda enne kolme aasta möödumist liikme liitumisest ja liige peab sellest kirjalikult aasta ette teatama.

ThesGi kasutab laiendatud traditsioonilist valitsemismudelit, mis sisaldab üldkoosolekut, nõukogu ja juhatust. Üldkoosolek kiidab heaks kõige olulisemad otsused, nõukogu vastutab strateegiliste otsuste eest ning igapäevased otsused delegeritakse elukutselisele juhatusele.

Kuna ühistu kasvab endiselt, on selle eesmärk tegeleda mitme kriitilise tähtsusega tegevusega:

- Ühistu müügi võrgu arendamine.
- Ettevalmistused uute toodete ja põllukultuuride käitlemiseks.
- Läbirääkimised liikmete nimel.
- Organisatsiooniliste protsesside parandamine.
- Liikmete huvide vastavusse viimine ThesGi eesmärkide ja eesmärkidega.

Eelmainitu peegeldab seda, kuidas ühistu ise olukorda näeb. Põhimõtteliselt peab ThesGi meelitama rohkem liikmeid, et saada professionaalsemaks ja pakkuda liikmetele rohkem väärtust. Selleks suurendab ühistu liikmete lojaalsust rakendades liikmete hoidmise lahendust.

Liikmete huvide vastavusse viimine ThesGi eesmärkide ja sihtidega on selle märk. Kui liikmete ootuste ja ühistu tegevuse vahel oleks lahknevusi, muutuks lõhe peagi saatuslikuks. Kui liikmed märkavad, et ühistu ei teeni nende huve, kaob liikmetel stiimul ühistu liikmeks jääda.

ThesGi kasvab aeglaselt edasi, mistõttu muutub liikmete huvide ühtlustamine ülioluliseks. Suurem liikmeskond tähendab mitmekesisemaid huvisid, mistõttu muutub tasakaalu hoidmine keerukaks. Võimalike probleemide tunnistamine on esimene samm nende lahendamisel, mis muutub pidevaks pingutuseks kogu ühistu elu vältel.

## KEVILI

### Profiil:

- Nimi: Põllumeeste ühistu KEVILI (KEVILI)
- Riik: Eesti
- Tüüp: mitmeotstarbeline ühistu
- Sektor: teravili ja õliseemned
- Ülesanded: hanked ja turundus
- Liikmeid: 178 [24] [36]

Eesti põllumajandusühistuid ei ole palju, eriti sadu põllumajandustootjaid ühendavaid ühistuid. Eesti on väike riik, mistap on ka riigi ühistud võrreldes välismaistega väikesed. Siiski leidub Eestiski põllumajandusühistuid, mis paistavad teiste seast välja.

KEVILI on vaieldamatult üks positiivsemaid näiteid Eesti põllumajandusühistust. Lisaks edukale tegutsemisele ühistuna on KEVILI-l õnnestunud saavutada märkimisväärne turuosa Eesti teravilja, õliseemnete ja valgurikaste kultuuride turul. KEVILI on käibe ja liikmeskonna poolest konkurentsitud Eesti suurim teraviljaühistu – 2022. aasta majandusaasta aruande kohaselt oli ühistu käive ligi 148 miljonit eurot<sup>15</sup> ja liikmeid 175.

Ühistu osutab liikmetele laia valikut teenuseid. KEVILI pakub liikmetele tootmissisendeid, turustab liikmete teravilja ja rapsi, edastab turuinfot, vahetab infot ja pakub konsultatsioone, teostab arendusprojekte, edendab rahvusvahelist koostööd ja viib läbi liikmete koolitusi [24]. Lisaks pakub ühistu liikmetele krediiti sisendite ostmiseks.

Eesti põllumajandus läbis 2000. aastate alguses muutuse, et püsida värske EL-i liikmena konkurentsivõimeline. KEVILI asutati 2005. aastal, et võimaldada Eesti põllumeestel siseneda eksporditurgudele. Seni olid Eesti teraviljaühistud tegutsenud vahelduva eduga – kui mõned suutsidki efektiivselt tegutseda, siis olemasolevad ühistud hakkasid end ammendama. KEVILI asutasid 15 teraviljakasvatajat seniste ühistute piiride ületamiseks, võttes vastu liikmeid tolleaegsetest hääbuvatest teraviljaühistutest. [37]

KEVILI ehitas kaks teraviljaterminali (2013. ja 2016. aastal) ning ehitab praegu kolmandat, mis võimaldab ühistul teenindada kogu Mandri-Eestit. Terminale rahastati liikmete

<sup>15</sup> Kuni 2021. aastani oli käive ligi 100 miljonit eurot. 2022. aasta tõusu põhjuseks on Venemaa täiemahulise sissetungi mõju Ukrainasse ja sellest tulenevad kriisid, mis tõstsid sisend- ja toodanguhindu.



investeeringutest ja pangalaenudest ning terminalidesse investeerinud liikmed teenivad intressi. KEVILI osales Golden Fields Factory OÜ söödavabriku rajamisel, et väärindada ja eksportida ühistu liikmete toodetavat heina. Nüüd tegutseb ettevõtte iseseisvalt ja KEVILI on ainult osanik, kuid jätkab ettevõtte varustamist oma liikmete toodetud söödaga.

Oma liikmete paremaks teenindamiseks töötab KEVILI-s 40 töötajat, keda juhib kutseline juhataja. Nõukogu nimetab ametisse juhi ja valvab tema järele, samal ajal kui üldkoosolek kiidab heaks kõige olulisemad otsused. Liikmed, nõukogu liikmed ja töötajad kohtuvad sageli KEVILI korraldatud seltskondlikel üritustel ja koolitustel.

Liikmed hindavad neid üritusi kõrgelt. KEVILI töötajate ja teiste ekspertide koolitused on populaarsed ja annavad liikmetele väga vajalikke teadmisi. Liikmed ja töötajad käivad ühistel jahtidel, külastavad õppereisidel välismaa kolleege ja käivad põllujalutustel. Viimased on KEVILI liikmete seas eriti populaarsed.

Kokkuvõtlikult on põllujalutus mitteametlik praktiline koolitus, mille käigus KEVILI töötajad ja liikmed külastavad ühe oma liikme talu. See võimaldab liikmetel suhelda ja luua usalduslik suhe ühistu töötajatega. Sotsiaalsed sündmused parandavad põllumajandusühistu sidusust – eriti Ida-Euroopas, kus usaldus ei ole nõukogude pärandi tõttu iseenesestmõistetav.

Teine intriigeriv aspekt KEVILI juures on selle sisekommunikatsioon. KEVILI haldab kolme WhatsAppi gruppi, mis on avatud ainult liikmetele – üks teraviljaturu andmete jaoks, üks agronoomilise teabe vahetamiseks ja üks põllumajandusseadmetega kauplemiseks. Need grupid pakuvad piisavalt väärtust, et isegi mitteliikmed on väljendanud huvi maksta juurdepääsu eest. Loomulikult on sedalaadi taotlused tagasi lükatud ja seda tehakse edaspidigi.

KEVILI seisab silmitsi ühistute traditsiooniliste väljakutsetega – liikmete osalemise tagamine ja tegevuse rahastamine. Laias laastus tegeleb ühistu nende küsimustega kahe üldise lahenduse rakendamisega, milleks on kasutajate ühtlustamine ja liikmete hoidmine. Liikmete hoidmine ilmneb uurides KEVILI tava edendada avatud suhtlust ning luua usalduslikke suhteid oma liikmete ja töötajate vahel praktiliste ürituste korraldamisega.

Kasutajate ühtlustamine on kõige uuem areng, mis tuleneb KEVILI vajadusest tagada rahastuse jätkusuutlikkus. Ühistu saavutas selle 2020. aastal, millal rakendati aluskapitali plaan (*base capital plan*). Plaani kohaselt peavad liikmed maksma KEVILI-le kindla summa kapitali, mis

põhineb nende kasutatava põllumaa suurusel. Kapitaliinvesteering tagastatakse liikmetele teatud aja möödudes või siis, kui liige otsustab ühistust lahkuda.

Reeglid võimaldavad liikmetel teha kapitaliinvesteeringu mõne aasta jooksul. Ometi oli liikmeid, kes otsustasid hoopis KEVILI-st lahkuda – kuigi selliste liikmete arv oli tühine. Rakendamisele eelnes pikk selgitusprotsess ühistu töötajate, juhi ja nõukogu liikmete poolt.

KEVILI kaasus rõhutab, kuidas ühistu peab tagama oma jätkusuutlikkuse sotsiaalse ja majandusüksusena. Heade suhete loomine liikmetega ja liikmete vahel on ühistu peamine ülesanne. Selle usalduse najal saab kavandada jätkusuutlike rahastusmehhanisme.

## **SCE E-Piim**

Profiil:

- Nimi: Piiratud vastutusega SCE E-Piim (SCE E-Piim)
- Riik: Eesti
- Tüüp: töötlemisühistu
- Sektor: piimandus
- Ülesanne: töötlemine
- Liikmeid: 200 [22]

Euroopa piimasektor kuulub täielikult põllumajandusühistute pärusmaale. Isegi Eesti piimandussektoris domineerib Soome piimandusühistu Valio, mis küll tegutseb Eestis tavalise aktsiaseltsina. Kuid Eestis on piimaühistu, mis kuulub riigi ja teiste Balti riikide suurimate piimatöötlejate hulka.

SCE E-Piim on Baltimaade suurim piimaühistu. Selle juured ulatuvad aastasse 1910, mil asutati ühistu eelkäija [22]. Nõukogude okupatsiooni ajal riigistati kõik piimaühistud ja nende rajatise käitasid riigiettevõtted. Pärast Eesti iseseisvuse taastamist 1991. aastal algas erastamine ning varem riigile kuulunud rajatise hakkasid opereerima uued piimaühistud.

Tihe konkurents tähendas, et väikestel piimaühistutel oli raske ellu jääda. Seetõttu ühinesid Järva-Jaani Piimandusühistu ja Ühistu Haimre Piim 1997. aastal E-Piimaks, millega 1998. aastal liitus Põltsamaa Piimandusühistu [22]. 2020. aastal ühinesid E-Piim ja Läti piimandusühistu Piena celš ning moodustasid SCE E-Piima [22].

SCE E-Piim ühendab üle 200 piimatootja Eestist ja Lätist, kes tarnivad 450–500 tonni piima päevas ühistu kahele tööstusele Eestis ja ühele Lätis [22]. Samuti on ühistul üle 25 jaekaupluse Lätis ja kaks talutarvete kauplust Eestis [22]. SCE E-Piim omab oma tegevuse hõlbustamiseks tütarettevõtteid, kusjuures ühistu on kõigis enamusaktsionär või -osanimik.

Konkurents piimasektoris on halastamatu, mistõttu suurus loeb. Valiogi sisenes Eesti turule eesmärgiga kaitsta koduturгу Soomes, saades seeläbi Eesti piimandussektoris domineerivaks jõuks [45]. Mastaabisääst ja suured mahud on viinud olukorrani, kus Valio Eesti tütarettevõtte dikteerib piima kokkuostuhindu Eestis (ning vähemal määral Lätis ja Leedus).

Valioga konkureerimiseks pidi SCE E-Piim (ja tema konkurendid) kasvama. SCE E-Piim astus piirkonnas enneolematu sammu ja sai Euroopa ühistuks (SCE)<sup>16</sup>. Ühistul õnnestus suurendada oma liikmeskonda (ja piimamahtu) rohkem kui 25%.

Kuna konkurents viis piimahinnad alla, peab SCE E-Piim tegema uuendusi ja investeerima. Ühistu ehitab piimatööstust, mis suudab töödelda tuhat tonni piima päevas. SCE E-Piim algatas liikmetele Hooliva Farmi kvaliteediprogrammi, mis mõõdab piimatootmise keskkonnamõju ja aitab liikmetel muuta piimatootmist jätkusuutlikumaks. SCE E-Piima toodete brändimine ja disain peegeldavad nende püüdlusi keskkonnasäästlikkuse suunas.

Probleemide lahendamiseks kasutab SCE E-Piim pakkumise ja nõudluse tasakaalustamist. Ühistu jõudis tõdemuseni, et liikmetel üksi ei ole võimekust investeerida uude tööstusesse. Seetõttu tõi SCE E-Piim pardale välisinvestori, kes panustas riigitoetusest ja liikmete panusest puudu jääva osa.

Seadusest tulenevate piirangute ja liikmete ootuste tõttu ei saanud investor otse ühistusse investeerida. See oleks samuti rikkunud ühistu põhimõtteid. Selle asemel omandas ühissettevõtte Meierei B.V.<sup>17</sup> 24,99% SCE E-Piima tütarettevõttest AS E-Piim Tootmine [22].

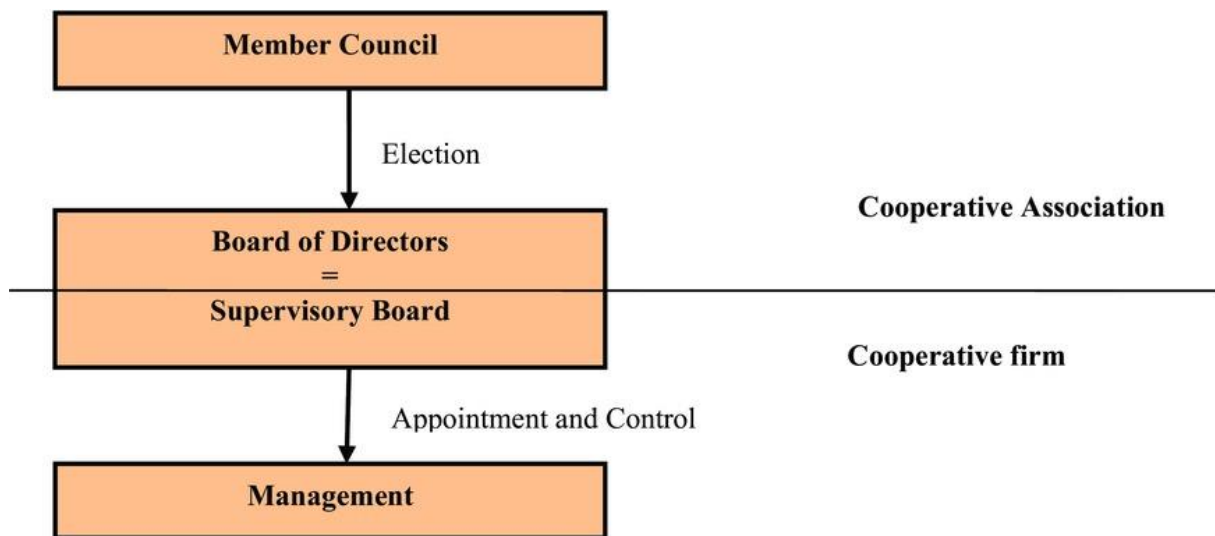
SCE E-Piima valitsemine ja omandiõiguse kuuluvus hõlbustasid investori kaasamist. Ühistu kasutab ühistu valitsemise ettevõtte mudelit, kus ühistu ja tolle tütarettevõtte on eraldiseisvad juriidilised isikud (Joonis 5). Liikmete üldkoosolek valib endi hulgast nõukogu ning selle liikmed teenivad ühistule kuuluva ettevõtte (AS E-Piim Tootmine) nõukogus. Investeeringu

---

<sup>16</sup> [Euroopa ühistu](#) (*Societas cooperativa Europaea*, SCE) on ühistu õiguslik vorm, mis hõlbustab ühistute piiriülest ja riikidevahelist tegevust. EL-i õigusaktides on sätestatud, et SCE-sse peavad kuuluma liikmed rohkem kui ühest EL-i liikmesriigist.

<sup>17</sup> Meierei B.V. kaasomanikud on kaks Hollandi pereettevõtet, Royal A-Ware ja Interfood Group.

tõttu on Meierei B.V. esindatud AS E-Piim Tootmise nõukogus, kuid ettevõttel pole sõnaõigust ühistu SCE E-Piim siseasjades.



Joonis 5. Ühistu valitsemise ettevõtte mudel [5]

Kahest riigist pärit liikmetega ühistu käitamine toob omad raskused. SCE E-Piim lahendas võimalikud vastuolud kahe riigi liikmete vahel Läti liikmete ülesindatusega nõukogus. Kolmandik kõigist nõukogu liikmetest on Lätist, hoolimata läti liikmete ligikaudu 25% osakaalust kogu liikmeskonnast ja tarnitud piimast.

Aeg näitab, kas SCE E-Piima jõupingutused kannavad vilja. Hollandi investori kaasamine sunnib ühistut läbi vaatama oma üldjuhtimise tavad, mille mõju kandub üle ühistu valitsemisele. Sidusrühmade piisava esindatuse tagamine on ülioluline, mis omakorda muudab tähtsaks heade ühistu valitsemise tavade järgimise vastuolude vähendamiseks.

## Limagrain

Profiil:

- Nimi: Groupe Limagrain Holding S.A. (Limagrain)
- Riik: Prantsusmaa
- Tüüp: mitmeotstarbeline ühistu
- Sektor: põlluseemned, köögiviljaseemned ja teraviljatooted
- Funktsioonid: turustamine, töötlemine ning teadus- ja arendustegevus
- Liikmed: 1 300 [38]

Limagrain on rahvusvaheline ühistu, mis tegeleb ühel või teisel kujul seemnetega. Seemnete keskendumine võimaldas ühistul saada suuruselt neljandaks seemnefirmaks maailmas ja laiendada oma tegevust 49 riiki [38]. Limagrain võtab oma olemuse kokku kolme põhimõttega: progress (areng toidu-, sotsiaal- ja keskkonnaalaste väljakutsetega toimetulekuks), sihikindlus (visadus tulevikuks valmistumiseks) ja koostöö (koostöö leidmaks tegevusele tähendust) [38].

Limagrain määratleb end seemneettevõttena, et parandada põllukultuuride kohanemisvõimet ja säilitada nende kasvukeskkonda geneetika arendamisega [38]. Taimede geneetika parandamine aitab tõsta tootmise agronoomilist ja keskkonnaalast tulemuslikkust [38]. Teadus- ja arendustegevusega on üksikutel ettevõtetel raske tegeleda – ühistutel aga mitte.

Limagrain rõhutab, et 16,2% seemnete müügitulust investeeritakse teadus- ja arendustöösse ning 28% nende seemnetega töötavast personalist tegeleb teadustööga. Teadusuuringutesse investeerimine ongi algne põhjus, miks Limagrain 1965. aastal asutati. Põllumajandustootjate eesmärk oli tuua oma piirkonda väärtust produktiivsete maisisortide arendamisega. [38]

Selle jätkuna otsustas Limagraini nõukogu 1975. aastal riskide hajutamiseks mitmekesistada tegevust köögiviljaseemnetega [38]. Nullist alustamise asemel omandas Limagrain Vilmorini – maineka seemnefirma, mille ajalugu ulatub 18. sajandisse [38]. Siit ilmneb ka Limagraini laienemise läbiv joon, nimelt on kõik selle sammud põhimõtteliselt seotud ühistu põhitegevuse ehk seemnetega.

Limagraini üleilmastumine algas 1979. aastal, kui ühistu rajas USA-sse esimese uurimisjaama. 1983. aastal hakkas ühistu ehitama integreeritud teravilja tarneahelaid, mida toetasid liikmete piirkonnas toodetavate põllukultuuride väärtust tõstvad tootmislepingud. Integreeritud ahelate konsolideerimine lõppes 1995. aastal, kui ühistu omandas pagaritoodete tootja Jacquet. Järgnevad aastakümned hõlmavad pidevat laienemist kõigisse maailma piirkondadesse. [38]

Limagraini tegevus illustreerib pakkumise ja nõudluse tasakaalustamist. Kogu oma olemasolu jooksul on Limagrain endasse integreerinud rohkem teravilja väärtusahela lülisid, jäädes samal ajal truuks oma algele eesmärgile – pakkuda kvaliteetseid seemneid. Ühistu pakub liikmetele seemneid, ostab ja töötleb nende toodangu ning toodab tarbekaupu. Integreeritud väärtusahel toob liikmetele stabiilsuse ja maksimeerib lisandväärtust, minimeerides samas tehingukulusid.

Limagrainil on äärmiselt täpselt määratletud majanduslik õigustus. Seemned on eluliselt tähtsad kogu taimekasvatuses ja muutuvad aja möödudes veelgi olulisemaks. Kliimamuutuse mõjud

ning vajadus ebasoodsate ilmastikutingimuste ja kahjurikindlate kultuuride järele muudavad Limagraini töö üha olulisemaks. Ühistu edu põhiline eeldus on selge ja põhjendatud eesmärk.

## Gheorghe Doja

Profiil:

- Nimi: Gheorghe Doja põllumajandusühistu (Gheorghe Doja)
- Riik: Rumeenia
- Tüüp: mitmeotstarbeline ühistu
- Sektor: aiandus (puu- ja köögiviljad)
- Funktsioonid: oksjonid, ladustamine ja turustamine
- Liikmeid: 10 (teeb koostööd 50 kohaliku tootjaga)

Gheorghe Doja põllumajandusühistu tegutseb Gheorghe Doja kommunis, mis asub Ialomita maakonnas Kagu-Rumeenias<sup>18</sup>. Ühistul on 10 liiget ja see teeb koostööd 50 kohaliku tootjaga. Gheorghe Doja spetsialiseerub puu- ja köögiviljade turustamisele, peamiselt arbuuside, kollaste melonite, kapia paprikate, karusmarjade, tomatite, kabatsokkide, suvikõrvitsa, roheline sibula ja sügiskapsa käitlemisele.

Gheorghe Doja kommunis töötab neli puu- ja köögiviljade hulгимүүгига tegelevat ettevõtet kogukäibega 35,9 miljonit leud<sup>19</sup>. Kaks neist on põllumajandusühistud ja kaks äriühingud. Ettevõtted on maakonna tasandil käibe poolest 10 parima hulgas nende CAEN-koodi järgi<sup>20</sup>, kusjuures esimest kohta hoiab Gheorghe Doja. Gheorghe Doja kommuuni piirkond on riiklikult tuntud olulise melonikasvatuse kohana.

2013. aastal otsustasid viis noort põllumajandustootjat liituda ja asutada Gheorghe Doja põllumajandusühistu. Seitse aastat peale asutamist oli ühistu liikmeskond kasvanud kümneni, millest viis on juriidilised isikud, kolm füüsilisest isikust ettevõtjad, üks litsentseeritud üksikisik ja üks on füüsiline isik – see teeb ühistust Rumeenia klassifikatsiooni järgi II astme ühistu. Ühistu liikmetel on põllumaad 8–43 ha ja kokku kasvatavad nad köögivilju 200 ha-l, lisaks umbes 800 ha jagu teravilja ja õliseemneid. [19]

<sup>18</sup> Juhtumiuuring koostati UNCSV Euroopa asjade juhi Maria Gămani abiga.

<sup>19</sup> Ligikaudu 7,2 miljonit eurot 29. juunil 2023.

<sup>20</sup> Rahvamajanduse tegevuste klassifikaator (*Classification of Activities in the National Economy*, CAEN) on Rumeenias kasutatav äritegevuse klassifitseerimise süsteem. See on [Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne](#) (NACE) riiklik nimetus.

Aastal 2015 ostis põllumajandusühistu 7 800 m<sup>2</sup> suuruse maatüki ja alustas liikmete toodangu jaoks 800 m<sup>2</sup> suuruse laohoone ehitamist. Rajatis sisaldab kõiki vajalikke kommunaalteenuseid, sealhulgas köögiviljade ning puuviljade pesemis- ja pakendamislíini, istikute hoiukohta, masinate ruumi, taimekaitsevahendite ja väetiste ladus, eraldi kütusehoidlat, taimepatoloogia laborit ja administratiivhooneid. 2017. aastal ostis ühistu kaheksa-aastase pangalaenuga teise, ligikaudu 1 700 m<sup>2</sup> suuruse laohoone. [19]

Gheorghe Doja otsib pidevalt lahendusi nii ühistu kui ka selle liikmete probleemidele otsekontaktide kaudu, mille ühistu on loonud tarnijate, klientide ja ametiasutustega (Tabel 4). Ühistu probleemid tulenevad seda ümbritsevast õiguslikust ja poliitilisest keskkonnast ning nendes tegutsejatest, kellega Gheorghe Doja suhtleb. Liikmete kõige pakilisemad probleemid on raskused juurdepääsuga Euroopa rahalistele vahenditele, lagunev niisutusinfrastruktuur, ühinemismenetluste puudumine koos vajadusega ajakohastada väga vana infrastruktuuri ning tööjõupuudus (inimeste puudus ja päevatöölise väga kõrged tööjõukulud).

Tabel 4. Äriettevõtte ja ühistegevusliku ärimudeli võrdlus

	Äriettevõtte	Ühistu
Väärtuspakkumine	Klientide vajaduste rahuldamine ning aktsionäride ja osanike tulu maksimeerimine.	Liikmete kasu maksimeerimine.
Turusegmentide tuvastamine	Sihitakse kõige kasumlikumaid võimalusi.	Liikmetele kõige enam huvi pakkuvad valdkonnad.
Väärtusahela koosseis	Tarnijad ja kliendid ei kuulu ettevõttesse.	Tarnijad ja kliendid on ettevõtte omanikud-liikmed.
Hinnangulised kulud ja potentsiaalne kasum	Vähendatakse kulusid tarnijatega ja küsitakse klientidelt rohkem.	Pakub kõrgemaid hindu liikmetest tarnijatele ja madalamaid hindu mitteliikmetest klientidele.
Positsioon väärtusahelas	Asendamisohu tõkestamine ja strateegiliste liitude moodustamine üksteist täiendavate osalistega.	Asendamisohu tõkestamine ja liikmetega strateegiliste liitude moodustamine.
Konkurentsistrateegia	Tulevaste võimaluste kasutamine olemasolevate ressurssidega	Anda liikmetele enim väärtust

Ühistu näeb soovitusi ja alternatiive probleemide lahendamiseks või leevendamiseks:

- Ühistud võivad olla kohalike kogukondade säästva arengu mootoriks, kui neid toetatakse mahepõllumajanduslikuks arendamiseks ja ühistute esimestel tegevusaastatel aktsepteeritakse asjade paika loksumise perioodi.
- Prioriteedid tuleks seada kogemuste, kasumlikkuse, kogukonna ühendamise võime (liikmete arv) ja toodangu vastu võtmise (piirkonna potentsiaal) põhjal.
- Ressursside kiire eraldamine niisutustaristu uuendamiseks, kanalikadude ja kulude vähendamiseks.

- Spetsiaalsete haagiste ja koristusseadmete ning konveierilintide ostmine.
- Hoonetele mobiilsete päikesepaneelide paigaldamine, et tagada põllumajanduslikuks ühistegevuseks vajalik elekter.

Tulevikus plaanib Gheorghe Doja 1) investeerida väärtuse lisamisse ja töötlemisse, 2) laiendada laopinda, ühistu tootmisvõimsust ja liikmeskonda ning 3) investeerida taastuenergiasse päikesepaneelide vormis, et vähendada elektrikulusid 80%.

Gheorghe Doja kasutab liikmete hoidmise üldist lahendust, mis on väikese ühistu jaoks üks väheseid võimalusi. Ühistu probleemid amortiseerunud infrastruktuuriga tähendavad, et too peab keskenduma ühistu liikmete majandusolukorra parandamisele ja liikmeskonna suurendamisele. Arvestades Gheorghe Doja väikest liikmete arvu, ei ole sellel praegu suuri valitsemisprobleeme. Kuna ühistu peab kasvama ja kasvabki, sagenevad hõõrdumised liikmete vahel ja Gheorghe Doja liikmetel tuleb ühistu valitsemise tavad üle vaadata.

## **Fermierul Nădlăcan**

Profiil:

- Nimi: Põllumajandusühistu Fermierul Nădlăcan (Fermierul Nădlăcan)
- Riik: Rumeenia
- Tüüp: mitmeotstarbeline ühistu
- Sektor: nisu, mais, päevalill, suhkrupeet, raps, soja, oder, kaer ja lutsern
- Funktsioonid: oksjonid, ladustamine ja turustamine
- Liikmeid: 19

Põllumajandusühistu Fermierul Nădlăcan tegutseb Rumeenia lääneosas Aradi maakonnas asuvas Nădlăcis ja sellel on 19 liiget. Ühistu asutamise eesmärk oli parandada liikmete toodangu kvaliteeti ja väärtust, saada selle eest paremat hinda, tõhustada sisenditega varustamist ja kasvatada liikmete tulu põllumajandusest. Liikmed alustasid ühistegevusliku ettevõtlusega, kuna nad ei olnud rahul oma toodete (teravili, tehnilised kultuurid ja õliseemned) halva turustamise ning suurte sisendikuludega, mille tulemuseks oli madal sissetulek põllumajandustegevusest. [25]

Fermierul Nădlăcan pakub liikmetele mitmeid teenuseid:

- Dokumentide ettevalmistamine diislikütuse toetuse taotlemiseks.



- Ühistu GPS seadmega mõõdetud ja digitud põlluandmete sisestamine APIA<sup>21</sup> infosüsteemi.
- Dokumentide ettevalmistamine ühistuseaduse eranditest kasu saamiseks.
- Sisendihangete korraldamine.
- Liikmete toodangu turustamine.
- Põllumajandusnõustaja palkamine.
- Nõustamine Euroopa rahastusega projektide esitamisel ja ellu viimisel.
- Ühistu seadmete jagamine põllumajandustöök.
- Liikmete huvide esindamine suhtlemisel kohalike ja riiklike institutsioonidega.
- Liikmetele erialaaste ürituste korraldamine ja kogemuste vahetamine.
- Liikmete üle arve pidamine.

Fermierul Nădlăcan otsib pidevalt lahendusi liikmete probleemidele ja on kaasatud nende lahendamisse otsesuhete kaudu tarnijate, klientide ja ametiasutustega. Riikliku poliitika küsimustes, mida ühistu ei suuda kohalikul tasandil iseseisvalt lahendada, pöördub ühistu UNCSV – taimekasvatuse sektori ühistute riikliku liidu – poole, mille liige Fermierul Nădlăcan on olnud alates 2018. aasta juunist.

Paljud ühistu probleemid tulenevad selle õiguslikust ja poliitilisest keskkonnast ning nende osalistest. Fermierul Nădlăcani kõige pakilisemad probleemid on liikmete juurdepääs veele ja niisutusele nende maal, maa omamine või rent ning kõlvatu konkurents. Nendega üritab ühistu ka jõudu mööda projektide ja lobitööga tegeleda.

Teraviljakasvatuse kõrgematest saagihindadest kasu saamiseks ehitavad põllumajandustootjad viljahoidlaid. Vähem tootvad põllumajandustootjad eelistavad ladustada toodangut oma talumajapidamistes. Need rajatised on aga tavaliselt piisavalt suured, et katta ainult ligikaudu pool toodetud teraviljast. Sestap ostiski ühistu maad, et ehitada erinevate kultuuride hoiustamiseks ladu ja viljahoidlad.

Projekti raames ehitas Fermierul Nădlăcan kompleksi, mis koosneb 6 000-tonnise vastuvõtu-, keskkonnakontrolli- ja ladustamissüsteemist (hoidlad) ja 315 m<sup>2</sup> suurusest hallist põllumasinat parkimiseks. Kogu kompleks varustati kõigi vajalike seadmetega, sealhulgas LPG tankla, generaatori, NIR seadmete, seinale paigutatud katla, betoonplatvormide, kõnniteede ja

---

<sup>21</sup> [Põllumajanduse Makse- ja Sekkumisamet](#) (Agenția de Plăți și Intervenție pentru Agricultură, APIA) on Rumeenia riigiamet, mis haldab põllumajanduse arendamiseks eraldatud Euroopa vahendeid.

riietusruumidega. Ühistu tegevuse tõhusaks juhtimiseks osteti sama projekti raames sild, mis optimeeris tehnoloogilist voogu. Samuti ostis ühistu suhkrupeedikombaini, mitmeotstarbelise laaduri ning seemnete valiku- ja töötlemisjaama, mis teenindab kõiki ühistu liikmeid.

Peale ladustamisrajatiste ehitamist on üks Fermierul Nădlăcani peamisi eesmärke see, et liikmed ostaksid kõik sisendid ühistu kaudu – või täpsemalt luua sisendiladu, mis teenindab kõiki liikmeid ja aitab neil pidevalt varuda kõiki vajalikke tooteid. Siiani ei ole ühistu seisnud silmitsi suurte kriisidega ning on suutnud osaleda olulistes Euroopa rahastusega projektides, koguda vajalikku kaasrahastust ja tagatise ilma tõsiste probleemideta.

Ühistu liikmed on algusest peale välja töötanud kavandi üksteist täiendavate ühistute struktuuri kohta, mis täidaks oma tegevuse käigus järgmisi ülesandeid:

- Põllumajanduslik hanke- ja turustusühistu, mis korraldab nii põllumajandustootmiseks vajalike materjalide kui ka tehniliste vahendite ostu ja põllumajandustoodete müüki.
- Põllumajandustoodete töötlemise ühistu, mis pakub tavapäraseid bränditooteid.
- Põllumajandusühistu põllumajandus-, metsandus-, kalandus- ja loomakasvatuse kasutamiseks ja haldamiseks.

Samuti oli kavas, et ühistu looks keskse süsteemi liikmete toodangu üle arve pidamiseks, selle kvantiteedi ja kvaliteedi jälgimiseks, arvete esitamiseks ning liikmetele loodava väärtuse hindamiseks. Samas pakub ühistu juba liikmetele vajadusel erialast tehnilist abi.

Ühistu toob sotsiaalset ja majanduslikku kasu:

- Tootmiskulude ja põllumajandustootmise tõhususe optimeerimine, kandes osa sisendite ostmise koormusest ühistule ja turustades toodangut ühiselt. See vähendab tootmiskulusid (sisendeid), standardib liikmete esmatoodangu kvaliteeti ja tagab samuti riiklikul tasandil paremad hinnad kvaliteedi ja kvantiteedi mõttes, pakkudes võrreldavat infot teiste turuosaliste hindade kohta.
- Ühisinvesteeringud põllumajandustootmisele lisandväärtuse andmiseks ja sissetulekute tasakaalustamiseks toidutarneahelas, mis suurendab liikmete sotsiaalset stabiilsust.
- Äri kasumlikkuse suurendamine keskpikas ja pikas perspektiivis, andes lisandväärtust põllumajandustootjatele ja -ühistutele liikmetele majandusliku väärtuse loomisega, et jääda turul püsima ning tagada jätkusuutlik sotsiaalne ja majanduslik areng.

- Ühistu liikmed on hästi informeeritud, võivad olla aktiivselt kaasatud ja teha ettepanekuid ühistu sotsiaalmajandusliku tegevuse tõhustamiseks. Ent õigustega kaasnevad kohustused.
- Ühistu kasu(mi) demokraatlik kontroll ja õiglane jaotamine vastavalt iga liikme ühistu kasutamise mahule.
- Turu volatiilsusest tulenevate riskidega toimetuleku võime suurendamine võrreldes iga üksiktootja eraldi pingutustega.
- Liikmetele erialaste teenuste ja teabe pakkumine, mille hankimine oleks üksi liiga kulukas.

Fermierul Nădlăcan rakendab liikmete hoidmise üldist lahendust ja püüab jõuda pakkumise ja nõudluse tasakaalustamiseni. Esimene püüab säilitada ja suurendada liikmeskonda, pakkudes liikmetele soovitud teenuseid sidumaks nad ühistuga. Viimane näib olevat midagi, mille poole ühistu püüdleb, kuna see soovib lõpuks töödelda toodangut ja pakkuda kaubamärgiga tooteid (iseseisvalt või seotud ühistus). Need eesmärgid muutuvad võimalikuks siis, kui ühistu jätkab kasvamist, minimeerides samal ajal hõõrdumist oma liikmeskonnas.

## Soovitused põllumajandusühistutele

Põllumajandusühistud kipuvad oma olemuselt olema kohalikud, mistõttu on keeruline koostada universaalseid soovitusi. Kuid on olemas üldised põhimõtted ja meetmed, mida ühistud saavad rakendada oma valitsemisvõimekuse ja tulemuslikkuse parandamiseks. Siinses peatükis uuritakse mõnda neist võimalustest, tuginedes kirjeldatud kaasustele ja autorite uuringule Eesti põllumajandusühistute kohta<sup>22</sup>.

Kõigi uuritud ühistute eesmärk on kasvada, et täita paremini liikmete huve. Nagu eelnevad juhtumid näitavad, on eesmärgi saavutamiseks erinevaid teid. Eesmärk kasvada on samas üks vähestest absoluutsetest asjadest ühistuid puudutavas diskursuses. Kasv toob käegakatsutavat majanduslikku kasu mastaabi- ja mitmekülgssussäästu vormis ning ühistu kui organisatsiooni kvalitatiivse paranemisena.

Seetõttu peaks ühistu esmane eesmärk olema suuruse ja professionaalsuse kasvatamine. Ühistu võib selle saavutada näiteks ühinedes teiste ühistutega oma tegevusvaldkonnas, rakendades agressiivset strateegiat oma liikmeskonna laiendamiseks, integreerudes vertikaalselt teiste toidutarneahela osalejatega – piisava majandusliku põhjendusega –, moodustades teiste piirkondlike ühistutega keskühistu või asutades nendega ühisettevõtteid, liite ja ühendusi.

Alles peale kasvamist muutub ühistu professionaalsemaks. Või otse üteldes on suuruse kasv professionaalsuse eeldus. Professionaalsus tähendab ühistu tegevuse igapäevase juhtimise üleviimist palgatud juhatusele ja teistele töötajatele, et liikmed saaks keskenduda oma ettevõtetele ja ühistu strateegilisele juhtimisele. Üks esimesi vajalike samme on sellise valitsemismudeli rakendamine, mis optimeerib liikmete ja ühistu ressursside kasutamist.

Kasv ei ole eesmärk omaette, pigem on see vahend muude eesmärkide saavutamiseks. Seega on olemas fundamentaalne põhjus, miks ühistu üldse eksisteerib. Ühistu peaks oma asutamise tegelikku põhjust liikmetele selgitama. Ilma selge ja arusaadava majandusliku põhjendusega ei ole ühistul peaaegu mingit võimalust heade valitsemistavade ellu viimiseks ja ärieduni jõudmiseks. Selge majanduslik õigustus on edu ja hea valitsemise põhieeldus.

Edukad ühistud rakendavad rohkesti nõukogu komiteesid, mille töö käigus õpivad ühistu liikmed selle valitsemise kohta ja osa saavad võtta needki, kes ei ole veel nõukogus teeninud. Nõukogu komiteed tegelevad konkreetse küsimusega, neid juhivad nõukogu liige ja komiteedesse

---

<sup>22</sup> Autorid tänavad Constantine Iliopoulou tema hindamatu panuse eest [algsesse aruandesse](#).

kuuluvad nii teised nõukogu liikmed kui ka liikmed. Näiteks võivad ühistul olla auditi, palgapoliitika, strateegilise planeerimise ning nõukogu liikme kandidaatide koolitus- ja nimetamiskomisjonid. Juhatuse komiteedel on kaks eelist: need lahendavad konkreetseid küsimusi ja pakuvad osalevatele liikmetele ülevaadet nõukogu tegevusest.

Liikmed on kõigi ühistute keskmes, mistõttu peaks ühistu neid harima. Haridus muutub ülioluliseks siis, kui ühistu seisab silmitsi uute katsumustega – näiteks tulenevalt Euroopa rohelisest kokkuleppest, tarbijate eelistuste muutumisest ja kliimamuutuste mõjust. Liikmete koolitamine on üks ühistute põhimõtetest, kuid liikmete harimine on samas teine edu eeldus. Ühistu ei saa rakendada häid valitsemise tavu ilma haritud liikmeteta, sest vajalike teadmisteta ei mõistaks nad nende meetmete vajalikkust.

Nõukogu liikmete koolitamine on sama oluline või olulisemgi. Ühistu peaks põimima ühistu valitsemise (vastandina üldjuhtimisele) koolitus(t)es osalemise nõukogu valimise protsessi. Koolitustegevus peaks olema kohustuslik kõigile nõukogu liikmetele. Nõukogu liikme koolitus peab käsitlema kahte omavahel põimunud osa: 1) kuidas tegutseda nõukogu liikmena ja 2) kuidas tegutseda ühistu nõukogu liikmena. Sarnane koolitus peaks olema kohustuslik ühistu juhatusele ja teistele töötajatele, sest ka nemad peavad mõistma ühistu valitsemise keerukust.

Ühistu peab määratlema, missugust oskusteavet see vajab, missugust omab ja mis oskusteave ühistul puudub. Mitteliikmetest ekspertide kaasamine nõukokku on asjalik lahendus nõukogu otsustusprotsessi parandamiseks. Asjatundjad aitaksid ühistu liikmetest nõukogu liikmetel täita oma valitsemiskohust, toetades neid vajalike teadmistega ja aidates nõukogu liikmetel juhatuse järgi tõhusamalt valvata. Nõukogu mitmekesistamine väliste nõukogu liikmete kaasamise kaudu ennetab samuti grupimõtlemise probleeme.

Ühistu organisatsioonidisain peab vastama selle majanduslikule põhjendusele, sihtidele ja eesmärkidele. Seetõttu võiks ühistu kaaluda oma organisatsiooni ümberkorraldamist omandi- ja valitsemismudeli osas. Siinses väljaandes uuritud kaasused näitavad, kuidas organisatsiooni ümberkujundamine on aidanud ühistutel raskustest üle saada. Sellise vajaduse indikaator on see, kui liikmetele nende toodangu eest makstavad hinnad või liikmetelt sisendite eest küsitavad keskmised hinnad ei ole enam sektori ja piirkonna keskmiste hindadega konkurentsivõimelised. Eriti kui ühistul on suur tõenäosus liikmete vahelisteks hõõrdumisteks – näiteks kui enamik liikmeid on ühistusse panustanud vähem omakapitali kui on nende ühistu kasutamise maht.

Ühistu omandimudeli ümbermõtestamine võimaldab tasakaalustada liikmete investeringuid või vajadusel kaasata võõrkapitali.

Ettevõtte tulemuslikkuse mõõtmine on ülioluline, mõistmaks kui hästi see teenib omanike või sidusrühmade huve. Äriettevõtetes on see lihtsam, sest nende eesmärk on teenida ja kasvatada kasumit. Ühistud peavad aga välja töötama eripäraseid tulemusnäitajad, mis mõõdavad nii liikmete kui ka juhtide tegelikke eesmärke ning seda, kui hästi organisatsioon neid täidab. Nende meetmete välja töötamine ja rakendamine lihtsustab otsuste tegemist ja vähendab hõõrdumist nii liikmeskonnas kui ka liikmete ja juhtkonna vahel.

Lisaks ühistu tulemuslikkuse hindamisele on samuti oluline hinnata nõukogu ennast. Nõukogu hindamised peaksid hõlmama nii kogu nõukogu kui ka selle liikmete individuaalset hindamist. Mõlemad sisaldaksid enesehindamist ning välist ja erapooletut hindamist. Nõukogu tulemuslikkuse hindamisel on mõistlik hinnata selle struktuuri ja protsesside tõhusust.

Esimene mõiste tähistab seda, kui hästi nõukogu täidab oma kontrolli, eestkoste ja strateegilise planeerimise rolle. Näiteks tuvastatakse hindamisega, kas olemasolevad nõukogu komiteed on piisavad ja täidavad oma eesmärgi. Nõukogu protsessid viitavad nõukogu sisemistele protsessidele ja need mõõdavad nõukogu sidusust, selle otsuste tegemise ja töö tõhusust.

Nõukogu liikme kandidaatide valimise protsessi käigus peaks ühistu sõnastama neilt nõutavad oskused ja võrdlema oskusi kandidaatide profiilidega. Nõukokku tuleks kutsuda mitteliikmetest eksperdid, kui selle pädevuses on lünki, mida ühistu liikmed ei suuda täita. Iga nõukogu liige panustab oma teadmistega otsusorgani tegevusse ja nõukogu mitmekülgne teadmistepagas parandab ühistu valitsemisvõimet – kuid see peab olema kooskõlas ühistu eesmärgiga.

Ühistu tasakaalustab alati nõuetele vastavust (hea üldjuhtimine) ja tulemuslikkust (strateegia ja väärtuse loomine). Ühistu juhatusel on vaikumisi ülesanne muuta organisatsiooni selle eesmärkide saavutamiseks, vastandamata liikmeskonda tehes pidevaid ja põhjendamatuid muudatusi. Tasakaalu otsimine nõuab aga kõigi osapoolte – liikmete, nõukogu liikmete, juhtide ja töötajate – harimist. Isegi kui nõukogu liikmetel on vajalikud teadmised, on nende ülesanded nõudlikud, sest nõukogu peab lakkamatult tasakaalustama paljusid olulisi muutujaid – esindama liikmete huve, nende arvamusi, oskusteavet, kaalutlust, võimu, legitiimsust, vastutust, läbipaistvust, õppimist, innovatsiooni ja riske.

Kui liikmed pole ühtsed või liikmeskonnas esineb hõõrdumisi liikmete eelistuste erinevuste tõttu – vastandina usaldust ja loovust edendavale ühtsusele – on hea valitsemine mõeldamatu. Seetõttu ei ole kogukonna loomisse investeerimine ressursside raiskamine vaid vajalik samm edu suunas. Hea valitsemine viib hea juhtimiseni ja mitte vastupidi.

## Kasutatud kirjandus

- [1] *About us*. (kuupäev puudub). Cooperativa de Viver. Vaadatud 3. mail 2023 <https://www.cooperativaviver.es/en/about-us/>
- [2] *Aceite de oliva virgen extra de la Sierra de Espadán*. (kuupäev puudub). Cooperativa Agraria AYR. <https://aceiteayr.com/>
- [3] *Articles of association of BayWa AG*. (2022). BayWa AG. [https://www.baywa.com/binariesdownload/pdf/content/documents/baywacms-en/downloadcenter/corporate-governance/articles-of-association/articles-of-association/baywacms%253Adownloadpdf/Articles+of+Association\\_BayWa+AG\\_October+2022.pdf](https://www.baywa.com/binariesdownload/pdf/content/documents/baywacms-en/downloadcenter/corporate-governance/articles-of-association/articles-of-association/baywacms%253Adownloadpdf/Articles+of+Association_BayWa+AG_October+2022.pdf)
- [4] *BayWa's founding years*. (kuupäev puudub). BayWa AG. Vaadatud 3. mail 2023 <https://www.baywa.com/en/group/history/baywas-founding-years>
- [5] 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. <https://doi.org/10.1111/apce.12055>
- [6] Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K. J., Gijssels, C., Hagedorn, K., Hanisch, M., Hendrikse, G. W. J., Kühl, R., Ollila, P., Pyykkönen, P., & van der Sangen, G. (2012). *Support for farmers' cooperatives: final report*. Wageningen University & Research. <https://edepot.wur.nl/245008>
- [7] *Board of directors' report and financial statements*. (2021). Valio. <https://cdn.valio.fi/mediafiles/2703ddde-5d12-4e8e-90f1-32b1c6c99563>
- [8] *Board of management & supervisory board*. (kuupäev puudub). BayWa AG. Vaadatud 3. mail 2023 <https://www.baywa.com/en/group/corporate-profile/board-of-management-supervisory-board>
- [9] Bono, P., & Iliopoulos, C. (2012). *Support for farmers' cooperatives: case study report internationalisation of second-tier cooperatives – the case of Conserve Italia, Italy*. Wageningen University & Research. Vaadatud 3. mail 2023 <https://www.agreri.gr/en/node/73>
- [10] Calinescu, D. (2012). *Support for farmers' cooperatives country report: Romania*. Wageningen University & Research. <https://edepot.wur.nl/244812>
- [11] Chaddad, F. R., & Cook, M. L. (2004). Understanding new cooperative models: an ownership-control rights typology. *Review of Agricultural Economics*, 26(3), 348–360. <http://www.jstor.org/stable/3700806>



- [12] Chaves-Ávila, R. & Monzón Campos, J. L. (2005). *The social economy in the European Union*. Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et cooperative. [https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2015/12/EESC2007\\_EnglishReport.pdf](https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2015/12/EESC2007_EnglishReport.pdf)
- [13] *Company history*. (kuupäev puudub). Conserve Italia. <https://www.conserveitalia.it/en/il-gruppo/la-storia>
- [14] Cook, M. (2018). A life cycle explanation of cooperative longevity. *Sustainability*, 10(5), 1586. <https://doi.org/10.3390/su10051586>
- [15] Cook, M. L., & Iliopoulos, C. (2016). Generic solutions to coordination and organizational costs: informing cooperative longevity. *Journal on Chain and Network Science*, 16(1), 19–27. <https://doi.org/10.3920/jcns2016.x001> <https://doi.org/10.3920/jcns2016.x001>
- [16] *Cooperative identity, values & principles*. (kuupäev puudub). International Co-operative Alliance. <https://www.ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>
- [17] *Cooperatives*. (kuupäev puudub). European Commission. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/cooperatives\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/cooperatives_en)
- [18] *Corporate profile*. (kuupäev puudub). BayWa AG. Vaadatud 3. mail 2023 <https://www.baywa.com/en/group/corporate-profile/corporate-profile>
- [19] *Despre Noi*. (kuupäev puudub). Gheorghe Doja Cooperativa Agricola. Vaadatud 30. juulil 2023 <https://gdca.ro/despre-noi/>
- [20] Dunn, J. R. (1988). Basic cooperative principles and their relationship to selected practices. *Journal of Agricultural Cooperation*, 3, 83–93. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.46212>
- [21] *Energy-saving house and mobility*. (kuupäev puudub). BayWa AG. Vaadatud 3. mail 2023 <https://www.baywa.com/en/group/history/energy-saving-house-and-mobility>
- [22] *Ettevõtte: E-piim*. (kuupäev puudub). SCE E-Piim. Vaadatud 21. juunil 2023 <https://www.epiim.ee/ettevottest/ettevottest/>
- [23] *Farm indicators by legal status of the holding, utilised agricultural area, type and economic size of the farm and NUTS2 region*. (2023). Eurostat. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ef\\_m\\_farmleg/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ef_m_farmleg/default/table?lang=en)
- [24] *Farmers' association KEVILI*. (kuupäev puudub). Põllumeeste ühistu KEVILI. Vaadatud 16. juunil 2023 <https://www.kevili.ee/en/>
- [25] *Fermierul Nadlacan Cooperativa Agricola* (kuupäev puudub). Facebook. <https://www.facebook.com/people/Fermierul-Nadlacan-Cooperativa->



- [38] *Limagrain essentials: fiscal year 2021–2022*. (2023). Groupe Limagrain Holding. [https://www.limagrain.com/data/medias/6789/style/default/Limagrain\\_Essentials\\_2023\\_EN.pdf](https://www.limagrain.com/data/medias/6789/style/default/Limagrain_Essentials_2023_EN.pdf)
- [39] *Members*. (kuupäev puudub). ThesGi. Vaadatud 16. juunil 2023 <https://thesgi.gr/en/2022/11/17/melh/>
- [40] *Membership*. (kuupäev puudub). Conserve Italia. Vaadatud 3. mail 2023 <https://www.conserveitalia.it/en/il-gruppo/la-governance/la-base-sociale>
- [41] *Mission*. (kuupäev puudub). Conserve Italia. Vaadatud 3. mail 2023 <https://www.conserveitalia.it/en/il-gruppo/la-mission>
- [42] Moragues-Faus, A. M., & Ortiz-Miranda, D. (2012). Governing Cooperative Quality Schemes. *Outlook on Agriculture*, 41(1), 27–33. <https://doi.org/10.5367/oa.2012.0072>
- [43] Naarits, A., Tiirats, K., Matveev, E., & Aamisepp, M. (2022). *Ülevaade põllumajandustootjate tulundusühistutest Eestis: uuringuülevaade*. Põllumajandusuuringute Keskus. [https://pmk.agri.ee/sites/default/files/2022-08/Pollumajandustootjate\\_tulundusuhistud\\_uuringuaruanne\\_2022.pdf](https://pmk.agri.ee/sites/default/files/2022-08/Pollumajandustootjate_tulundusuhistud_uuringuaruanne_2022.pdf)
- [44] *Oliespal*. (kuupäev puudub). Oliespal. Vaadatud 3. mail 2023 <https://aceitevirgen.com/oliespal/?lang=en>
- [45] Ollila, P., & Pyykkönen, P. (2012). *Support for farmers' cooperatives case study report cooperative dairy processor Valio – structural development to its present stage*. Wageningen University & Research. <https://edepot.wur.nl/244993>
- [46] *On the road to the new millennium*. (kuupäev puudub). BayWa AG. Vaadatud 3. mail 2023 <https://www.baywa.com/en/group/history/on-the-road-to-the-new-millennium>
- [47] *Our history*. (kuupäev puudub). Agrial. Vaadatud 3. mail 2023 <https://www.agrial.com/en/our-history-agrial-agricultural-and-agri-food-cooperative/>
- [48] *Our territory*. (kuupäev puudub). Agrial. Vaadatud 3. mai 2023 <https://www.agrial.com/en/our-territory-agrial-agricultural-and-agri-food-cooperative/>
- [49] *Owners and governance*. (kuupäev puudub). Valio. <https://www.valio.com/we-are-valio/company/owners-and-governance/>
- [50] *PINDOS*. (kuupäev puudub). Ioannina Agricultural Poultry Cooperative PINDOS. Vaadatud 16. juunil 2023 <https://www.pindos-apsi.gr/en/content/omilos-2/36-pindos>
- [51] *Rules of procedure for the supervisory board of BayWa Aktiengesellschaft*. (2018). BayWa AG. <https://www.baywa.com/binariesdownload/pdf/content/documents/baywacms-en/downloadcenter/corporate-governance/rules-of-procedure/rules-of->

[procedure/baywacms%253Adownloadpdf/2018-06-](#)

[05+Gesch%25C3%25A4ftsordnung+Aufsichtsrat\\_neu+EN.pdf](#)

[52] *Setting the pace of progress*. (kuupäev puudub). BayWa AG. Vaadatud 3. mail 2023

<https://www.baywa.com/en/group/history/boom-and-mechanisation>

[53] *Shaping the future with positive energy*. (kuupäev puudub). BayWa AG. Vaadatud 3. mail

2023 <https://www.baywa.com/en/group/history/shaping-the-future-with-positive-energy>

[54] *Survey of cooperatives: summary*. (2022). Coop FR.

<https://www.entreprises.coop/system/files/inline-files/CoopFR-Synthese2022-ENG-new.pdf>

[55] Ton, G., & Szabó, G. (2012). *Support for farmers' cooperatives: case study report organisational mechanisms to solve collective action challenges in vegetables marketing*.

Wageningen University & Research. <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/437216>

[56] *Who are we?* (kuupäev puudub). Agrial. Vaadatud 3. mail 2023

<https://www.agrial.com/en/who-are-we-agrial-agricultural-and-agri-food-cooperative/>