

ERASMUS+

Projekti kood: 2021-1-RO01-KA220-VET-000025577

Projekti nimi: **Good Governance Practices in Agricultural Cooperatives (GGPAC)**

Tööriistakomplekt
Põllumajandusühistu strateegiline juhtimine –
strateegilise ärianalüüsi meetodid põllumajandusühistutes
(LESACOOOP)

Põllumajandusökonomika Uurimisinstituut (AGRERI)
Kreeka Põllumajandusorganisatsioon Demeter

Veebruar 2023

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.



**Kaasrahanud
Euroopa Liit**

Sisukord

Tööriistakomplekti tutvustus	5
Mis on LESACOOOP?	5
Kellele?.....	5
Eesmärk	5
Mida LESACOOOP sisaldab?	5
LESACOOOP-i töövahendite komplekt	6
Moodul 1	7
Ühistu elutsükli raamistiku sissejuhatus ja ülevaade	7
Ühistu elutsükli raamistiku tutvustus	7
Ühistu elutsükli etapid	7
Ühistu elutsükli raamistik kui tööriist: kuidas seda kasutada?	11
Enesehindamise küsimused: moodul 1	11
Moodul 2	12
Ühistu elutsükli 1. etapp – majanduslik põhjendus	12
Moodul 2 olulised mõtted	17
Enesehindamise küsimused: moodul 2	17
Moodul 3	18
Ühistu elutsükli 2. etapp – organisatsioonidisain.....	18
Moodul 3 olulised mõtted	22
Moodul 4	24
Ühistu elutsükli 3. etapp – kasv, hiilgus ja heterogeensus.....	24
Moodul 4 olulised mõtted	29
Enesehindamise küsimused: moodul 4	29
Moodul 5	30
Ühistu elutsükli 4. etapp – äratundmine ja sisekaemus.....	30

Moodul 5 olulised mõtted	36
Moodul 6	37
Ühistu elutsükli 5. etapp – valik.....	37
Moodul 6 olulised mõtted	38
Enesehindamise küsimused: moodul 6	39
Täiendavad ressursid.....	40
Bibliograafia.....	40
Lisa 1: Dramaatiline muutus ühistu organisatsioonikultuuris või mõtteviisis: jäämäe mudel	42
Lisa 2: Vastused enesehindamise küsimustele.....	45
Moodul 1	45
Moodul 2.....	45
Moodul 3.....	46
Moodul 4.....	47
Moodul 5.....	49
Moodul 6.....	50
Lisa 3: Näited nokitsemislahendustest, mida kasutavad valitud põllumajandusühistud Euroopas ja USA-s.....	52

Tööriistakomplekti tutvustus

Mis on LESACOOP?

LESACOOP (lühend ingliskeelsest pealkirjast „Lead a strategy in an agricultural cooperative—methods of strategic business analysis for agri-cooperatives“) on abivahend, mis töötati välja Kreeka Põllumajandusökonomika Uurimisinstituudis (Agricultural Economics Research Institute, AGRERI) ERASMUS+ projekti GGPAC raames aastatel 2022–2023. Tegu on kuuest moodulist ja erinevatest komponentidest koosneva komplektiga, mida saab kohaldada iga põllumajandusühistu.

Kellele?

- **Otsesed kasutajad:** ühistute nõustajad, koolitajad (koolitusasutused, valitsusvälised organisatsioonid, projektitöötajad ja ühistutele keskendunud koolitusasutuste ametnikud) ning ühistegevuse huvilised.
- **Lõplikud kasusaajad:** ühistute nõukogu liikmed, juhid, liikmed ja töötajad.

Eesmärk

LESACOOP-i eesmärk on anda koolitajatele vajalikud teadmised, et aidata ühistute eestvedajatel tuvastada ja analüüsida nende ühistu tugevusi ja nõrkuseid ning kavandada ja rakendada edukaid konkurentsistrateegiaid keskmises ja pikas perspektiivis. Tööriistakomplekti lähenemine põllumajandusühistu strateegiliseks analüüsiks põhineb professor Michael L. Cooki ja Missouri ülikooli kolleegide teed rajaval töö¹.

Mida LESACOOP sisaldab?

LESACOOP on koolitajate käsiraamat ühistu elutsükli raamistiku (*cooperative lifecycle framework*, CLF) kohta, mis jaguneb kuude moodulisse:

- Moodul 1: ühistu elutsükli raamistik – sissejuhatus ja ülevaade
- Moodul 2: ühistu elutsükli raamistik – 1. etapp: majanduslik põhjendus
- Moodul 3: ühistu elutsükli raamistik – 2. etapp: organisatsioonidisain
- Moodul 4: ühistu elutsükli raamistik – 3. etapp: kasv, hiilgus ja heterogeensus
- Moodul 5: ühistu elutsükli raamistik – 4. etapp: äratundmine ja sisekaemus

¹ Selle töövahendi esimene autor oli Cooki meeskonna algne liige, kes on peaaegu 20 aastat osalenud selle aluseks oleva teadustöö välja töötamises. Samuti on autor osalenud sadade ühistute nõukogu liikmete, juhatuse ja üldisemalt liikmete koolitustel paljudes riikides.

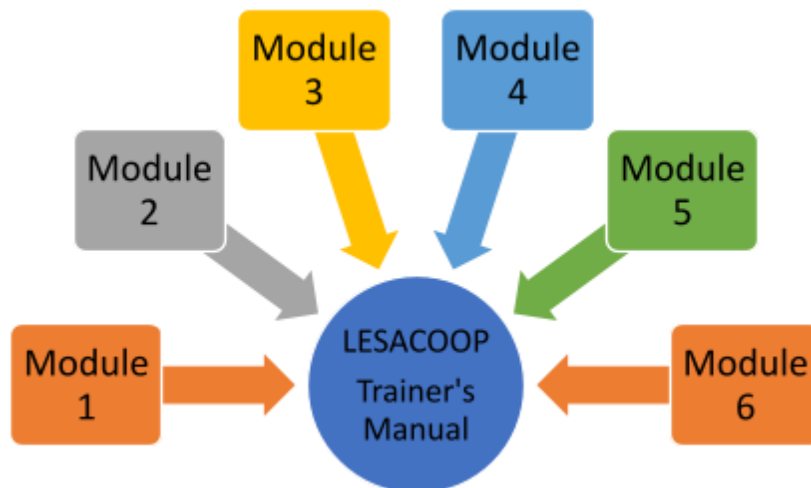
- Moodul 5: ühistu elutsükli raamistik – 5. etapp: valik

Iga moodul sisaldab:

- Selgitusi definitsioonide ja mõistete kohta.
- Enesehindamise küsimusi, mis aitavad iseõppijal rakendada sisu oma ühistule või olukorrale ning võimaldavad töötoas osalejatel saada mooduli teemast põhjalikuma ülevaate.

LESACOOOP-i lõpust leiab kasutaja lisamaterjale, sealhulgas põhjaliku bibliograafia kõigis moodulites käsitletud teemade kohta. Samuti on seal lisad vastustega enesehindamise küsimustele ja näited ühistute kohta, kus rakendatakse LESACOOOP-i kontseptsioone tegelikkuses.

LESACOOOP-i töövahendite komplekt



Moodul 1

Ühistu elutsükli raamistiku sissejuhatus ja ülevaade

Ühistu elutsükli raamistiku tutvustus

Ühistu elutsükli raamistiku (CLF) põhiidee kohaselt arenevad ühistud – nagu kõik teised organisatsioonidki – elu jooksul teatud etappides. Erinevalt elusloodusest ei pea sotsiaalsed organisatsioonid, sealhulgas ühistud, lõpuks surema. Põllumajandusühistute vastupidavus kriisides ja rahunutel aegadel, samuti nende peaaegu kahekordne eluiga võrreldes investoritele suunatud ettevõtetega (*investor-oriented firm*, IOF) paljudes riikides tekitab teadlastes huvi. Aastakümne pikkuste uuringute kaudu järeldati, et põllumajandusühistud läbivad oma eluajal viis etappi. Elutsükkel võib mingil hetkel lõppeda, aga paljud ühistud on seejärel suutnud end uuesti leiutada ja alustada uut elutsükli.

CLF-i saavad mitmel viisil kasutada ühistute eestvedajad (nõukogu liikmed ja juhatus), liikmed, eksperdid ja poliitikakujundajad. Töövahendis keskendume peamiselt CLF-ile kui raamistikule ja vahendite kogumile, mida kasutada põllumajandusühistute strateegiliseks analüüsiks. Täpsemalt keskendume strateegia kujundamise aspektidele olukorras, kus ühistu eestvedajad peavad hästi mõistma oma ühistu tugevaid ja nõrku külgi, et kavandada ja rakendada viljakaid strateegiaid ümberkujundava stsenaariumi planeerimise (*transformative scenario planning*) kaudu.

Ümberkujundava stsenaariumi planeerimine on alternatiivsete tulevike ettekujutamise ja loomise protsess, mis aitab üksikisikutel ja organisatsioonidel ebakindluse ja muutustega kohaneda. See hõlmab usutavate stsenaariumide väljatöötamist, mis seavad kahtluse alla olemasolevad eeldused tuleviku kohta ja uurivad uusi võimalusi. Eesmärk on tuvastada potentsiaalsed võimalused ja ohud ning töötada välja strateegiad nendele reageerimiseks. Näiteks võib ettevõtte kasutada ümberkujundava stsenaariumi planeerimist, et uurida kujunemisjärgus tehnoloogiate, tarbijate muutuvate eelistuste või globaalsete majandussuundumuste mõju oma äritegevusele. Töötades välja stsenaariume, mis seavad kahtluse alla nende eeldused tuleviku kohta, saavad planeerijad paremini valmistuda erinevateks tulemusteks ja töötada välja vettpidavad strateegiad.

Ühistu elutsükli etapid

CLF jagab ühistu elutsükli viieks järjestikuseks etapiks. Esimeses etapis, majanduslikus põhjenduses,

arutletakse selle üle, miks üldse otsustati alustada kulukat ühistegevust, hindamaks selle vajalikkust. Teises etapis, organisatsioonidisainis, määravad tootjad juriidilise, äri ja organisatsioonilise mudeli, mis sobib kõige paremini nende vajadustega. Organisatsioonimudel sisaldab vastuseid, mille asutajaliikmed annavad iga majandusüksuste kolmele põhiküsimusele:

- Kes omab?
- Kes kontrollib?
- Kes saab kasu?

Samuti määravad nad kindlaks mängureeglid, kohustused, hüvitised, karistused, vaidluste menetlemise protseduuri ja tulemuslikkuse mõõdupuu(d).

Kui organisatsioonidisaini etapp on läbi, siseneb ühistu kolmandasse etappi, mida nimetatakse kasvu, hiilguse ja heterogeensuse faasiks. Siinne väljaanne pühendab suure osa oma mahust sellele etapile, kuna otsustajad peavad nüüd tegelema kasvu või kahanemise kiirusega, saavutatud hiilguse ja eduga ning lahkarvamustega, mis tulenevad aja möödudes süvenevast ootuste heterogeensusest. Kuna kasutajale kuuluva ja kontrollitava ettevõtte laiad ja hajusad objektiivsed funktsioonid on põimitud tulemuslikkuse mõõdikutesse, tekivad võimalikud häirivad hõõrdumised ja neid tuleb leevendada, et ühistu jätkaks liikmete vajaduste rahuldamist.

Põhja-Ameerikas on ühistu keskmine vanus 75–90 aastat, noorim on 30 ja vanim 120 aastat. Euroopa põllumajandusühistud on veelgi vanemad. Ellujäänud ühistud on välja töötanud protsessi, mida me nimetame **ühistegevuslikuks andeks** (*cooperative genius*) ([defineeritakse ja selgitatakse neljandas moodulis](#)), mis on seotud põllumajandusühistute pikaajalisusega. Kuid kompromissid ei ole alati saavutatavad ja hõõrdumised muutuvad lõhede allikateks. Kolmandas etapis otsustavad ühistu eestvedajad, milline on tõenäosus ühistu ellujäämiseks. Otsuse langetamise hõlbustamiseks tegeleb ühistu sissepoole vaatava analüüsiga, mille eesmärk on kindlaks teha ühiste otsuste langetamise kuludega seotud hõõrdumiste allikad ja nendest aeg-ajalt tekkivad lõhed.

Neljandas etapis tehakse kindlaks nende hõõrdumiste või lõhede algpõhjused, mis tulenevad tavaliselt ühistute struktuuri iseärasustest – need on seotud kapitalipiirangute ning kontrolli- ja valitsemistavade ning -poliitikatega. Üldised lahendused kasutajate stiimulite ümberkorraldamise

kujul², pakkumist ja nõudlust tasakaalustavad poliitikad³, investeeringud liikmete hoidmiseks⁴ ja läbipaistvad praktikad⁵ võivad taastada ühistu tervise. Arvestades neljandas etapis tuvastatud põhjuseid ja võimalikke lahendusi, liigub liikmeskond viiendas etapis ühistu tuleviku otsustamiseni.

Liikmetel on järgmised võimalused: a) väljumine ühistu likvideerimise, ühinemise või pankroti teel; b) säilitada *status quo* vähese muutusega või muutusteta; c) asutada uus ühistu; d) taasleiutada ühistu või uuendada seda olulisel määral. Kui kasutajad lükkavad väljumise, *status quo* või uue ühistu asutamise võimalused tagasi, valitakse uuesti leiutamine või taasleustamine. Uuesti leiutamine hõlmab ühte või mitut järgmistest üldistest muutustest, mida peetakse vajalikuks uue elutsükli algatamiseks: a) jääktuluõiguste muutmine⁶ ehk teistsuguse omandimudeli kasutuselevõtt; b) jääkkontrolliõiguste⁷ kohandamine ehk teistsuguse valitsemismudeli kasutamine; c) oluline muutus ühistu eesmärgis (vaata selgitust kastis A) või d) dramaatiline muutus ühistu kultuuris ja mõtteviisis (vaata lisa 1). CLF-i viis faasi on näidatud allpool Joonis 1, mille töötas välja Cook (2018).

² Kasutaja stiimulite ümberjagamise tähendab muudatusi ühistu eeskirjades või põhikirjas nii, et iga liikme ühistu kasutamine (ühistuga tehtud tehingute väärtus), omand (investeeringud raha) ja kontroll ühistu üle on üksteisega proportsionaalsed.

³ Pakkumise ja nõudluse tasakaalustamine viitab ühistu rakendatavale poliitikale eesmärgiga tagada, et liikmete tarnitud kogused on ette teada, stabiilsed ja soovitud kvaliteediga. Sellised poliitikad võivad hõlmata kohustuslike tarnelepingute kehtestamist, mille tingimused (maht, kvaliteet, kuupäev ja muu) lepatakse iga liikmega eelnevalt kokku.

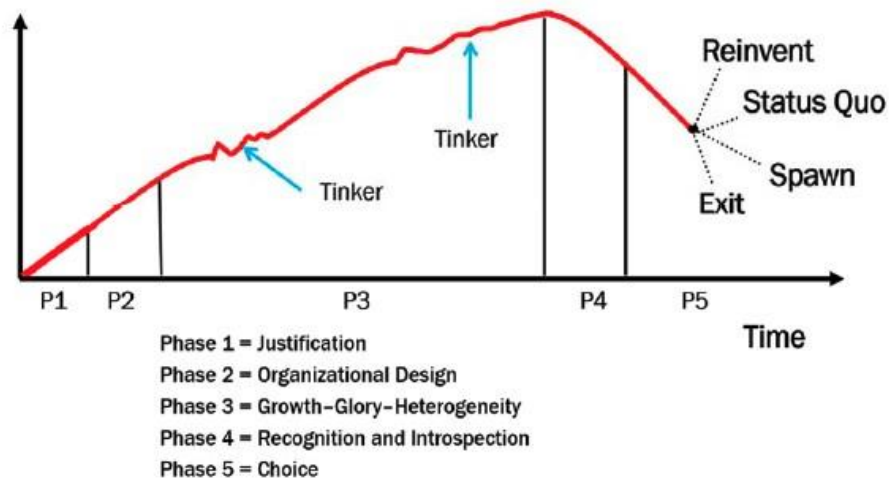
⁴ Liikmete hoidmise poliitika hõlmab ühistu poliitikat, mille eesmärk on siduda liikmed oma ühistuga. Tõhusad kommunikatsiooniprogrammid, eriti ühistu saavutatud sihtide osas, keskenduvad ühistu ajaloole ja varasematele õnnestumistele (näiteks avaldades raamatuid ühistu arengust) ning sotsiaalmeedias gruppide loomine on vaid mõned näited sellisest poliitikast.

⁵ Läbipaistvuspoliitika ja -tavade eesmärk on kas kohandada ühistu portfelli, et iga liige viiks oma isikliku riskiootuse kooskõlla ühistu investeeringutega seotud riskidega, või muuta tippjuhtkonna hindamine läbipaistvamaks, avalikult kättesaadavaks ja tõhusamaks.

⁶ **Jääktuluõigus** on õigus saada varalt jääktulu. Jääktulu on tulu varast või ettevõttest, mis jääb alles pärast kõigi muude kohustuste (palgad, võlad ja muu) täitmist. Oletame näiteks, et ühistu müüakse ja selle koguväärtus on miljon eurot. Sellest summast on ühistu kohustatud seadusega maha arvama: 500 000 eurot võlga, mis makstakse pangale tagasi, 250 000 eurot, mis makstakse tarnijatele, kes ei ole liikmed, 150 000 eurot seni maksmata palkade eest ja lõpuks 10 000 eurot advokaaditasudeks. Ülejäänud 90 000 eurot moodustab jääktulu, mida on õigus jagada praeguste tegevliikmete seas ühistu põhikirjas sätestatu alusel.

⁷ **Jääkkontrolliõigus** on õigus teha vara kasutamise kohta mis tahes otsuseid, mis ei ole seaduse või lepinguga selgesõnaliselt teisele osapoolale määratud.

Health of Cooperative



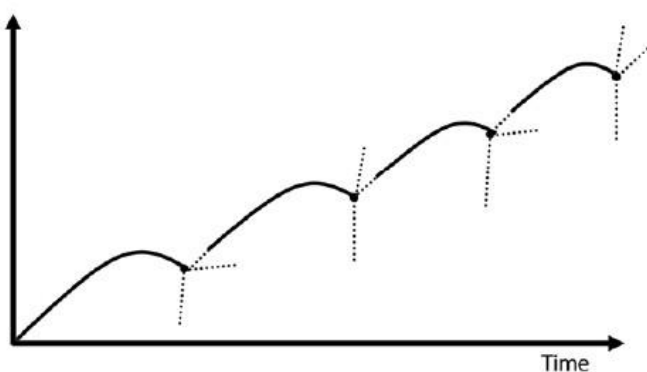
Joonis 1. Ühistu elutsükli viis etappi

Box A: A Significant Change in the Purpose of the Cooperative

Numerous examples of agricultural cooperatives exist, which completely shifted their purpose and from purely defensive organizations became offensive businesses. Being an offensive cooperative entails strategies and actions to ensure that the value of members' farms is not threatened by outside forces (e.g., by accepting lower prices from monopsonistic buyers). As market failure issues were addressed and new generations of members joined such cooperatives, such cooperatives decided to switch into becoming offensive organizations, seeking, for example, to generate profits at as many stages of the vertical food supply chain as possible. Example cooperatives include Citrus World, USA, Tropical Pines in Australia, Pindos, Greece, and many more.

Nagu mooduli sissejuhatuses mainiti, on paljud põllumajandusühistused tegutsenud 100 aastat või kauemgi. Kuidas nad seda teevad? Olemasolevate tõendite kohaselt pideva (taas)leiuamisega. Näide elutsüklielt elutsüklile liikunud põllumajandusühistust on kujutatud Joonis 2, mille töötas jällegi välja Cook (2018).

Health of Cooperative



Joonis 2. Ühistu liikumine läbi mitme elutsükli

Ühistu elutsükli raamistik kui tööriist: kuidas seda kasutada?

CLF-il on mitu väärtust lisavat omadust, mida kasutatakse ühel või mitmel järgmistest viisidest:

1. Ühistu juhtkonna⁸ ja konsultantide diagnostikavahendina.
2. Ühistu juhtkonna struktuurse planeerimise juhendina.
3. Strateegilise planeerimise ressursina ühistu juhtkonnale.
4. Hariva juhendina uutele liikmetele, uutele nõukogu liikmetele ja uutele töötajatele.
5. Ühistute uurimise või akadeemiliste asutuste edasijõudnute kursuste sissejuhatuseks.
6. Juhtumiuuringuna juhtimiskoolituse läbivijatele.
7. Interaktiivsete seminaride ja töötubade hõlbustamiseks.
8. Käsiraamatuna ühistegevusliku ande kandidaatidele.

CLF pakub ka raamistikku arvukate abivahendite väljatöötamiseks, et aidata selle kasutajatel rakendada raamistikku nende kontekstis kõige sobivamal viisil.

Enesehindamise küsimused: moodul 1⁹

Küsimus 1-1: Kas ühistu peab oma elutsükli lõpus surema?

Küsimus 1-2: Mis äratas teadlastes huvi uurida põllumajandusühistute elutsükli?

Küsimus 1-3: Milline on jääktulu õigus?

Küsimus 1-4: Milline on jääkkontrolli õigus?

Küsimus 1-5: Kuidas saab kasutada ühistu elutsükli raamistikku?

⁸ Mõiste **ühistu juhtkond** viitab eelkõige ühistu valitud nõukogu liikmetele, kuid hõlmab ka palgatud juhatust.

⁹ Vastused enesehindamise küsimustele on lisas 2.

Moodul 2

Ühistu elutsükli 1. etapp – majanduslik põhjendus

Esimene etapp sisaldab tegevust, mis hõlmab ühistegevuse sotsiaalmajanduslike tagajärgedega tegelemiseks vajaliku ühistu tunnustamist, mõistmist ja avaldumist. Traditsiooniliselt nähakse põllumajandusühistute tekkimist tootjate ühiste katsetena parandada oma majanduspositsiooni konkurentsivõimelise turu puudumisel. Üksikute tootjate suured lepingukulud turul õigustavad põllumajandusühistu asutamist. Ühistu asutamise majanduslikud põhjendused on järgmised.

Vähendamaks turumarginaali

Turumarginaali vähendamine toob kaasa toodete madalama või sama tarbijahinna, kuid põllumajandustootjale suurema puhaskasumi. Turustades oma toodangut ühistu kaudu langetavad põllumajandustootjad marginaali kahel viisil.

Esiteks võivad ühistul olla mõnede turustuses kasutatavate sisendite hinnad madalamad. Kuigi ühistul pole tõenäoliselt juurdepääs tööjõule, energiale või muudele materjalidele madalamate hindadega kui teistel ettevõtetel, võib sellel olla võimalik hoida kokku kapitalikuludelt. Tulenevalt kas ühistute maksustamise viisist või ühistute võimalikest eelistest odavama laenukapitali tagamisel (näiteks ühistupankade või riigi subsideeritud laenude kaudu).

Teiseks võib ühistu toodet turustada tõhusamalt kui praegu, sest ühistu täidab turustusfunktsioone madalamate kuludega kui teised ettevõtted. Ühistu peamised eelised tulenevad liikmete ja ühistu vaheliste tehingute ühistu sees hoidmisest (vertikaalne integratsioon), mida avatud turul ei tehta. Eelised hõlmavad järgmist:

- Tehingute hoidmine ühistus loob osapooltele ühise stiimuli, samas kui teenuse turult hankimisel ilmnevad tavaliselt vastandlikud huvid – ostja soovib osta madala ja müüja soovib müüa kõrge hinnaga.
- Organisatsioonisiseseid vaidlusi saab kiiresti lahendada sisekontrolli abil, samas kui sõltumatute osapoolte vahelised vaidlused kujunevad sageli kulukateks kohtuvaidlusteks.
- Teave liigub tavaliselt vabamalt organisatsiooni sees kui turgudel.

Vertikaalse integratsiooni eelised muutuvad olulisemaks siis, kui suur osa põllumajandustootjate

varadest on pöördumatud (*sunk assets*)¹⁰. Selliste varade suure osakaaluga põllumajandustootjad on haavatavad kaubanduspartnerite oportunistliku käitumise suhtes. Pöördumatute varadega põllumajandustootjad on selles mõttes kinni, et neil puuduvad muud võimalused. Kaubanduspartnerid võivad püüda seda olukorda ära kasutada. Kiiresti riknevate kaupade – näiteks köögiviljade – tootjad on haavatavad ostjate oportunistliku hinnalangetuse suhtes, kuna koristatud saak on sageli pöördumatu vara – selle riknevus annab kasvatajale vähe edasimüügivõimalusi.

Samamoodi on sisendi pakkumise poolel põllumajandustootjatega, kes vajavad kiiresti sisendeid nagu vedelad väetised, kemikaalid ja nafta, kuid on potentsiaalselt haavatavad müüjate viivituste suhtes, kes võivad proovida olukorda ära kasutada hindade tõstmisega.

Vältimaks turuvõimu

Varem arutatud käitumine viib selleni, et kaubanduspartnerid püüavad ära kasutada lühiajalist turuvõimu põllumajandustootjate üle. Samas võib samuti eksisteerida pikaajaline turuvõim juhul, kui põllumajandustootjatel on piiratud võimalused oma toodangut müüa ja varusid osta – näiteks kui ostjateks on ainult üks või mitu ettevõtet. Olukorda nimetatakse majandusteaduses ühe ostja korral monopoliks ja väikese hulga ostjate puhul oligopoliks.

Sellistel juhtudel võivad põllumajandustootjad saada konkurentsi puudumise tõttu õiglasest turuväärtusest madalamaid hindu. Sama mõistet kohaldatakse põllumajandustarvete turule, kasutades erinevat terminoloogiat. Monopol tähendab turgu, kus on üks müüja, ja oligopol kirjeldab turgu, kus on vaid mõned müüjad. Sellistel turgudel püüavad müüjad tõenäoliselt küsida põllumajandustoodete tarnete eest omahinnast tunduvalt rohkem ning konkurentsijõud ei suuda juurdehindlust ära hoida.

Peale kõrge hindade küsimise (ja madalate hindade maksmise) on monopoolse võimu teine tunnus see, et erinevatelt põllumajandustootjatelt küsitakse (makstakse) erinevaid hindu ilma kulupõhise põhjusega. Sellist käitumist nimetatakse hinnadiskrimineerimiseks. Hinnadiskrimineerimine võib tuleneda sellest, et põllumajandustootjaid mängitakse üksteise vastu ja püütakse leida igaühe minimaalset müügihinda põllumajandustoodangu puhul või maksimaalset ostuhinda tootmissisendite puhul. Niisugune hinnakäitumine võib kesta, sest konkurentsijõud on

¹⁰ **Pöördumatu vara** on vara, mille soetusmaksumust ei saa kindla ajavahemiku jooksul edasimüügiga katta. Vara on osaliselt pöördumatu, kui soetusmaksumusest on võimalik katta vaid osa. Näiteks eritellimusel ehitatud lüpsiplats on tõenäoliselt uppunud vara, sest seda ei saa kiiresti ega ilma märkimisväärsete kahjudeta edasi müüa.

monopoolsetel ja oligopoolsetel turgudel tavaliselt nõrgad. Oleks turud konkurentsivõimelised, siis hinnadiskrimineerimise katsed ebaõnnestuksid, sest konkurents ostjate või müüjate vahel viiks hinna ühtsele konkurentsivõimelisele tasemele. Mitmed meie uuringule vastanud märkisid, et nende ostu- või müügiturgudel esineb diskrimineerivat hinnastamist.

Ühistu on viis, kuidas koonduda turuvõimu omandamiseks. Lihtsamalt öeldes saavad põllumajandustootjad toodangu turustamiseks asutada ühistu ja ei pea enam tegelema monopoolsete või oligopoolsete ettevõtetega. Ühistu maksab oma liikmetele võimalikult kõrge netohinna, kattes seejuures turustuskulud. Samamoodi koondab hankeühistu tootjad monopoolse või oligopoolse võimu vastu ja varustab oma liikmeid põllumajanduslike sisenditega võimalikult odavalt, kattes ikkagi seotud kulud.

Mõjutamaks tarbijahinda

Kui põllumajandustootjad saavad oma toodete jaemüügihindu tõsta, tõusevad loomulikult ka põllumajandustoodangu hinnad. Selle eesmärgi saavutamiseks on kaks võimalust.

Esiteks võib ühistu piirata põllumajandustoodete liikumist turule. Euroopa määrused ja riiklikud õigusaktid annavad põllumajandustootjatele õiguse koonduda ühistutesse, kuid see annab samas konkurentsiasutustele õiguse uurida ühistute hinna põhjendamatult tõstmise juhtumeid. Tõsiasi, et seda võimu ei ole kunagi kasutatud, on tõenäoliselt tõend ühistute piiratud edust monopoolselt hindade tõstmises.

Teiseks võib ühistu parandada valmistoote kvaliteeti. Jaekaubanduse ja seega ka põllumajandustoodete hindu saab tõsta kvaliteedikontrolli parandades. On kaks põhjust, miks ühistu võib olla selleks tõhus: 1) ühistu kaudu võib tootmist ja turustamist vertikaalselt integreeritud ettevõttele omase parema teabevoogu tõttu paremini koordineerida, mistõttu võib turustusühistu olla võimeline oma liikmetega edukalt kvaliteedikriteeriume kooskõlastama, määrama kvaliteedi maksimeerimiseks istutus-, koristusajad ja muud seesugust ning 2) teistel põllumajandustoodete käitlejatel on aeg-ajalt stiimul kvaliteedist kõrvale hiilida.

Riskide vähendamine ühistute kaudu

Põllumajandusühistud vähendavad oma liikmete avatust tururiskidele, käideldes vastutsükliliste tuluvoogudega kaupu. Protsess toimub siis, kui ühistud turustavad mitut erinevat toodet (või tarnivad mitut erinevat sisendit) ja koguvad tulud ühte või mitmesse kogumisse (*pool*). Seejärel

saavad põllumajandustootjad kogumitest eraldi proportsionaalselt nende ühistu kasutamisele. Näiteks võib ühistu turustada mitut erinevat puu- ja köögiviljatoodet. Tavaliselt teeb selline ühistu tootjatele saagikoristuse ajal osalise makse (niinimetatud väljakujunenud väärtuse) ja järgnevad maksed tulevad kogumitest.

Näide selle kohta on virsikukasvatavad, kes jagavad tomatitootmisest saadavat tulu ja vastupidi. Kui mitme kauba tulud sel viisil kokku panna, võib tulemuseks olla riskide hajutamine ja tootjate tuluvoogude stabiliseerumine. Tegelikult on põllumajandustootjad ise sageli mitmekesised, tootes ja müües mitmeid kaupu. Kuid kaasaegne kapitalimahukas põllumajandus kipub soosima spetsialiseerumist. Kuna põllumajandusettevõtted kaotavad sellega mitme kauba tootmisega kaasneva riski hajutava mõju, võib olla mõttekas mitmekesistada tegevust ühistu kaudu.

Pakkumaks puuduvaid teenuseid

Siiani oleme uurinud ühistegevusliku turustamise ja hankimise eeliseid võrreldes samal turul iseseisvalt tegutsemisega. Samas on juhtumeid, kus põllumajandustootjatel on raskusi turult sobiva partneri leidmisega. Siis võib ühistu tunduda elujõutu valikuna, sest isegi kasumit taotlev äriühing ei suuda turul kasumit teenida. Siiski on kolm põhjust, miks ühistu võib olla edukas seal, kus kasumit taotlevad ettevõtted on ebaõnnestunud. Kõigi kasumit taotlevate käitlejate tegevuse tõttu oma turgu kaotavad tootjad peaksid vähemalt kaaluma ühistu moodustamist ühe või mitme rajatise omandamiseks, sest:

1. Nagu varem arutatud, võib ühistu tegutseda tõhusamalt kui varasemad käitlejad, mis läbi saab potentsiaalselt vähendada toote turustamise marginaali.
2. Ühistu põllumajandustootjatest liikmed lepivad tõenäoliselt teiste ettevõtete omanikega võrreldes madalama investeringu tasuvusega, kuna põllumajandustootmine pakub tootjatele sageli sisemist rahulolu. Mittepõllumajanduslikele investoritele mitteatraktiivne tulumäär võib olla tootjatele vastuvõetav – eriti kui see aitab säilitada nende elatist.
3. Ühistegevuse kaudu turustus- või hankeprotsessi koordineerimine ja koostöö võimaldab paindlikumaid hinnastrateegiaid, mis võivad luua teiste ettevõtete jaoks püüdmatut väärtust toote turunduses või sisendi ostmises.

Mooduli kokkuvõtteks võib öelda, et põllumajandusühistu asutamist õigustavad need eelised:

- Ühistud võivad olla võimelised tegutsema tõhusamalt (väiksema marginaaliga) kui teised äriettevõtted.

- Ühistud võivad aidata põllumajandustootjatel vältida oma kaubanduspartnerite turuvõimu.
- Kontrollides tootmisvoogu või tagades toodete kvaliteedi, võivad turustusühistud tõsta oma põllumajandustoodete eest küsitavaid jaemüügihindu.
- Ühistud võivad vähendada riske ja ebakindlust, mis põllumajandust kimbutavad.
- Ühistud võivad olla võimelised edukalt tegutsema turgudel, mida ükski kasumit taotlev ettevõtte ei teeninda.

Euroopa ühistute pioneeride nagu Owens, Fourier, Raiffeisen, Schulze-Delitzsch ja Rochdale'i ühing elu ja tegevuse uurimine näitlikustab ilmse ja kommuniqueeritava majandusliku õigustatuse tähtsust ühistu moodustamises. Ühistute ajalugu on täis juhtumiuuringuid, kirjeldavaid uuringuid, juriidilisi dokumente ja teoreetilisi selgitusi ühiste ettevõtmiste päritolu kohta, mida tingis tootjate reaktsioon eespool mainitud turutõrgetele ja turule pääsemiseks.

Traditsiooniliselt on asutajaliikmed valinud oma ühistule kaitsestrateegia – sihi kaitsta varade väärtust liikme tasandil. Kaitsestrateegia tähendab, et ühistu täidab konkurentide käitumise muutmiseks mõõdupuu rolli. Liikmed-kasutajad kontrollivad ühistut, mis pakub puuduvat teenust ja vähendab riske. Liikmete ilmne kasu loob ja tugevdab nende vahelist solidaarsust. Traditsiooniliste põllumajandusühistute moodustamine põhines ja sõltus põllumajandustootjate kogukonnas juba olemasolevast suurest sotsiaalsest kapitalist. Sotsiaalne kapital evib erinevaid vorme, sealhulgas usaldus põllumajandustootjate vahel, pika aja jooksul loodud sotsiaalsed sidemed ja suhted ning muu seesugune.

Hiljem hakati põllumajandusühistuid asutama ka ründavatel põhjustel – kasumi saamiseks mitte ainult põllumajandusest vaid võimalikult paljudest tarneahela vertikaalsetest tasanditest. Täiendavaid sissetulekuallikaid leiti mastaabi- ja mitmekülgussäästust või koordineerimise tõhususest. Mõnede põllumajandusühistute strateegia muutus tingis vajaduse võtta kasutusele kasutaja-investori põhimõtte, kus liikmeid-kasutajaid premeeritakse nii ühistuga tehingute tegemise kui ka sellesse investeerimise eest.

Esimeste kaasaegsete põllumajandusühistute asutamisel oli liikmetel homogeenne eesmärk, mis tulenes ühistest muredest ja dilemmadest. Ühine identiteet toimis valiku alusena tugeva liikmeskonna loomiseks. Muudest ettevõtetest rivaalide oht toimis välise tõukejõuna, koondades liikmeid ühise eesmärgi nimel. Samal ajal ja enamikul juhtudel toetas tõsiseltvõetavate majanduslike võimaluste olemasolu nende ühistute asutamist ja kiiret kasvu ning toimis täiendava

stiimulina põllumajandusühistutega liitumiseks.

Moodul 2 olulised mõtted

- Põllumajandusühistu asutamiseks on vaja tugevat majanduslikku põhjendust.
- Tugev majanduslik põhjendus on põllumajandusühistu püsijäämiseks oluline nii lühikeses kui ka pikas perspektiivis.
- Ühistu pikaajalise ja konkurentsivõime eeltingimus on strateegia, mis on kooskõlas ühistu majandusliku põhjendusega.

Enesehindamise küsimused: moodul 2¹¹

Küsimus 2-1: Millised on alternatiivsed või täiendavad majanduslikud põhjused, milleks põllumajandusühistu asutatakse?

Küsimus 2-2: Mis on kaitsev koostööstrateegia?

Küsimus 2-3: Mis on ründav koostööstrateegia?

Küsimus 2-4: Kuidas toimib investorile suunatud ettevõtete väline oht ühistu elutsükli esimeses etapis?

Küsimus 2-5: Miks on ühistu püsijäämiseks vaja tugevat majanduslikku õigustust?

¹¹ Vastused enesehindamise küsimustele on lisas 2.

Moodul 3

Ühistu elutsükli 2. etapp – organisatsioonidisain

Kui majanduslik põhjendus kannustab koostööd, hakkavad tootjad selle täiustamiseks ja säilitamiseks kujundama mängureegleid. Eeldades ühistegevusliku organisatsiooni vormi valikut, on enamikus institutsioonilistes keskkondades võimalik põimida ühistute põhimõtted põhikirja, asutamisdokumentidesse ning eeskirjadesse ja tavadesse. Ühistute põhimõtted mõjutavad jääktulu jaotust ja kontrolliõigusi läbi proportsionaalse ühistu kasutamise, riskikapitali kaudu saadava tulu piirangute, omakapitali hankimise poliitika, järelevalvemehhanismide ja esindusreeglite kaudu. Ühistu põhikirja (ja eeskirjade) koostamine testib liikmete heterogeensuse ulatust ja määra, sõnastades poliitika ja reeglid, mis mõjutavad esindatava (*principal*) ja esindaja (*agent*) suhteid, ühiseid otsustusprotsesse ja riskide kandmise vastutust.

Vahel muudavad organisatsioonidisaini protsessid liikmete eelistusi homogeensemaks. Muudel juhtudel põhjustavad avastatud põhimõttelised erinevused majanduslikus põhjendatuses, koostöösihtides ja liikmete ootustes ühistute organisatsioonilises ülesehituses olulisi erinevusi. USA-s lähtub ühistegevuslik organisatsioonidisain kolmest põhimõttest: kasutaja omand, kasutaja kontroll ja kasutaja kasu. Kuid paljud teised riigid, sealhulgas suurem osa Euroopast, juhivad Rahvusvahelise Koostööliidu seitsmest põhimõttest: 1) vabatahtlik ja avatud liikmelisus, 2) demokraatlik liikmete kontroll, 3) liikmete majanduslik osalemine, 4) autonoomia ja sõltumatus, 5) haridus, koolitus ja teave, 6) koostöö ühistute vahel ning 7) mure kogukonna pärast.

Kuigi sarnases institutsioonilises keskkonnas välja kujunenud ühistud järgivad sageli sarnaseid põhimõtteid, ei ole kõigil ühistutel põhikirjalist sarnasust. Näiteks väidavad ühistuid uurivad teadlased, et sobiva organisatsioonidisaini valik on majandusliku põhjenduse funktsioon. Ühistu organisatsioonidisaini mõistmine muutub oluliseks arengufaaside dünaamika analüüsimisel.

Teises etapis kavandatud organisatsiooniga kaasnevad konkreetsed omandiõigused, kokkulepped ja stiimulstruktuurid, mis hõlbustavad või piiravad grupi võimet eesmärke realiseerida. Esilekerkiva organisatsiooniarhitektuuri mõjud ja tagajärjed on olulised, kuna need mõjutavad ühistu pikaajalisust. Põhikirjalise kohanemisvõime ja paindlikkuse saavutamine hääletusmehhanismides, esindusringkondades, liikmete kvalifikatsioonis, kohustustes ja volituste jaotuses, kapitali sissemakses, teenuste kasutamise kohustustes ning ülejäägi või tulu jaotamises nõuab liikmetelt

märkimisväärset panust. Protsess viib ühistu küpsedes võimalike pingekohtade ja lahenduste tuvastamiseni.

Omandiõiguste määratlemise ja jaotamise põhjal on traditsiooniline põllumajandusühistu põllumajandustootjate organisatsioon, millel on järgmised omadused (Tabel 1).

Tabel 1. Traditsioonilise põllumajandusühistu omadused

Omadus	Kirjeldus
Omand	Avatud, kuulub tootjatele.
Kontroll	Hääletatakse üks liige, üks hääl põhimõttel ja enamasti ühes hääletusringkonnas.
Kasu	Jaguneb proportsionaalselt ühistu teenuste kasutamisega.
Risk	Omanike risk piirdub netotulu ja kinnipidamistega.
Kontroll tarnete üle	Piiratud, liikmetel pole kohustust ainult ühistule toodangut tarnida.
Omakapitali investeeering	Mittelikviidne ja väljumisel on piirangud. Investeeeringut ei saa üle anda ega hinnata, kuid seda saab lunastada.

Praktikute sisendi kohaselt on organisatsioonidisaini kõige keerulisem osa täpsete tulemuslikkuse mõõdiku(te) kokkuleppimine ja liikmete konsensuse saavutamine. Kogemuste kohaselt esineb ühistu tulemuslikkuse mõõtmisel olulisi erinevusi, tulenevalt asutajaliikmete ja potentsiaalsete liikmete ootustest. Mitmeotstarbelistel ühistutel võib laia tootevaliku tõttu olla sama lai valik mõõdikuid teenuste, kaubandustingimuste, ostuühiku hinna, tarnitud ühiku hinna, kasutajate volulavuse, jaotuspoliitika ja omakapitali kogumise kohta. Turustusühistu liikmed kasutavad oma peamise tulemuslikkuse mõõdikuna suhtelist tootlust tarnitud toodanguühiku kohta. Nagu mitmeotstarbeliste ühistute mõõdikud, võivad ka turustusühistute tulemuslikkuse mõõdupuud olla palju laiemad – näiteks organisatsiooni stabiilsus, bilansi tugevus, maine kogukonnas, tehingute korratavust hõlbustavad teenused ja palju muud.

Traditsiooniliselt mõõtsid põllumajandusökonomidid ühistu tulemuslikkust analüüsidis järgmisi mõõtmeid: hinnad põllumajandustootjatele, tõhusus, finantstulemuslikkus, kasv, ühistu teenuste portfell, turuosa(d) ja teenused. Hiljuti kasutusele võetud tulemuslikkuse näitajad hõlmavad ühistu tervise era ja kollektiivse kasu osa mitterahalisi mõõtmeid (suhteline positsioon tegevusvaldkonnas, liikmete rahulolu ja visiooni saavutamine). Kuna ühistu on liikmete-kasutajate kontrollitav üksus, on tulemuslikkuse eesmärgid või ühistu tervise hindamine laiem ja hägusam kui muudes ettevõtetes.

Kuidas mõõdetakse ühistu tervist? Seda tehakse ühistu terviseks nimetatava tulemusmõõdikuga, mis hõlmab: 1) liikme-kasutaja saadud erahüvede (saadud või makstud hinnad, teenused,

kogukonnatunne, sotsiaalne kapital ja panustatud kollektiivne hüve) kombinatsiooni ja 2) ühistu ellujäämise tajutavat tõenäosust (pikaealisus – kas ühistu on siin põlvkondade kaupa?). Oluline on märkida, et liikmed määratlevad või tajuvad ühistu tervist teises etapis kokku lepitud mõõdikuga, mis on enamikes ühistutes erinev. Varem Joonis 1 välja toodud ühistu elutsükliks on y-teljel ühistu tervis, mis on eespool nimetatud muutujate kogum või indeks, millega ühendame liikme-kasutajana era ja kollektiivsed hüved ning suhtelised omandikulud¹².

Ühistu elutsükli teises etapis otsustavad liikmed ja nende juhid ka seda, kuidas oma organisatsiooni rahastada. Esialgne rahastamine toimub tavaliselt ühel järgmistest viisidest:

- seemnekapitali sissemaksed;
- tagastamatud osakud;
- arengulaenuid ja -toetused;
- valitsuse programmid;
- riskikapital;
- laenuid.

Seejärel koguvad põllumajandusühistud omakapitali järgmiselt:

- Netotulu isikustatud teenuste kasutamise tagasimaksetena. Jaotamata teenuste kasutamise tagasimaksed on osa veel välja maksmata netotulust, mis on jaotatud liikmetele. Kapitali kasutatakse ühistu uuteks investeeringuteks, mille teevad selle kasutajad.
- Ühikupõhised kapitalikinnipidamised. Ühikupõhised kapitalikinnipidamised on kasutajate investeeringud ühistusse, tulenevalt kasutaja turustatava või tarnitava toodanguühikute väärtusest või arvust. Turustusühistud on selle omakapitali kogumise meetodi peamised kasutajad. Investeeringud peetakse kinni turustatud toodete tuludest.
- Liikmete otseinvesteeringud. Siia kuuluvad liht- või eelisosakute ostud, liikmeosakud või muud omakapitali vormid.
- Netotulu ärist mitteliikmetega. Meetodi puhul hoiab ühistu pärast maksude tasumist äritegevusest mitteliikmetega teenitud netotulu. Kuigi liikmed kipuvad seda meetodit eelistama, on sellel teatud puudused – näiteks investeeringute tegemisega, mille omandiõigus ei kuulu tegelikult liikmetele. Selle omakapitali kogumise meetodi liigsel kasutamisel võivad tekkida juriidilised probleemid, sest paljud riigid ei pea ühistuteks

¹² Omandikulud hõlmavad nii ühistu asutamise kulusid kui ka selle organisatsioonilise tervise edasise optimeerimise kulusid.

ettevõtteid, mille tehingud mitteliikmetega ületavad teatud piirmäära.

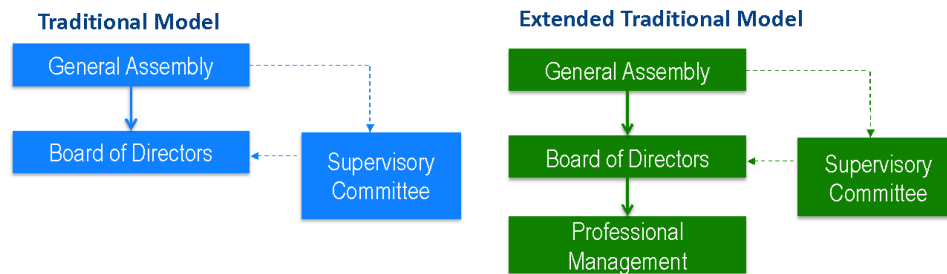
- Maksustatud jaotamata kapitalireservid. Omakapitali kaasatakse kogudes vahendeid, mida ei eraldata ühelegi liikmele, kasutajale ega muule individuaalsele kontole mistahes vormis. Selle asemel kajastatakse seda omakapital bilansis liikmete omakapitalina, kuid jaotamata kontol. Kapitalireservide allikateks võivad olla äritulud (intressid, rent või muu). selliste ettevõtete omandamised, mille ostuhinnad on madalamad kui varade arvestuslik väärtus, või puhastulust (mitteliikmetelt või isegi liikmetelt), mida ei eraldata ega tagastatud. Samuti tulenevalt varade müügist juhtudel, kui turuväärtus on suurem kui bilansiline väärtus.

Ühistud peavad siiski lunastama liikmete omakapitali. Omakapitali lunastamine on omakapitali tagastamine liikmetele-kasutajatele, kes on selle varem investeerinud. Aastate jooksul kogub ühistu omakapitali otseinvesteeringutest, ühikupõhistest kinnipidamistest ja teenuste kasutamise tagasimaksetest. Kui liikme ühistu kasutamise maht väheneb või lakkab, peavad ühistud lunastama omakapitali, et vältida selliste liikmete üleinvesteeringut. Osakute lunastamise plaanid annavad võimaluse tagastada vahendid need investeerinud liikmetele-kasutajatele. Omakapitali lunastamiskava rakendamata jätmine on tõsine viga, sest liikmed ei rahasta siis oma ühistut vastavalt kasutusele – see on ühistu põhimõtete tõsine rikkumine.

Põllumajandusühistud rakendavad tavaliselt ühte järgmistest omakapitali lunastamiskavadest:

- Ringlusfond. Meetodi kohaselt maksab ühistu vanima omakapitali tagasi põhimõttel *first-in, first-out* (FIFO) ehk kronoloogilises järjekorras. Ringlusperioodi pikkus on kompromiss omakapitali kogumiseks vajaliku aja ja selle lunastamiseks vajaliku aja vahel. Perioodid ulatuvad 18 kuust kuni rohkem kui 30 aastani.
- Protsent kogu omakapitalist. Omakapitali lunastamise kavas maksab ühistu tagasi protsendi kogu käibel olevast omakapitalist, olenemata emiteerimiskuupäevast. Ühistu vähendab kõigi liikmete omakapitali sama protsendi võrra ja maksab selle tagasi.
- Aluskapitali plaan. Plaani rakendamisel määrab ühistu igal aastal kindlaks liikme omakapitali investeerimise kohustuse, lähtudes ühistu kapitalivajadusest ja liikme ühistu kasutamise mahust. Alainvesteerinud liikmed jätkavad investeerimist eelnevalt kirjeldatud meetoditega. Neilt võidakse nõuda intressi tasumist vähem investeeritud summalt. Üleinvesteerinud liikmetele hakatakse vähemalt osaliselt rohkem investeeritud summat tagasi maksma.
- Kahe ülaltoodu kombinatsioon.

Organisatsioonidisaini etapp hõlmab samuti ühistu valitsemismudeli valikut. Traditsioonilised põllumajandusühistud kasutavad ühte kahest mudelist – traditsiooniline või laiendatud traditsiooniline valitsemismudel (Joonis 3).



Joonis 3. Ühistu sisemise valitsemise traditsiooniline ja laiendatud traditsiooniline mudel

Traditsioonilises valitsemismudelis on kõrgeim otsustusorgan liikmete üldkoosolek, mis valib nõukogu ja seadusliku kohustuse korral järelevalvekomitee. Nõukogu vastutab tavaliselt ühistu pikaajalise strateegia kujundamise ja kõigi strateegiliste otsuste tegemise eest. Selles mudelis tegutseb üks nõukogu liige (enamasti esimees) ühistu tegevjuhina, kes vastutab igapäevase tegevuse eest. Laiendatud traditsiooniline mudel on sama nagu traditsiooniline, välja arvatud nõukogu palgatav ja kontrollitav professionaalne juhatuse. Laiendatud traditsiooniline mudel on valitsemismudel, mida põllumajandusühistud kogu maailmas kõige enam kasutavad.

Olles organisatsioonidisaini käigus kokku puutunud erinevate eelistustega, on algsed asutajad ja korraldajad nüüd valmis sisenema kolmandasse etappi. Joonis 1 tähistavad kõvera kolmandas etapis olevad katkestused pingeid ja hõõrdumisi. Hõõrdumisi käsitletakse järgmises moodulis.

Moodul 3 olulised mõtted

- Dünaamiline tasakaal omandi (sealhulgas rahastamise), ühistu teenuste kasutamise ja kontrolli vahel on ellujäämise võti.
- Ühistu liikmed ja eestvedajad peaks osalema organisatsioonidisaini alt-üles protsessist.
- Aeg ja kvaliteetne töö, mida liikmed ja nende juhid pühendavad elutsükli teisele etapile (organisatsioonidisain), võib ennustada ühistu pikaajalisust.

Enesehindamise küsimused: moodul 3¹³

Küsimus 3-1: Millistele põhiküsimustele vastab ühistu organisatsioonidisain?

¹³ Vastused enesehindamise küsimustele on esitatud lisa 2.

Küsimus 3-2: Millised on põllumajandusühistute organisatsioonidisaini põhikomponendid?

Küsimus 3-3: Mis on traditsiooniline põllumajandusühistu?

Küsimus 3-4: Mis on põllumajandusühistute organisatsioonidisaini kõige keerulisem osa ja miks?

Küsimus 3-5: Millised on levinuimad meetodid põllumajandusühistute omakapitali kogumiseks?

Küsimus 3-6: Millist valitsemismudelit põllumajandusühistud kogu maailmas enim kasutavad?

Moodul 4

Ühistu elutsükli 3. etapp – kasv, hiilgus ja heterogeensus

Kolmandasse etappi sisenevad ühistud on kehtestanud struktuuri ja ühistegevuslikud tervisemõõdikud. Etappi jõudmine eeldab, et organisatsiooni eestvedamine oli äritegevuse alustamiseks piisav. Ühistu tervise paranemist saab järgida ja mõõta eri viisidel – tulude, netomarginaalide, liikmete arvu, teenuste kasutamise tagasimaksete summa, määra ja vanuse, füüsilise vara, turuosa ning töötajate arvu järgi.

Aja möödudes muutub konsensus saavutamise saavutamise kasvueesmärkide ja -mõõdikute osas potentsiaalseks pingete allikaks. Mitmed kasvumõõdikud muutuvad sageli mitmetähenduslikuks, läbipaistmatuks ja valesti mõistetuks või neid ei kommenteerita selgelt. Vahel on mitmed võimalikud kasvueesmärgid ja -meetmed teistega vastuolus.

Paradoksaalsel kombel võib kasv tuua kaasa koostööga seotud väljakutseid. Näiteks liikmeskonna kasv toob esile uusi ideid ja eesmärgi, mis võivad suurendada lahknevusi algsete asutajaliikmete ja uute liikmete ootuste vahel. Samuti võib näiteks rahaliste vahendite kasv paljastada konkureerivad huvid liikmete vahel, kes eelistavad ülejääkide jaotamist lühikese aja jooksul (näiteks kuna nad kavatsesid pensionile jääda ja neil ei ole lapsi, kes võtaks ettevõtte üle), ja liikmete vahel, kes eelistavad ülejäägi stabiilset jaotamist mitme aasta jooksul.

Liikmete ootuste heterogeensus mõistmiseks kujutage ette, et lähete koos sõpradega piknikule. Igaühel teist on oma lemmiktoit, -jook ja -tegevus. Mõned eelistavad võileibu, mõned puuvilju ja mõned krõpse. Mõnele meeldib limonaad, mõnele muu karastusjook ja mõnele vesi. Mõned tahavad mängida lendava taldrikuga, mõned tahavad matkata ja mõned tahavad lihtsalt varjus lõõgastuda. Põllumajandusühistute liikmete heterogeensus on sarnane olukord.

Nagu igal piknikul osalejal on oma eelistatud söök, jook ja tegevus, on ka igal põllumajandusühistu liikmel oma eelistatud tooted, teenused ja eesmärgid. Mõned põllumajandustootjad võivad eelistada toota ühte liiki põllukultuure, samas kui teised võivad eelistada toota teist. Mõned võivad soovida keskenduda oma ettevõtte laiendamisele, samas kui teised võivad soovida keskenduda keskkonna hoidmisele. Ühistu väljakutse on tasakaalustada oma liikmete erinevaid eelistusi ja teha otsuseid, mis on grupi kui terviku parimates huvides. Nagu piknikul on vaja teha kompromisse ning valida toit, jook ja tegevused, mida igaüks saab nautida, peab ühistu samuti leidma viisi liikmete

eelistuste tasakaalustamiseks, tagamaks ühistu töö sujuv toimimine.

Järgmises osas uurime kasvu tagajärgi. Kasvu, hiilguse ja heterogeensuse juures diagnoosime juhtumeid, kus nende dünaamika võib põhjustada organisatsioonis hõõrdumisi – tingituna selle osaliste hinnangute, tehinguliste või isiklike eelistuste erinevustest. Ideaalis võimaldab parem diagnoosimine ühistu otsustajatel kasvu juhtida, tuvastades võimalikud hõõrdumised ennetavalt ja kavandades võimalikke lahendusi. Alustuseks arutame, millistel tingimustel mõjutab heterogeensus ühistu tervist. Seejärel analüüsime kasvu ja heterogeensuse koosmõju kaaludes, kas heterogeensus suureneb ühistu eluea jooksul. Lõpuks tõdeme, et liikmete eelistuste heterogeensus – eriti kuna need puudutavad ühistu kapitaliseerimist ja kontrolliõiguse piiranguid – võivad piirata kasvu või ühistu tervist, mis suurendab suhtelisi omandikulusid.

Liikmete eelistuste heterogeensus

Eelistuste heterogeensusel võib olla ka positiivne või neutraalne mõju, mida saab mõjutada stiimulitega. Uuringute kohaselt võib teatud liikmete omaduste, sealhulgas kogemuste, teadmiste, rikkuse ja maine ebavõrdsus, motiveerida ühistegevust ja parandada meeskonna tulemuslikkust. Liikmete mitmekesisus võib stimuleerida loovat probleemide lahendamist ja uute ettepanekute väljatöötamist. Ühiseid otsustusstruktuure konstrueerida suutvad organisatsioonid hoiavad heterogeensuse kontrolli all, kui need maksimeerivad mitmekesisusega seotud positiivseid välismõjusid ja vähendavad heterogeensusest tulenevaid suhtelisi omandikulusid.

Liikmete heterogeensus võib aga õõnestada organisatsioonilisi protsesse, mõjutades investeringuid, ühiseid otsustuskulusid ja liikmete pühendumist – aidates kaasa ühistu hääbumisele. Liikmete ebaühtlased ootused põhjustavad hõõrdumisi, mis viivad liikmeskonna killustumiseni – see on kasvulava lõhestumiseks ja institutsioonilise skleroosi arenguks. Siiski ei tohi eeldada otsest seost heterogeensuse olemasolu ja organisatsiooni tulemuslikkuse vahel.

Liikmete eelistuste erinevuste põhjuste mõistmine võimaldab eestvedajatel diagnoosida, kas heterogeensus võib avalduda suurenenud omandikuludena (seda arutatakse neljandas etapis). Näiteks 2001. aastal asutatud Uus-Meremaa põllumajandustootjatele kuuluv piimandusühistu Fonterra noteeris oma aktsiad Uus-Meremaa ja Austraalia börsidel 2013. aasta lõpus osana kapitali ümberkorraldamisest, millega kaasnes ka aktsiatega kauplemise tootjate seas. Hübriidse kapitalistruktuuri kriitikud ennustasid vägikaikavedu mahukaid dividende soovivate investorite ja enamiku põllumajandustootjate vahel, kes eelistavad kõrgeimat võimalikku piimahinda – see pinge

kestab. Fonterra turuosa Uus-Meremaa piimaturul, mis püsis esimesed 13 aastat vahemikus 93–96%, oli 2017. aasta lõpuks langenud 88%-ni.

Miks ja kuidas heterogeensus aja jooksul suureneb?

Ajalukku vaatav analüüs seostab liikmete mitmekesisuse kasvu faktoritega nagu erinevused põllumajandusettevõtte suuruses, ainulaadsed põllumajandusettevõtete strateegiad, ühistute konsolideerimine ühinemiste ja omandamiste kaudu ning muutused tarbijate nõudluses. Kuid analüüs tunnistab aja jooksul kasvava heterogeensususe põhjustena samuti sisemisi organisatsioonilisi tegureid nagu ebavõrdne omakapitali jaotus ja juhtkonnale survet avaldavate huvigruppide teke. Aja jooksul kasvavale mitmekesisusele kinnituse leidmiseks võetakse analüüsis arvesse omakapitali jaotamise mõju, liikmeskonna muutusi ning asendus- ja tehingumõjusid.

Alguses sarnaste investeerimis- ja riskieelistustega liikmed võivad leida, et nende huvid lahknevad aegamisi ebavõrdse omakapitali jaotuste tõttu. Kuigi kasutajad võisid esialgu ühistuga samal ajal liituda, võivad nende omakapitaliinvesteeringud muutuda aja jooksul oluliselt erinevaks, sest ühistu proportsionaalsuse põhimõtte kohaselt kasvab nende omakapitali panustamise kohus erinevalt. Erinevused võivad olla tingitud põllumajandusettevõtete strateegiatest, nende tootlikkusest või tehingute väärtusest, mida liige-kasutaja ühistuga teeb. Seetõttu võivad sarnaste ootustega tootjad seista silmitsi investeerimisotsustega, mis erinevad suuresti investeeringu mõju poolest iga liikme jõukusele, põhjustades lahkarvamusi konkreetseesse projekti investeerimise osas. Mõju jõukusele on tuntav pikemate ringlusperioodide või ühistu kasutamise määrade muutuste kaudu.

Asutajatel võisid olla võrdlemisi homogeensed huvid, ent siiski toimub asutajaliikmete loomulik ühistust väljumine. Nende asendajad võivad tuua heterogeensusust. Ühistu ei ole sageli valmis, et reageerida eripäraste probleemidega liikmete sissevoolule. Tootmise tõhususe ja kauplemisjõu kasvatamiseks uusi liikmeid otsivad ühistud ei pruugi ära tunda uute liikmete kaasamise ohte.

Samamoodi ei pruugi uued liikmed olla teadlikud esimeses etapis välja töötatud majanduslikust õigustatusest. Näiteks ei pruugi uued kasutajad kanda samu turulepingute sõlmimise kulusid, mis kujutasid endast algset stiimulit ühistu asutamise ajal. Arutelud hüpoteetiliste turulepingute kulude üle ei pruugi eelistuste ühtlustamisele nii olulist mõju avaldada kui isiklik kogemus turuvõimu või oportunisti tagajärgedega. Kui kaitsva strateegiaga ühistu moodustamist mõjutas konkreetne turutõrge, siis võib aja möödumine avaldada negatiivset mõju liikmete ja klientide ühtekuuluvusele. Mida pikem on asutamisest möödunud ajavahemik, seda vähem tõenäoliselt on uued ühistusse

sisenejad kannatanud sama turutõrke tagajärgede all. Ajaloo väärtustamine ning ühistuid ja strateegiat puudutav haridus kerkivad esile kui olulised liikmete-kasutajate kultuuri mõjutavad praktikad.

Ühistud võivad oodata liikmeskonna suurenemist järgmistel põhjustel: 1) potentsiaalsed koostööpartnerid võivad kasutada oota ja vaata strateegiat, liitudes ühistuga alles peale selle tõsiseltvõetavaid samme; 2) ühistu võib laiendada oma territooriumi või ühineda teiste ühistutega ja 3) ühistuga tehingute tegemise lõpetanud liikmetest omanikud võivad säilitada neile eraldatud omakapitali ja hääleõiguse. Kuigi liikmeskonna kasv suurendab teatud juhtudel tõhusust, võib liikmetest omanike arvu kasv suurendada ka kasutajate huvide lahkumise tõenäosust. Suuruse mõju ühistegevusele on osutunud keeruliseks küsimuseks. Kuigi me ei vihja, et suurusel oleks tingimata otsene mõju ühistu säilimisele, nõuab selle endogeenne seos mitme ühtekuuluvust mõjutava teguriga arutelu ühistu elutsükli raamistikus.

Põllumajandusühistute jaoks annab praegune diskursus teadlastele mitmeid põhjuseid eeldada, et suurus mõjutab liikmete võimet koos tegutseda. Majanduslik põhjendus ja organisatsioonidisain annavad selleks aruteluks ainet – mõelge jaotatud omakapitali mõistele. Olenemata sellest, kas ühistu loob puhtalt avalikke hüvesid, erahüvesid või nende kombinatsiooni, on lihtsalt omakapitali jaotamisest saadav kasu erahüve – ehkki kunstlikult. See tekitab potentsiaali viiteajaga avalduvate probleemide ilmnemiseks.

Aegamisi võib edukas ühistu, mis on saavutanud oma esialgse majandusliku eesmärgi, kaotada oma ainulaadset eelist turul. Olenevalt majanduslikust põhjendusest ning organisatsiooni elutsükli esimeses ja teises etapis valitud ühistu tervise hindamise mõõdikutest võivad kasutajad-omanikud olla altimad pigem eraettevõtetes kui ühistutes toodetud kaupade ja teenuste asendamisele. Konkurentsi mõõdupuu rolli täitmiseks moodustatud ühistute puhul on kalduvus sellest lahkuda, kui puudub väline surve koostööks. Pakume välja, et asendusefekt võib tekkida ka siis, kui ühistu asendavad eraettevõtted. Kui ühistul on õnnestunud võidelda äriettevõtete turuvõimu vastu, võivad viimased pakkuda ühistu hindadega võrreldavaid konkurentsivõimelisi hindu.

Edukad ühistud võivad otsida võimalusi laienemiseks või liikmete muude vajaduste rahuldamiseks. Aja jooksul pakuvad sellised laienemisvõimalused tõenäoliselt huvi väiksematele liikmete gruppidele. Iga laienemine võib süvendada investeerimiseelistuste heterogeensust, mis omakorda polariseerib liikmeskonda. Lahknevad arvamused riskikapitali investeerimisel võivad tuleneda

liikmete erinevatest ettevõtlusstrateegiatest või kulustruktuuridest, ent eelistuste heterogeensuse aluspõhjused võivad olla uued tooted või teenused, mis mõjutavad iga üksiku liikme kasumlikkust erinevalt.

Liikmete (äri)tegevuse mitmekesisus teebki ühistu tasandi ressursside jaotamise raskeks. Kuna ühistu otsused mõjutavad liikmeid erinevalt, riskib ühistu iga uue toote või teenuse lansseerimisel liikmeskonna killustumisega. Ühistu pakutav kaupade portfelli võib sisaldada teatud kaupu ja teenuseid, mida soosib osa liikmeskonnast, aga mis evib samas neutraalset või negatiivset mõju ülejäänud liikmete-kasutajate ettevõtete tulemuslikkusele.

Investeermiseelistuste sidusus liikmete põllumajandusettevõtete tasandi tegevusega süveneb, mis läbi võivad ühistus tekkida huvigrupid. Kui erinevad investeeringuprojektid mõjutaksid kasutaja-omaniku kasumlikkust juhuslikult, oleks konkureerivate huvigruppide tekke tõenäosus väiksem. Siiski on praktikas sageli nii, et erinevad investeeringuvõimalused mõjutavad liikmeskonna teatud alamrühmade kasumlikkust sarnaselt. Korduvate investeeringute korral – ühe ainsa kapitali- ja valitsemiskogumi korral – võib dünaamika viia näiteks selleni, et taimekasvatajaid vastandatakse loomakasvatajatele ja väikesi põllumajandusettevõtteid suurtele.

Nende hõõrdumiste ja heterogeensuse negatiivsete mõjude ilmnemisel avaldub konsensuseni jõudmise tähtsus, et vältida hõõrdumiste tagajärjel liikmeskonnas huvirühmade teket. Sellist oskusteavet saab põimida protsessidesse, kultuuri või isiklikesse oskustesse. Poliitika, tavade, kapitali tagasimaksete määra, põlvkondade ülemineku või transpordiga seotud kompromisside muutmine on näited paremast koordineerimisest ja ettevõttesisesest tõhususest. Üldiselt viivad need toimingud organisatsiooni hõõrdumiste kulukate tagajärgede vähendamise poole.

Sellised **lahendused** sobivad tavaliselt ühte neljast üldisest lahenduste kategooriast a) kasutajate ühtlustamine, b) liikmete hoidmine, c) pakkumise ja nõudluse tasakaalustamine ja d) läbipaistvus. Selliseid muudatusi või protsessi nimetatakse nokitsemiseks (*tinkering*) ([vaata lisa 3, kus tuuakse näiteid Euroopa ja USA põllumajandusühistute nokitsemise kohta](#)).

Nokitsemine muudab tavasid ja kohandab liikmete aktsepteeritud tegevusmehhanisme, viies vastavusse liikmeskonna või liikmeskonna osade eelistused ja stiimulid. Nokitsemismehhanism ei viita omandiõiguse olulisele muutumisele. Kuid see tähendab sageli põhikirja, tegutsemistavade või poliitika muutmist, mis vähendab kohest või lokaliseeritud hõõrdumist. Nokitsemine on

ühistegevusliku ande kontseptsiooni peamine komponent.

Ühistegevuslik anne on protsess, mida viivad läbi ühistu töötajad ja liikmed, kes mõistavad ühiste otsuste langetamise kulude minimeerimise väärtust liikmele ja ühistule. Selles protsessis osalejad tuvastavad mured (hõõrdumised) või võimalikud probleemid enne, kui need põhjustavad kulukaid häireid ühistu koordineerimis-, tehingu- ja kontrollifunktsioonides. Osalejad mitte ainult ei tuvasta hõõrdumisi või võimalikke hõõrdumisi, vaid teavad ka nende lahendamise viise. Koostööprotsess võib olla ametlik või mitteametlik, aga see on kindlasti institutsionaliseeritud.

Protsessi võti on teadmised – oma olemuselt dünaamilised – kasutajatele kuuluva ja nende kontrollitava ühistegevusliku ettevõtlusvormi ainulaadsusest. Jätkusuutlikud ühistud võivad pidevalt nokitseda. Kui aga nokitsemine hõõrdumisi ei kõrvalda, kasvavad ühise otsustamise kulud, mille pideva kasvu korral suurenevad suhtelised omandikulud. Esindamis-, oportunismi- ja riskikandmiskuludega seotud probleemide püsimise korral satub ühistu stabiilsus ohtu ning sageli on tegemist väikese kriisiga, mis käivitab neljanda elutsükli etapi.

Moodul 4 olulised mõtted

- Liikmete eelistuste suur heterogeensus kahandab oluliselt ühistu eluiga.
- Ühistegevusliku ande protsess kavandab ja rakendab nokitsemislahendusi, mille eesmärk on minimeerida ühistute hõõrdumistest tingitud organisatsioonilisi kulusid, mille algpõhjus on liikmete eelistuste äärmine heterogeensus.
- Nokitsemine tegeleb organisatsiooniliste kulude sümptomitega ja jätab paratamatult lahendamata põhiprobleemid. Kuid nokitsemine võib kesta kaua.

Enesehindamise küsimused: moodul 4¹⁴

Küsimus 4-1: Kuidas õõnestab liikmete heterogeensus koostööprotsesse?

Küsimus 4-2: Millised on liikmete heterogeensuse peamised allikad?

Küsimus 4-3: Miks peaksid ühistud eeldama liikmeskonna kasvu aja jooksul?

Küsimus 4-4: Mis on nokitsemine?

Küsimus 4-5: Mis on ühistegevuslik anne?

¹⁴ Vastused enesehindamise küsimustele on lisas 2.

Moodul 5

Ühistu elutsükli 4. etapp – äratundmine ja sisekaemus

Mitmekesise liikmeskonna positiivsete mõjude vähenedes muutub see eraldiseisvaid huvigruppe tekitavaks teguriks. Seeläbi muutuvad ühistu eesmärgid ja suund ebamääraseks, mis viib kiire languseni. Katse ühtlustada mitut objektiivset funktsiooni võib olla ebatõhus. Ühistu huvirühmade vahel võib tekkida konflikt, sest kuigi mõned võivad eelistada jääda algsete eesmärkide juurde, võivad teised samas nõuda eesmärgi või strateegia muutmist ühekordse kasu nimel või ühistu suuna muutmiseks.

Selles etapis võib ühistut vaadelda kui keerulist mehhanismide süsteemi, mis reguleerib sellesse kuuluvate tootjate suhtlemist. Süsteemil võib olla kalduvus püsida oma praeguses olekus, mistõttu on raske ennustada ühistu edasist tulemuslikkust mõistmata selle minevikku. Neljas etapp on sisekaemuse aeg, kus ühistu peab uurima senise kasvu ja huvirühmade kujunemist. Analüüs võib aga olla keeruline, kuna ühistus on konfliktid ja vastuseis muutustele.

Kolmanda etapi lõpuks tajuvad ühistu eestvedajad liikmete mitmekesisuse kasvu negatiivseid mõjusid. Tavaliselt moodustatakse siis töörühm, kuhu kuuluvad nii liikmed kui ka kolmandad osapooled, et uurida ühistu võimalusi ja leida lahendus. Töörühm jäeldab sageli, et huvirühmade erinevatest eelistustest tingitud ebatõhususe lappimine ei ole pikas perspektiivis elujõuline. Ühistu seisab silmitsi probleemidega nagu liikmete huvipuudus, vähenevad või stagneeruvad tehingud, kasutajate kaotus ja huvirühmade teke, mis näitab vajadust tegeleda esialgsete väärtuste, uskumuste ja eesmärkide muutustega. Töörühm saab aru, et ühistu probleemide lahendused võivad olla poliitiliselt tundlikud, kuna need tulenevad sügavamatest küsimustest – näiteks algsest organisatsiooni struktuurist.

Õigusaktide ning kehtestatud poliitikate ja tavadega seatud piirangute läbivaatamisel leiab töörühm, et peamised probleemid on seotud kontrolli ja kapitaliseeritusega. Töörühm leiab, et ühistu asutamisel esile kerkinud kontrolli ja kapitaliseerimise küsimused on uuesti esile kerkinud. Vaatamata asutajate teadlikkusele ühistu liikme rolli raskusest kasutaja ja investorina, hinnati jätkamisest saadav kasu kõrgemaks kuludest. Kuigi mõned asutajad mõistsid, et võivad tekkida kontrolli ja investeringute probleemid, uskus enamik eestvedajaid probleemide lahendamise võimalikkusesse väikeste kohandustega. Aga need kohandused ei suutnud peatada liikmete

koostöö langust, mistõttu otsiti lahendust neljandast etapist.

Töörühma uuring ühistegevusliku organisatsiooni olemuslikest puudustest ja korduvast vajadusest ajutiste paranduste järele viib alaliste pingete tuvastamiseni. Ebamääraseid või halvasti määratletud omandiõigusi (*vaguely defined property rights*, VDPR) peetakse ühistute ebatõhususe algpõhjusteks, mis põhjustavad hõõrdumisena tuvastatud sümptomeid. Need VDPR-id on kahes järgnevas kastis.

Box B. Vaguely Defined Property Rights Constraints in Agricultural Cooperatives (1)

Property rights refer to the legal ownership of physical and intangible assets, including land, buildings, intellectual property, and natural resources. In agricultural cooperatives, property rights are often defined in a way that allows multiple stakeholders to share in the ownership and control of the assets. However, this can sometimes lead to vague and conflicting property rights constraints, which can create obstacles to effective decision-making and cooperation within the cooperative. It is important for agricultural cooperatives to have clear and well-defined property rights in order to ensure the efficient and sustainable use of resources and to avoid disputes among members. When property rights over cooperative assets are not clearly defined, they usually give rise to two sets of problems or constraints; capital acquisition and control constraints. The first set, capital acquisition constraints include three problems: free rider, investment horizon, and investment portfolio constraints.

The **free rider problem** in agricultural cooperatives refers to a situation where some members of the cooperative benefit from the efforts and investments of others, without contributing themselves. This can arise when some members are able or unwilling to contribute to the cooperative's activities, but still benefit from its resources and services. The free rider problem can reduce the incentives for individuals to contribute, leading to reduced cooperation and lower overall productivity. To mitigate the free rider problem, agricultural cooperatives may implement policies and mechanisms to encourage and reward individual contributions, such as sharing profits and benefits based on each member's participation and investment.

The **investment horizon problem** in agricultural cooperatives refers to the difficulty of aligning the investment decisions of cooperative members with the long-term goals and objectives of the cooperative. This can occur because individual members may have different time horizons for their investments, with some members focusing on short-term profits and others focused on long-term growth and sustainability. The investment horizon problem can lead to conflicts among members and result in suboptimal investment decisions for the cooperative as a whole. To address this problem, agricultural cooperatives may implement policies and mechanisms to encourage and support long-term investment planning, such as providing education and training on the benefits of long-term thinking, and rewarding members who contribute to the long-term success of the cooperative.

The **investment portfolio problem** in agricultural cooperatives refers to the difficulty of balancing the allocation of resources and investments among different projects, activities, and opportunities. This can arise because cooperative members may have different opinions and preferences regarding the allocation of resources, leading to conflicting goals and objectives. The investment portfolio problem can result in suboptimal investment decisions for the cooperative and reduce its overall efficiency and effectiveness. To address this problem, agricultural cooperatives may implement policies and mechanisms to ensure that investment decisions are based on a comprehensive analysis of the potential risks and benefits of different projects and opportunities, taking into account the views and preferences of all members. This

Tasuta kasutaja (*free rider*), horisondi- ja portfelli probleemid võivad põhjustada ühiste otsustuskulude kasvu või alainvesteeringut ühistu varadesse. Tasuta kasutaja probleem tekib siis,

kui liige ei kannu oma tegude kõiki mõjusid. Sellisel juhul tehakse ühistusse vähem sissemaksid kui siis, kui stiimulid on selgelt määratletud ja liikmed-kasutajad on sunnitud panustama vastavalt kasutamisele. Siiski võib olla raske keelata mitteliikmetel juurdepääsu teatavatele ühistu pakutavatele hüvedele nagu ühistu mõju konkurentsiolekorradele. Dilemmat nimetatakse sageli välise tasuta kasutaja dilemmaks. Ühistegevust võivad samuti piirata sisemised tasuta kasutajad ehk liikmed, kelle individuaalne ühistust saadav kasu ei ole proportsionaalne nende panusega ühistusse.

Box C. Vaguely Defined Property Rights Constraints in Agricultural Cooperatives (2)

The second set of vaguely-defined property right constraints are called control constraints and include: the control problem, the influence costs problem, and the collective decision-making constraint.

The **control problem** in agricultural cooperatives refers to a situation where the interests and incentives of the cooperative's management (the agent) may not align with the goals and interests of the members (the principals). This can occur when the management has more information, power, or incentives to act in their own interest rather than the interest of the members. The principal-agent problem can lead to suboptimal outcomes for the cooperative and reduce trust and cooperation among members. To address this problem, agricultural cooperatives may implement policies and mechanisms to align the incentives and objectives of the management with those of the members, such as performance-based compensation, regular reporting and accountability systems, and independent oversight mechanisms. Additionally, members may also play a more active role in decision-making processes and governance to ensure that the management is acting in the best interest of the cooperative as a whole.

The **influence costs problem** arises in agricultural cooperatives when members attempt to influence wealth distribution decisions to their individual benefit and contrary to the benefit of the cooperative as a whole. This is done by providing misleading information or, simply, communicating their preferences to the board of directors and/or the CEO. Cooperative leaders have two options; wither to ignore influence attempts, which is difficult because members are the owners of the cooperative, or install management information systems that test the accurateness of information provided by members. In both cases, the cooperative incurs an extra cost. IOFs also incur similar costs, but only from employees attempting to influence decisions to their benefit; in agricultural cooperatives, member-owners also try to influence wealth distribution decisions as well.

Collective decision-making costs in agricultural cooperatives refer to the costs associated with the process of making decisions collectively, such as the time and resources required to coordinate and communicate with all members, to gather information and opinions, and to reach consensus. Collective decision-making can be more complex and time-consuming than individual decision-making, especially in larger cooperatives with a diverse membership. The collective decision-making costs can reduce the efficiency and effectiveness of the cooperative, and may discourage members from participating in the decision-making process. To address this problem, agricultural cooperatives may implement policies and mechanisms to simplify and streamline the collective decision-making process, such as using technology to facilitate communication and information sharing, and encouraging members to participate in regular training and education programs to improve their decision-making skills. Additionally, the cooperative may also adopt alternative decision-making processes, such as consensus-based decision-making or majority voting, to balance the need for inclusiveness with the need for efficiency.

Horisondiprobleemid tekivad siis, kui kasutaja jääknõue varast saadud tulule on lühem kui vara tootlik eluiga. Horisondiprobleem ähvardab piirata koostööd, kui osa panustajaid püüab oma nõudeid realiseerida nendele eraldatud ühistu teenuste kasutamise tagasimaksete või kinnipidamiste tagasi küsimise vormis. Nad võivad püüda pidada läbirääkimisi mehhanismide üle, millega oma jääknõuet pikendada. Näiteks teatavates osaku- ja üleandmisõigusega ühistutes võivad osakute omanikud taotleda üleandmisõiguste rentimist.

Liising on üks näide püüdlusest pikendada nõuete esitamise horisonti. Tegevus ei pruugi siiski parandada horisondiprobleemi ühistus, kui rentnikel kujunevad erinevad investeerimiseelistused. Nõudmised võivad suurendada organisatsiooni kapitalikulusid, kui ollakse sunnitud pidama läbirääkimisi alternatiivsetest allikatest pärit riskikapitali osas. Lisaks võivad omakapitali tagastamise nõuded suurendada ühiste otsuste kulusid, kui erinevad nõuete jääkperioodid viivad kasutajate seas heterogeensete investeerimiseelistuste väljakujunemiseni.

Ühistu portfelli probleem tekib siis, kui liige ei suuda viia ühistu vara vastavusse oma isikliku riskitaluvuse või investeerimiseesmärkidega. Tulemusena võivad liikmed kõhelda investeerida ühistutesse, mis ei ole kooskõlas nende ettevõtte äriplaanide või soovitud riskitasemega. Probleem võib olla eriti levinud ühistutes, mis tegelevad mitme kauba turustamisega või millel on mitu eesmärki. Kuna põllumajandustootmise mitmekesisus või liikmete demograafia suureneb, muutub proportsionaalsete hüvede põhimõtte selgel ja sirgjoonelisel viisil rakendamine keerulisemaks.

Mõjutuskulude ja kontrolliprobleemid kujutavad endast kontrollipiiranguid. Piirangud viitavad organisatsioonidisaini potentsiaalile tekitada ühiste otsustusprotsesside ja info kogumise tõttu ebatõhusust. Mõjutusprobleemid tekivad siis, kui üksikisikud püüavad oponentlike huvide nimel mõjutada kasu või hüvede jaotust. Kontrolli- või esindamisprobleem viitab esindaja stiimulile maksimeerida omakasu kasutajatele tulu teenimise asemel. Seetõttu võivad ühistul tekkida esinduskulud, mis väljenduvad järelevalvekuludes, sidumiskuludes ja jääkkaos.

Kuivõrd põllumajandus ja toiduainetööstus muutuvad kapitalist sõltuvamaks, muutub tõenäolisemaks oma- või riskikapitali hankimise ja kompenseerimise ülesanne konflikti tõenäosust ühistu juhtkonna ja liikmete huvirühmade vahel. Seetõttu on oluline põhjalikumalt uurida peamisi pingepunkte, et paremini mõista ühistu püsijäämiseks vajalikke protsesse ja eesmärke.

Ettevõtete rahanduses eristatakse finantslõtku (*financial slack*) ja vaba rahavoogu (*free cash flow*,

FCF). Finantslõtk viitab likviidsete varade ülejäägile ja kasutamata laenamismõimele, mis ületab jooksvate tegevuskulude ja võlakohustuste täitmise nõudeid. Suure finantslõtkuga ühistud võivad saavutada paremaid tulemusi, sest nende otsustajatel on paindlikkus kasutada õigeaegselt ära positiivse nüüdispuhasväärtusega (NPV) soodsaid investeerimisvõimalusi.

FCF viitab vahenditele, mis ületavad positiivse NPV-ga projektidesse investeerimiseks vajalikku summat, diskonteeritud sobiva kapitalihinnaga. Kontrolliõiguse hoidjad võivad kalduda hoidma lisaressursse või investeerima negatiivse NPV-ga projektidesse, tuues kaasa olulised esinduskulud. Võimalus on eriti tõenäoline küpsetes või hääbuvates tööstusharudes tegutsevate ühistute puhul, kuna FCF sõltub ühistu käsutuses olevate positiivse NPV-ga projektide arvust. Suure likviidsusega või tugeva omakapitalipositsiooniga ja piiratud investeerimisvõimalustega ühistud on rohkem valmis rahastama projekte, mille NPV on negatiivne. Lisaks võib jääknõudjatel olla raskusi sisemise rahastamise jälgimisega või nad võivad olla passiivsed ja nõuda ülejäägi tagasimaksmist.

Ideaalis oleks ühistutel piisavalt sisemisi rahalisi vahendeid, et rahastada positiivse NPV-ga projekte ja vältida FCF probleeme jagades raha liikmetele. Likviidsuse optimaalse taseme tuvastamist raskendavad aga tegurid nagu ebakindlus, investeerimisvõimaluste immateriaalne olemus ja asjakohase kapitalikulu hindamise raskus. Akadeemilises kirjanduses pakutakse välja mitu põhjust, miks ühistud võivad olla alati FCF-i probleemidele.

Haavatavus tuleneb ühistute olemusest ja jääknõudjate ebaselgetest õigustest. Toome välja kolm tavapärase põllumajandusühistute omadust, mida mõjutavad eelnevalt kirjeldatud ebamäärased omandiõiguse piirangud: riskijuhtimine, kapitali hindamise kulud ja ristsubsideerimine. Analüüs ei ole kõikehõlmav, kuid selle eesmärk on illustreerida FCF-i dünaamikat kogu ühistu elutsükli ulatuses. On selge, miks need kolm omadust võivad tekitada konflikti ühistu liikmete ja nende esindajate vahel.

Teatavaid riskijuhtimistehnikaid kasutavad ühistud võivad tahtlikult koguda rahavooge rohkem kui on vaja kõigi positiivse NPV-ga algatuste rahastamiseks. Samuti võivad need läheneda ettevaatlikumalt finantsvõimendusele. Näiteks koondades riske ja hoides reserve (lisaks seadusega nõutud reservidele) või toimida hoiupangana, et säästa ühistu liikmete tootlust headel aegadel ja maksta neid tagasi halbadel aegadel. Kuigi strateegiad on riskide vähendamisel tõhusad, pakuvad need juhtidele ka tugeva stiimulit kasumi säilitamiseks ja praeguste liikmetele piiratud tootlusega projektide rahastamiseks selle asemel, et seda liikmetele jagada. Liikmete riskide maandamiseks

moodustatud ühistud võivad olla FCF-i probleemidele vastuvõtlikumad, kuna juhid ja juhtkond võivad tunda survet kasutada hoiupanga vahendeid riskikapitalina.

Kapitalikulul on oluline roll finantslõtku ja FCF-i erinevuse määratlemisel. Investeerimisotsused tehakse omakapitali pakkujate oodatava tulu põhjal. Ühistute struktuur tekitab aga probleeme kapitalihinna määramisel, sest kasutajate omand ühistus on põimunud. Kapitali maksumust saab arvutada ühistu tasandil või üksikute liikmete rahaliste vahendite alternatiivkuluna.

Ühistu kapitali maksumuse arvutamist raskendab kasutajate omandi vertikaalne integratsioon ja erinevad liikmeid mõjutavad faktorid. Nende tegurite hulka võivad kuuluda maksumäärade erinevused liikmeskonnas, tulusid ühistu mõju kaudu nende põllumajandustegevusele hindavad liikmed, mitteülekantavad omakapitaliosakud, eraldiste puudumine hoitud vahenditelt intresside maksmiseks ja omakapitali dividendide jaotamine. Isikustatud omakapitali selge hindamise puudumine võib viia selleni, et ühistu eestvedajad võivad seda alahinnata või näha nullina ja tajuda kapitali hinda valesti. Liikmetel võivad siiski tekkida olulised kapitalikulud, kui võetakse arvesse raha ajaväärtust, isiklike alternatiivkulusid, maksuseadusi ja asjakohaseid intressimäärasid.

Praktika kasutada liikmete omakapitali rahastamiseks neile otseselt mitte kasu toovaid toiminguid või algatusi nimetatakse ristsubsideerimiseks. See võib põhjustada finantslõtku ja FCF küsimusi. Ristsubsideerimine muutub mureks, kui juhid kasutavad seda omakapitali oma äranägemise järgi ilma liikmete selgesõnalise nõusolekuta. Probleem on eriti levinud ühistutes, millel on mitu eesmärki või mille eesmärk on vähendada riske ja stabiliseerida tulusid. On väga oluline, et otsustajad teaks ristsubsideerimise võimalikku mõju FCF-ile, kuna see võib moonutada turusignaale ja killustada liikmeskonda. Selliste rahastamismehhanismide kirjeldamiseks kasutatakse varjatud akumulatsiooni mõistet.

Kui ühistu väldib alainvesteeringut, tegeledes kapitaliseerimis- ja kontrolliprobleemidega või teenides kasumit, on tulemuseks üldjuhul finantslõtk. Kuid finantslõtk võib tekitada ka FCF-i probleeme. Positiivse NPV võimaluste määramise keerukust raskendavad liikmete erinevad investeerimiseelistused ja omakapitali hindamine. Võib olla vaja vaadata hoolikalt läbi esimeses ja teises etapis kehtestatud koostööeesmärgid ja võimaluse korral neid kohandada.

Kui ühistu edu saavutatakse liikmetele eraldatud omakapitaliinvesteeringute kaudu ilma selle tootlust liikmetele tasumata, on liikmetel stiimul toetada dividendide maksmist ning ühistu

teenuste kasutamise tagasimaksete või kinnipidamiste tagastamist kiirendavaid meetmeid. Teisest küljest võivad mõned ühistud järgida strateegiat, mille kohaselt makstakse kogu ülejääk välja hinnalisa või dividendidena. Selle tulemusena võib käibekapitali puudus koos krediidi puudumisega tuua kaasa ühistu lõppemise, nagu juhtus 2018. aastal 70-aastase Austraalia piimaühistu Murray Goulburni müügiga investorile kuuluvale ettevõttele Saputo.

Ühistu elutsükli viimases etapis toob riskide kandmise kasvav keerukus ja maksumus kaasa ühiste otsuste, näiteks kulukate otsuste ja konfliktide lahendamise kulude suurenemise. Etapp nõuab läbipaistvust kasvavate omandikulude allikate tuvastamisel ja analüüsimisel ning erinevate lahenduste kaalumisel. Etapp loetakse lõpetatuks, kui ühistu eestvedajad võtavad vastu selgeid meetmeid, et lahendada väikeste kohandustega lahendamatu või liikmete nõutud probleeme.

Moodul 5 olulised mõtted

- Tasuta kasutaja, horisondi, portfelli, kontrolli, mõjutuskulude ja ühiste otsuste tegemise kulude probleemid tekivad ühistu liikmete-kasutajate selgelt määratlemata omandi- ja kontrolliõigustest. Need probleemid on põllumajandusühistute elutsükli kolmandas ja neljandas etapis tekkivate suurte hoolduskulude algpõhjused.
- Ilma nende algpõhjustega tegelemata suurenevad organisatsioonilised kulud varem või hiljem kuni ühistu kokkuvarisemiseni.

Enesehindamise küsimused: moodul 5

Küsimus 5-1: Millal algab ühistu elutsükli neljas etapp?

Küsimus 5-2: Millised on põllumajandusühistutes nende elutsükli kolmandas ja neljandas etapis täheldatud hõõrdumiste algpõhjused?

Küsimus 5-3: Mis on vaba rahavoo probleem põllumajandusühistutes ja millised on selle tagajärjed?

Küsimus 5-4: Milliseid sümptomeid täheldame põllumajandusühistutes elutsükli neljandas etapis?

Küsimus 5-5: Mis on põllumajandusühistute investeerimishorisondi probleem ja millised on selle tagajärjed?

Moodul 6

Ühistu elutsükli 5. etapp – valik

Neljanda etapi lõpus seisavad liikmed silmitsi otsusega, mis mõjutab ühistu kestlikkust. Nad võivad otsustada hoida asju nii, nagu nad on, luua uue ühistu, lõpetada ühistuna tegutsemine või muuta põhjalikult selle struktuuri, minimeerimaks ühistu heaolu mõjutavaid probleeme. Need valikud on määratletud kui *status quo*, uus ühistu, väljumine või taasleiutamine.

Status quo säilitamise võimalus eeldab, et välised tegurid lubavad praeguse ühistu struktuuri jätkumist. Sageli on tegevusetuse valik tingitud huvigruppide vahelise kokkuleppe puudumisest, raskustest konsensuse saavutamisel väliste tingimuste, tööstusharu struktuuri, konkurentsi või muutustele vastupanu tõttu. Aja jooksul võib kasutajate volavus viia liikmeskonna ja valitsemisressursside vähenemiseni, muutes väljumise eelistatud valikuks. Nii oli Murray Goulburni ühistuga Austraalias, kes valis selle võimaluse kümme aastat enne 2018. aastal laiali minekut.

Uue ühistu loomine on protsess, mille käigus alustab varem emaühistusse kuulunud töötajate rühm koos mõnede liikmete-kasutajatega uue ettevõtmisega. Need ettevõtmised on sageli omavahel seotud ja kasutavad ühiseid investeerimisvõrgustikke, mis on loodud nende seotuse kaudu emaühistuga. Tulemuseks on eraldi organisatsiooni loomine, mis tegeleb portfelli või vaba rahavoo probleemidega, luues eraldi kapitali ja valitsemise kogumid. Üks näide on uue põlvkonna ühistud, mis loodi Lõuna-Minnesota suhkrupeedikasvatavate ühistu põhjal Renville'i piirkonnas Lõuna-Minnesotas osariigis USA-s.

Väljumise võimalus tähendab ühistu kasutajapõhise omandi lõppu, mis võib tähendada investorite omanduses olevaks ettevõtteks saamist, hübriidstruktuuri, milles on vähendatud liikmete-kasutajate kontrolli, ettevõtte müüki või likvideerimist. Selle võimaluse valik oleneb ühistu vara hindamisest või liikmete panustaud omakapitali maksumusest võrreldes kolmandate osapoolte omakapitaliga. Paljud ühistute struktuuri uurivad teadlased on pikalt arutanud väljumise kui lahenduse kontseptsiooni peale ühistu alustamise põhjuseks olnud turutõrke lahendamist.

Uuesti leiutamine mõjutab otseselt vähemalt ühte järgmistest: ühistu eesmärk, organisatsioonikultuur või liikme-kasutaja omandiõigus ([vaata mooduli 6 lõpus oleva kasti D minijuhtumit, kus nokitsemine ja uuesti leiutamine ebaõnnestus](#)). Enamik taasleiutamise juhtumeid jaotab nõude- või kontrolliõigused liikmete-kasutajate vahel ümber või suunab eesmärgi ja kultuuri

ümber suurte muutuste kaudu strateegias. Näited edukatest hübriididest, mis annavad omandiõigused nii kasutajatele kui ka mittekasutajatele, on suhteliselt haruldased. Tavalisemad on juhtumid, kus uuesti leiutamine muudab osakute lunastatavust või mängib ümber nõudeõigused osaliselt investeringu, mitte ainult ühistu kasutamise alusel. Ülejäänud nõudeõigused jagunevad siiski peamiselt liikmetest tootjate vahel. Suur osa alternatiivseid nõude- ja kontrolliõigusi uurivast akadeemilisest kirjandusest keskendub sellele strateegiale. Taasleiutamise valik on tavaliselt väga nähtav, põhjalikult arutatud ja mõnikord vaieldav tegevus, mistõttu ei pruugi üleminek järgmisele elutsükli olla kohene.

Multidistsiplinaarse raamistiku dünaamiline olemus võimaldab ühistu eestvedajatel kaaluda ühistu jätkusuutlikkust mõjutavaid sotsiaalseid ja institutsioonilisi protsesse, mille avaldumine võib võtta aastaid. Mõistes ühistut kui süsteemi elutsükli kontekstis, õpivad koostöö tegijad organisatsiooni varasematest õnnestumistest või ebaõnnestumistest – kui nad vaatavad uuesti läbi ja sõnastavad ümber põhjendused, organisatsioonidisaini ja ühistu tervisemõõdikud järgmise elutsükli esimeses ja teises etapis. Seetõttu järeldame, et kuigi ühistu tervis võib antud elutsükli halveneda, ei tähenda see peatset lagunemist. Oludega kohanduvad ühistud taastuvad mitme elutsükli jooksul (mida näitas Joonis 2).

Ühistuna vaadeldav protsess alustab uut elutsükli järgmiselt. Uue elutsükli kahes esimeses faasis välja töötatud loogika ja reeglid (põhjendus ja organisatsiooniline disain) räägitakse läbi ja need tekivad praeguste ja potentsiaalselt uute liikmete-kasutajate konsensusest. Valik uuesti leiutada (praktikute kasutatavad ka muid termineid nagu kapitaalremonti ja regenerereerimine) tuleneb eelmise elutsükli neljandas etapis läbi viidud analüüsist. Tulemused on aluseks ja annavad teavet mängu eesmärgi ja reeglite ümberkujundamiseks uue elutsükli jaoks. Tee kolmandasse etappi (kasv, hiilgus ja heterogeensus) algab liikmete või nende esindajate hääletuse kaudu.

Moodul 6 olulised mõtted

- Viies etapp on pühendatud ühistu liikmeskonna valikule nelja võimaluse vahel: väljumine, *status quo*, uue ühistu loomine või taasleiutamine.
- Pikaajalised ühistud valivad tavaliselt leiutamise. Uuesti leiutamine viitab olulisele muutusele ühe või kõigis järgnevatel poliitikates või tavades:
 - ühistu eesmärk;

- liikme- ja töötajakultuur;
- jääktuluõigused;
- jääkkontrolliõigused.

Kui liikmeskond nõustub taasleiutamisega, alustab ühistu uut elutsükli.

Enesehindamise küsimused: moodul 6

Küsimus 6-1: Millal valivad põllumajandusühistud oma elutsükli viiendas etapis *status quo* võimaluse?

Küsimus 6-2: Mis on uue ühistu asutamine põllumajandusühistute elutsükli viiendas etapis?

Küsimus 6-3: Milliseid muudatusi ühistus toob kaasa taasleiutamise valik?

Küsimused 6-4: Milline on ühistu elutsükli viiendas etapis väljumisvõimalusega seotud põhiline muudatus?

Küsimus 6-5: Kuidas suudavad põllumajandusühistud vastu pidada üle 100 aasta?

Box D. Tinkering and Reinvention in the Cooperative World: The Case of CEBECO

Royal Cebeco was a Dutch multipurpose federated cooperative, which celebrated 100 years of service to its members in 1999. Less than five years later, the cooperative seized operations, while parts of its assets were bought by former local cooperative-members or other companies. However, the periods 1989-1992 and 1998-2001 were times of constant tinkering efforts by the management and board members of Cebeco. Focusing in the 1998-2001 period, we observe that member-cooperatives aimed to enhance their control over Cebeco, increase the transparency of decision-making processes, gain more direct control, and strengthen the relationship between member cooperatives and Cebeco's business units. After extensive discussion, the changes to Cebeco Group's bylaws were approved during the May 2000 General Meeting, and became effective on January 1, 2001.

- To bring all activities of the Cebeco Group under one limited company, Cebeco Group B.V., with Royal Cebeco Group Cooperative as the only shareholder;
- to strengthen the decision-making power of the General Assembly of member cooperatives over strategic issues;
- to change the decision-making structure by creating a personal union between the board of directors of Royal Cebeco Group Cooperative and the board of commissioners of Cebeco Group B.V.;
- to allocate the general reserves of Cebeco to participation shares of the member cooperatives, and to establish a direct link between number of votes and number of participation shares;
- to introduce the opportunity for member cooperatives and (groups of) farmers to financially participate directly in specific chains, by issuing (by Cebeco Group) of chain-specific participation shares.

However, these tinkering changes did not suffice to save Cebeco; 2001 was a financial disaster for the cooperative. In order to implement the decisions made in 2000 to strengthen the relationship between member cooperatives and Cebeco business units and improve financial prospects, the General Meeting in October 2001 determined that members would take a majority stake in subsidiaries responsible for purchasing feed ingredients, fertilizers, grains, and crop protection products, with Cebeco Group retaining a minority position. In November 2001, Cebeco Group sold its Verbeek's Hatchery business unit to two member cooperatives: Bilsvelde (70%) and AGM (30%). Bilsvelde acquired all control rights; AGM's share only held income

Täiendavad ressursid

Bibliograafia

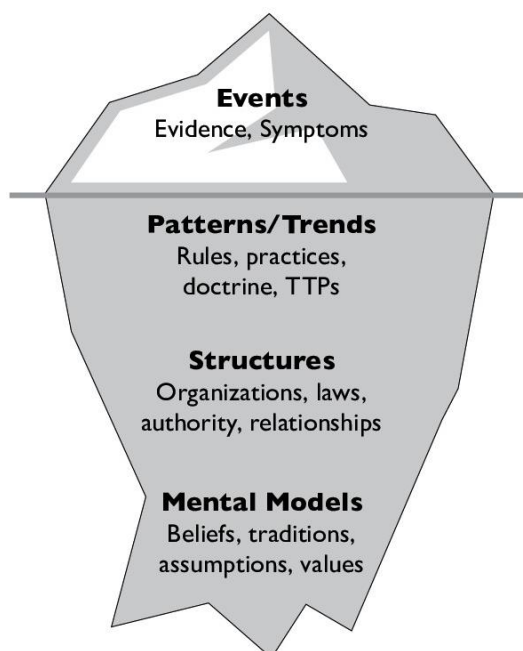
- Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K.J., Gijssels, C., Hagedorn, K., Hanisch, M., and G. van der Sangen (2012). *Support for Farmers' Co-operatives*. Final Report; Wageningen, The Netherlands: Wageningen UR.
- Chaddad, F.R., and C. Iliopoulos (2013). "Control Rights, Governance and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives." *Agribusiness: An International Journal*, 29(1): 3-22; DOI: <https://doi.org/10.1002/agr.21328>.
- Chaddad, F.R., and M.L. Cook (2004). "Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology." *Review of Agricultural Economics*, 26(3): 348-360; DOI: 10.1111/j.1467-9353.2004.00184.x
- Cook, M. L., and C. Iliopoulos (2000). "Ill-defined Property Rights in Collective Action: The Case of US Agricultural Cooperatives." In C. Ménard (ed.) *Institutions, Contracts, and Organizations: Perspectives from New Institutional Economics*, pp. 335-348. London, UK: Edward Elgar Publishing.
- Cook, M.L. (1995). "The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach." *American Journal of Agricultural Economics*, 77 (5): 1153-1159.
- Cook, M.L. (2018). A Life Cycle Explanation of Cooperative Longevity. *Sustainability*, 10, 1586; DOI: 10.3390/su10051586.
- Cook, M.L., and C. Iliopoulos (2016). "Generic Solutions to Coordination and Organizational Costs: Informing Cooperative Longevity." *Journal on Chain and Network Science* (Special Issue: Agricultural Cooperatives in Netchains), 16(1): 19-27; DOI:10.3920/JCNS2016.x001.
- Iliopoulos, C. (2009). "The Evolution of Solutions to the Free Rider Problem in US Agricultural Bargaining Cooperatives." In A. N. Rezitis (ed.) *Research Topics in Agricultural and Applied Economics*, pp. 77-94. Bentham Science Publishers, ISBN: 978-1-60805-098-7.
- Iliopoulos, C. and V. Valentinov (2022). "Cooperative Governance Under Increasing Member Diversity: Towards a New Theoretical Framework." *Scandinavian Journal of Management*; 38(1), 101192; DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2021.101192>.
- Iliopoulos, C., and G.W.J. Hendrikse (2009). "Influence Costs in Agribusiness Cooperatives: Evidence from Case Studies." *International Studies of Management and Organization*, 39(4): 60-80; DOI: <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825390404>.

- Iliopoulos, C., and V. Valentinov (2017). "Member Preference Heterogeneity and System-Lifeworld Dichotomy in Cooperatives: An Exploratory Case Study." *Journal of Organizational Change Management*, 30(7): 1063-1080; DOI <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2016-0262>.
- Iliopoulos, C., and V. Valentinov (2018). "Member Heterogeneity in Agricultural Cooperatives: A Systems-Theoretic Perspective." *Sustainability*, 10, 1271; DOI: <http://doi.org/10.3390/su10041271>.
- Sexton, R., and J. Iskow (1988). Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives. Giannini Foundation Information Series No. 88-3, University of California, USA.
- Staatz, J.M. (1987). "The Structural Characteristics of Farmer Cooperatives and Their Behavioral Consequences." In J.S. Royer (ed.), *Cooperative Theory: New Approaches*, pp.33-60, ACS Service Report 18. Washington, DC: USDA.

Lisa 1: Dramaatiline muutus ühistu organisatsioonikultuuris või mõtteviisis: jäämäe mudel

Nihe toimub hetkel, mil ühistu elutsükli neljandas faasis mõistavad ühistu eestvedajad ja liikmed, et on tungiv vajadus teha asju teisiti. Asjade teisiti tegemine eeldab aga faktidest kaugemale vaatamist ja süvenemist motiividesse, struktuuridesse ja vaimsetesse mudelitesse. Teadlikult või mitte, kasutatakse siis sisekaemuseks ja diagnoosiks *jäämäe mudelit*.

Jäämäe mudel on diagnostiline tööriist, mida kasutatakse süsteemsete struktuuride analüüsimiseks ja pimedate nurkade tuvastamiseks, mis tingivad meeskonnas, organisatsioonis või ühiskonnas soovimatuid tulemusi (Joonis 4). Jäämägi paneb meid vaatama süsteemi läbi erinevate läätsete ja annab võimaluse rääkida, missugune on igäühe nägemus süsteemis toimuvast. See sunnib meid laiendama oma silmaringi ja mitte piirduma ainult ühe tegevuse või sündmuse vaatamisega, vaid astuma kaugemale ja tuvastama erinevaid mustreid. Selle üks osa on kõnealune sündmus, seda põhjustavad võimalikud struktuurid ja lõpuks mõtlemine, mis neid struktuure loob. Samuti aitab jäämäe mudel tuvastada oma vaimseid mudeleid, sest need on lõpuks ainsad, mida on tõesti võimalik ise muuta. Muutes mõtteviisi, muudame tegutsemisviisi ja saame seetõttu esile kutsuda otsitava muutuse.



Joonis 4. Jäämäe mudeli põhimõtteline illustratsioon

Jäämägi aitab meil ära tunda erinevaid viise, kuidas sama probleemi vaadelda, ja selgesõnaliselt väljendada, mis meie arvates süsteemis toimub:

- Ainult 10 protsenti jäämäest on nähtav. Üheksakümmend protsenti sellest on varjus vee all.
- Kogu tajumisprotsessi jooksul oleme palunud teil keskenduda sellele, mida te tegelikult nägite, mitte sellele, mida arvasite nägevat, mida tahtsite näha või kuidas nähtut tõlgendasite.
- Nüüd vaatame, mida me täheldasime, ja uurime, mis võib juhtuda pinna all.
- Veepiirist kõrgemal on sündmused. Mis juhtus, mida ajakirjades kirjutatakse, mida me nägime. Need on diskreetsed tegevused.
- Natuke sügavamal, veidi veepiirist kõrgemal ja allpool seda on sündmuste mustrid. Kui vaatate sündmusi mõne aja jooksul, hakkate märkama mustreid. Mustrid vastavad küsimustele, mis on toimunud või mis muutub. Kui laiendate ajavahemikku piisavalt, ilmuvad lõpuks kõik sündmused osana mingist mustrist.
- Olge siin siiski ettevaatlik – mõnikord võite arvata, et näete mustrit, ent lõpuks ilmneb, et seda pole. Ainult sündmused on tegelikud andmed, sest mustrid nõuavad juba andmete tõlgendamist. Oluline on jõuda üheskoos kokkuleppele, kas muster on tõesti olemas.
- Allpool sündmuste mustreid on struktuurid, mis kutsuvad esile nähtud sündmuste mustreid ja sündmusi, mida me täheldasime. Struktuurid on mängureeglid – need võivad olla kirjutatud või kirjutamata, füüsilised ja nähtavad või nähtamatud. Need on reeglid, normid, poliitikad, juhised, võimustruktuurid, ressursside jaotus, kultuuritavad või mitteametlikud tööviisid, mis on vaikimisi või selgesõnaliselt institutsionaliseeritud. Struktuurid vastavad küsimusele, mis võiks neid mustreid seletada?
- Struktuuride all on vaimsed mudelid. Need määratlevad mõtlemise, mis loob struktuurid, mis seejärel avalduvad sündmuste mustrites. Vaimsed mudelid on inimeste sügavalt hoitud eeldused ja uskumused, olgu need siis teadlikud („Ma tean, et ma mõtlen niimoodi.“) või alateadlikud („Ma olen alati nii mõelnud ja isegi ei kahtle selles, idee on mus sügaval sisimas.“), mis juhivad käitumist. Mõned inimesed peavad vaimseid mudeleid struktuurideks. Selle harjutuse puhul on meil kasulik need eraldada.
- Kui me vaatame ainult sündmusi, siis saame parimal juhul vaid reageerida. Midagi juhtub ja me parandame selle – tegeleme tule tõrjumisega. Tegeleme sündmusega siis, kui sündmus avaldub. Me ei muuda oma mõtlemist, me lihtsalt tegutseme kiirest lahendamaks vahetu probleem. Ja mõne asja puhul toimib see lähenemine hästi. Tegelikule tulekahju korral on mõistlik hoonest väljuda.
- Kui hakkame märkama nende sündmuste mustrit, on meil rohkem võimalusi. Me võime

juhtuma hakkavat ette näha ja saame selleks planeerida. Kui hakkame mustreid märkama, võime hakata mõtlema samade asjade kordumise põhjuste peale.

- Kui hakkame alusstruktuuridele tähelepanu pöörama, hakkame nägema võimalusi toimuva muutmiseks.
- *Me ei ole enam süsteemi meelevaldas. Me võime hakata tuvastama mõtlemist ja vaimseid mudeleid, mis tingivad struktuuride olemasolu nende praegusel kujul.*
- *Kui minu vaimne mudel on „minu töötajad on oma olemuselt head inimesed, kes teevad kõvasti tööd“, siis looksin tõenäolisemalt personalipoliitika (struktuuri), mis keskendub hüvedele ja stiimulitele. Samas kui minu vaimne mudel on: „minu töötajad ei ole motiveeritud ja püüavad võimalusel pääseda kõigest“, siis selline mõtteviis tooks tõenäoliselt kaasa personalipoliitika, mis põhineb karistustel tulemuste puudumise eest.*
- *Mida rohkem me mõistame pinna all toimuvat, seda rohkem saame mõjutada süsteemi toimimist.*

Lisa 2: Vastused enesehindamise küsimustele

Moodul 1

Küsimus 1-1: Kas ühistu peab oma elutsükli lõpus surema?

Vastus 1-1: Ei, ühistu võib end uuesti leiutada ja alustada uut elutsüklit.

Küsimus 1-2: Mis äratas teadlastes huvi uurida põllumajandusühistute elutsüklit?

Vastus 1-2: Põllumajandusühistute elutsüklite uurimine köitis teadlasi, sest paljud põllumajandusühistud on tegutsenud üle sajandi. Seetõttu tekkis teadlastel küsimus, mis tegi need organisatsioonid nii vastupidavaks ja jätkusuutlikuks.

Küsimus 1-3: Milline on jääktuluõigus?

Vastus 1-3: Jääktuluõigus on õigus saada varalt jääktulu. Jääktulu on tulu varast või ettevõttest, mis jääb alles peale kõigi lepinguliselt sätestatud kohustuste (palgad, võlad ja muu selline) täitmist.

Küsimus 1-4: Milline on jääkkontrolliõigus?

Vastus 1-4: Jääkkontrolliõigus on õigus teha vara kasutamise kohta mistahes otsuseid, mida ei ole seaduse või lepinguga selgesõnaliselt teisele osapoolle määratud.

Küsimus 1-5: Kuidas saab kasutada ühistu elutsükli raamistikku?

Vastus 1-5: Raamistikul on mitu väärtust lisavat võimet, mistõttu kasutatakse seda ühel või mitmel järgmistest viisidest:

- Ühistute eestvedajate ja konsultantide diagnostikavahendina.
- Ühistu eestvedajate struktuurse planeerimise juhendina.
- Ühistu eestvedajate strateegilise planeerimise ressursina.
- Hariva juhendmaterjalina uutele liikmetele, nõukogu liikmetele ja töötajatele.
- Ühistute uurimise sissejuhatuseks või akadeemiliste asutuste kursuste materjalina.
- Juhtumiuuringuna juhtide koolitajatele.
- Interaktiivsete seminaride ja töötubade hõlbustamiseks.
- Õppekäsiraamatuna ühistegevusliku ande kandidaatidele.

Moodul 2

Küsimus 2-1: Millised on alternatiivsed või täiendavad majanduslikud põhjused, milleks põllumajandusühistu asutatakse?

Vastus 2-1: Põllumajandusühistud on traditsiooniliselt asutatud ühel või mitmel järgmistest põhjustest:

- Ühistud suudavad tegutseda tõhusamalt (väiksema marginaaliga) kui muud ettevõtted.

- Ühistud võivad aidata tootjatel vältida oma kaubanduspartnerite turuvõimu mõju.
- Kontrollides tootmisvoogu või tagades toodete kvaliteedi, võivad turustusühistud tõsta oma põllumajandustoodete eest jaemüügis küsitavaid hindu.
- Ühistud võivad vähendada põllumajandust kimbutavaid riske ja ebakindlust.
- Ühistud suudavad edukalt tegutseda turgudel, mida ükski kasumit taotlev ettevõtte ei teeninda.

Küsimus 2-2: Mis on kaitsev koostööstrateegia?

Vastus 2-2: Kaitsev koostööstrateegia seab eesmärgiks kaitsta liikmete põllumajandusettevõtete varade väärtust (näiteks tagades maksimaalse tootehinna või minimaalsed sisendhinnad).

Küsimus 2-3: Mis on ründav koostööstrateegia?

Vastus 2-3: Ründav koostööstrateegia seab eesmärgiks lisada väärtust liikmete põllumajandusettevõtete varadele (näiteks teenides kasumit võimalikult paljudest vertikaalse tarneahela etappidest).

Küsimus 2-4: Kuidas toimib investorile suunatud ettevõtete väline oht ühistu elutsükli esimeses etapis?

Vastus 2-4: Konkureerivatest ettevõtetest tulenev väline oht ühendab liikmeid ja tugevdab nende ühist eesmärki.

Küsimus 2-5: Miks on ühistu püsijäämiseks vaja tugevat majanduslikku õigustust?

Vastus 2-5: Tugev majanduslik õigustust tagab, et liikmetel on selge põhjus ühistuga tehinguid teha ja seda igal võimalikul viisil toetada. Hea majanduslik õigustust ühendab liikmeid eriti rasketel aegadel.

Moodul 3

Küsimus 3-1: Millistele põhiküsimustele vastab ühistu organisatsioonidisain?

Vastus 3-1: Kolm põhiküsimust, millele ühistu (või mõne muu organisatsiooni) organisatsioonidisain vastab, on:

- Kes omab?
- Kes kontrollib?
- Kes saab kasu?

Küsimus 3-2: Millised on põllumajandusühistute organisatsioonidisaini põhikomponendid?

Vastus 3-2: Põllumajandusühistute organisatsioonidisaini põhikomponendid on:

- omandimudel;

- valitsemismudel;
- tulemuslikkuse moodsus(ud);
- tippjuhtkond;
- töötajate ja liikmeskonna kultuur.

Küsimus 3-3: Mis on traditsiooniline põllumajandusühistu?

Vastus 3-3: Traditsiooniline põllumajandusühistu on äriorganisatsioon, mis:

- on avatud liikmeskonnaga ja kuulub põllumajandustootjatele;
- seda kontrollivad liikmed põhimõttel üks liige, üks hääl;
- kasu jaotatakse proportsionaalselt ühistu teenuste kasutamisega;
- liikmete risk piirdub panustaud omakapitaliga;
- kontroll tarnete üle on piiratud ja pole tarnekohustust;
- omakapitaliinvesteering pole likviidne, seda ei saa üle kanda ega hinnata, kuid investeering lunastatakse.

Küsimus 3-4: Mis on põllumajandusühistute organisatsioonidisaini kõige keerulisem osa ja miks?

Vastus 3-4: Praktikud on märkinud, et organisatsioonidisaini kõige raskem osa on konsensuse saavutamine selgete tulemusmoodsuste osas. Ühistu tulemuslikkuse moodsuse kohta on palju erinevaid seisukohti, mida mõjutavad nii asutaja- kui ka tulevikuliikmete taust ja ootused.

Küsimus 3-5: Millised on levinumad meetodid põllumajandusühistute omakapitali kogumiseks?

Vastus 3-5: Kõige levinumad meetodid on:

- netotulu isikustatud ühistu teenuste kasutamise tagasimaksetena;
- ühikupõhised kapitalikinnipidamised;
- liikmete otseinvesteeringud;
- netotulu ärist mitteliikmetega;
- maksustatud jaotamata kapitalireservid.

Küsimus 3-6: Millist valitsemismudelit põllumajandusühistud kogu maailmas enim kasutavad?

Vastus 3-6: Euroopa, Põhja-Ameerika ja Okeania põllumajandusühistute enim kasutatav valitsemismudel on laiendatud traditsiooniline valitsemismudel.

Moodul 4

Küsimus 4-1: Kuidas õõnestab liikmete heterogeensus koostööprotsesse?

Vastus 4-1: Organisatsiooni protsesse võib negatiivselt mõjutada liikmete mitmekesine taust ja ootused, mis võivad mõjutada investeerimiskäitumist, suurendada otsustuskulusid, vähendada

liikmete pühendumust ja viia lõpuks organisatsiooni allakäiguni. Kui liikmetel on erinevad eelistused, tekitab see potentsiaalselt liikmeskonna killustumise ja huvigruppide tekkimiseni viivat hõõrdumist, mille tulemuseks on jäik ja paindumatu organisatsiooniline struktuur. Oluline on märkida, et heterogeensuse olemasolu ei põhjusta alati otseselt negatiivseid tulemusi.

Küsimus 4-2: Millised on liikmete heterogeensuse peamised allikad?

Vastus 4-2: Ajaloo uurimine näitab, et liikmete mitmekesisuse suurenemist võib seostada selliste teguritega nagu põllumajandusettevõtete suuruse varieerumine, nende mitmekesised lähenemisviisid, ühistute konsolideerimine ühinemiste ja ülevõtmiste kaudu ning muutused tarbijate nõudluses. Uuringute kohaselt aitavad sisemised organisatsioonilised probleemid nagu omakapitali ebavõrdne jaotumine ja juhtkonnale survet avaldavate huvigruppide moodustamine kaasa aja jooksul kasvavale heterogeensusele. Liikmete heterogeensus kasvab aegamisi omakapitali ebaproportsionaalse jaotuse, liikmeskonna muutuste, asendusmõjude ja tehingumõjude tõttu.

Küsimus 4-3: Miks peaksid ühistud eeldama liikmeskonna kasvu aja jooksul?

Vastus 4-3: Ühistud võivad oodata liikmeskonna suurenemist, sest: 1) potentsiaalsed liikmed võivad end tagasi hoida ja ühistuga liituda alles peale tõsiseltvõetavaid samme, 2) ühistu võib kasvatada oma tegevuspiirkonda või ühineda teiste ühistutega ja 3) enam ühistut mitte kasutavad endised liikmed võivad siiski säilitada oma omakapitali ja hääleõiguse. Kuigi liikmeskonna kasv võib mõnel juhul tõhusust parandada, võib see suurendada ka liikmete huvide konflikti tõenäosust.

Küsimus 4-4: Mis on nokitsemine?

Vastus 4-4: Nokitsemine hõlmab tavade ja liikmete aktsepteeritud tööprotsesside muutmist, et viia vastavusse nende eelistused ja stiimulid. Nokitsemine ei tekita suuri muudatusi omandiõigustes. See hõlmab sageli eeskirjade, tööprotseduuride või poliitikate muudatusi, mis leevendavad koheseid või lokaliseeritud konflikte – kuigi mitte tingimata üldlevinud lahkhelisid.

Küsimus 4-5: Mis on ühistegevuslik anne?

Vastus 4-5: Ühistegevuslik anne viitab protsessile, kus töötajad ja liikmed töötavad, et minimeerida ühise otsustamise kulusid, nähes selle väärtust nii liikmetele kui ka ühistule. Protsessis tuvastavad või ennetavad osalejad kulukaks muutuvaid probleeme (hõõrdumisi), mis võivad häirida ühistu funktsioone enne. Osalejad mitte ainult ei tunne neid hõõrdumisi, vaid oskavad ka neid lahendada. Ühistegevusliku anne protsess võib olla ametlik või mitteametlik, kuid see on institutsionaliseeritud. Protsessi edu sõltub dünaamilistest teadmistest ühistute kui kasutajate omanduses olevate ja kontrollitavate ettevõtete ainulaadsest olemusest. Jätkusuutlikud ühistud võivad oma tavasid pidevalt kohandada, kuid ebaõnnestumisel suurenevad kollektiivse otsustusprotsessi kulud.

Moodul 5

Küsimus 5-1: Millal algab ühistu elutsükli neljas etapp?

Vastus 5-1: Ühistu elutsükli neljas etapp algab siis, kui nokitsemisest enam ei piisa organisatsioonisiseste hõõrdumiste ega suurte organisatsiooniliste kulude vältimiseks.

Küsimus 5-2: Millised on põllumajandusühistutes nende elutsükli kolmandas ja neljandas etapis täheldatud hõõrdumiste algpõhjused?

Vastus 5-2: Põllumajandusühistute ebamäärased omandiõigused toovad lõpuks kaasa suured organisatsioonilised kulud, seda tavaliselt hõõrdumistena liikmeskonnas ning liikmete ja juhtkonna vahel. Ebamäärane omandiõigus ühistu varale avaldub viie probleemina: tasuta kasutaja, horisondi, portfelli, kontrolli ning mõjutuskulude ja ühiste otsuste kulude probleemidena.

Küsimus 5-3: Mis on vaba rahavoo probleem põllumajandusühistutes ja millised on selle tagajärjed?

Vastus 5-3: Vaba rahavoog (FCF) viitab vahenditele, mis ületavad positiivse nüüdispuhasväärtusega (NPV) projektidesse investeerimiseks vajalikku summat, diskonteerituna sobiva kapitali hinnaga. Kontrolliõiguse omajad võivad kalduda hoidma lisaressursse või investeerima negatiivse NPV-ga projektidesse, mis tekitab olulisi esinduskulusid. See on eriti tõenäoline küpsetes või hääbuvates tegevusharudes töötavate ühistute puhul, kuna FCF sõltub ühistu käsutuses olevate positiivse NPV-ga projektide arvust. Suure likviidsuse või tugeva omakapitalipositsiooniga ja piiratud investeerimisvõimalustega ühistud on altimad rahastama projekte, mille NPV on negatiivne. Lisaks võib jääknõudjatel olla raskusi sisemise rahastamise jälgimisega või nad võivad olla lihtsalt passiivsed, nõudes ülejääva kapitali vabastamist.

Küsimus 5-4: Milliseid sümptomeid täheldame põllumajandusühistutes elutsükli neljandas etapis?

Vastus 5-4: Neljandas etapis võib ühistu silmitsi seista väljakutsetega nagu liikmete osaluse vähenemine, vähenevad või stagneeruvad tehingud, kasutajate kaotus ja mitme huvirühma teke, mis viitab vajadusele tegeleda muutustega ühistu algsetes väärtustes, uskumustes ja eesmärkides. Probleemide lahendused võivad olla poliitiliselt tundlikud ja juurdunud sügavamates küsimustes nagu algne organisatsiooniline disain.

Küsimus 5-5: Mis on põllumajandusühistute investeerimishorisondi probleem ja millised on selle tagajärjed?

Vastus 5-5: Horisondiprobleemid tekivad siis, kui kasutajate nõue varast saadava tulu kohta on lühem ajahorisondiga kui vara tootlik eluiga. Probleem võib piirata ühistegevust, kui rühm panustajaid nõuab juurdepääsu oma panustatule, nõudes neile määratud kinnipidamise või jaotamata ülejäägi tagastamist. Nad võivad püüda luua mehhanisme jääknõude pikendamiseks.

Näiteks mõnedes osaku- ja üleandmisõigusega ühistutes võivad osanikud üritada üleandmisõigusi rentida, et pikendada oma nõuete esitamise tähtaega. Tegevus ei pruugi aga lahendada horisondiprobleemi ühistu tasandil, kui rentnikel on erinevad investeerimiseelistused. Nõudmised võivad tõsta organisatsiooni kapitalikulusid, kui tollel tuleb otsida alternatiivseid riskikapitali allikaid. Lisaks võivad nõudmised suurendada ka ühiste otsuste tegemise kulusid, kui kasutajatel on erinevad jääknõuete horisondid, mis toob kaasa erinevad investeerimiseelistused.

Moodul 6

Küsimus 6-1: Millal valivad põllumajandusühistud oma elutsükli viiendas etapis *status quo* võimaluse?

Vastus 6-1: *Status quo* säilitamise võimalus eeldab, et välised tegurid võimaldavad praeguse ühistu struktuuriga jätkamist. Sageli on tegevusetuse valik tingitud huvirühmade vahelise kokkuleppe puudumisest, raskustest konsensuse saavutamisel väliste tingimuste, tööstusharu struktuuri, konkurentsi või muutustele vastupanu tõttu. Aja jooksul võib kasutajate voolavus viia liikmeskonna ja valitsemisressursside vähenemiseni, muutes väljumise eelistatud valikuks.

Küsimus 6-2: Mis on uue ühistu asutamine põllumajandusühistute elutsükli viiendas etapis?

Vastus 6-2: Uue ühistu asutamine on protsess, mille käigus asutavad mõned varem emaühistusse kuulunud töötajad ja liikmed-kasutajad uue eraldi ettevõtte. Ettevõtte jääb sageli emaühistuga tihedalt seotuks ja kasutab tolle investeerimisvõrgustikke. Tulemuseks on eraldi organisatsiooni loomine, mis tegeleb portfelli või vaba rahavoo probleemidega, luues eraldi kapitali ja valitsemise kogumid.

Küsimus 6-3: Milliseid muudatusi ühistus toob kaasa taasleiutamise valik?

Vastus 6-3: Uuesti leiutamine hõlmab ühte või mitut järgmistest muutustest, mida vajatakse uue elutsükli algatamiseks: a) jääktulu nõudeõiguste muutmine ehk teistsuguse omandimudeli omaksvõtmine, b) jääkkontrolliõiguse korrigeerimine ehk teistsuguse valitsemismudeli kasutuselevõtmine, c) oluline muutus ühistu eesmärgis või d) dramaatiline muutus ühistu organisatsioonikultuuris või mõtteviisis.

Küsimused 6-4: Milline on ühistu elutsükli viiendas etapis väljumisvõimalusega seotud põhiline muudatus?

Vastus 6-4: Väljumise valik tähendab, et ühistu ei rajane enam kasutajate omandiõigusel. Uue õigusliku vormiga hakatakse seniste kasutajate eesmärkide asemel optimeerima investorite eesmäärke. Võtame näiteks piimaühistu, mille eesmärk oli tagada oma liikmetele-kasutajatele

võimalikult kõrge piimahind. Kui see müüakse piimanduses tegutsevale äriettevõttele, siis teenivad mõned või kõik varasemad liikmed uue ettevõtte investorina nende investeringu väärtuse, mitte ühistu kasutamise alusel. Ettevõtte püüab maksimeerida investorite tulu, mitte piimahindu.

Küsimus 6-5: Kuidas suudavad põllumajandusühistud vastu pidada üle 100 aasta?

Vastus 6-5: Põllumajandusühistud peavad vastu tänu nokitsemisele, mille ebapiisavaks muutumise korral leiutavad ühistud end uuesti.

Lisa 3: Näited nokitsemislahendustest, mida kasutavad valitud põllumajandusühistud Euroopas ja USA-s

Nr	Ühistu	Riik	Sektor	Üldine lahendus	Lahendusmehhanism
1	REO Veilling	Belgia	puu- ja köögiviljad	1) pakkumise ja nõudluse tasakaalustamine 2) liikmete hoidmine	Siduvad liikmelepingud ja liikmetele lisateenuste pakkumine (näiteks toodangu kogumine iga liikme ettevõttest).
2	Morakert	Ungari	hanked ja teenused	1) kasutajate ühtlustamine	Innovaatiliste omakapitali kogumise viiside kasutamine (sealhulgas eraldi ettevõttes) ja suur esmane kapitalimahutus.
3	Valio	Soome	piimandus	1) kasutajate ühtlustamine	Valio maksab igale liikmesühistule sama hinda ning kohandab dividende ja aktsionäride laenudelt tasutavaid intresse nõnda, et need kajastaks iga liikme ühistu kasutamise määra.
4	Nordmilch eG	Saksamaa	piimandus	1) uuesti leiutamine	Nordmilch AG asutati ühistust eraldi seisva juriidilise isikuna. Ühistu kasutav sisemise valitsemise ettevõtte mudelit. Kolmandatest osapooltest investorid võivad omada kuni 24,9% aktsiastest.
5	Nordmilch AG	Saksamaa	piimandus	1) kasutajate ühtlustamine 2) liikmete hoidmine	Vabatahtlikkuse alusel kasumi jaotamises osalemise õiguse (<i>Genussscheine</i>) andmine liikmetele ja töötajatele (fikseeritud intress kuni kuueks aastaks).
6	Conserve Italia	Itaalia	puu- ja köögiviljad	1) pakkumise ja nõudluse tasakaalustamine 2) kasutajate ühtlustamine 3) läbipaistvus	Ühine turustusorganisatsioon 15 liikmesühistule, kontrolliõiguse jaotamine osaliselt tehtud investeeringute järgi, mitteliikmetest investorid on lubatud ja ühistu emiteerib mitut tüüpi osakuid.
7	CRV	Holland	tõuaretus	1) liikmete hoidmine	Lõi tugeva liikmesuhete osakonna ja palkas oskusliku kommunikatsioonieksperti.
8	Friesland-Campina	Holland	piimandus	1) pakkumise ja nõudluse tasakaalustamine	Kehtestas vastastikused siduvad lepingud liikmetega.
9	Land O'Lakes	USA	piimandus	1) kasutajate ühtlustamine 2) liikmete hoidmine	Võttis kasutusele aluskapitali plaani ja emiteerib eri klasside aktsiaid.
10	Florida's Natural	USA	tsitruselised	1) pakkumise ja nõudluse tasakaalustamine 2) liikmete hoidmine	Kasutab paindlikke turustuslepinguid.
11	Blue Diamond	USA	pähklid	1) läbipaistvus 2) liikmete ühtlustamine 3) liikmete hoidmine	Hinnad ja alla hindlused on läbipaistvad. Ühistu jõustab rangelt selgelt piiritletud poliitikaid.
12	Organic Valley-CROPP	USA	mitu, põhiliselt	1) liikmete ühtlustamine 2) pakkumise ja nõudluse	Liikmeskond on suletud ja liikmetele on ranged piirangud.

			piimandus	tasakaalustamine 3) liikmete hoidmine 4) läbipaistvus	
13	GROWMARK	USA	sisendid	1) kasutajate ühtlustamine	Keskühistuna toimimiseks tööjõu keskne planeerimine.
14	Dairy Farmers of America (DFA)	USA	piimandus	1) kasutajate ühtlustamine 2) liikmete hoidmine	Võttis kasutusele aluskapitali plaani ja hoidis liikmeskonna homogeensena.
15	Beke ühistu/Hadju Gadzaki põllumajandusühistu	Ungari	liha	1) likvideerimine 2) pakkumise ja nõudluse tasakaalustamine 3) liikmete hoidmine 4) läbipaistvus	Valitsus ostis poole ühistu osakutest ja ühine sisendihankeühistu võttis liikmetele info pakkumise rolli.
16	Southern Bluefin Tuna Fishery	USA	kalandus	1) pakkumise ja nõudluse tasakaalustamine 2) kasutajate ühtlustamine	Võttis kasutusele üleantava liikmelisuse, ooteperioodi ja õiglase jagamise reegli (iga liige saab kasu vastavalt nende panusele).
17	Viver	Hispaania	oliiviõli	1) kasutajate ühtlustamine 2) pakkumise ja nõudluse tasakaalustamine	Rakendab erinevaid tootekogumeid.
18	Vall de Almonacid	Hispaania	oliiviõli	1) pakkumise ja nõudluse tasakaalustamine 2) kasutajate ühtlustamine	Eeskirjad kohustavad liikmed peaaegu kogu toodangu ühistule tarnima.

Allikas. Iliopoulos, C., & Cook, M. L. (2023). Organizational Costs in Agricultural Cooperatives: Comparison of European and U.S. Approaches. In M. Boland, & M. Elliott (Eds.), *Research Handbook on Cooperatives and Mutuals* (pp. 52–82). Edward Elgar.