

Esimene tootjaorganisatsioon Eestis, praktiline kogemus kala tootjaorganisatsiooni näitel

11. November 2020

TALLINN

Toomas Kevvai



Euroopa Maaelu Arengu
Põllumajandusfond:
Euroopa investeeringud
maapiirkondadesse



Peamised teemad

- Ülevaade ettekandjast
- Alustuseks
- Milleks ühistuline ettevõtlus
- Kalandussektorist (kilu/räim)
- Ülevaade Eesti Kalatootjate Keskühistust
- PPP
- Reaalne elu
- Paldiski Kalajahu ja õli tehases
- Olulised õppetunnid
- Lõpetuseks



Toomas Kevvai

- 1987-1990 näidissovhoosi osakonnajuhataja – esimesed triibulised
- 1990-1994 EMMTUI nooremteadur (täiendõpe Soome/Rootsi)
- 1994 -2020 põllumajandus- ja vastavalt maaeluministeeriumis (2004-2013 maaelu ja **kalanduspoliitika** asekantsler)
- Alates 17. august 2020 Paldiski Kalajahutehase tegevdirektor

„Saab ehk üleaedsega kahasse kaevata, tuleb odavam,“
arvas peremees. „Kallim,“ vastas saunamees. „Pearuga
kahasse on ikka kallim.“



Andres kui
noortalunik

ALUSTUSEKS

Ühistu loomise kõige levinumad eelised on:

- Ühistu on liikmete toodete ja teenuste turunduskanal ja kaubamärk
- Ühisostudelt hinnavõit
- Võimendatud läbirääkimisjõud *up ja downstream*
- Ühistu osutab oma liikmetele teenuseid
- Ühistu haldab turu- ja personaliriske, näiteks liikmete vastastikuste kokkulepete kaudu
- Ühine töötlemine
- Ühine kaubamärk, kvaliteediskeem, turundamine
- Tööjaotus

Milleks ja milline ühistegevus?

- Horisontaalne integratsioon - **läbirääkimisjõud**
- Ühine tootevalik - **turujõud**
- Ühine kvaliteedistandard -
- Vertikaalne integratsioon – **kontroll ja stabiilsus**



Kalandussektorist paar sõna

Kilu/räim

Mida püütakse?

□ Eesti kalalaevade püügivõimalused 2020 aastal on järgmised:

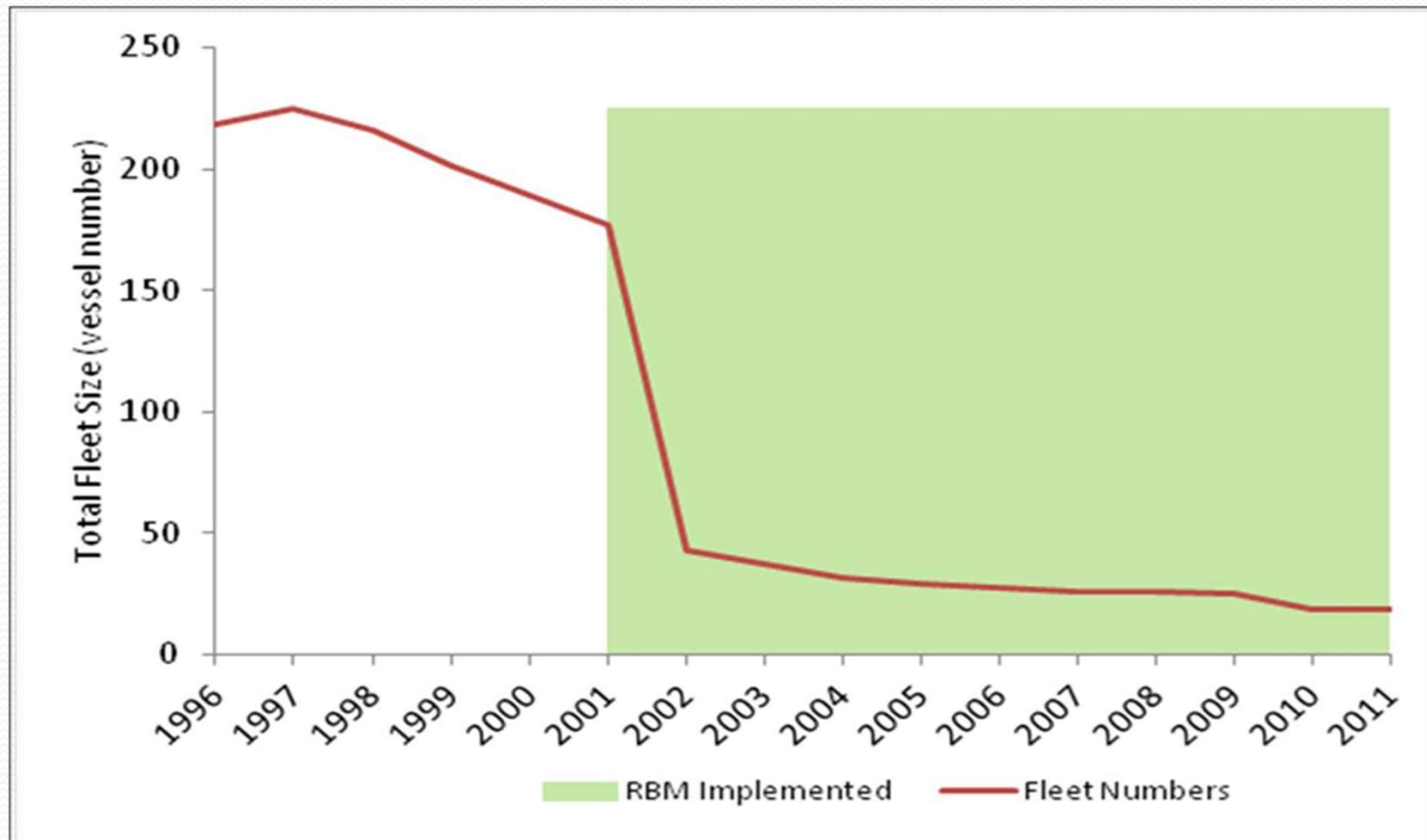
□ 24 000 tonni kilu

□ 24 000 tonni räime

□ ca 10% kogu Läänemere püügist



Kalalaevade arv Eestis



Sektori struktuur 2006 aastal

- **Suuremad püügiettevõtted omasid ka külmuhooneid või ostsid teenust sisse;**
 - Tundsid töötlemise (külmutamine/vürts) tehnoloogiat ja hinda;
 - Tundsid lõppturgu;
 - Omasid reaalselt kauplemiskogemust (Venemaa, Ukraina);

- **Sektori tuumikettevõtted olid suhteliselt homogeense struktuuriga –sarnases arengufaasis, sarnased ärimudelid, sarnased mured!!!**



Driving force

PPP – strateegia koostöös sektoriga

- **Struktuurifondi kui mõiste teadvustamine**
- **Struktuurifondide üks eesmärke on panustada majandusstruktuuri viisil mis muudaks selle elujõuliseks – ideaalis peaks rahalise abi eesmärk olema abivajaduse vähendamine selle tulemusena**
- **Reeglina on läbirääkimispartnerid huvitatud olemasoleva struktuuri säilitamisest ja oma olemasoleva ettevõtte lühi ja keskpika eesmärgi saavutamisest**

Ootused ja eesmärgid (2006)

- **Sektori ootus oli saada investeringutoetusi külmhoonete renoveerimiseks;**
 - „Toetusralli“ järel oleks jätkuvalt omavahel konkureeritud (hinda alla surutud) idaturgudel;
 - Investeringud olemasolevatesse külmhoonetesse ei oleks kuidagi parandanud nende tootjate (kalapüüdjad, sh rannakalurid) sissetulekut, kes külmhooneid ei omanud;
- **Kalanduse strateegia 2007-2013 eesmärgiks oli tõsta kalapüügist sõltuvate isikute sissetulekuid!**
 - Kalapüüdjatel pidi tekkima võime kalaga turul kaubelda (võime kala esmatöödelda ja säilitada);
 - Kalatööstuste äriplaan pidi baseeruma kõrgemal müügihinnal, mitte odaval toorainel.

Toetuste disain (2006)

- Külmhoonete **renoveerimiseks** toetusi ei antud – kalanduspoliitiline otsus!
- Võimalus oli moodustada tootjaorganisatsioonid (TO'd) – minimaalse suurusega 25%sektoripüügimahust;
- Toetati TO'de tegevuskulusid – kontor jne.(ainult Avensisekene)
- Tootjaorganisatsioonid said võimaluse taotleda investeringutoetust uute suurte külmhoonete ehitamiseks – toetuse määr 75%;
- Nõuded uue külmhoonete suuruse ja võimsuse kohta olid suuremad kui ükski sektoris kasutatav – 200t külmutamisvõimsustööpäevas, ladustamismaht 3000t.

Reaalne elu (2007-2013)

- **TO-de areng realselt algas siis, kui tajuti, et üksikettevõtetele investeringutoetusi külmhoonetesse ei tule – kalanduspoliitiline otsus!**
- **Alternatiivide puudumise tõttu hakkasid ettevõtted tootjaorganisatsioonide arengusse panustama (sellele ärilist sisu leidma);**
- **Läänemere mõttes saavutati kiiresti mahuefekt toorainega kauplemisel – konkurentsivõime tõus**
- **TO liikmed laienesid ise Soome (50% kvoodist) ja Leetu (30% kvoodist) – osteti püügikvooti/laevu/tehaseid saavutamaks kontrolli Läänemerest saadava tooraine üle;**
- **Hilisemad TO-de ühisinvesteeringud (TO-de moodustatud TO) sadamatesse ja „komponenditehasesse“.**

Ühe ühistu näide - Eesti Kalapüügiühistu

- Eesti Kalapüügiühistu on 2005. aastal loodud tootjaorganisatsioon, mille liikmeteks on 4 Eestis tegutsevat traalifirmat - AS Hiiu Kalur, OÜ Kaabeltau, OÜ Monistico ja OÜ Traaler ning Pärnu rannakalureid ühendav Pärnu Rannakalurid TÜ.



Kalatootjate Keskühistu

- 3 tootjaorganisatsiooni
- Püüavad välja ca. 95% Eesti kogu kilu/räime kvoodist
- Kõik loodud 2005 aasta lõpus
- Esimestel aastatel oli ühistegevust vähe ka tootjaorganisatsioonide sees
- Traditsiooniliselt püüdnud kalainimotstarbeks
- Peamised sihtturud on ajalooliselt olnud Ukraina, Venemaa, Valgevene

Tootjaorganisatsioonid ehk kalapüügi ühistud (Keskühistu liikmed)



Tootjaorganisatsioonide uued tööstused

Paldiskis

Haapsalus

Audru vallas

Toode - külmutatud või värtsi kilu ja räim (2006)

- **Toode oli oma omadustelt „commodity“ – tooraine tööstustele või edasimüüjatele;**
 - Toode oli kaua säiliv – võime ostjat oodata/valida!!!
 - Toode ei omanud brändi, ehk ...
 - toode oli hinnatundlik, ehk ...
 - toodet sai igale poole müüa (teoorias), ehk ...
 - oluline oli hinna ja kvaliteedi suhe!
- **Lisandväärtuse andmine Eestis oli kulukas;**
 - Lisandväärtuse andmine (nt konservid) on tööjõu- ning energiamahukas;
 - Lõppturud olid nõ vaesemad riigid, kus ka tööjõud odavam;
 - Külmutatud või värtsikala on taskukohane toit lõppturgudel (müük tarbijatele turgudel).

- 2011 a kevadel valmis ühistul uus külkhoone Pärnumaal, Audru vallas, Lemmetsa külas. Külmhoonel on 3200 tonni külmutatud kala ladustamise maht ja 200 tonni kala külmutamise võimsusööpäevas.

Üks ühistu
investeeringis...



- 2018 valmis Keskühistul uus kalajahu ja –õli tehas
Töötlemisvõimsus 30 000 tonni kilu/räime, toodang ca
6000 tonni kalajahu ja 3000 tonni kalaõli.



Kolmekesi Keskühistu
investeeris...



Tootmisliin

Jahu



Õli



Toode – kalajahu ja kalaõli (2017)

- **Toode on oma omadustelt „commodity“ – tooraine tööstustele või edasimüüjatele;**
 - Toode on kaua säiliv – võime ostjat oodata/valida – teatud määral
 - Toode ei oma tuntud brändi, ehk oleme tundmatu pakkuja
 - toodet saab igale poole müüa
 - oluline on hinna ja kvaliteedi suhe!
- **Lisandväärtuse andmine Eestis on kulukas;**
 - Lisandväärtuse andmist Eestis ei toimu – puudub vastav tööstus;
 - Lõppturud on meie jaoks suured vahendajad – üha enam aga lõpptöötajad; Taani, Hispaania, Prantsusmaa, Ukraina, USA/Kanada
 - Eesmärk on saada partneriteks kõrge kvaliteediotusega ostjad, kes valmis maksma ka kõrgemat hinda.

Paldiski Kalajahu ja õlitehas peamised suunad

- **Abinõu:** Muutuda ostjatele usaldusväärseks partneriks;
 - Sertifikaadid – Marine Trust ja MSC
 - Saada auditeeritud partneriks 3-4 heale ostjale (lemmikloomatoidutootjad jms)
 - Tagada püsiv kvaliteet
 - oluline on hinna ja kvaliteedi suhe!
- **Eesmärk:** Tagada omanikele arenev elujõuline ettevõtte ja kalale väärikas hind;
 - Vt esimene punkt;
 - Head suhted kohaliku kogukonnaga – keskkonnaküsimused – õhu- ja veepuhastus;
- **EESMÄRK PÜHENDAB ABINÕU**

(Tagantjärgi) tarkused (2013)

- Oluline on suuta toota ja töödelda efektiivselt toorainet – püüda kala;**
- Oluline on omada võimet toodangut ladustada ning müüa alles sobival ajal;**
- Oluline on võime suuta kontrollida/koordineerida toodangu sattumist turule;**
- Oluline on, et kaubeldava toote maht oleks suur, sest ostjad on suured;**
- TO-de sisemine tegevus peab olema liikmete jaoks läbipaistev;**
- Oluline on, et TO-de liikmed oleks võimelised TO igapäevast tegevust ka mõistma ning kontrollima!!!**

Soovitused ja tähelepanekud

- Peab tekkima omavaheline usaldus ühistu sees
- Valmistage ette kõik võimalikud stsenaariumid
 - Kui tekib kasum, siis kuidas seda jagatakse
 - Kui tekib kahjum, siis kuidas seda kaetakse
 - Kui on vaja lisavahendeid investeringuteks, siis kuidas liikmed panustavad
 - Kui keegi soovib ühistusse astuda, siis kuidas see reguleeritud on
 - Kui keegi soovib ühistust välja astuda, siis kuidas see reguleeritud on
- Pange kõik need punktid liikmete lepinguga või üldkoosoleku otsusena kirja



□ Muutke oma igapäevane tegevus liikmetele võimalikult läbipaistvaks

- Liikmetel võimalus igal ajahetkel saada ülevaade mis hinnaga toorainet ostetakse ja valmistoodangut müüakse**
- Millised on laoseisud**
- Kus piirkonnast mis kala püüti, kes kui palju lossis**
- Kellele mis toodangut, mis koguses ja mis hinnaga müüdi**

Mida on ühistu liikmed võitnud selle rohkem kui 10 aastaga?

- Võimalus keskenduda põhitegevusele
- Muretu logistika ja kala üleandmine
- Dokumentide vormistamine ja asjaajamine
- Usaldusväärne partnermüügis
- Võimalus protsessides kaasa rääkida ja sündmusi mõjutada
- Uued kliendid ja juurdepääs uutele turgudele
- Suurem finantsvõimekus

Omanikud vs tegevjuhtkond

- **Omanikel peab olema kontroll tegevjuhtkonna üle ja usaldus (just selles järjekorras)**
- **Liikmetel peab olema usaldus neid esindavate isikute suhtes**
- **Vastutused ja õigused peavad olema selgelt defineeritud**
- **Tegejuht peab töötama eelkõige omanike hüvanguks**
- **Tegevjuht peab mõistma ühisulise tegevuse eesmärke, näiteks ühistu omandis oleva tööstuse eesmärkide hulka ei saa kuuluda omanikelt ostetava toorme hinna allasurumine**



Lõpetuseks

Tegeliku tahte olemasolu?

- **Paned 1 sisse saad 15 tagasi – tundub enam vähem?**
- **Miks ei võiks oma esindusorganisatsioonegi ise rahastada?**
- **Kes maksab see tellib muusika**
- **Kui seda ei peeta võimalikuks, siis kas leitakse endas tahet panustada ühistegevusse, kus tulemus on mõõdetav hoopis väiksemates kasumimarginaalides?**

Noortalunikud: koostööta hakkama ei saa (Maaleht)



Täna tähelepanu eest!



Euroopa Maaelu Arengu
Põllumajandusfond:
Euroopa investeeringud
maapiirkondadesse

