



**Eesti Maaülikool**  
Estonian University of Life Sciences

Majandus- ja sotsiaalinstituut  
Institute of Economics and Social Sciences

[www.emu.ee](http://www.emu.ee)

## Eesti põllumajandusühistute juhtimismudeli mõju ühistu juhtimisvõimekusele ning põllumajandus- tootja positsioonile toidutarneahelas

Lõpparuanne



Euroopa Liit  
Euroopa  
Regionaalarengu Fond



Eesti  
tuleviku heaks

Tartu 2020

Uuringut „Eesti põllumajandusühistute juhtimismudeli mõju ühistu juhtimisvõimekusele ning põllumajandustootja positsioonile toidutarneahelas“ rahastati Euroopa Regionaalarengu Fondist.

Tellijat: Maaeluministerium

Projekti teostaja: Eesti Maaülikooli majandus- ja sotsiaalinstiituit

Töögrupi koosseis: Rando Värnik, Constantine Iliopoulos, Liis Sinnott ja Taavi Kiisk

Projektijuhi kontaktandmed:

Rando Värnik

Tel: 731 3813

E-post: rando.varnik@emu.ee

Uuringu tulemuste kasutamisel palume viidata järgnevalt:

Värnik, R., Iliopoulos, C., Sinnott, L., Kiisk, T. (2020). Eesti põllumajandusühistute juhtimismudeli mõju ühistu juhtimisvõimekusele ning põllumajandustootja positsioonile toidutarneahelas: lõpparuanne. Eesti Maaülikooli majandus ja sotsiaalinstiituit.

## Lühikokkuvõte

---

Eesti põllumajandusühistud tegutsevad turul, mille väiksuse tõttu on suurematel turuosalistel põllumajandustootjatele otsustav mõju. Kõrgemate toodangu müügihindade ja madalamate sisendite ostuhindade kauplemise võim on vaid suurematel põllumajandustootjatel, mistõttu on väiksemad turuosalised sunnitud töötama kasumlikkuse piiril. Ühistud aitavad põllumajandustootjatel oma tootmis- ja hanke- mahte koondades kaubelda soodsamatel tingimustel ja seeläbi kindlustada Eesti põllumajandustootjate kestlikkus. Nende tähtsuse tõttu Eesti maaelus tuleb uurida põllumajandusühistute juhtimis- ja konkurentsivõimet.

Siinse uuringu eesmärk on analüüsida, kuidas mõjutab ühistu valitsemismudeli valik ühistu juhtimisvõimekust ning põllumajandustootja positsiooni toidutarneahelas. Uuring on Eesti kontekstis harukordne, kuna üheski varasemas uurimistöös pole uuritud ühistute valitsemist. Ühistu liikmetele kuuluva kontrolli- ja juhtimisõiguse rakendamine ehk valitsemisprotsess määrab selle juhtimisvõimekuse ning seeläbi organisatsiooni kestlikkuse ja ühistu positsiooni toidutarneahelas. Eesti põllumajandusühistute suhteliselt nõrk positsioon toidutarneahelas ongi seotud puudujääkidega ühistute valitsemises.

Uuringuks küsitleti ankeetküsimustiku abil 23 valimi ühistu juhatuse liikmeid ja kas nõukogu liikmeid või ühistu liikmeid. Andmeid analüüsitakse võrdleva analüüsi meetodil, milleks kasutatakse küsitlusandmeid, majandusüksuste majandusaasta aruandeid ja Statistikaameti teiseseid andmeid. Empiirilistele andmetele tuginedes sõnastatakse soovitusel ühistute juhtimisvõimekuse ja nende toidutarneahela positsiooni parandamiseks.

Uuringu tulemused näitavad, et Eesti põllumajandusühistute juhtimisvõimekus ja positsioon toidutarneahelas on suhteliselt kehv. Hinnangu tingib peamiselt ühistute tegevusmahu ja liikmeskonna väike suurus ning sellest tulenev vähene professionaalsus. Põllumajandusühistute juhtimisvõimekust ja konkurentsipositsiooni aitab edendada nende ühinemise teel kasvamise soosimine ning liikmete ja juhtimisorganite liikmete koolitamine. Toetusmeetmete siht olgu aidata ühistutel defineerida oma majanduslik õigustus, sihid ja eesmärgid. Alles nende määratlemise järel saab Eesti põllumajandusühistute juhtimisvõimekus ja konkurentsipositsioon toidutarneahelas paraneda.

## Abstract

---

Estonian agricultural cooperatives operate in a market where larger market participants have a decisive effect on agricultural producers due to the market's small size. Only larger agricultural producers have the power to bargain higher marketing prices of produce and lower purchasing prices of inputs, which is why smaller market participants are forced to operate on profitability margin. Cooperatives enable agricultural producers to bargain on more favourable terms by concentrating their marketing and purchasing volume and secure the longevity of Estonian agricultural producers. Due to cooperatives' importance in Estonian rural life, an inquiry into their governance and competitive capacity is in order.

The objective of the study is to analyse how a cooperative's choice of its governance model influences the cooperative's governance capability and the agricultural producer's position in the food supply chain. The study is unique in Estonian context, because no previous studies have researched cooperative governance. How cooperative members enforce their control and managements right or the governance process determines its governance capability as well as the organisation's longevity and position in the food supply chain. The comparatively weak position of Estonian agricultural cooperatives in the food supply chain is tied to deficiencies in cooperative governance.

Management board members and either board of directors members or cooperative members from 23 sample cooperatives were interviewed via questionnaires for the study. Data were analysed via comparative analysis method which utilises questionnaire data, annual reports of business entities and secondary data from Statistics Estonia. Based on empirical data, recommendations are formed for improving the governance capability of cooperatives and their position in the food supply chain.

Results of the study highlight that the governance capability of Estonian agricultural producers and their position in the food supply chain is comparatively poor. The assessment is primarily based on the cooperatives' small size in terms of volume and membership and the resulting poor professionalism. The governance capability and competitive position of Estonian agricultural cooperatives could be enhanced by supporting their growth via merging and training cooperative members as well as members of governance bodies. The goal of support measures should be to enable cooperatives to define their economic justification, goals and objectives. Only after defining those can the governance capability and position of Estonian agricultural cooperatives in the food supply chain improve.

# Sisukord

---

Sissejuhatus.....	6
1. Uuringu teoreetiline taust.....	7
1.1. Mõisted .....	7
1.2. Ühistute organisatsioonidisain.....	8
2. Uuringu meetodika ja valim .....	13
2.1. Uurimisprotsess.....	13
2.2. Uurimismeetod .....	14
2.3. Uuringu valim .....	15
3. Uuringu valimi ühistute portreed.....	18
3.1. Ühistu A.....	18
3.2. Ühistu B .....	21
3.3. Ühistu C .....	24
3.4. Ühistu D.....	28
3.5. Ühistu E .....	32
3.6. Ühistu F .....	36
3.7. Ühistu G.....	39
3.8. Ühistu H.....	44
3.9. Ühistu I .....	48
3.10. Ühistu J .....	52
3.11. Ühistu K .....	56
3.12. Ühistu L.....	59
3.13. Ühistu M.....	63
3.14. Ühistu N.....	66
3.15. Ühistu O.....	70
3.16. Ühistu P .....	74
3.17. Ühistu Q.....	78
3.18. Ühistu R .....	81
3.19. Ühistu S .....	84
3.20. Ühistu Š .....	87
3.21. Ühistu Z .....	90
3.22. Ühistu Ž .....	94
3.23. Ühistu T .....	97
4. Uuringu tulemuste ülevaade.....	102
4.1. Valimi ühistute portreede analüüs.....	102
4.2. Valimi ühistute positsioon toidutarneahelas ja turuosa .....	114
5. Uuringu järeldused.....	120
5.1. Puudused ühistute juhtimises .....	120
5.2. Soovitused ühistutele juhtimisvõimekuse tõstmiseks .....	123
5.3. Poliitikasoovitused avalikule sektorile .....	124
Lisa 1. Valimi ühistud põllumajandustootmise liigiti.....	128
Lisa 2. Valimi ühistud äritegevuse liigiti .....	129
Lisa 3. Valimi ühistute turuosa tegevusalade lõikes EMTAK 2008 klassifikaatori järgi (1).....	130
Lisa 4. Valimi ühistute turuosa tegevusalade lõikes EMTAK 2008 klassifikaatori järgi (2).....	134

## Sissejuhatus

---

Siinne lõpparuanne annab ülevaate uuringu „Eesti põllumajandusühistute juhtimismudeli mõju ühistu juhtimisvõimekusele ning põllumajandustootja positsioonile toidutarneahelas“ tulemustest. Uuringu eesmärk on analüüsida, kuidas mõjutab ühistu valitsemismudeli valik ühistu juhtimisvõimekust ning põllumajandustootja positsiooni toidutarneahelas. Uurimistöö tulemusi kasutatakse nii ühistegevuse arendamiseks suunatud poliitikameetmete kujundamiseks kui ka uuringu koostamise ajal käimasoleva ühistegevuse teadmussiirde pikaajalise programmi ja tulevaste teadmussiirde pikaajaliste programmide edendamiseks.

Uuringus otsitakse vastuseid seitsmele uurimisküsimusele:

1. Millised valitsemismudelid on Eesti põllumajandusühistutes esindatud?
2. Kuidas Eesti põllumajandustootjad valivad ühistule valitsemismudeli?
3. Milline on hinnang Eesti põllumajandusühistute juhtimisvõimekusele?
4. Milline on hinnang Eesti põllumajandustootjate positsioonile toidutarneahelas?
5. Kuidas ühistu valitsemismudel mõjutab ühistu juhtimisvõimekust?
6. Kuidas mõjutab Eesti põllumajandusühistute juhtimisvõimekus ühistu konkurentsipositsiooni turul?
7. Kuidas tõsta Eesti põllumajandusühistute juhtimisvõimekust?

Lõpparuandes tutvustatakse uuringu teostamiseks astunud samme ja selle tulemusi. Alustuseks selgitatakse olulisemaid uuringus kasutatavaid mõisteid, misjärel vaadeldakse põgusalt uuringu metoodikat, teema teoreetilist tausta, valimi ühistute portreesid, üldisi tulemusi ja poliitikasoovitusi Eesti põllumajandusühistute juhtimisvõimekuse parandamiseks. Kuivõrd osa uuringu käigus kogutud andmetest kasutatakse juba teadustöös, esitletakse mitmes lõpparuande punktis juba valminud teadusartikli sisu<sup>1</sup>.

Lisaks selgitatakse uurimistöös seda, miks kasutatakse lõpparuandes **juhtimise** asemel sõna **valitsemine**.

---

<sup>1</sup> Tänu uuringu raames kogutud andmetele avaldati 2019. aasta detsembrikuus ajakirjas Journal of Co-operative Organization and Management autorite Constantine Iliopoulos, Rando Värnik, Maryline Filippi, Liis Sinnott (Võlli) ja Kaie Laaneväli-Vinokurov artikkel „Organizational design in Estonian agricultural cooperatives“.

# 1. Uuringu teoreetiline taust

---

## 1.1. Mõisted

Selles jaotises tutvustatakse mõningaid võtmetermineid, mille mõistmine on uuringu tulemuste mõtestamise seisukohast mõõdapääsmatu. Ilmselt kõige tähtsam selgitust nõudev mõistepaar on valitsemine ja juhtimine. Kuna nendest esimene on ühistegevuslikus kontekstis kriitilise tähtsusega, alustatakse just tollest.

**Valitsemine** (*governance*) on protsess, mille käigus rakendavad ühistu liikmed õigusi ja kohustusi, mis tulenevad nende rollist ühistu omanikena. Termin viitab ühistu kontrolli protsessile, mille juhthoovad on ühistu kõrgeima võimu kandjate ehk liikmete endi kätes. Valitsemise mõte ulatub organisatsiooni olemusse, mida rõhutab näiteks ICA<sup>2</sup> ühistu definitsioon „Ühistu on inimesekeskne ettevõtte, mida omavad ja kontrollivad selle liikmed ning mida käitatakse samuti nende ühiste majanduslike, sotsiaalsete ning kultuuriliste vajaduste ja pürgimuste rahuldamiseks“<sup>3</sup>.

**Juhtimine** (*management*) on protsess, mis ühistegevuse kontekstis kätkeb eelkõige ühistu igapäevast juhtimist. Sageli kasutatakse seda ja terminit valitsemine sünonüümideks, kuid selline teguviis on liigselt utreeriv – valitsemine on oluliselt laiahaardelisem ja toimub alt-üles (*bottom-up*) põhimõttel. Strateegilisel tasemel iseloomustab valitsemine strateegiate koostamist ja kehtestamist, juhtimine seevastu strateegiate elluviimist taktikate koostamise, kehtestamise ja täitmise abil.

Ehkki valitsemise asemel võib kasutada mõistet juhtimine, on vastupidine ühistu kontekstis võimatu – valitsusorganite ehk üldkoosoleku, volikogu ja nõukogu volitused ületavad oluliselt juhtimisorgani ehk juhatuse võimu piire. Valitsemise ja juhtimise sünonüümideks kasutamine ühistegelike ettevõtete uurimisel on kohatu, kuna see heidab kõrvale olulise osa ühistu ainuomastest omadustest nagu liikmete kontroll.

Siiski on nii valitsemine kui ka juhtimine ühtemoodi olulised – üks ilma teiseta viib ühistu hävinguni. Ühistut iseloomustab pidev valitsemis- ja juhtimisfunktsioonide vahel tasakaalu otsimine, millel on üks seaduspära. **Valitsemine muutub üha enam juhtimiseks, mida rohkem otsustusõigust delegeerivad ühistu valitsemisorganid ehk üldkoosolek, volikogu ja nõukogu juhtimisorganile ehk ühistu juhatusele.** Lisaks kohaldub ühistutele põhimõte, et hea valitsemine on hea juhtimise vundament, kuid vastupidine ei kehti kunagi.

**Valitsemismudel** (*governance model*) on ühistu sisemise valitsemise (*internal governance*) graafiline või sõnaline abstraktsioon. Sisemine valitsemine viitab seejuures organisatsioonide otsustusstruktuuridele ja -protsessidele<sup>4</sup>. Üldjuhtimise (*corporate governance*) kohta mainitakse teaduskirjanduses veel seda, et see on kõigi firmas huve evivate osapoolte õiguste ja kohustuste struktuur<sup>5</sup>.

Uuringu pealkirja silmates tekib lugejal õigustatud küsimus, miks kasutatakse juhtimismudeli asemel mõistet valitsemismudel. See on uuringu läbiviijate teadlik otsus, mille eesmärk on valitsemiskeskse keelekasutusega rõhutada ühistute erinevusi levinumatest ettevõtetusvormidest. Ühtlasi toonitab see ühistu liikmete rolli tähtsust ühistu omanikena.

---

<sup>2</sup> International Cooperative Alliance

<sup>3</sup> ICA. (n.d.). What is a cooperative? Retrieved 25.09.2019 from <https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>

<sup>4</sup> Bijman, J., Hanisch, M., & Sangen, G. (2014). Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 641–661. <https://doi.org/10.1111/apce.12055>

<sup>5</sup> Aoki, M. (2000). Information, Corporate Governance, and Institutional Diversity: Competitiveness in Japan, the USA, and the Transitional Economies. Oxford: Oxford University Press.

Samas võib lugeja, kellele pole valitsemiskeskne lähenemine meelepärane, asendada sõna valitsemine mõttes sõnaga juhtimine. Niisugune mõtteline asendus eirab aga ühistute eripärasid.

**Jääktulu** (*residual income*) evib tähelepanuväärset mõju ettevõtete strateegilisele juhtimisele. Kuigi mõistet pole universaalset definitsiooni, on selle sisu matemaatiliselt lihtne – jääktulu mõõdab seda, kui palju ületab tegelik tulu võimalikku tulu<sup>6</sup>. Näitaja arvutamine sõltub kontekstist, kõige primaarsemas tähenduses on jääktulu tulu, mis ületab alternatiivkulu. Raamatupidamislikult sarnaneb jääktulu lihtsustatult jaotamata kasumi mõistega. Samuti samastatakse jääktulu ettevõtte netotuluga<sup>7</sup>.

**Jääkkontrolliõigus** (*residual control right*) on õigus otsustada vara üle mistahes moel, mida ei pärsi selgesõnaliselt seadus või mida pole lepinguga teisele osapoolle määratud<sup>8</sup>. See johtub faktoritest, mis on seotud mittetäielike lepingutega, eriti keerulistes ja dünaamilistes tehingutes<sup>9</sup>. Kuna kõiki lepinguid ühistus ei saa lõpetada, määratleb jääkkontrolliõigus selle omanikeringi<sup>10</sup>. Seega tähendab jääkkontrolliõigus ühistus kõige üldisemalt kontrolliõigust, mida liikmed pole teistele osapooltele lepinguliselt üle andnud.

## 1.2. Ühistute organisatsioonidisain

Üks uuringu akadeemilisi tulemeid on teadusartikkel<sup>11</sup>, mille esialgset versiooni esitles siinse uuringu väliseksperdi Constantine Iliopoulos 21.08.2019–23.08.2019 Saksamaal toimunud konverentsil ICA – CCR European Research Conference Berlin 2019: Cooperatives and the Transformation of Business and Society. Edasine teoreetiline taustainfo pärineb nimetatud artiklist, mida täiendatakse teiste teadustöödega.

Organisatsioonidisain on mitmetahuline teema, mis tugineb kahele sambale – omand ja valitsemine. Uuringu seisukohast on esmatähtsad valitsemisega seotud kolm peamist küsimust:

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

Nende küsimuste vastused eristavad ühistut teistest äriettevõtetest. Ühistu on::

- kasutajate omanduses;
- kasutajate kontrolli all;
- kasutajatele kasu toov.<sup>12</sup>

Ühistutele on omane võime oma põhikirjalisi ja äritegevuslikke põhimõtteid lakkamatult muuta ja jätkata muutumisprotsessi pika aja vältel.<sup>13</sup> Kui sellest kohandamiseks ei piisa, loovad ühistud end edukalt uuesti, muutes selleks ühte või kõiki kolme organisatsioonidisaini tunnust:

- jääktulu ja jääkkontrolliõiguse definitsiooni ning nende jaotust;

---

<sup>6</sup> Magni, C. A. (2009). Splitting up value: A critical review of residual income theories. *European Journal of Operational Research*, 198(1), 1–22. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1268047](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1268047)

<sup>7</sup> Chaddad, F. R., & Iliopoulos, C. (2013). Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives. *Agribusiness*, 20(1), 3–22. <https://doi.org/10.1002/agr.21328>

<sup>8</sup> Sealsamas

<sup>9</sup> Sealsamas

<sup>10</sup> Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy*, 94(4), 691–719. <https://dash.harvard.edu/handle/1/3450060>

<sup>11</sup> Iliopoulos, C., Värnik, R., Filippi, M., Võlli, L., & Laaneväli-Vinokurov, K. (2019). Organizational design in Estonian agricultural cooperatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 7(2), 100093. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2019.100093>

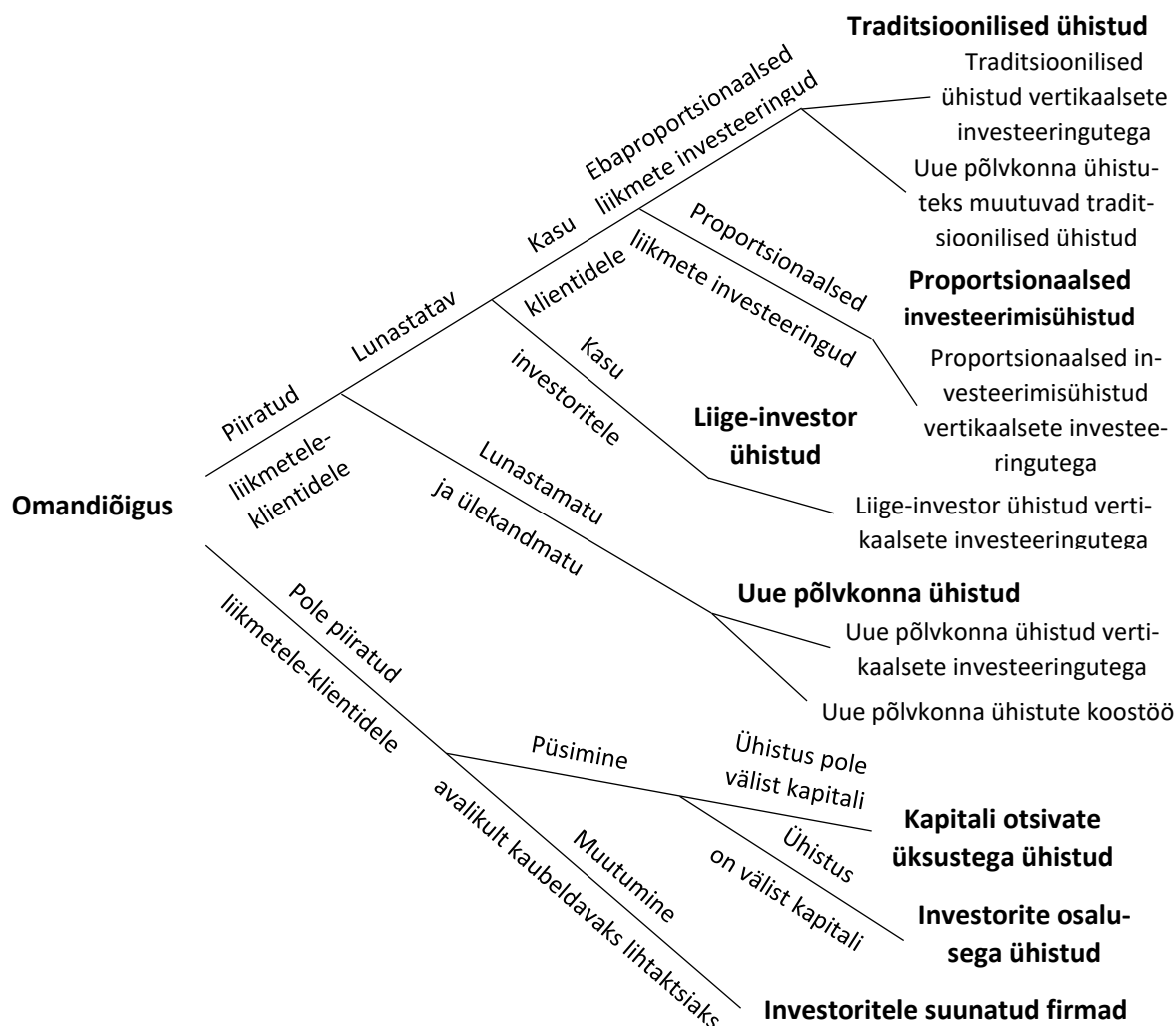
<sup>12</sup> Dunn, J. R. (1988). Basic Cooperative Principles and Their Relationship to Selected Practices. *Journal of Agricultural Cooperation*, 3, 1–11. <https://ideas.repec.org/a/ags/joagco/46212.html>

<sup>13</sup> Cook, M. (2018). A Life Cycle Explanation of Cooperative Longevity. *Sustainability*, 10(5), 1586. <https://doi.org/10.3390/su10051586>



- ühistu eesmärki;
- ühistus valitsevat organisatsioonikultuuri.<sup>14</sup>

Siinkohal tasub tähele panna, et omand moodustab nendest küsimustest vaid kolmandiku. Seetõttu ei tuleks näiteks kasumi jaotamisega seotud küsimusi tingimata hääleõigusega üheskoos uurida – Omandiõigust võib muuta ilma organisatsiooni ühistulist olemust muutmata, kasumi jaotamist saab uurida ka ohus- tamata põhimõtet, et igal liikmel on üks hääl (Joonis 1).



Joonis 1. Erinevad ühistumudelid omandiõiguse vaatepunktist<sup>15</sup>

Ülaltoodud joonisel kasutatakse omandimudelite defineerimiseks kolme mõistet – ülekantav (*transferable*), hinnatav (*appreciable*) ja lunastatav (*redeemable*) –, mille abil luuakse omandimudelite karakteristikute skaala:

- **ülekantav ja ülekandmatu** – kas ühistu liikme omandiõigust saab teisele ühistu liikmele või ühistuvälisele osapoolele üle kanda;
- **hinnatav ja hindamatu** – kas ühistu liikme omandiõigusele saab omistada kindla rahalise väärtuse;
- **lunastatav ja lunastamatu** – kas ühistu liikme omandiõigusest saab loobuda (näiteks ühistust lahku- misel), misjärel makstakse selle väärtus liikmele tagasi.

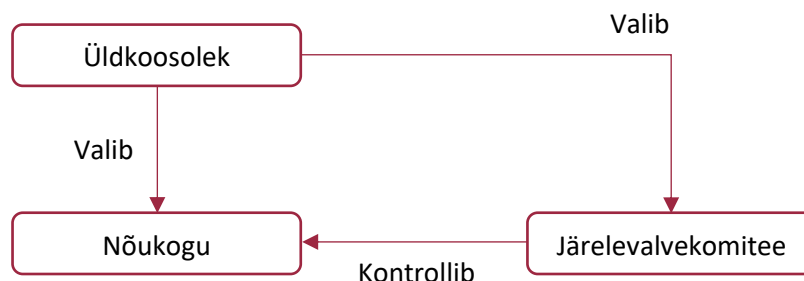
<sup>14</sup> Sealsamas

<sup>15</sup> Chaddad, F. R., & Cook, M. L. (2004). Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 26(3), 348–360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9353.2004.00184.x>

Traditsioonilistele ühistumudelitele on iseloomulik omandiõiguse piiramine ainult liikmetele, ülekandmatu, hindamatu ja lunastatav jääktulu nõudeõigus ning kasu jaotamine liikmete nende ühistu teenuste kasutamise mahu alusel<sup>16</sup>. Skaala teises äärmuses asuvad investorisuunitlusega firmad ehk äriorganisatsioonid, mille omanikud pole enam talunikud-kliendid. Nende kahe äärmuse vahele jäävad viis ebatraditsioonilist ühistu omandimudelit, millel omanditunnused on järgnevad:

- **Proportsionaalse investeerimisühistu** omandiõigus on piiratud ainult liikmetele, see on ülekandmatu, hindamatu ja lunastatav, kuid liikmetelt oodatakse ühistusse investeerimist proportsionaalselt oma ühistu teenuste kasutamise mahuga<sup>17</sup>.
- **Liige-investor ühistu** omandiõigus on samuti piiratud liikmetele, ülekandmatu, hindamatu ja lunastatav. Kasum jaotatakse liikmetele lisaks ühistu teenuste kasutamise mahu järgi veel nende [finants]osalus osakaalu alusel ühistus.<sup>18</sup>
- **Uue põlvkonna ühistu** omandiõigus on kaubeldav ja hinnatav, kuid see on piiratud olemasolevatele liige-klientidele. Lisaks nõutakse neilt oma toodangu ühistule tarnimiseks tarneõiguse soetamist vastavalt liikme eeldatavale ühistu teenuste kasutamise mahule, et ühistu teenuste kasutamine ja omand on kapitaliinvesteeringu mõttes täielikus kooskõlas.<sup>19</sup>
- **Kapitali otsivate üksustega ühistul** pole erinevalt ülalmainitud omandiõiguse mudelitest sarnaselt järgneva mudeliga omandiõigus piiratud vaid liige-klientidele. Seetõttu võib esineda liige-klientide ja investorite huvide konflikte. Selles mudelis omandavad investorid omandiõiguse eraldiseisvas juriidilises üksuses, mis kuulub täielikult või osaliselt ühistule.<sup>20</sup>
- **Investorite osalusega ühistu** emiteerib enam kui ühe klassi aktsiaid, mis on suunatud erinevatele omanike gruppidele, sealhulgas mitteliikmetest investoritele, kellel on selle mudeli kohaselt ühistus otseselt omandiõigus<sup>21</sup>.

**Omandimudelit täiendab ühistu valitsemismudel**, mille valik on samuti ühistu praktikatest tulenevalt lai. Nendest kõige klassikalisem ja levinum on traditsiooniline mudel, mida illustreerib joonis 2.



**Joonis 2.** Traditsiooniline ühistu sisemise valitsemise mudel (*traditional model of internal governance of cooperatives*)<sup>22</sup>

<sup>16</sup> Cook, M. L., & Iliopoulos, C. (1998). Solutions to Property Rights Constraints in Producer-Owned and Controlled Organizations: Prerequisite for Agri-Chain Leadership? In G. W. Ziggers, J. H. Trienekens & P. J. P. Zuurbier (Eds.) *Proceedings of the Third International Conference on Chain Management in Agri Business and Food Industry* (p. 541–553). Wageningen: Wageningen Agricultural University.

<sup>17</sup> Chaddad, F. R., & Cook, M. L. (2004). Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 26(3), 348–360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9353.2004.00184.x>

<sup>18</sup> Sealsamas

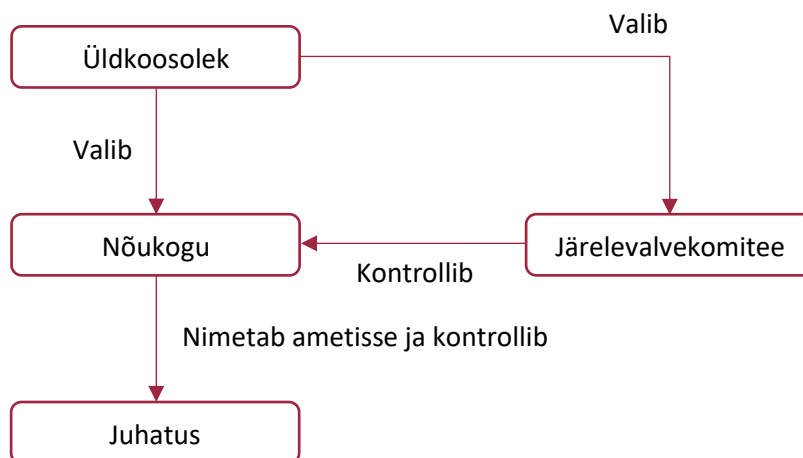
<sup>19</sup> Sealsamas

<sup>20</sup> Sealsamas

<sup>21</sup> Sealsamas

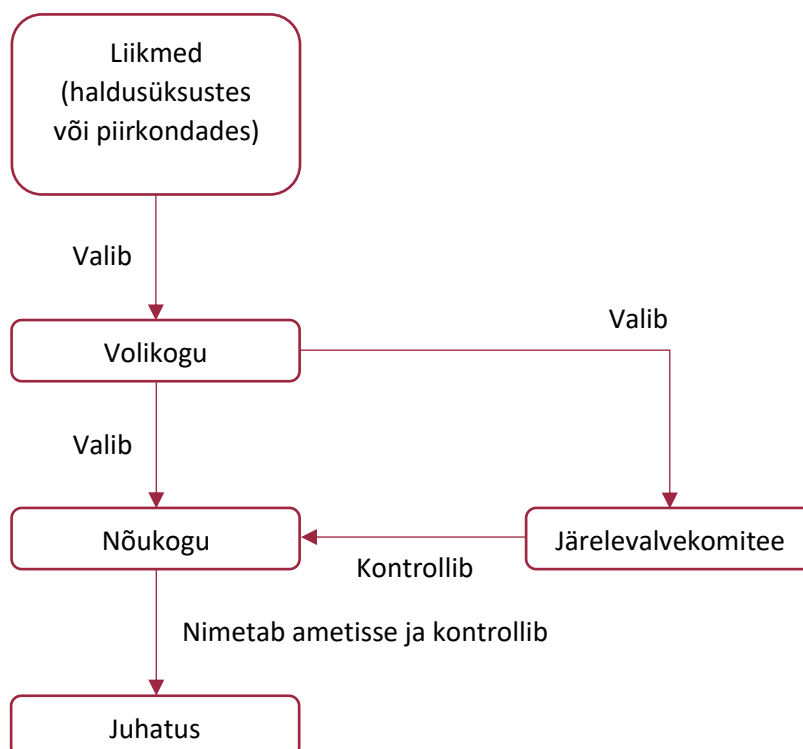
<sup>22</sup> Bijman, J., Hanisch, M., & Sangen, G. (2014). Shifting Control? The Changes of Internal Governance in Agricultural Cooperatives in the EU. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 641–661. <https://doi.org/10.1111/apce.12055>

**Traditsiooniline mudel** ühendab ühistu alussambad üldkoosoleku ja nõukogu, mille kõrval võib töötada järelevalvekomitee. Ühistu igapäevane juhtimine on nõukogu teha, mistõttu langetatakse enamik otsuseid seal, kuigi kaalukamatel teemadel otsustab üldkoosolek. Traditsioonilise mudeli puudus on see, et nõukogu liikmed vastutavad nii oma ettevõtte kui ka ühistu hea käekäigu eest, mistõttu on ühistud nõukogu liikmete töökoormuse vähendamiseks traditsioonilist valitsemismudelit laiendanud (Joonis 3).



**Joonis 3.** Laiendatud traditsiooniline ühistu sisemise valitsemise mudel (*extended traditional model of internal governance of cooperatives*)<sup>23</sup>

**Laiendatud traditsioonilises mudelis** lisandub organisatsiooni struktuuri elukutselistest juhtidest koosnev juhatus. Ühistu strateegiline kontroll on ikka nõukogu ja üldkoosoleku käes, juhatusel on taktikaline kontroll ehk vastutus ühistu igapäevase juhtimise eest. Liikmete arvu kasv toob aga muutused (Joonis 4).

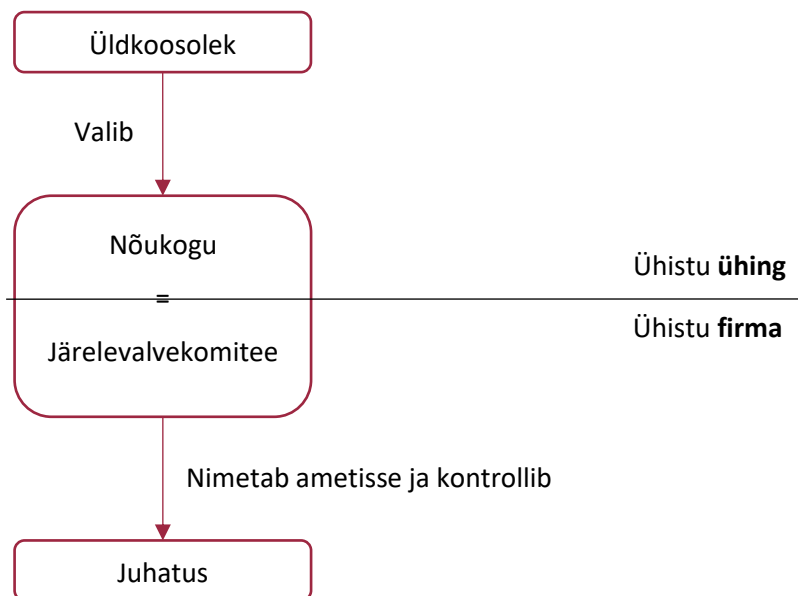


**Joonis 4.** Laiendatud traditsiooniline mudel volikoguga (*extended traditional model with member council*)<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Sealsamas

<sup>24</sup> Sealsamas

Volikogu aitab liikmete huve efektiivsemalt esindada ühistutes, mille liikmeskond on suur või geograafiliselt hajunud. See võimaldab tõhusamalt liikmete huve kaitsta, kuna ühistu suure liikmete arvu tõttu muutub üldkoosoleku kokkukutsumine ebapraktiliseks. Samuti võib volikogu koguneda üldkoosolekust tihedamini ja piirkondlike volinike valimismehhanismi on erinevate piirkondade huvid samuti kaasatud. Ot-sustusorgani loomisega kandub volikogule osa üldkoosoleku kohustustest ja vastutusest. **Samas liigub võim ühistu liikmetest kaugemale, mille viib äärmuseni viimane valitsemismudel** (Joonis 5).



**Joonis 5.** Ühistu sisemise valitsemise korporatiivmudel (*corporation model*)<sup>25</sup>

**Korporatiivmudel** on ühistu nõukogu liikmed samaaegselt ühistu firma, näiteks osaliselt või täielikult ühistule kuuluva tütarettevõtte, järelevalvekomitee liikmed. Oma nime kannab mudel seetõttu, et ühistu juhtimises on olulisel kohal ühistule kuuluva firma juhtimine. Ühinenud nõukogu-järelevalvekomitee liikmed on elukutselised eksperdid, mitte enam ühistu liikmed, mistõttu on liikmete kontrolliõigus võrreldes teiste ühistutega väiksem. Siiski, spetsialistidest koosneva nõukogu-järelevalvekomitee liikmed valib üldkoosolek.

Eelnevalt loetletud valitsemismudelid kirjeldavad seda, kuidas muutuvad liikmete suhted ühistuga. Kuigi liikmete kliendisuhe ei muutu, võib teiseneda ühistu liikmete roll nende omanikena. Kapitali kaasamiseks on võimalik erinevatel meetoditel ühistusse paigutada ka mitteliikmete investeeringuid, võõrandamata samas liikmete kontrolli ühistu üle. Investorile tulu teenimisega ei pea kaasnema temale ühistus kontrolliõiguse andmine.

**Kõige olulisema aspektina tuleks meelde jätta asjaolu, et omandi- ja valitsemisküsimusi analüüsitakse üheskoos, kuid neid on võimalik muuta eraldiseisvalt. Omandiküsimused on aga teema tuleviku uurimisöök, millel peatutakse siinses lõpparuandes vaid põgusalt. Edasi uuritakse just valitsemisküsimusi, selgitamaks välja Eesti põllumajandusühistute valitsemismudeli mõju juhtimisvõimekusele ja ühistute positsioonile toidutarneahelas.**

<sup>25</sup> Sealsamas

## 2. Uuringu metoodika ja valim

---

### 2.1. Uurimisprotsess

Uuring teostati järgnevatel etappidel:

1. tegevuskava koostamine;
2. metoodika väljatöötamine;
3. materjali kogumine ja analüüs;
4. esimese vahearuaande koostamine ja esitamine;
5. täiendava materjali kogumine ja analüüsimine;
6. järelduste ja kokkuvõtte tegemine;
7. lõpparuande esitamine.

Uuring algas koostöös välisekspertidega uuringu tegevuskava koostamisega, misjärel algas selle ingliskeelse metoodika ja nelja erineva küsitlusankeedi koostamine. Paralleelselt küsimustike koostamisega koguti valimi ühistute majandusaasta aruannetest nende finantsandmeid, mida täiendati veel viiendas ja kuuendas etapis, kui ühistud esitasid äriregistrisse 2018. aasta majandusaasta aruande ja teised puuduvad aruanded. Kui küsitlusankeedid olid valmis, tõlgiti need eesti keelde. Lisaks koostati koos küsimustikuga ühistu liikmetele ja nõukogu liikmetele saatmiseks lühike ülevaade kapitali kaasamise meetodite kohta.

Valmis neli küsitlusankeeti:

- küsitlus põllumajandusühistu liikmele (kui ühistul pole nõukogu – 86 küsimust);
- küsitlus põllumajandusühistu nõukogu esimehele (kui ühistul on nõukogu – 101 küsimust);
- küsitlus põllumajandusühistu tegevjuhile (kui ühistul on nõukogu – 28 küsimust);
- küsitlus põllumajandusühistu tegevjuhile (kui ühistul pole nõukogu – 24 küsimust).

Uuringu andmete kogumise protsessi aktiivne faas algas 12. juunil 2019, kui küsimustikud saadeti põllumajandusühistute esindajate äriregistris olevale emailile. Kui vastajad polnud kuu aja möödudes küsitlusankeeti täitnud, võeti nendega ühendust telefoni teel. Kordusteade küsitluse kohta saadeti meilile kord nädalas ja kõned kordusid iga kahe kuni nelja nädala järel. Alates sügisperioodist, septembrikuu teisest poolest helistati valimi ühistutele veelgi tihedamini. Protsess jätkus, kuni kõik valimi ühistute esindajad peale ühe ühistu juhatuse esimehe olid oma küsimustikule vastanud.

Esialgu saadeti küsitlusankeet ühistu juhatuse esimehele ja kas nõukogu esimehele või ühistu liikmetele, olenevalt ühistu valitsemisstruktuurist. Iga ühistule saadeti kaks küsimustikku, et uurida nii ühistu **otsuste kontrolli** (*decision control*) kui ka **juhtimisest** (*decision management*). Hiljem edastati ankeet mõnel juhul mõnele sama valitsemisorgani teisele liikmele. Näiteks olukorras, kui ühistus polnud otseselt määratud juhatuse esimeest, nõukogu esimees ei saanud aega küsitlusele vastamiseks või valitud ühistu liige jäi kättesaamatuks. Kogutud andmeid analüüsiti jooksvalt ja need koondati ühte Exceli faili, kuid lõplike järelduste tegemist alustati 25. novembril 2019. aastal, kui laekus viimane täidetud küsitlusankeet.

Üldjoontes kulges uurimistöö ettenähtud aja- ja tegevusraamistikus. Ehkki uurijad eeldasid, et põllumajandusühistute esindajatel napib aega mahuka uurimisankeedi täitmiseks, ei mõjutanud esindajate ajapuudus oluliselt uurimisprotsessi ja selle tulemusi. Näiteks viimane valimi ühistu uuritava perioodi majandusaasta aruanne lisati äriregistrisse 28. detsembril 2019.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Siinkohal on oluline rõhutada veel asjaolu, et kogu uuringu käigus kogutud materjali ei kasutata lõpparuande koostamiseks. Küsitluse vastused moodustavad vundamendi, millele tuginedes valmivad tulevikus Eesti ühistuid vaatlevad teadusartiklid. Siinne lõpparuanne on vaid pakkumuse tingimustele vastav killuke uutest teadmistest.

## 2.2. Uurimismeetod

Uuringus rakendatakse võrdleva analüüsi meetodit, selgitamaks välja olulisemad Eesti põllumajandusühistute juhtimisvõimekuse seaduspärad ja suundumused. Valimi väike maht välistab kvantitatiivsete andmeanalüüsimeetodite kasutamise, mistõttu koostatakse 23 juhtumiuuringut – üks iga valimi ühistu kohta. Juhtumiuuringus kirjeldatakse olulisemaid ühistu omadusi, mis mõjutavad ühistu valitsemist ja see läbi ühistu juhtimisvõimekust. Ühistute kirjeldamisel tuginetakse eelkõige ühistute esindajate<sup>27</sup> vastustele, mida täiendatakse dokumentaalsete andmete ja ühistute finantsnäitajatega.

Uurimiseesmärgi saavutamiseks kasutatakse lisaks kvalitatiivsetele andmetele kvantitatiivseid andmeid majandusaasta aruannetest ja Statistikaametist. Nendele tuginedes arvutatakse viis näitajat:

- müügitulu;
- turuosa;
- lisaväärtuse indeks;
- varade tootlus;
- omakapitali tootlus.

**Müügitulu** (*return on sales*) väljendab ühistu absoluutarvulist majanduslikku suurust. Näitaja mõõtühik on euro (€) ja selle algallikas on äriregistrist alla laaditud ühistute majandusaasta aruannete kasumiaruande müügitulu rida.

**Turuosa** (*market share*) väljendab ühistu suhtelist majanduslikku suurust. Näitaja mõõtühik on protsent (%) ja see leitakse EMTAK 2008 tegevusalade lõikes vastavalt ühistu majandusaasta aruandes deklareeritud tegevusalade jaotusele ja Statistikaameti andmetele. Turuosa arvutuskäik on selline:

$$\text{Turuosa (\%)} = \frac{\text{Ühistu EMTAK 2008 tegevusala müügitulu (€)}}{\text{Sama EMTAK 2008 tegevusala ettevõtete müügitulu (tuhat €)} * 1000} * 100$$

Kuna Statistikaamet jagab andmeid EMTAK 2008 klassifikaatori järgi vaid kolme koha täpsusega, liidetakse kokku kõik viiekohaliste koodide müügitulud, mida kolmekohaline kood hõlmab.

**Lisaväärtuse indeks** (*extra value index* ehk EVI) väljendab seda, kas ühistu on oma liikmete investeringu väärtust kasvatanud või kahandanud. Positiivne lisaväärtus näitab, et ühistu on läbi oma tegevuse väärtust loonud, negatiivne aga tähendab seda, et ühistu on oma liikmete investeringu väärtust vähendanud<sup>28</sup>. Näitaja mõõtühik on protsent (%) ja selle arvutamiseks vajalikud andmed leitakse äriregistrisse laaditud majandusaasta aruannetest ja ICE-i veebilehelt<sup>29</sup>. Lisaväärtuse indeksi arvutuskäik on:

$$\text{EVI (\%)} = \frac{\text{Kasum (kahjum)} (\text{€}) - (\text{omakapital} (\text{€}) * (12 \text{ kuu LIBOR} + 0,02))}{\text{Varad} (\text{€}) - \text{lühiajalised kohustised} (\text{€})} * 100$$

12 kuu keskmine LIBOR-i<sup>30</sup> väärtus fikseeritakse 29.11.2019 seisuga, mis on -0,29143%<sup>31</sup>. Konstant 0,02 aitab tasandada intressimäära kõikumise mõju.

<sup>27</sup> Termin ühistu esindaja viitab kas juhatuse liikmele, nõukogu liikmele või liikmele. Ambivalentse sõnakasutuse eesmärk pole uuringut ebamäärasemaks muuta, vaid kindlustada vastaja anonüümsus.

<sup>28</sup> Liebrand, C. B. (2007). Measuring the Performance of Agricultural Cooperatives (Rural Business and Cooperative Programs Research Report No 213). Retrieved from the website of USDA Rural Development: <https://www.rd.usda.gov/sites/default/files/RR213.pdf>

<sup>29</sup> Intercontinental Exchange

<sup>30</sup> London Inter-bank Offered Rate

<sup>31</sup> ICE. (2019). Report Center. Retrieved 2019 December 17 from <https://www.theice.com/marketdata/reports/170>

**Varade tootlus** (*return on assets* ehk ROA) väljendab seda, kui võrd kasumlikult on ühistu oma vara rakendanud. Näitaja mõõtühik on protsent (%) ja selle arvutamiseks vajalikud andmed leitakse äriregistrisse laaditud majandusaasta aruannetest. Varade tootluse arvutuskäik on:

$$ROA (\%) = \frac{\text{kasum (kahjum) enne tulumaksustamist (€)}}{\text{varad (€)}}$$

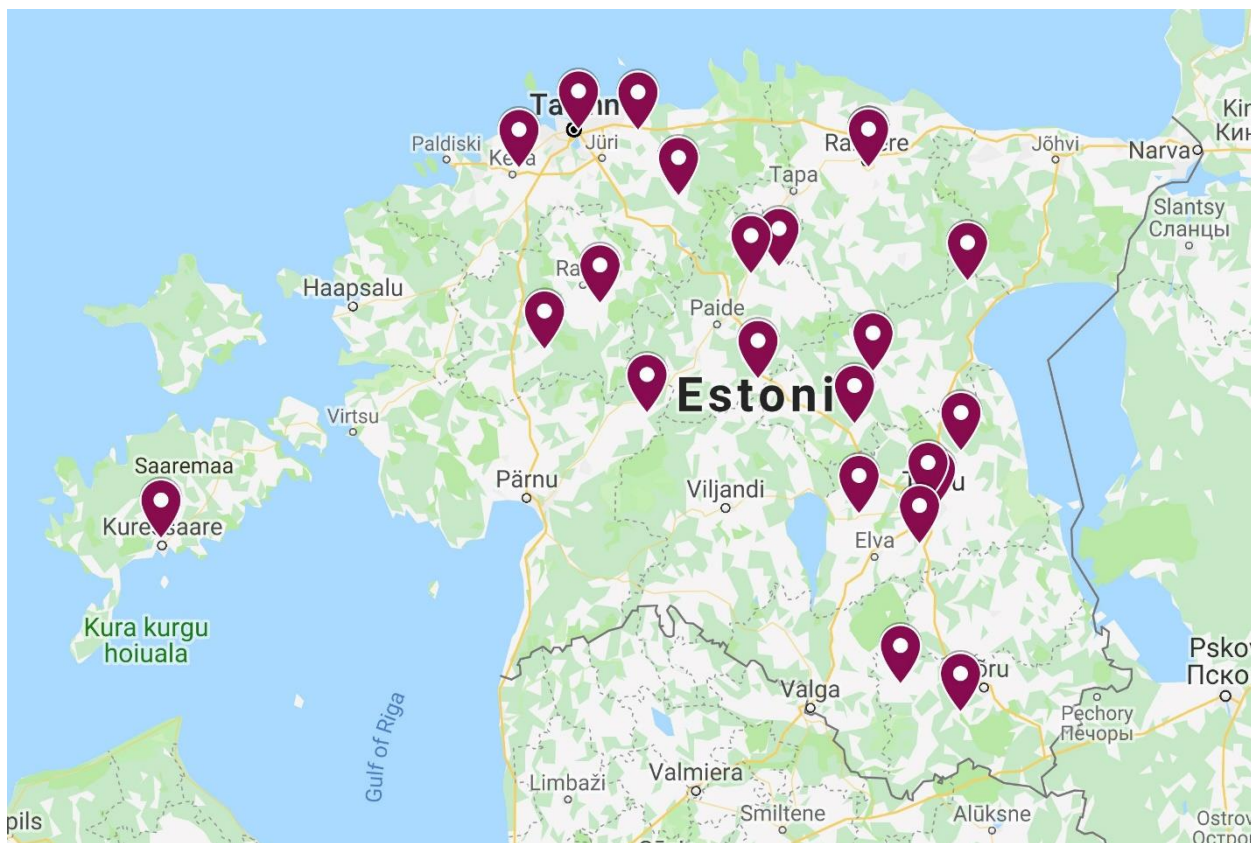
**Omakapitali tootlus** (*return on equity* ehk ROE) väljendab seda, kui kasumlikult on ühistu rakendanud liikmete panustatud omakapitali. Näitaja mõõtühik on protsent (%) ja selle arvutamiseks vajalikud andmed leitakse äriregistrisse laaditud majandusaasta aruannetest. Omakapitali tootluse arvutuskäik on:

$$ROE (\%) = \frac{\text{kasum (kahjum) enne tulumaksustamist (€)}}{\text{omakapital (€)}}$$

Uuringus analüüsitakse ühistute kõige uuemaid kättesaadavaid finantsandmeid kolmel järjestikusel aastal. Seega on vaatlusperiood 2016–2018, kuid seda ühe mööndusega. Nimelt on uuringu koostamise hetkel hilisemad Statistikaameti andmebaasist kättesaadavad andmed 2017. aastast, mistõttu kasutatakse Statistikaameti andmeid sisaldavate arvutuste sooritamisel perioodi 2015–2017.

### 2.3. Uuringu valim

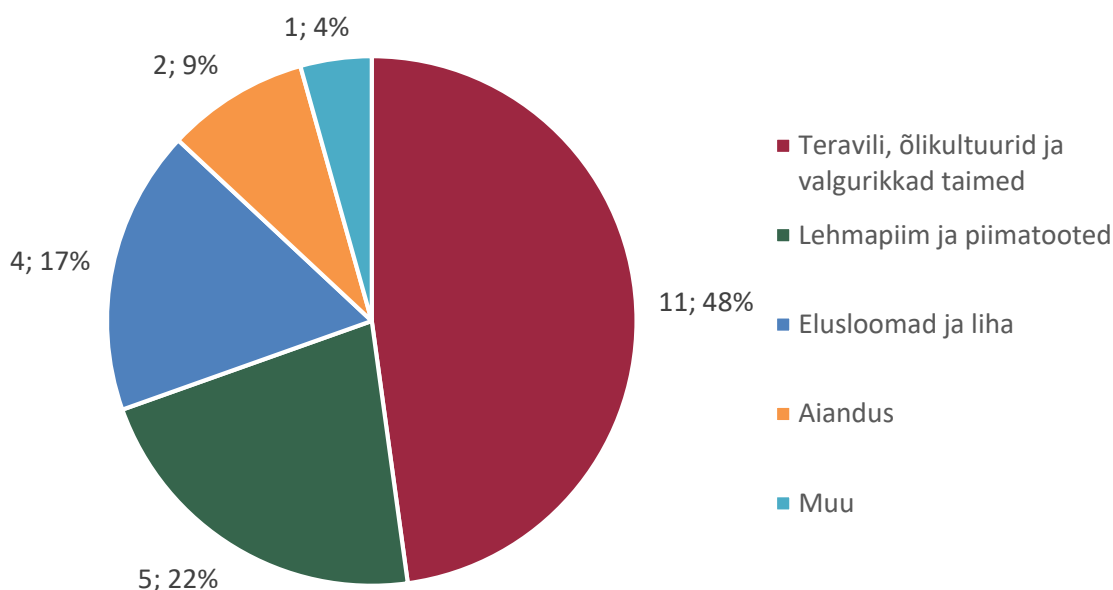
Kuna uuritakse Eesti põllumajandusühistuid, katab uuringu valim kogu riigi (Joonis 6).



Joonis 6. Uuringu valimisse kuuluvad põllumajandusühistud<sup>32</sup>

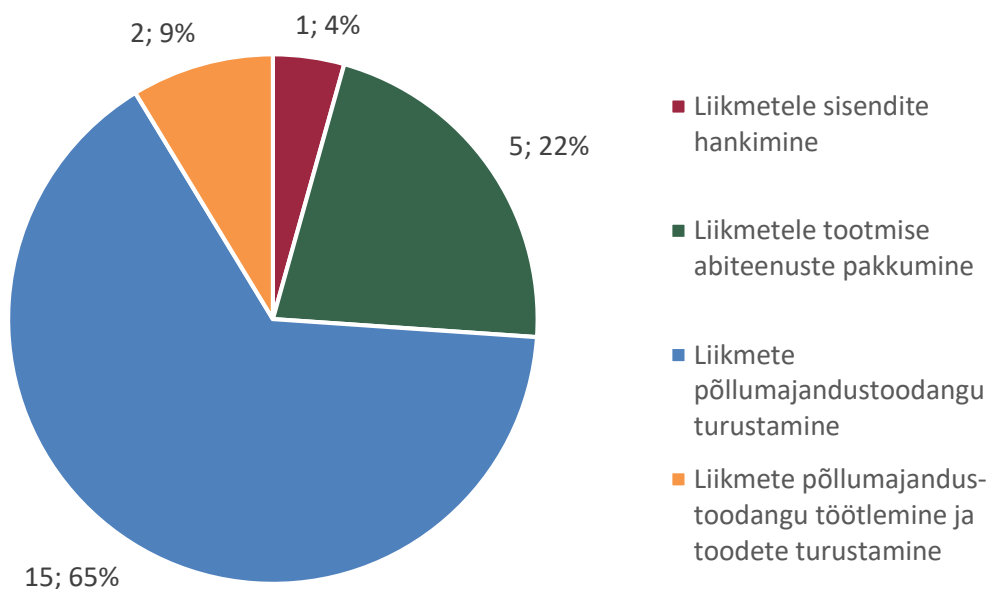
<sup>32</sup> Põllumajandusühistute aadressid pärinevad äriregistrist ja andmed on märgitud Google Mapsi kaardile.

Riigihanke suuniste kohaselt koostatud uuringu valimisse kuulub 23 Eesti põllumajandusühistut, mis liigitatakse üheksasse valdkonda. Iga valmisse kuuluv ühistu on samaaegselt kahes tegevusvaldkonnas – esimene nendest kirjeldab ühistu põllumajandustootmise sektorit ja teine selle eesmärki ehk äritegevuse liiki. Ühistute jagunemisest põllumajandustootmise liigiti annab ülevaate järgnev diagramm (Joonis 7).



**Joonis 7.** Uuringusse kaasatud põllumajandusühistute arv ja nende tegevusvaldkonna osakaal põllumajandustootmise liigiti

Analoogne ülevaate äritegevuse vaatepunktist loob järgnev diagramm (Joonis 8).



**Joonis 8.** Uuringusse kaasatud põllumajandusühistud ja nende tegevusvaldkonnad äritegevuse liigiti

Uuringus osalenute anonüümsuse tagamiseks asendatakse kõigi valimisse kuuluvate ühistute nimed kaheosalise koodiga, mille esimese poole moodustab sõna ühistu ja teise poole täht. Kodeeritud valimisse



kaasatud ühistud tegevusvaldkondade kaupa nii põllumajandustootmise liigiti (Lisa 1) kui äritegevuse liikide lõikes (Lisa 2) on lisatud uuringu lisadesse.

Ühistute äritegevuse liigiti rühmitamisel kasutatakse sama tüpoloogiat, nagu kasutatakse 2018. aastal Eesti Maaülikooli majandus- ja sotsiaalinstituudi ja Maaeluministeriumi koostöös valminud uuringus<sup>33</sup>. Uuringu tulemuste kohaselt on Eestis kuut tüüpi ühistuid:

- **töötlev ühistu**, mille eesmärk on liikmete toodetud põllumajandustoodete töötlemine ning ühistu toodetud kõrgema lisandväärtusega toodete turustamine;
- **turustusühistu**, mille eesmärk on liikmete toodetud põllumajandustoodete koondamine ning turustamine;
- **hankeühistu**, mille eesmärk on liikmetele sisendite hankimine;
- **abiteenuseid pakkuv ühistu**, mille eesmärgiks on oma liikmetele pakkuda tootmiseks vajalikke teenuseid;
- **tootev ühistu**, mille eesmärk on majandusliku kasu teenimine;
- **tootev/abiteenuseid pakkuv ühistu**, mis toimib sarnaselt tootva ühistuga, kuid pakub tootmiseks vajalikke abiteenuseid ka ümberkaudsetele põllumajandustootjatele<sup>34, 35</sup>

Siinses uuringus uuritakse nelja loetletud ühistutüüpi: töötlev ühistu, turustusühistu, hankeühistu ja abiteenuseid pakkuv ühistu.

---

<sup>33</sup> Võlli, L., Värnik, R., & Laaneväli-Vinokurov, K. (2018). Ülevaade põllumajandustootjate tulundusühistutest Eestis. Alla laaditud 21.01.2020 veebilehelt <http://yhistegevus.emu.ee/wp-content/uploads/2019/06/%C3%9CLEVAADE-P%C3%95LLUMAJANDUSTOOTJATE-TULUNDUS%C3%9CHISTUTEST-EESTIS-2018-1.pdf>

<sup>34</sup> Majandusüksuse sõnaselge kasumieesmärgi tõttu ei järgi tootvad ja tootvad/abiteenuseid pakkuvad ühistud ühistegelikke põhimõtteid, mistõttu on need ühistud vaid nime poolest.

<sup>35</sup> Sealsamas

## 3. Uuringu valimi ühistute portreed

---

### 3.1. Ühistu A

Ühistu A on 2015. aastal asutatud ühe omakapitalikogumi (*equity capital pool*) ja kohaliku liikmeskonnaga **turustusühistu**, mis tegutseb **teravilja, õlikultuuride ja valgurikaste taimede** tegevusvaldkonnas. Selle peamised ülesanded on liikmete toodangu turustamine, nende tootmissisenditega varustamine, liikmetele teenuste ja krediidi pakkumine. Lisaks osutab ühistu liikmetele veel riske maandavaid teenuseid. Ühistu eesmärgid on pakkuda liikmetele parimaid võimalikke teenuseid, maksta turustatud liikmete toodangu eest võimalikult kõrget hinda ja küsida tootmissisendite eest võimalikult madalat hinda.

Ühistul A on **ühiksa liiget**, kes on kõik aktiivsed<sup>36</sup>. Liikmed on kas füüsilised isikud või mitteühistulised ettevõtted, kellest üle 50% on juriidilised isikud. Ühistu on viimasel viiel aastal üritanud oma liikmete hulka kasvatada, asutamisel oli sellel viis liiget. Liikmeks astuja peab olema põllumajandustootja, kellel tuleb ühtlasi tasuda 520 eurot, kuid talt ei nõuta osakute ostmist või muid ettemaksulisi kapitalipaigutusi. Liikmemaks pole ühistu asutamisest muutunud ja igal liikmel on üks hääl, mille ta kaotab peale üht mitteaktiivset aastat ühistus.

Ühistu A ei kohusta liikmeid ühistuga turustuslepingut sõlmima, kuid ühistu liikmetelt oodatakse, et nad investeeriksid ühistusse proportsionaalselt ühistu teenuste kasutamisega. Kuid rohkem kui 40% ühistu liikmetest on ühistusse paigutanud vähem omakapitali kui on nende tehingute osakaal kõigist ühistu tehingutest. Samas on 21–30% liikmetest paigutanud ühistusse enam omakapitali kui on nende tehingute osakaal kõigist ühistu tehingutest.

Ühistu A liige ei saa oma ühistu omandiõigust<sup>37</sup> üle anda teisele liikmele või mitteliikmele, seda võib üle anda vaid pereliikmele. Ühistu pole seni kasumit jaotanud, seda hoitakse investeringuteks ja võimaliku kahjumi katmiseks. Ühistul A pole ametlikku liikmete makstud omakapitali lunastamise plaani, ei maksa liikmete panustatud jaotatud omakapitalilt intressi ega emiteeri pikaajalisi võlakirju. Liikmed ei kata üldkulusid otse, need lisanduvad toote hinnale. Ühistu strateegia sätestab jaotatud omakapitali või püsiva omakapitali koguse kasvatamise, kuid ühistu esindaja ei täpsustanud omakapitali kogumise meetodeid.

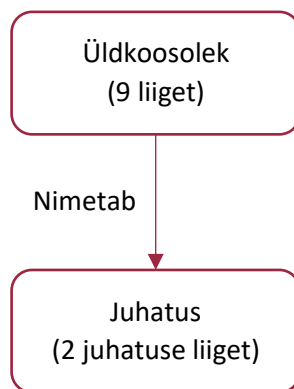
Ühistu A turustab oma liikmete nimel kahte peamist toodet, kuid sellel pole ühtegi bränditud toodet. Ühistu ei konkureeri teiste ühistutega liikmete pärast ega toodete turustamisel teiste ühistute või mitteühistuliste ettevõtetega. Ühistu kasutab liikmete tarnitava toodangu hindamiseks või klassifitseerimiseks kolmandat, sõltumatut osapoolt.

Ühistu A valitsemisstruktuuri kuuluvad üldkoosolek (ühiksa liiget) ja juhatus (kaks juhatuse liiget, kes on samaaegselt ühistu liikmed). Ühistu valitsemisstruktuuri illustreerib järgnev mudel (Joonis 9).

---

<sup>36</sup> Aktiivseks liikmeks loetakse ühistu liige, kes on viimase kahe aasta jooksul sooritanud ühistuga vähemalt ühe tehingu.

<sup>37</sup> Ühistegevust uurivas akadeemilises kirjanduses käsitletakse omandiõigust reeglina jääktulu saamise õiguse ja jääkkontrolliõiguse kontekstis. Omandiõiguse üle andmine on seega jääktulu saamise ja jääkkontrolliõiguse andmine mõnele teisele osapoolle. Mõisted defineeritakse esimese peatüki alapeatükis 1.1.



**Joonis 9.** Ühistu A valitsemismudel

Kirjeldatud mudel on **laiendatud traditsiooniline ühistu sisemise valitsemise mudel nõukoguta**. Ühistu A on omandiõiguse poolest **proportsionaalne investeerimisühistu**. Niisuguses mudelis täidab juhatus traditsioonilise mudeli nõukogu rolli, kuid selle väikese liikmete arvu tõttu pole võimalik demokraatliku otsustusprotsessi rakendada. Üldkoosolek on tagaplaanil, olles delegeerinud praktiliselt kogu otsuste kontrolli- ja juhtimisõiguse oma nimetatud juhatusele. Ühistu A esindaja ei maininud ühtegi kindlat viisi, kuidas ühistu juhtimismudel valiti, kuid kirjutas, et „Me saame ise hakkama“.

Üldkoosolekul ülesanded on:

- põhikirja muutmine;
- juhatuse liikmete valimine ja tagasikutsumine.

Juhatus ülesanded on:

- ühistu esindamine ja juhtimine;
- ühistu raamatupidamise korraldamine;
- ühistu majandusaasta eelarve ettevalmistamine;
- ühistu majandustegevuste ülevaate ja majandusaasta aruannete esitlemine üldkoosolekule;
- uute liikmete avalduste läbivaatamine;
- ühistusse liikmete vastuvõtmine ja vajadusel ka nende väljaheitmine;
- ühistu töötajate palkamine ja vajadusel ka nendega töösuhte lõpetamine;
- informatsiooni andmine liikmetele ühistu tegevustest.

Üks üldkoosoleku kohustusi on põhikirja muutmine, mida pole tänaseni veel tehtud. Ühistu A põhikiri sätestab, millistel teemadel üldkoosolek hääletab. Üldkoosolek hääletab tavaliselt korra aastas. Strateegiline planeerimine toimub koos juhatusega üldkoosoleku kogunemistel. Üldkoosoleku liikmed ei osale kunagi hinnastamise ja kulude jaotamise otsuste langetamises.

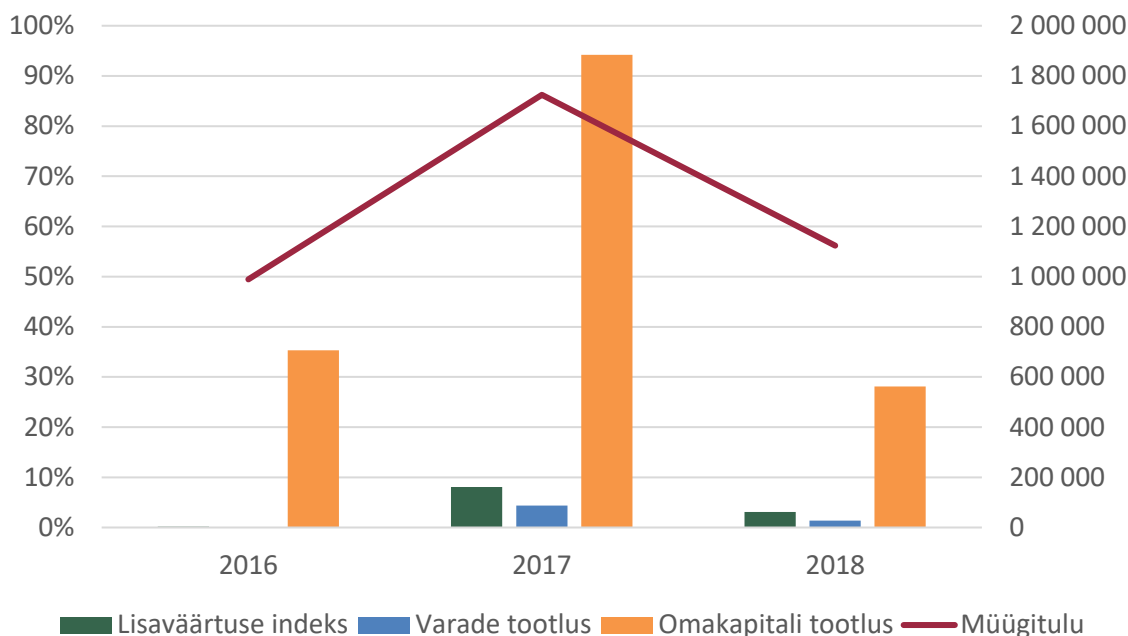
Üldkoosoleku liikmed osalevad tavaliselt koosolekutel 1–2 päeval aastas, millest üks toimub juhatuse kohaloluga ja viimasel üldkoosolekul osalesid kõik liikmed. Ühistu asju arutatakse juhatusega väljaspool üldkoosolekuid 3–4 korral aastas. Lisaks kohtuvad liikmed mõnikord nii teineteise kui ka juhatuse liikmetega sotsiaalsetel sündmustel.

Ühistu A liikmete eelistused erinevad mõningal määral ja mõnikord esineb liikmete keskis tõesiseid lahkemisi seoses ühistu tegevustega. Ühistu üldkoosolekul ei esine peaaegu kunagi liikmete seas püsivaid või ajutisi hääletusrühmi. Ühistu A esindaja hinnangul on usalduse tase liikmete vahel mõõdukalt kõrge.

Ühistu A juhatuse esimees on ametikohal teeninud 2–3 aastat. Enamjaolt on üldkoosolek ja juhatus ühistu eesmärgis (üksmeel sageli), üldistes sihtides (üksmeel sageli), muutuste olulisuses (üksmeel sageli), ettevõtte laienemises (üksmeel sageli) ja riskide võtmises (üksmeel väga tihti) ühel nõul. Küsitlusele vastanud juhatuse liikme sõnul kulub suhetele liikmetega 21–30% tema tööajast.

Juhatuse liikme hinnangul on ühistu A tulemuslikkus oodatust natuke parem. Ühistu maksab oma liikmetele nende tarnitud toodangu eest keskmisest turuhinnast natuke kõrgemat hinda ja küsib liikmetele tarnitavate tootmissisendite eest keskmist turuhinda. Ühistu A liikmed tarnivad sellele aastas ligikaudu 700 000 euro väärtuses toodangut ja hangivad ühistult 500 000 euro väärtuses tootmissisendeid<sup>38</sup>.

Koostatud graafikul kujutatakse ühistu A tulemuslikkuse näitajate muutumist kolmeaastasel vaatlusperioodil (Joonis 10).



**Joonis 10.** Ühistu A müügitulu eurodes, lisaväärtuse indeks, varade tootlus ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>39</sup>

Järgnev tabel koondab seevastu olulisemad ühistu A tulemuslikkuse näitajad kolme aasta keskmisena, mille eesmärk on tasandada turu dünaamika mõju (Tabel 1).

**Tabel 1.** Ühistu A kolme aasta keskmine müügitulu eurodes ning lisaväärtuse indeks, varade ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>40</sup>

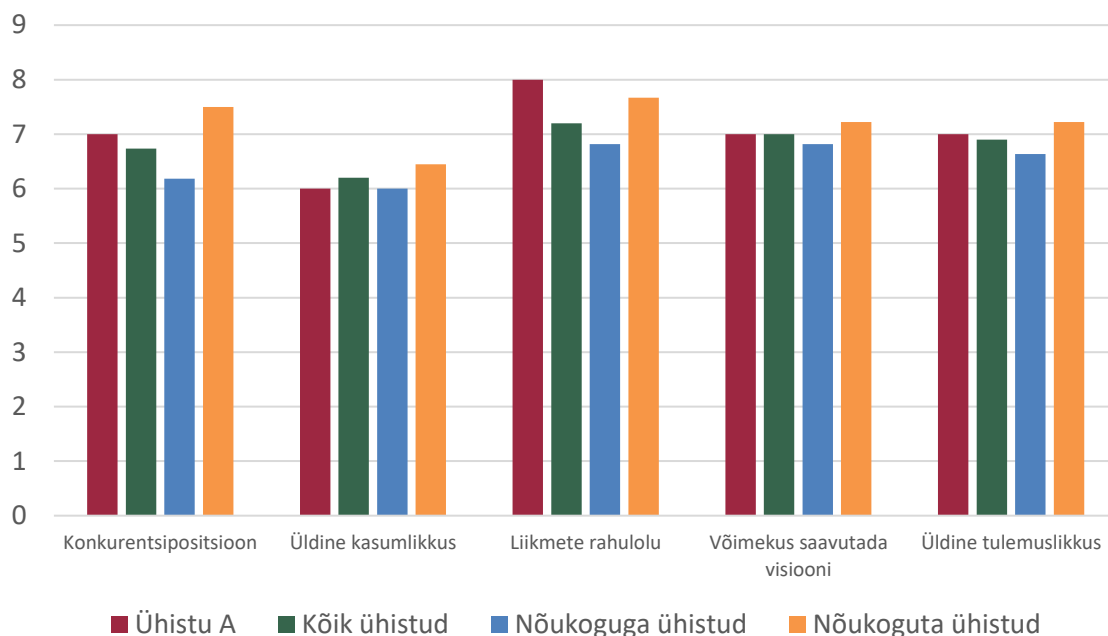
Näitaja	Väärtus	Mõõtühik
Müügitulu	1 278 918	euro (€)
Lisaväärtuse indeks (EVI)	3,75	protsent (%)
Varade tootlus (ROA)	1,89	protsent (%)
Omakapitali tootlus (ROE)	55,25	protsent (%)

Ühe olulisema indikaatorina vaadeldakse veel ühistu liikmete rahulolu erinevate ühistu tulemuslikkuse faktoritega (Joonis 11).

<sup>38</sup> Siinkohal esitatakse tekstis ühistu juhatuse liikme hinnang ühistule tarnitava toodangu ja sellelt hangitavate sisendite väärtuse kohta. Joonise müügitulu väärtus pärineb aga ühistu majandusaasta aruannetest. Selline põhimõte kohaldub kõigile 23 ühistu portreele.

<sup>39</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

<sup>40</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.



**Joonis 11.** Hinnang ühistu konkurentsipositsioonile sektoris, üldisele kasumlikkusele, liikmete rahulolule, võimekusele saavutada visioon ja üldisele tulemuslikkusele ühistus A; kõigis valimi ühistutes; valimi ühistutes, millel on nõukogu ja valimi ühistutes, millel pole nõukogu skaalal 1–10 (kehv–suurepärase)

Ühistu A liikme rahulolu hinnangud ületavad valimi ühistute esindajate keskmisi hinnanguid. Ühistu hinnangute keskmine väärtus on seitse, mis ületab valimi ühistute keskmist hinnangut 6,81.

### 3.2. Ühistu B

Ühistu B on 1996. aastal asutatud ühe omakapitalikogumi ja kohaliku liikmeskonnaga **turustusühistu**, mis tegutseb **elusloomade ja liha** tegevusvaldkonnas. Selle peamine ülesanne on liikmete toodangu turustamine, lisaks osutab ühistu liikmetele veel riske maandavaid teenuseid. Ühistu eesmärgid on pakkuda liikmetele parimaid võimalikke teenuseid, minimeerida konflikte liikmete vahel ja maksta turustatud liikmete toodangu eest võimalikult kõrget hinda.

Ühistul B on **viis liiget**, kes on kõik aktiivsed. Liikmed on mitteühistulised ettevõtted, kes on kõik juriidilised isikud. Ühistu on viimasel viiel aastal üritanud oma liikmeskonda kasvatada, asutamisel oli sellel 20 liiget. Liikmeks astuja peab olema põllumajandustootja, kellel tuleb ühtlasi tasuda 100 eurot, kuid talt ei nõuta osakute ostmist või muid ettemaksulisi kapitalipaigutusi. Ühistu asutamisel oli liikmemaks 1 000 krooni ehk 69,91 eurot ja igal liikmel on üks hääl, mille ta kaotab peale üht mitteaktiivset aastat ühistus.

Ühistu B ei kohusta liikmeid ühistuga turustuslepingut sõlmima ja liikmetelt ei oodata, et nad investeeriksid ühistusse proportsionaalselt ühistu teenuste kasutamise eest. Ligikaudu 16–20% ühistu liikmetest on ühistusse paigutanud vähem omakapitali kui on nende tehingute osakaal kõigist ühistu tehingutest. Samas on rohkem kui 40% liikmetest paigutanud ühistusse enam omakapitali kui on nende tehingute osakaal kõigist ühistu tehingutest.

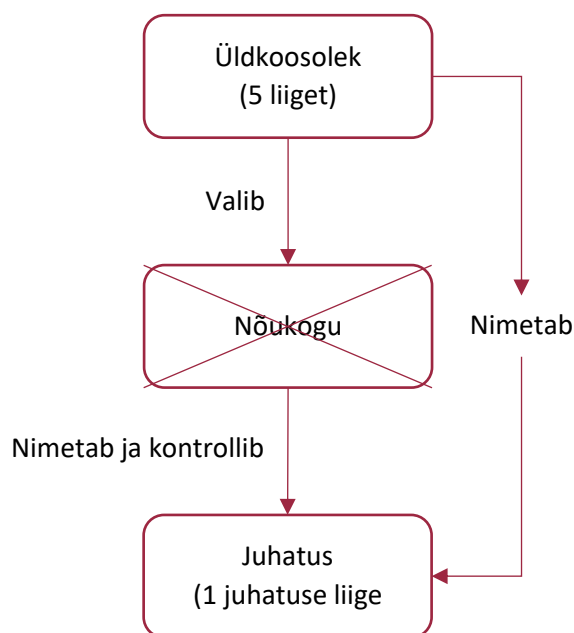
Ühistu B liige ei saa oma ühistu omandiõigust teisele liikmele, mitteliikmele ega pereliikmele üle anda. Ühistu kasum jaotatakse proportsionaalselt ühistu teenuste kasutamise mahu ja ühistusse investeeritud kapitaliga. Ühistul pole ametlikku liikmete makstud omakapitali lunastamise plaani, ei maksa see liikmete panustatud jaotatud omakapitalilt intressi ega emiteeri pikaajalisi võlakirju. Üldkulud jaotatakse võrdselt liikmete vahel. Ühistu strateegia sätestab jaotamata omakapitali või püsiva omakapitali koguse kasvatamise, milleks kasutatakse kolme meetodit:

- kapitali paigutamine püsivasse omakapitali (peale makse, kui seadus seda nõuab);

- netokasum ärist mitteliikmetega;
- otsene investering olemasolevatelt liikmetelt;

Ühistu B turustab oma liikmete nimel kahte peamist toodet, kuid sellel pole ühtegi bränditud toodet. Ühistu ei konkureeri teiste ühistutega liikmete pärast, kuid konkureerib nii ühistute kui ka mitteühistuliste ettevõtetega toodangu turustamisel. Ühistu ei kasuta liikmete tarnitava toodangu hindamiseks või klassifitseerimiseks kolmandat, sõltumatut osapoolt.

Ühistu B valitsemisstruktuuri kuuluvad üldkoosolek (viis liiget) ja juhatus (üks juhatuse liige, kes on samaaegselt ühistu liige). Ühistu valitsemisstruktuuri illustreerib järgnev mudel (Joonis 12).



**Joonis 12.** Ühistu B valitsemismudel

Mudelis on nõukogul rist, kuna 2019. aasta suvel muutis ühistu B oma põhikirja ja kaotas oma valitsemisstruktuurist nõukogu<sup>41</sup>. Muudatuse põhjus seisneb asjaolus, et ühistu muutis oma tegevuse strateegilist suunda, mistõttu kahanes ka selle liikmete arv. Viieliikmelise ühistu valitsemisstruktuuris pole nõukogu ja juhatuse alalhoidmine aga perspektiivikas.

Enne struktuurimuutust kasutas ühistu B laiendatud traditsioonilist ühistu sisemise valitsemise mudelit, kuid ühistu nüüdne valitsemismudel on **laiendatud traditsiooniline ühistu sisemise valitsemise mudel nõukoguta**. Omandiõiguse poolest on see **liige-investor ühistu**. Niisuguses mudelis täidab juhatus traditsioonilise mudeli nõukogu rolli, kuid juhatuse väikese liikmete arvu tõttu pole võimalik demokraatlikku otsustusprotsessi rakendada. Üldkoosolek etendab ühistu valitsemises olulist rolli, rakendades otsuste kontrolliõigust, samas kui üldkoosoleku valitud juhatusel on otsuste juhtimisõigus. Ühistu B esindaja sõnul valiti juhtimismudel **tulenevalt tulundusühistuseadusest**.

Üldkoosoleku ülesanded on:

- põhikirja muutmine;
- juhatuse liikmete valimine ja tagasikutsumine;
- revidentide ja audiitorite valimine ja tagasikutsumine;
- prokuristi määramine ja tagasikutsumine;

<sup>41</sup> Siinse uuringu kontekstis käsitletakse ühistut siiski nõukoguga ühistuna, kuna küsimustike väljasaatmise hetkel ühistu seda tõepoolest oli.

- majandusaasta aruande kinnitamine ja kasumi või kahjumi jaotamine;
- ühistu ühinemise, jagunemise ja selle tegevuse lõpetamise otsustamine;
- ühistu investeringute ja kapitalifondide osas otsuste tegemine;
- ühistu reservkapitali kasutamise otsustamine vastavalt seadusele;
- dividendide väljamaksmise otsuse langetamine;
- juhatuse liikmetega ja nõukogu liikmetega tehtud tehingute tingimuste ja juriidiliste vaidluste üle otsustamine.

Juhatus ülesanded on:

- ühistu esindamine ja juhtimine;
- ühistu raamatupidamise korraldamine;
- ühistu majandusaasta eelarve ettevalmistamine;
- ühistu majandustegevuste ülevaate ja majandusaasta aruannete esitlemine nõukogule või üldkoosolekule;
- uute liikmete avalduste läbivaatamine;
- ühistusse liikmete vastuvõtmine ja vajadusel ka nende väljaheitmine;
- ühistu töötajate palkamine ja vajadusel ka nendega töösuhte lõpetamine;
- informatsiooni andmine liikmetele ühistu tegevustest.

Üks üldkoosoleku kohustus on põhikirja muutmine, ehkki ühistu esindaja ei osanud vastata, mitmel korral on seda muudetud. Nõukogu kaotamine viitab selgelt sellele, et põhikirja on oluliselt muudetud. Ühistu põhikiri ei sätesta seda, millistel teemadel üldkoosolek hääletab. Ühistu B esindaja ei hinnanud numbriliselt, mitme äriküsimuse osas üldkoosolek otsuse langetab, kuid vastas kommentaariga, et üldkoosolek hääletab neid kõiki. Ühistu esindaja ei täpsustanud üldkoosoleku rolli strateegilise planeerimise protsessis ja strateegiliste otsuste hindamises. Üldkoosoleku liikmed osalevad mõnikord hinnastamise ja kulude jaotamise otsuste langetamises.

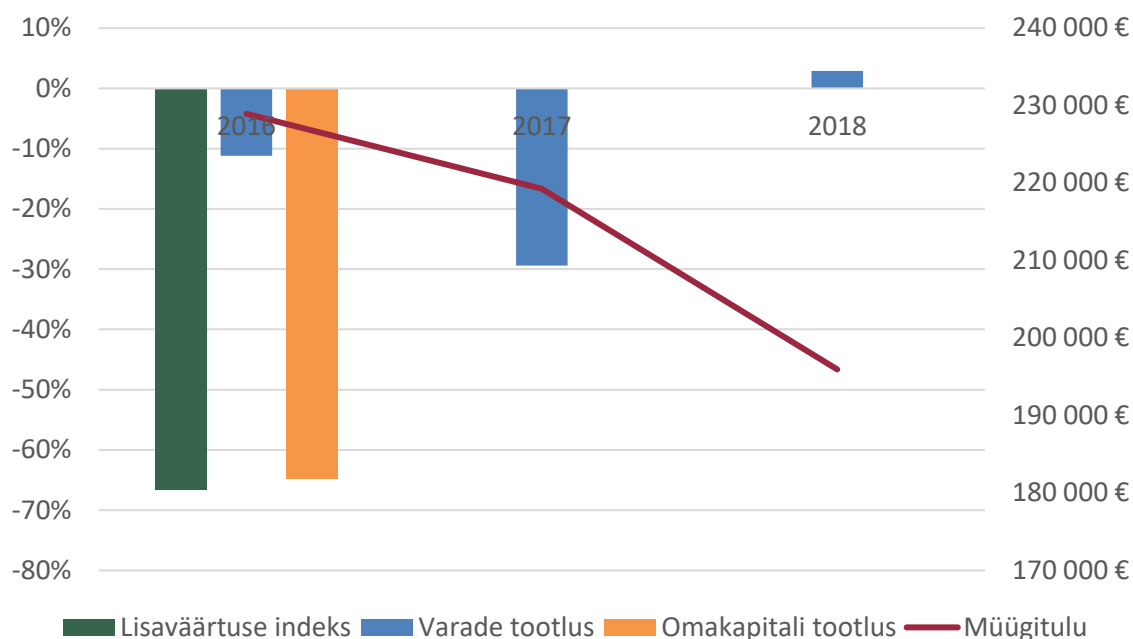
Ühistu B esindaja ei vastanud küsimustele, kui pikalt osalevad üldkoosoleku liikmed tavaliselt aastas koosolekutel, mitu kohtumist toimuvad juhatuse kohalolul ja kui suur osa liikmeskonnast osales viimasel üldkoosolekul. Ühistu esindaja ei vastanud samuti küsimusele, mitu korda aastas arutatakse ühistu asju juhatusega väljaspool koosolekuid. Liikmed kohtuvad mõnikord nii teineteise kui ka juhatuse liikmetega sotsiaalsetel sündmustel.

Ühistu B liikmete eelistused erinevad mõningal määral ja liikmete keskis esineb väga tihti tõsiseid lahkemisi seoses ühistu tegevusega. Ühistu üldkoosolekul ei esine peaaegu kunagi liikmete seas püsivaid või ajutisi hääletusrühmi. Ühistu B esindaja hinnangul on usalduse tase liikmete vahel mõõdukalt madal.

Ühistu B juhatuse esimees on oma ametikohal teeninud alla ühe aasta. Ühistu esindaja ei täpsustanud, kui sageli on juhatuse ja üldkoosolek üldiste sihtide, muutuste olulisuse, ettevõtte laienemise ja riskide võtmise osas ühel meelel, kuid tõdes siiski, et ühistu eesmärgi osal on valitsemisorganid sageli ühel meelel. Küsitlusele vastanud juhatuse liikme sõnul kulub suhetele liikmetega vähem kui 10% tema tööajast.

Juhatus liikme hinnangul on ühistu B tulemuslikkus oodatust palju kehvem. Ühistu maksab liikmetele nende tarnitud toodangu eest keskmisest turuhinnast natuke kõrgemat hinda ja küsib liikmetele tarnitavate tootmissisendite eest keskmist turuhinda. Ühistu B liikmed tarnivad sellele aastas ligikaudu 17 120 euro väärtuses toodangut ja hangivad ühistult 57 176 euro väärtuses tootmissisendeid.

Koostatud graafikul kujutatakse ühistu B tulemuslikkuse näitajate muutumist kolmeaastasel vaatlusperioodil (Joonis 13).



**Joonis 13.** Ühistu B müügitulu eurodes, lisaväärtuse indeks, varade tootlus ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>42,43</sup>

Järgnev tabel koondab seevastu olulisemad ühistu B tulemuslikkuse näitajad kolme aasta keskmisena, mille eesmärk on tasandada turu dünaamika mõju (Tabel 2).

**Tabel 2.** Ühistu B kolme aasta keskmine müügitulu eurodes ning lisaväärtuse indeks, varade ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>44</sup>

Näitaja	Väärtus	Mõõtühik
Müügitulu	214 724	euro (€)
Lisaväärtuse indeks (EVI)	... <sup>45</sup>	protsent (%)
Varade tootlus (ROA)	-12,13	protsent (%)
Omakapitali tootlus (ROE)	... <sup>46</sup>	protsent (%)

Ühistu B esindaja ei vastanud küsimustele ühistu konkurentsipositsiooni kohta sektoris, üldise kasumlikkuse, liikmete rahulolu, visiooni saavutamise võimekuse ja üldise tulemuslikkuse kohta.

### 3.3. Ühistu C

Ühistu C on 2015. aastal asutatud ühe omakapitalikogumi ja kohaliku liikmeskonnaga **turustusühistu**, mis tegutseb **elusloomade ja liha** tegevusvaldkonnas. Selle peamine ülesanne on liikmete toodangu turustamine. Ühistu ei osuta liikmetele riske maandavaid teenuseid. Ühistu eesmärgid on pakkuda liikmetele parimaid võimalikke teenuseid, minimeerida konflikte liikmete vahel ja maksta turustatud liikmete toodangu eest võimalikult kõrget hinda.

<sup>42</sup> Aastate 2017 ja 2018 lisaväärtuse indeksit ja omakapitali tootlust ei arvatata, kuna nendel aastatel oli ühistu B omakapital negatiivne.

<sup>43</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

<sup>44</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

<sup>45</sup> Ühistu B kolme aasta keskmist lisaväärtuse indeksit ja omakapitali tootlust ei arvatata, kuna ühistu kolme aasta keskmine omakapital on negatiivne.

<sup>46</sup> Ühistu B kolme aasta keskmist omakapitali tootlust ei arvatata, kuna ühistu kolme aasta keskmine omakapital on negatiivne.



Ühistul C on **24 liiget**, kellest üle poole on aktiivsed. Liikmed on mitteühistulised ettevõtted, kes on kõik juriidilised isikud. Ühistu on viimasel viiel aastal üritanud oma liikmeskonda kasvatada, asutamisel oli sellel 21 liiget. Liikmeks astuja peab olema põllumajandustootja, kellel tuleb ühtlasi tasuda 1 000 eurot, kuid talt ei nõuta osakute ostmist või muid ettemaksulisi kapitalipaigutusi (ühistul C on plaan niisugune nõue rakendada, kuid uuringu teostamise hetkel polnud veel lõplikku otsust langetatud). Liikmemaks pole ühistu asutamisest muutunud ja igal liikmel on üks hääl, mille ta kaotab ainult peale ühistust lahkumist.

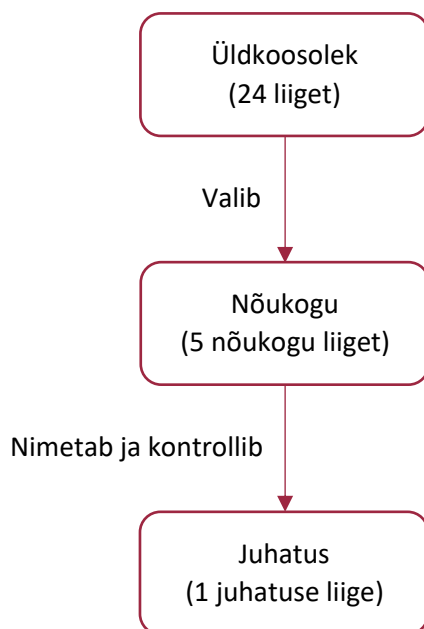
Ühistu C ei kohusta liikmeid ühistuga turustuslepingut sõlmima, kuid ühistu liikmetelt oodatakse, et nad investeeriksid ühistusse proportsionaalselt ühistu teenuste kasutamisega. Ühistu esindaja ei täpsustanud, kui suur osa ühistu liikmetest on ühistusse panustanud vähem või rohkem omakapitali kui on nende tehingute osakaal kõigist ühistu tehingutest.

Ühistu C liige ei saa oma ühistu omandiõigust üle anda teisele liikmele, mitteliikmele või pereliikmele. Ühistu jaotab kasumi liikmete vahel proportsionaalselt ühistu teenuste kasutamisega. Ühistul C pole ametlikku liikmete makstud omakapitali lunastamise plaani, ei maksa liikmete panustatud jaotatud omakapitalilt intressi ega emiteeri pikaajalisi võlakirju. Üldkulud jaotatakse liikmete vahel proportsionaalselt ühistuga tehtavate tehingute mahule. Ühistu strateegia sätestab jaotamata omakapitali või püsiva omakapitali koguse kasvatamise, milleks kasutatakse kahte meetodit:

- ühistu teenuste kasutamise eest tehtavate tagasimaksete talletamine;
- netokasum ärist mitteliikmetega.

Ühistu C turustab oma liikmete nimel üht peamist toodet, kuid sellel pole ühtegi bränditud toodet. Ühistu ei konkureeri teiste ühistutega liikmete pärast, kuid konkureerib teiste ühistute ja mitteühistuliste ettevõtetega toodete turustamisel. Ühistu ei kasuta liikmete tarnitava toodangu hindamiseks või klassifitseerimiseks kolmandat, sõltumatut osapoolt.

Ühistu C valitsemisstruktuuri kuuluvad üldkoosolek (24 liiget), nõukogu (viis nõukogu liiget) ja juhatus (üks juhatuse liige, kes pole ühistu liige). Ühistu valitsemisstruktuuri illustreerib järgnev mudel (Joonis 14).



**Joonis 14.** Ühistu C valitsemismudel

Kirjeldatud mudel on **laiendatud traditsiooniline ühistu sisemise valitsemise mudel**. Omandiõiguse poolest on see **proportsionaalne investeerimisühistu**. Üldkoosoleku otsuste kontrolliõigus on delegeeritud nõukogule, mis nimetab ametisse otsuste juhtimisõigust omava juhatuse, mille järele nõukogu valvab. Ühistu C esindaja sõnul valiti juhtimismudel **tulenevalt tulundusühistuseadusest**.

Üldkoosoleku ülesanded on:

- põhikirja muutmine;
- nõukogu liikmete valimine ja tagasikutsumine;
- revidentide ja audiitorite valimine ja tagasikutsumine;
- majandusaasta aruande kinnitamine ja kasumi või kahjumi jaotamine.

Nõukogu ülesanded on:

- juhatuse liikmete valimine ja tagasikutsumine ning kui juhatuses on rohkem kui kaks liiget, siis juhatuse esimehe määramine;
- prokuristi määramine ja tagasikutsumine;
- ühistu tegevuste planeerimine ja selle juhtimise organiseerimine;
- järelvalve juhatuse tegevuste üle;
- ühistu igapäevastest tegevustest kõrvale kalduvate tehingute kinnitamine ühistu nimel;
- ühistu majandusaasta eelarve kinnitamine;
- ühistusse liikmete vastuvõtmine ja vajadusel ka nende väljaheitmine.

Juhatus ülesanded on:

- ühistu esindamine ja juhtimine;
- ühistu raamatupidamise korraldamine;
- ühistu majandusaasta eelarve ettevalmistamine;
- ühistu majandustegevuste ülevaate ja majandusaasta aruannete esitlemine nõukogule või üldkoosolekule;
- uute liikmete avalduste läbivaatamine;
- ühistu töötajate palkamine ja vajadusel ka nendega töösuhte lõpetamine;
- informatsiooni andmine liikmetele ühistu tegevustest.

Üks üldkoosoleku kohustusi on põhikirja muutmine, mida pole tänaseni veel tehtud. Ühistu C põhikiri sätestab, millistel teemadel üldkoosolek hääletab. Üldkoosolek hääletab tavaliselt üht küsimust aastas. Nõukogu töötab strateegia välja juhatusest eraldi ning määratleb strateegiliste otsuste hindamise ajakava ja kriteeriumid ning küsib tihti peale juhatuse vahearuannete saamist lisainformatsiooni, lisaks kogub nõukogu juhatuse aruannete kõrval ka ise informatsiooni strateegiliste otsuste edenemise kohta. Nõukogu liikmed osalevad mõnikord hinnastamise ja kulude jaotamise otsuste langetamises.

Nõukogu liikmed osalevad tavaliselt koosolekutel viiel päeval aastas, millest ükski ei toimu juhatuse kohalolul ja ühistu asju arutatakse juhatusega väljaspool nõukogu koosolekuid neli korda aastas. Kõik nõukogu liikmed on ühistu liikmed, nõukogu liikme keskmine vanus on 49 aastat ja ta on nõukogus teeninud keskmiselt neli aastat ning praegune nõukogu esimees on ametis olnud vähem kui aasta. Nõukogu liikmete panustatud omakapital moodustab ühistu kogu omakapitalist ligikaudu 5%. Ühistu C ei korralda uutele ega olemasolevatele nõukogu liikmetele koolitusi ja ei vii läbi terviklikke nõukogu hindamisi ega hinda üksikute nõukogu liikmete tulemuslikkust.

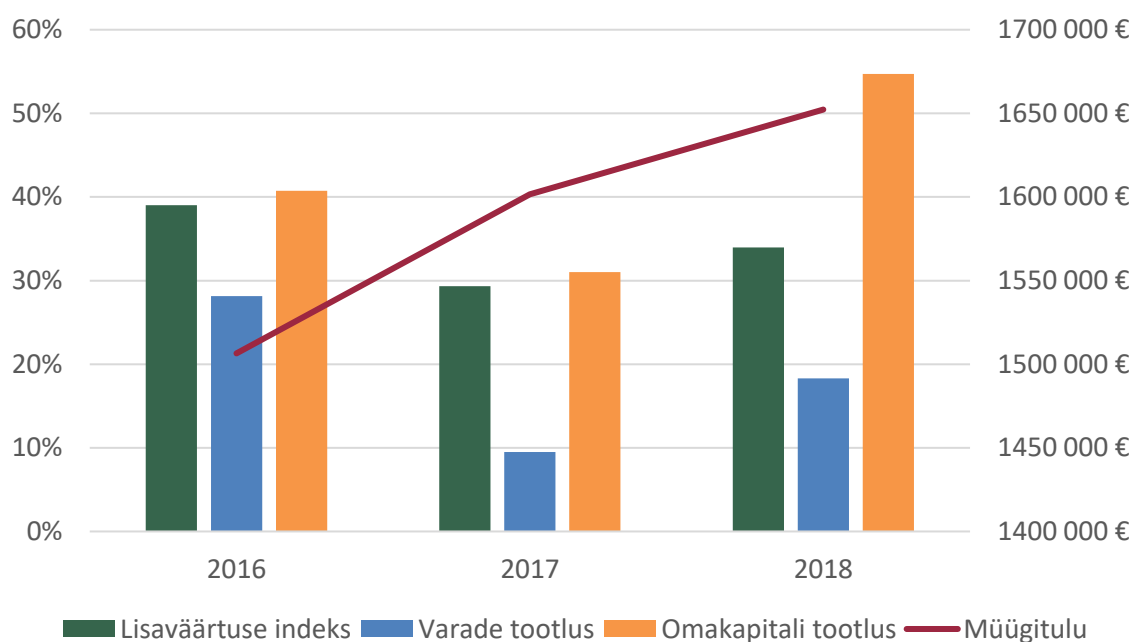
Viimastel nõukogu valimistel hääletas ligikaudu 70% hääleõiguslikest liikmetest, ligikaudu sama palju ühistu liikmetest osales viimasel üldkoosolekul. Lisaks kohtuvad liikmed mõnikord nii teineteise kui ka juhatuse liikmetega sotsiaalsetel sündmustel.

Ühistu C liikmete eelistused erinevad mõningal määral ja mõnikord esineb liikmete keskis tõsiseid lahkemisi seoses ühistu tegevusega. Ühistu nõukogu koosolekutel ei esine peaaegu kunagi nõukogu liikmete seas püsivaid või ajutisi hääletusrühmi. Ühistu C esindaja hinnangul on usalduse tase liikmete vahel mõeldukalt kõrge.

Ühistu C juhatuse esimees on ametikohal teeninud 2–3 aastat. Nõukogu ja juhatus on ühistu eesmärgis, üldistes sihtides, muutuste olulisuses, ettevõtte laienemises ja riskide võtmises sageli üksmeelel. Küsitlusele vastanud juhatuse liikme sõnul kulub suhetele liikmetega 10–20% tema tööajast.

Juhatus liikme hinnangul on ühistu C tulemuslikkus oodatust natuke parem. Ühistu maksab liikmetele nende tarnitud toodangu eest keskmisest turuhinnast natuke kõrgemat hinda ja küsib liikmetele tarnitavate tootmissisendite eest keskmisest turuhinnast natuke madalamat hinda. Ühistu C liikmed tarnivad sellele aastas ligikaudu 1 600 000 euro väärtuses toodangut, kuid ühistult hangitavate tootmissisendite väärtust ühistu esindaja ei hinnanud.

Koostatud graafikul kujutatakse Ühistu C tulemuslikkuse näitajate muutumist kolmeaastasel vaatlusperioodil (Joonis 15).



**Joonis 15.** Ühistu C müügitulu eurodes, lisaväärtuse indeks, varade tootlus ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>47</sup>

Järgnev tabel koondab seevastu olulisemad ühistu C tulemuslikkuse näitajad kolme aasta keskmisena, mille eesmärk on tasandada turu dünaamika mõju (Tabel 3).

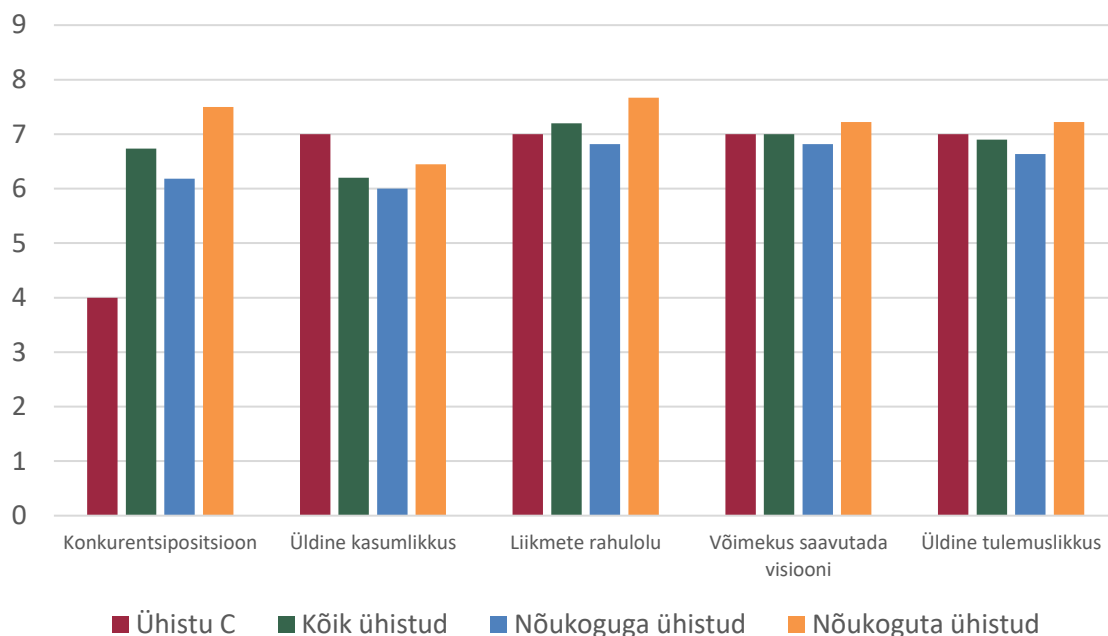
**Tabel 3.** Ühistu C kolme aasta keskmine müügitulu eurodes ning lisaväärtuse indeks, varade ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>48</sup>

Näitaja	Väärtus	Mõõtühik
Müügitulu	1 586 741	euro (€)
Lisaväärtuse indeks (EVI)	33,68	protsent (%)
Varade tootlus (ROA)	16,49	protsent (%)
Omakapitali tootlus (ROE)	46,24	protsent (%)

Ühe olulisema indikaatorina vaadeldakse veel ühistu liikme rahulolu erinevate ühistu tulemuslikkuse faktoritega (Joonis 16).

<sup>47</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

<sup>48</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.



**Joonis 16.** Hinnang ühistu konkurentsipositsioonile sektoris, üldisele kasumlikkusele, liikmete rahulolule, võimekusele saavutada visioon ja üldisele tulemuslikkusele ühistus C; kõigis valimi ühistutes; valimi ühistutes, millel on nõukogu ja valimi ühistutes, millel pole nõukogu skaalal 1–10 (kehv–suurepärase)

Ühistu C liikme rahulolu hinnangud ei ületa reeglina valimi ühistute esindajate keskmisi hinnanguid. Ühistu hinnangute keskmine väärtus on 6,4, mis ei ületa valimi ühistute keskmist hinnangut 6,81. Ühistu C esindaja hindab ühistu konkurentsipositsiooni sektoris keskmisest kehvemaks tõenäoliselt ühistu suhtelise väiksuse tõttu.

### 3.4. Ühistu D

Ühistu D on 1993. aastal asutatud ühe kapitalikogumi ja üleriikliku liikmeskonnaga **abiteenuseid pakkuv ühistu**, mis tegutseb **elusloomade ja liha** tegevusvaldkonnas. Selle peamised ülesanded on liikmete toodangu turustamine ja teenuste pakkumine, lisaks osutab ühistu liikmetele veel riske maandavaid teenuseid. Ühistu eesmärgid on pakkuda liikmetele parimaid võimalikke teenuseid, minimeerida konflikte liikmete vahel ja maksta turustatud liikmete toodangu eest võimalikult kõrget hinda.

Ühistul D on **449 liiget**, kes on kõik aktiivsed. Liikmed on füüsilised isikud, mitteühistulised ettevõtted, ühistud ja mittetulundusühingud, kellest üle 50% on juriidilised isikud. Ühistu pole viimasel viiel aastal üritanud aktiivselt oma liikmete hulka kasvatada, asutamisel oli sellel 979 liiget. Liikmeks astuja peab olema põllumajandustootja, kellel tuleb ühtlasi tasuda aastamaks 0,35 eurot iga tema karja kuuluva lehma kohta ja uuel liikmelt kogutakse veel ühekoradne osamaks üks euro iga tema lehma kohta, kuid talt ei nõuta osakute ostmist või muid ettemaksulisi kapitalipaigutusi. Asutamisel oli osamaks 10 krooni (0,64 eurot) ja iga-aastane makse 2 krooni (0,19 eurot) lehma kohta ja igal liikmel on üks hääl, mille liige kaotab ainult peale ühistust lahkumist.

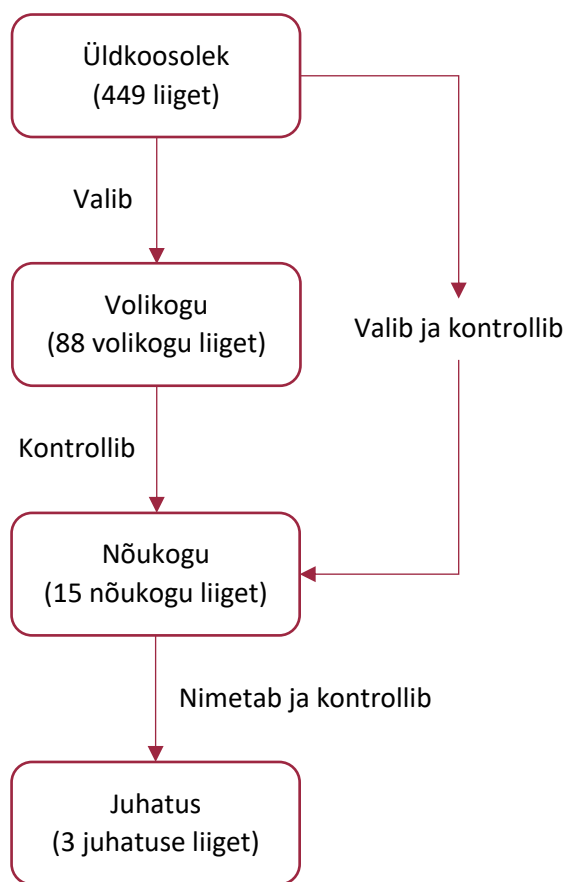
Ühistu D ei kohusta liikmeid ühistuga turustuslepingut sõlmima ja liikmetelt ei oodata, et nad investeeriksid ühistusse proportsionaalselt ühistu teenuste kasutamiseks. Rohkem kui 40% ühistu praegustest liikmetest on ühistusse paigutanud vähem omakapitali kui on nende tehingute osakaal kõigist ühistu tehingutest. Samas on vähem kui 10% ühistu praegustest liikmetest ühistusse paigutanud rohkem omakapitali kui on nende tehingute osakaal kõigist ühistu tehingutest.

Ühistu D liige ei saa oma ühistu omandiõigust üle anda teisele liikmele ega mitteliikmele, kuid võib selle anda pereliikmele. Ühistu pole seni kasumit jaotanud, seda kogutakse tulevikus investeeringute tegemi-

seks. Ühistul D pole ametlikku liikmete makstud omakapitali lunastamise plaani, ei maksa liikmete panustatud jaotatud omakapitalilt intressi ega emiteeri pikaajalisi võlakirju. Üldkulusid ei jaotata liikmete vahel. Ühistu strateegia sätestab jaotamata omakapitali või püsiva omakapitali koguse kasvatamise, kuid ühistu esindaja ei täpsustanud omakapitali kogumise meetodit.

Ühistu D turustab oma liikmete nimel 10 peamist toodet, kuid sellel pole ühtegi bränditud toodet. Ühistu konkureerib teiste ühistutega liikmete pärast ning nii ühistute kui ka mitteühistuliste ettevõtete toodete turustamisel. Ühistu ei kasuta liikmete tarnitava toodangu hindamiseks või klassifitseerimiseks kolmandat, sõltumatut osapoolt.

Ühistu D valitsemisstruktuuri kuuluvad üldkoosolek (449 liiget), volikogu (88 volikogu liiget), nõukogu (15 nõukogu liiget) ja juhatus (kolm juhatuse liiget, kes pole ühistu liikmed). Ühistu valitsemisstruktuuri illustreerib järgnev mudel (Joonis 17).



**Joonis 17.** Ühistu D valitsemismudel

Kirjeldatud mudel on **laiendatud traditsiooniline ühistu sisemise valitsemise mudel volikoguga**. Oman-diõiguse poolest on see **traditsiooniline ühistu**. Mitmesajaliikmelise üldkoosoleku koosolekute korraldamise raskuse tõttu on suur osa selle kohustustest delegeeritud volikogule, mille liikmed valitakse üldkoosoleku liikmete seast ja mis koguneb üldkoosolekust tihedamini. Volikogu valib nõukogu, mis on kõrgeim liikmete kontrolliõigust etendav otsustusorgan, mille kätte koondub peamine otsuste kontrolliõigus. Nõukogu valib juhatuse ja teeb sellega tihedalt koostööd ja samas valvab selle järele, kuna juhatusel on otsuste juhtimisõigus. Ühistu D esindaja sõnul valiti juhtimismudel kahel põhjusel: ühest küljest **dikteeris selle tulundusühistuseadus** ja teisest küljest **rakendati teiste riikide samas valdkonnas tegutsevate ühis-tute kogemusi**.

Üldkoosoleku ülesanded on:

- põhikirja muutmine;

- nõukogu liikmete valimine ja tagasikutsumine;
- volikogu liikmete valimine;
- prokuristi määramine ja tagasikutsumine, kui ühistul pole nõukogu;
- ühistu ühinemise, jagunemise ja selle tegevuse lõpetamise otsustamine;
- ühistu reservkapitali kasutamise otsustamine vastavalt seadusele;
- juhatuse liikmetega ja nõukogu liikmetega tehtud tehingute tingimuste ja juriidiliste vaidluste üle otsustamine;
- nõukogu liikmete töö hindamine.

Volikogu kohustused on:

- revidentide ja audiitorite valimine ja tagasikutsumine;
- majandusaasta aruande kinnitamine ja kasumi või kahjumi jaotamine;
- nõukogu liikmete töö hindamine;

Nõukogu ülesanded on:

- juhatuse liikmete valimine ja tagasikutsumine ning kui juhatuses on rohkem kui kaks liiget, siis juhatuse esimehe määramine;
- ühistu tegevuste planeerimine ja selle juhtimise organiseerimine;
- järelvalve juhatuse tegevuste üle;
- ühistu igapäevastest tegevustest kõrvale kalduvate tehingute kinnitamine ühistu nimel;
- ühistu majandusaasta eelarve kinnitamine.

Juhatus ülesanded on:

- ühistu esindamine ja juhtimine;
- ühistu raamatupidamise korraldamine;
- ühistu majandusaasta eelarve ettevalmistamine;
- ühistu majandustegevuste ülevaate ja majandusaasta aruannete esitlemine nõukogule või üldkoosolekule;
- uute liikmete avalduste läbivaatamine;
- ühistusse liikmete vastuvõtmine ja vajadusel ka nende väljaheitmine;
- ühistu töötajate palkamine ja vajadusel ka nendega töösuhte lõpetamine;
- informatsiooni andmine liikmetele ühistu tegevustest.

Üks üldkoosoleku kohustus on põhikirja muutmine, mida on seni tehtud kolm korda: muudeti ühistu nime, viidi sisse äriseadustiku uuendustest tulenevad muudatused ja muudeti valuuta kroonilt eurole. Ühistu D põhikiri sätestab, millistel teemadel liikmeskond hääletab. Volikogu hääletab tavaliselt viit küsimust aastas, üldkoosolek hääletab harvemini, kuna see ei kogune igal aastal, kuid hääletab sama paljude küsimuste osas. Nõukogu aitab juhatusel nii nõukogu koosolekutel kui ka väljaspool neid strateegia välja töötada ja määratleb strateegiliste otsuste hindamise ajakava ja kriteeriumid, kuid nõukogu seab juhatuse esitatud informatsiooni harva kahtluse alla. Nõukogu liikmed ei osale kunagi hinnastamise ja kulude jaotamise otsuste langetamises.

Nõukogu liikmed osalevad tavaliselt koosolekutel neljal päeval aastas, millest ükski ei toimu juhatuse kohalolul ja ühistu asju arutatakse juhatusega väljaspool nõukogu koosolekuid neli korda aastas. Kõik nõukogu liikmed on ühistu liikmed, kuus nendest on naissoost ja üks nõukogu liige on ühistu töötaja (kellel on samuti hääletamisõigus). Nõukogu liikme keskmine vanus on 56,5 aastat ja ta on nõukogus teeninud keskmiselt 5,5 aastat ning küsimustiku vastamise hetkel ametis olnud nõukogu esimees oli oma ametis 15–19 aastat. Nõukogu liikmete panustatud omakapital moodustab ühistu kogu omakapitalist ligikaudu 7%. Ühistu D ei korralda uutele ega olemasolevatele nõukogu liikmetele koolitusi ja ei vii läbi terviklikke nõukogu hindamisi ega hinda üksikute nõukogu liikmete tulemuslikkust.

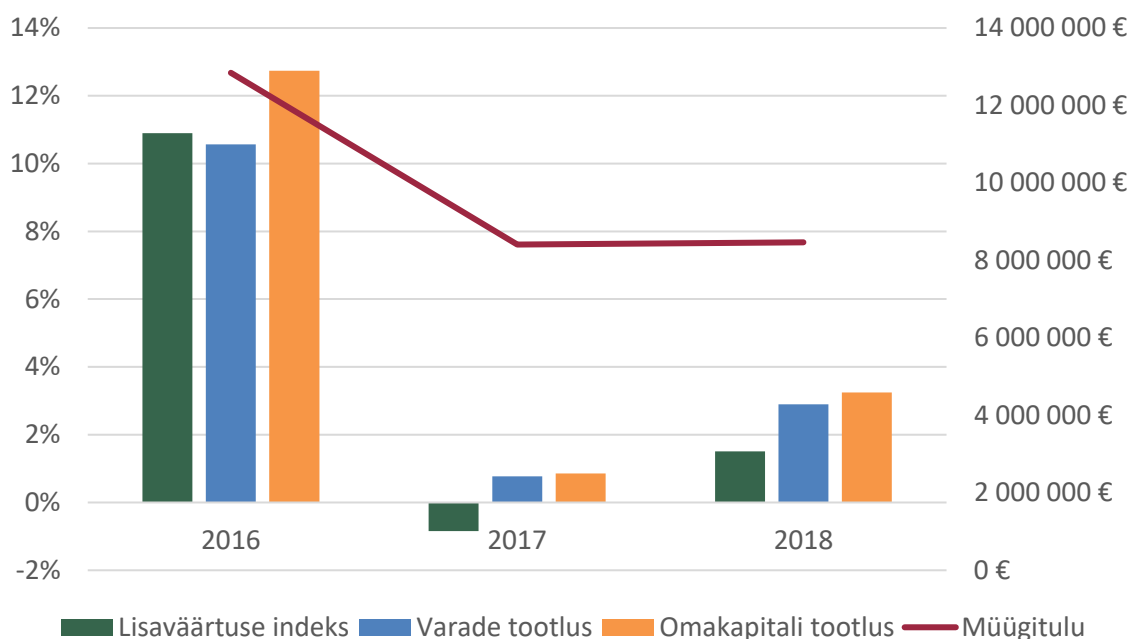
Viimastel nõukogu valimistel hääletas ligikaudu 57% hääleõiguslikest liikmetest, ligikaudu sama palju ühistu liikmetest osales viimasel üldkoosolekul. Lisaks kohtuvad liikmed sageli nii teineteise kui ka juhatuse liikmetega sotsiaalsetel sündmustel.

Ühistu D liikmete eelistused sarnanevad mõningal määral ja mõnikord esineb liikmete keskis tõsiseid lahk-helisid seoses ühistu tegevusega. Ühistu nõukogu liikmete seas esineb harva püsivaid või ajutisi hääletus-rühmi. Ühistu D hinnangul on usalduse tase liikmete vahel mõõdukalt kõrge.

Ühistu D juhatuse esimees on ametikohal teeninud 15–19 aastat. Nõukogu ja juhatus on peaaegu ühel meelel ühistu eesmärgis (üksmeel väga tihti), üldistes sihtides (üksmeel väga tihti), muutuste olulisuses (üksmeel sageli), ettevõtte laienemises (üksmeel sageli) ja riskide võtmises (üksmeel sageli). Küsitlusele vastanud juhatuse liikme sõnul kulub suhetele liikmetega 41–50% tema tööajast.

Juhatus liikme hinnangul on ühistu D tulemuslikkus oodatust natuke parem. Ühistu maksab liikmetele nende tarnitud toodangu eest keskmisest turuhinnast natuke kõrgemat hinda ja küsib liikmetele tarnita-vate tootmissisendite eest keskmisest turuhinnast natuke madalamat hinda. Ühistu D liikmed tarnivad sellele aastas ligikaudu 5 500 000 euro väärtuses toodangut ja hangivad ühistult 1 500 000 euro väärtuses tootmissisendeid.

Koostatud graafikul kujutatakse ühistu D tulemuslikkuse näitajate muutumist kolmeaastasel vaatluspe-rioodil (Joonis 18).



**Joonis 18.** Ühistu D müügitulu eurodes, lisaväärtuse indeks, varade tootlus ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>49</sup>

Järgnev tabel koondab seevastu olulisemad Ühistu D tulemuslikkuse näitajad kolme aasta keskmisena, mille eesmärk on tasandada turu dünaamika mõju (Tabel 4).

**Tabel 4.** Ühistu D kolme aasta keskmine müügitulu eurodes ning lisaväärtuse indeks, varade ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>50</sup>

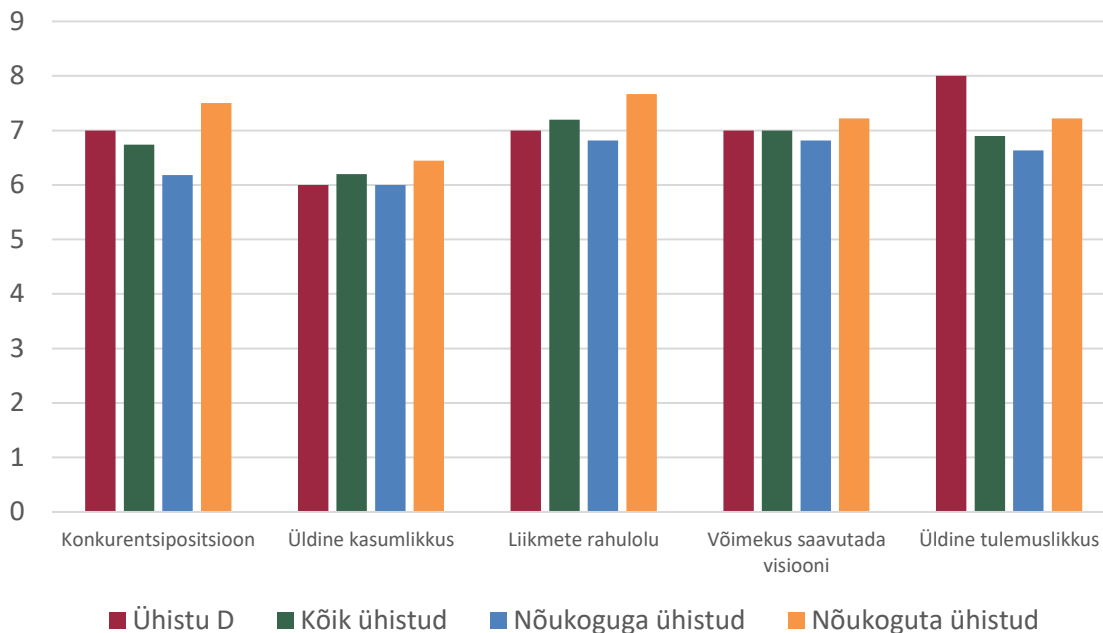
Näitaja	Väärtus	Mõõtühik
Müügitulu	9 907 124	euro (€)

<sup>49</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

<sup>50</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

Lisaväärtuse indeks (EVI)	3,80	protsent (%)
Varade tootlus (ROA)	4,85	protsent (%)
Omakapitali tootlus (ROE)	5,57	protsent (%)

Ühe olulisema indikaatorina vaadeldakse veel ühistu liikme rahulolu erinevate ühistu tulemuslikkuse faktoritega (Joonis 19).



**Joonis 19.** Hinnang ühistu konkurentsipositsioonile sektoris, üldisele kasumlikkusele, liikmete rahulolule, võimekusele saavutada visioon ja üldisele tulemuslikkusele ühistus D; kõigis valimi ühistutes; valimi ühistutes, millel on nõukogu ja valimi ühistutes, millel pole nõukogu skaalal 1–10 (kehv–suurepärase)

Ühistu D liikme rahulolu hinnangud ületavad mitmes näitajas valimi ühistute esindajate keskmisi hinnanguid. Ühistu hinnangute keskmine väärtus on seitse, mis ületab valimi ühistute keskmist hinnangut 6,81.

### 3.5. Ühistu E

Ühistu E on 1997. aastal asutatud ühe omakapitalikogumiku ja rahvusvahelise liikmeskonnaga **töötlev ühistu**, mis tegutseb **lehmapiima ja piimatoodete** tegevusvaldkonnas. Selle peamised ülesanded on liikmete toodangu turustamine, nendele tootmistarvikute ja -sisendite hankimine ja teenuste pakkumine, lisaks osutab ühistu liikmetele veel riske maandavaid teenuseid. Ühistu eesmärgid on pakkuda liikmetele parimaid võimalikke teenuseid, maksta turustatud liikmete toodangu eest võimalikult kõrget hinda ja maksimeerida varade tootlust.

Ühistul E on **154 liiget**, kes on kõik aktiivsed. Liikmed on füüsilised isikud, mitteühistulised ettevõtted ja ühistud, kellest üle 50% on juriidilised isikud. Ühistu on viimasel viiel aastal üritanud oma liikmete hulka kasvatada, asutamisel oli sellel 270 liiget. Liikmeks astuja peab olema põllumajandustootja, kellel tuleb tasuda 640 eurot ja 15 aastat tasuda iga ühistule tarnitud piimakilolt 0,002 eurot, kuid talt ei nõuta osakute ostmist või muid ettemaksulisi kapitalipaigutusi. Liikmemaks pole ühistu asutamisest muutunud ja igal liikmel on üks hääl, mille liige kaotab peale üht mitteaktiivset aastat.

Ühistu E kohustab liikmeid ühistuga turustuslepingu sõlmima ja liikmetelt oodatakse, et nad investeeriksid ühistusse proportsionaalselt ühistu teenuste kasutamisega. Rohkem kui 40% ühistu praegustest liikmetest on ühistusse paigutanud vähem omakapitali kui on nende tehingute osakaal kõigist ühistu tehingutest. Samas on vähem kui 10% ühistu praegustest liikmetest ühistusse paigutanud rohkem omakapitali kui on nende tehingute osakaal kõigist ühistu tehingutest.



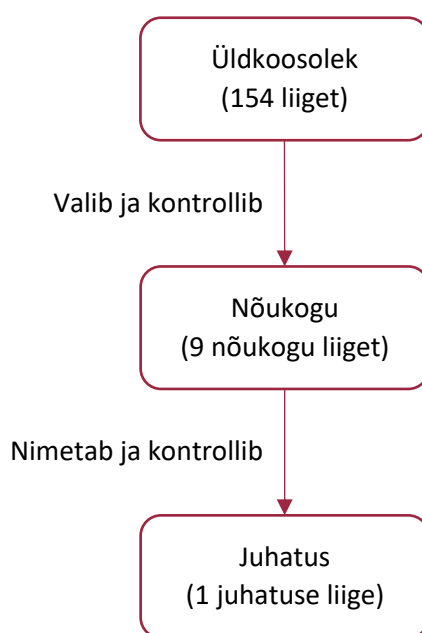
Ühistu E liige võib oma ühistu omandiõiguse üle anda teisele liikmele, mitteliikmele või pereliikmele. Ühistu jaotab kasumi liikmete vahel proportsionaalselt ühistu teenuste kasutamisega. Ühistu E kasutab traditsioonilist ringlusfondi, mille ringlusperioodi pikkus on 15 aastat, kõigile ühistu liikmetele kohaldatakse sama ringlusfondi skeemi ja erinevate toodete lõikes ei kasutata erinevaid ringlusfondi skeeme. Ühistu E ei maksa liikmete panustatud jaotatud omakapitalilt intressi ega emiteeri pikaajalisi võlakirju. Üldkulud jaotatakse liikmete vahel proportsionaalselt nende ühistuga tehtud tehingute mahule.

Ühistu E strateegia sätestab jaotamata omakapitali või püsiva omakapitali koguse kasvatamise, milleks kasutatakse järgnevat meetodeid:

- ühikupõhised kinnipidamised ühistule müüdavalt toodangult;
- netokasum ärist mitteliikmetega;
- liikmemaksu kogumine uutelt liikmetelt.

Ühistu E turustab oma liikmete nimel 12 peamist toodet ja sellel on bränditud tooteid. Rohkem kui 30% ühistu toodetest turustatakse brändinime alt, ühistu brändi reklaamimisele kulub 2–4% ühistu tegevuseelarvest. Ühistu E konkureerib teiste ühistutega liikmete pärast ning ühistute ja mitteühistuliste ettevõtete toodete turustamisel. Ühistu kasutab liikmete tarnitava toodangu hindamiseks või klassifitseerimiseks kolmandat, sõltumatut osapoolt.

Ühistu E valitsemisstruktuuri kuuluvad üldkoosolek (154 liiget), nõukogu (üheksa nõukogu liiget) ja juhatus (üks juhatuse liige, kes pole ühistu liige). Ühistu valitsemisstruktuuri illustreerib järgnev mudel (Joonis 20).



**Joonis 20.** Ühistu E valitsemismudel

Kirjeldatud mudel on **laiendatud traditsiooniline ühistu sisemise valitsemise mudel**. Omandiõiguse poolest on see **proportsionaalne investeerimisühistu**. Üldkoosoleku otsuste kontrolliõigus on delegeeritud nõukogule, mis nimetab ametisse otsuste juhtimisõigust omava juhatuse, mille järele nõukogu valvab. Ühistu E esindaja sõnul valiti juhtimismudel **tulenevalt tulundusühistuseadusest**.

Üldkoosoleku ülesanded on:

- põhikirja muutmine;
- nõukogu liikmete valimine ja tagasikutsumine;
- revidentide ja audiitorite valimine ja tagasikutsumine;
- majandusaasta aruande kinnitamine ja kasumi või kahjumi jaotamine;

- ühistu ühinemise, jagunemise ja selle tegevuse lõpetamise otsustamine;
- ühistu investeringute ja kapitalifondide osas otsuste tegemine;
- ühistu reservkapitali kasutamise otsustamine vastavalt seadusele;
- dividendide väljamaksmise otsuse langetamine;
- juhatuse liikmetega ja nõukogu liikmetega tehtud tehingute tingimuste ja juriidiliste vaidluste üle otsustamine;
- nõukogu liikmete töö hindamine.

Nõukogu ülesanded on:

- juhatuse liikmete valimine ja tagasikutsumine ning kui juhatuses on rohkem kui kaks liiget, siis juhatuse esimehe määramine;
- prokuristi määramine ja tagasikutsumine;
- ühistu tegevuste planeerimine ja selle juhtimise organiseerimine;
- järeelvalve juhatuse tegevuste üle;
- ühistu igapäevastest tegevustest kõrvale kalduvate tehingute kinnitamine ühistu nimel;
- ühistu majandusaasta eelarve kinnitamine.

Juhatus ülesanded on:

- ühistu esindamine ja juhtimine;
- ühistu raamatupidamise korraldamine;
- ühistu majandusaasta eelarve ettevalmistamine;
- ühistu majandustegevuste ülevaate ja majandusaasta aruannete esitlemine nõukogule või üldkoosolekule;
- uute liikmete avalduste läbivaatamine;
- ühistusse liikmete vastuvõtmine ja vajadusel ka nende väljaheitmine;
- ühistu töötajate palkamine ja vajadusel ka nendega töösuhte lõpetamine;
- informatsiooni andmine liikmetele ühistu tegevustest.

Üks üldkoosoleku kohustus on põhikirja muutmine, mida on seni tehtud viis korda: muudeti mitmeid liikmestaatuse klausleid, muudeti liikmete vastutust ühistu kohustuste eest, asutati tütarettevõtte, muudeti liikmete lisavastutust ühistu kohustuste eest ja kehtestati investeringuks täiendav liikmemaks. Ühistu põhikiri ei sätesta, missugustel teemadel liikmeskond hääletab. Üldkoosolek hääletab keskmiselt kolme ühistu äriküsimust aastas. Nõukogu aitab juhatusel nii nõukogu koosolekutel kui ka väljaspool neid strateegia välja töötada ja määratleb strateegiliste otsuste hindamise ajakava ja kriteeriumid ning küsib tihti peale juhatuse vahearuannete saamist lisainformatsiooni. Nõukogu liikmed osalevad väga tihti hinnastamise ja kulude jaotamise otsuste langetamises.

Nõukogu liikmed osalevad tavaliselt koosolekutel 12 päeval aastas, millest kaks toimuvad juhatuse kohalolul ja ühistu asju arutatakse juhatusega väljaspool nõukogu koosolekuid 80 korda aastas. Ühistu E nõukogu koosseisus töötavad liikmesuhete, valitsusega suhtlemise ja meediakommunikatsiooni komiteed, ühtlasi on kõik nõukogu liikmed ühistu liikmed. Nõukogu liikme keskmine vanus on 47 aastat ja ta on nõukogus teeninud keskmiselt viis aastat ning nõukogu esimees on ametis olnud 10–14 aastat. Nõukogu liikmete panustatud omakapital moodustab ühistu kogu omakapitalis ligikaudu 35%. Ühistu E uutele liikmetele korraldatakse aastas keskmiselt 15 tunni ulatuses koolitusi ja ühistu viib läbi terviklikke nõukogu hindamisi, kuid ei hinda üksikute nõukogu liikmete tulemuslikkust.

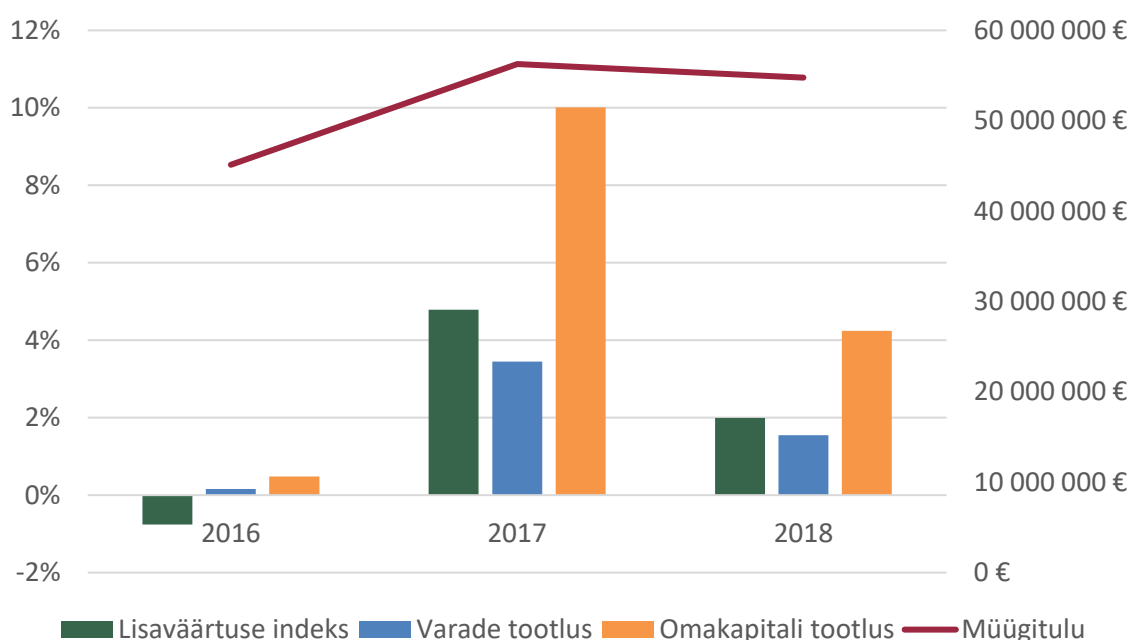
Viimastel nõukogu valimistel hääletas ligikaudu 98% hääleõiguslikest liikmetest ja viimasel üldkoosolekul osales ligikaudu 70% ühistu E liikmetest. Lisaks kohtuvad liikmed sageli nii teineteise kui ka juhatuse liikmetega sotsiaalsetel sündmustel.

Ühistu E liikmete eelistused erinevad mõningal määral ja mõnikord esineb liikmete keskis tõsiseid lahkemisi seoses ühistu tegevusega. Ühistu nõukogu liikmete seas esineb harva püsivaid või ajutisi hääletusrühmi. Ühistu E esindaja hinnangul on usalduse tase liikmete vahel mõõdukalt kõrge.

Ühistu E juhatuse esimees on ametikohal teeninud 15–19 aastat. Nõukogu ja juhatus on peaaegu alati ühel meelel ühistu eesmärgis, üldistes sihtides, muutuste olulisuses, ettevõtte laienemises (kõigil üksmeel väga tihti) ja riskide võtmises (üksmeel sageli). Küsitlusele vastanud juhatuse liikme sõnul kulub suhetele liikmetega 10–20% tema tööajast.

Juhatus liikme hinnangul on ühistu E tulemuslikkus oodatust natuke kehvem. Ühistu maksab liikmetele nende tarnitud toodangu eest keskmisest turuhinnast natuke madalamat hinda ja küsib liikmetele tarnitavate tootmissisendite eest keskmist turuhinda. Kuid ühistu esindaja toonitab, et kõike arvesse võttes pakub ühistu turul parimaid hindu, kuna ka ühistu varad kuuluvad lõpuks liikmetele. Ühistu E liikmed tarnivad sellele aastal ligikaudu 30 000 000 euro väärtuses toodangut ja hangivad ühistult 5 000 000 euro väärtuses tootmissisendeid.

Koostatud graafikul kujutatakse ühistu E tulemuslikkuse näitajate muutumist kolmeaastasel vaatlusperioodil (Joonis 21).



**Joonis 21.** Ühistu E müügitulu eurodes, lisaväärtuse indeks, varade tootlus ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>51</sup>

Järgnev tabel koondab seevastu olulisemad ühistu E tulemuslikkuse näitajad kolme aasta keskmisena, mille eesmärk on tasandada turu dünaamika mõju (Tabel 5).

**Tabel 5.** Ühistu E kolme aasta keskmine müügitulu eurodes ning lisaväärtuse indeks, varade ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>52</sup>

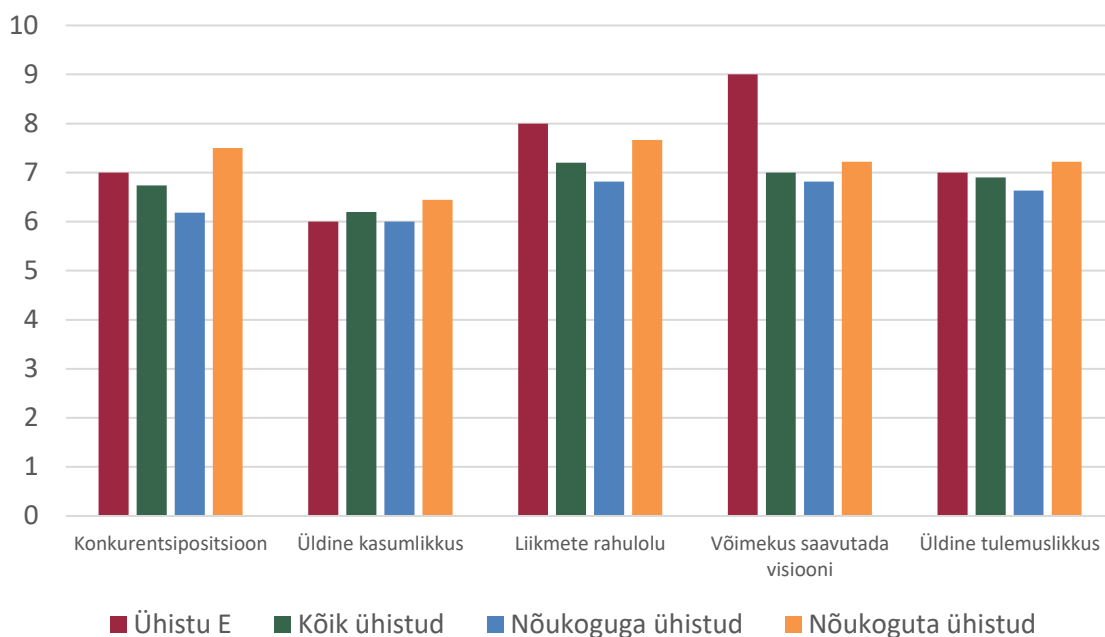
Näitaja	Väärtus	Mõõtühik
Müügitulu	52 051 236	euro (€)
Lisaväärtuse indeks (EVI)	2,16	protsent (%)
Varade tootlus (ROA)	1,73	protsent (%)

<sup>51</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

<sup>52</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

Omakapitali tootlus (ROE)	5,04	protsent (%)
---------------------------	------	--------------

Ühe olulisema indikaatorina vaadeldakse veel ühistu liikme rahulolu erinevate ühistu tulemuslikkuse faktoritega (Joonis 22).



**Joonis 22.** Hinnang ühistu konkurentsipositsioonile sektoris, üldisele kasumlikkusele, liikmete rahulolule, võimekusele saavutada visioon ja üldisele tulemuslikkusele ühistus E; kõigis valimi ühistutes; valimi ühistutes, millel on nõukogu ja valimi ühistutes, millel pole nõukogu skaalal 1–10 (kehv–suurepärase)

Ühistu E liikme rahulolu hinnangud ületavad mitmes näitajas valimi ühistute esindajate keskmisi hinnanguid, eriti visiooni saavutamise võimekuses. Ühistu hinnangute keskmine väärtus on 7,4, mis ületab valimi ühistute keskmist hinnangut 6,81. Üldise kasumlikkuse keskmisest natuke madalam hinnang võib tuleneda asjaolust, et ühistu investeerimistegevuse tõttu väheneb kasumlikkus.

### 3.6. Ühistu F

Ühistu F on 2014. aastal asutatud ühe kapitalikogumi ja kohaliku liikmeskonnaga **turustusühistu**, mis tegeleb **teravilja, õlikultuuride ja valgurikaste taimede** tegevusvaldkonnas. Selle peamised ülesanded on liikmetele tootmistarvikute ja -sisendite hankimine ja teenuste pakkumine. Ühistu ei osuta liikmetele riske maandavaid teenuseid. Ühistu eesmärgid on pakkuda liikmetele parimaid võimalikke teenuseid, maksta turustatud liikmete toodangu eest võimalikult kõrget hinda ja küsida tootmissisendite eest võimalikult madalat hinda.

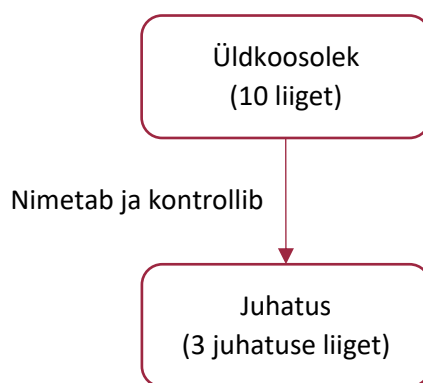
Ühistul F on **10 liiget**, kes on kõik aktiivsed. Liikmed on kas füüsilised isikud või mitteühistulised ettevõtted, kellest üle 50% on juriidilised isikud. Ühistu on viimasel viiel aastal üritanud oma liikmete hulka kasvatada, asutamisel oli sellel viis liiget. Liikmeks astuja peab olema põllumajandustootja, kellel tuleb tasuda 700 eurot, kuid talt ei nõuta osakute ostmist või muid ettemaksulisi kapitalipaigutusi. Asutamisel oli liikmeks 500 eurot ja igal liikmel on üks hää, mille ta kaotab peale üht mitteaktiivset aastat ühistus.

Ühistu F ei kohusta liikmeid ühistuga turustuslepingut sõlmima ja ühistu esindaja ei täpsustanud, kas liikmetelt oodatakse investeerimist ühistusse proportsionaalselt ühistu teenuste kasutamisega. Seega pole ka teada, kas ja kui suur osa ühistu praegustest liikmetest on ühistusse paigutanud vähem või rohkem omakapitali kui on nende tehingute osakaal kõigist ühistu tehingutest.

Ühistu F liige ei saa oma ühistu omandiõigust üle anda teisele liikmele, mitteliikmele ega pereliikmele. Ühistu jaotab kasumi liikmete vahel proportsionaalselt nende ühistule tarnitud toodangu mahuga. Ühistul F pole ametlikku liikmete makstud omakapitali lunastamise plaani, ei maksa liikmete panustatud jaotatud omakapitalilt intressi ega emiteeri pikaajalisi võlakirju. Üldkulud jaotatakse liikmete vahel võrdselt. Ühistu F esindaja ei täpsustanud, kas ühistu strateegia sätestab jaotamata omakapitali või püsiva omakapitali koguse kahandamise või kasvatamise ega nimetanud ühtegi omakapitali kogumise meetodit.

Ühistu F turustab liikmete nimel kuute peamist toodet, kuid sellel pole ühtegi bränditud toodet. Ühistu ei konkureeri teiste ühistutega liikmete pärast ning ühistute ega mitteühistuliste ettevõtetega toodete turustamisel. Ühistu ei kasuta liikmete tarnitava toodangu hindamiseks või klassifitseerimiseks kolmandat, sõltumatut osapoolt.

Ühistu F valitsemisstruktuuri kuuluvad üldkoosolek (10 liiget) ja juhatus (kolm juhatuseliiget, kes on samaaegselt ühistu liikmed). Ühistu valitsemisstruktuuri illustreerib järgnev mudel (Joonis 23).



**Joonis 23.** Ühistu F valitsemismudel

Kirjeldatud mudel on **laiendatud traditsiooniline ühistu sisemise valitsemise mudel nõukoguta**. Omandiõiguse poolest on see **traditsiooniline ühistu**. Niisuguses mudelis täidab juhatus traditsioonilise mudeli nõukogu rolli, kolme juhatuseliikme tõttu on võimalik rakendada ka demokraatlikku otsustusprotsessi. Üldkoosolekul on otsuste kontrolliõigus ja juhatusel otsuste juhtimisõigus. Ühistu F esindaja sõnul valiti juhtimismudel **tulenevalt tulundusühistuseadusest**.

Üldkoosoleku ülesanded on:

- põhikirja muutmine;
- juhatuseliikmete valimine ja tagasikutsumine;
- revidentide ja audiitorite valimine ja tagasikutsumine;
- prokuristi määramine ja tagasikutsumine;
- majandusaasta aruande kinnitamine ja kasumi või kahjumi jaotamine;
- ühistu ühinemise, jagunemise ja selle tegevuse lõpetamise otsustamine;
- ühistu investeringute ja kapitalifondide osas otsuste tegemine;
- ühistu reservkapitali kasutamise otsustamine vastavalt seadusele;
- dividendide väljamaksmise otsuse langetamine;
- juhatuseliikmetega tehtud tehingute tingimuste ja juriidiliste vaidluste üle otsustamine.

Juhatuseliikmete ülesanded on:

- ühistu esindamine ja juhtimine;
- ühistu raamatupidamise korraldamine;
- ühistu majandusaasta eelarve ettevalmistamine;
- ühistu majandustegevuste ülevaate ja majandusaasta aruannete esitlemine või üldkoosolekule;
- uute liikmete avalduste läbivaatamine;

- ühistusse liikmete vastuvõtmine ja vajadusel ka nende väljaheitmine;
- ühistu töötajate palkamine ja vajadusel ka nendega töösuhte lõpetamine;
- informatsiooni andmine liikmetele ühistu tegevustest.

Üks üldkoosoleku kohustusi on põhikirja muutmine, mida pole seni veel tehtud. Ühistu F põhikiri ei sätesta, missugustel teemadel liikmeskond hääletab, kuid üldkoosolek hääletab tavaliselt kaht ühistu äriküsimust aastas. Üldkoosolek aitab juhatusel nii üldkoosolekutel kui ka väljaspool neid strateegia välja töötada ja kogub juhatuse aruannete kõrval ka ise informatsiooni strateegiliste otsuste edenemise kohta. Ühistu F üldkoosoleku liikmed ei osale kunagi hinnastamise ja kulude jaotamise otsuste langetamises.

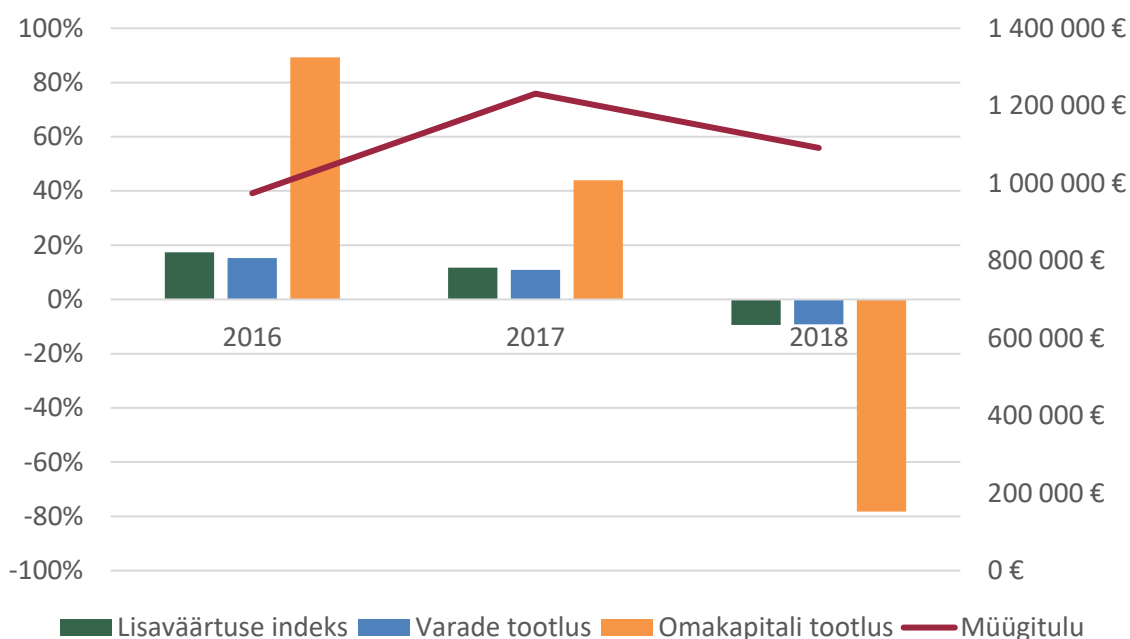
Üldkoosoleku liikmed osalevad koosolekutel tavaliselt kuuel päeval aastas, millest ükski ei toimu juhatuse kohaloluta ja viimasel üldkoosolekul osalesid kõik liikmed. Ühistu asju arutatakse juhatusega väljaspool üldkoosolekuid keskmiselt viis korda aastas. Lisaks kohtuvad liikmed sageli nii teineteise kui ka juhatuse liikmetega sotsiaalsetel sündmustel.

Ühistu F liikmete eelistused sarnanevad mõningal määral ja liikmete keskis ei esine kunagi tõsiseid lahkemisi seoses ühistu tegevusega. Ühistu esindaja ei täpsustanud, kas üldkoosoleku liikmete seas esineb püsivaid või ajutisi hääletusrühmi. Ühistu F esindaja hinnangul on usalduse tase liikmete vahel mõõdukalt kõrge.

Ühistu F juhatuse esimees on ametikohal teeninud 4–5 aastat. Üldkoosolek ja juhatuse ühistu eesmärgis, üldistes sihtides, muutuste olulisuses, ettevõtte laienemises ja riskide võtmises sageli üksmeelel. Küsitlusele vastanud juhatuse liikme sõnul kulub suhetele liikmetega 10–20% tema tööajast.

Juhatuse liikme hinnangul on ühistu F tulemuslikkus oodatust natuke parem. Ühistu maksab liikmetele nende tarnitud toodangu eest keskmisest turuhinnast natuke kõrgemat hinda ja küsib liikmetele tarnitavate tootmissisendite eest keskmisest turuhinnast natuke madalamat hinda. Ühistu F liikmed tarnivad sellele aastas ligikaudu 1 200 000 euro väärtuses toodangut, kuid ühistult hangitavate tootmissisendite väärtust ühistu esindaja ei täpsustanud.

Koostatud graafikul kujutatakse ühistu F tulemuslikkuse näitajate muutumist kolmeaastasel vaatlusperioodil (Joonis 24).



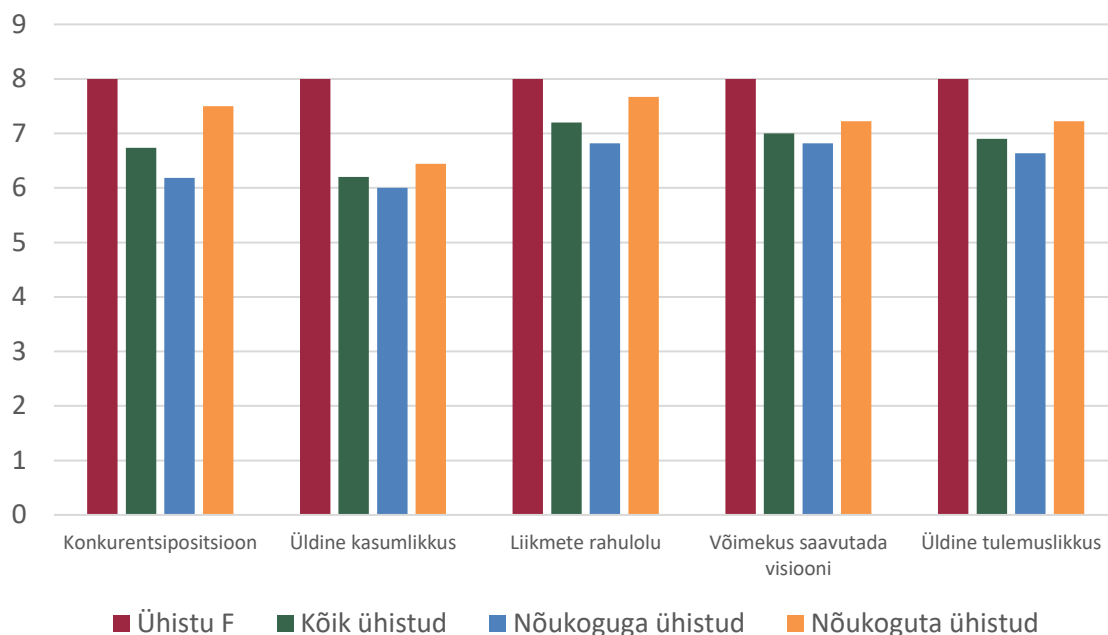
**Joonis 24.** Ühistu F müügitulu eurodes, lisaväärtuse indeks, varade tootlus ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>53</sup>

Järgnev tabel koondab seevastu olulisemad ühistu F tulemuslikkuse näitajad kolme aasta keskmisena, mille eesmärk on tasandada turu dünaamika mõju (Tabel 6).

**Tabel 6.** Ühistu F kolme aasta keskmine müügitulu eurodes ning lisaväärtuse indeks, varade ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>54</sup>

Näitaja	Väärtus	Mõõtühik
Müügitulu	1 098 836	euro (€)
Lisaväärtuse indeks (EVI)	4,01	protsent (%)
Varade tootlus (ROA)	4,01	protsent (%)
Omakapitali tootlus (ROE)	22,91	protsent (%)

Ühe olulisema indikaatorina vaadeldakse veel ühistu liikme rahulolu erinevate ühistu tulemuslikkuse faktoritega (Joonis 25).



**Joonis 25.** Hinnang ühistu konkurentsipositsioonile sektoris, üldisele kasumlikkusele, liikmete rahulolule, võimekusele saavutada visioon ja üldisele tulemuslikkusele ühistus F; kõigis valimi ühistutes; valimi ühistutes, millel on nõukogu ja valimi ühistutes, millel pole nõukogu skaalal 1–10 (kehv–suurepärase)

Ühistu F liikme rahulolu hinnangud ületavad oluliselt valimi ühistute esindajate keskmisi hinnanguid. Ühistu esindaja hinnangute keskmine väärtus on kaheksa, mis ületab valimi ühistute keskmist hinnangut 6,81.

### 3.7. Ühistu G

Ühistu G on 2005. aastal asutatud mitme kapitalikogumi ja üleriikliku liikmeskonnaga **turustusühistu**, mis tegutseb **teravilja, õlikultuuride ja valgurikaste taimede** tegevusvaldkonnas. Selle peamised ülesanded on liikmete toodangu turustamine, tootmistarvikute ja -sisendite hankimine, teenuste pakkumine ning liikmete koolitamine ja nõustamine. Lisaks osutab ühistu liikmetele riske maandavaid teenuseid. Ühistu G

<sup>53</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

<sup>54</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

eesmärgid on pakkuda liikmetele parimaid võimalikke teenuseid, küsida tootmissisendite eest võimalikult madalat hinda ja maksimeerida kasumlikkust hektari kohta agronoomilise nõustamise ja koolitamise abil.

Ühistul G on **160 liiget**, kellest 155 on aktiivsed. Liikmed on kas füüsilised isikud või mitteühistulised ettevõtted, kellest üle 50% on juriidilised isikud. Ühistu pole viimasel viiel aastal üritanud oma liikmete hulka kasvatada, asutamisel oli sellel kaheksa liiget. Liikmeks astuja peab olema põllumajandustootja, kellele tuleb ühtlasi tasuda 3 000 eurot, kuid talt ei nõuta osakute ostmist või muid ettemaksulisi kapitalipaigutusi. Asutamisel oli liikmemaks 200 eurot ja igal liikmel on üks hääl, mille liige kaotab peale kaht mitteaktiivset aastat ühistus.

Ühistu G kohustab liikmeid ühistuga turustuslepingu sõlmima ja liikmetelt oodatakse, et nad investeeriksid ühistusse proportsionaalselt selle teenuste kasutamiseks. Rohkem kui 40% praegustest liikmetest on ühistusse paigutanud vähem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest. Samas on 30–40% praegustest liikmetest ühistusse paigutanud rohkem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest.

Ühistu G liige võib oma omandiõiguse ühistus üle anda teisele liikmele või pereliikmele, kuid mitte mitte-liikmele. Ühistu jaotab kasumi liikmete vahel proportsionaalselt ühistu teenuste kasutamisega. Ühistu kohaldab kõigile liikmetele ringlusfondi ringlusperioodiga viis aastat, misjärel tagastatakse liikmete tasutud maksed. Raha hoitakse erinevates kogumikes – erinevate toodete ja tootmissisendite juures kasutatakse erinevaid ringlusfondi skeeme. Ühistu maksab liikmetele nende panustatud omakapitalilt alla 8% määraga intressi, kuid ei emiteeri pikaajalisi võlakirju ning üldkulud jaotatakse liikmete vahel proportsionaalselt nende ühistuga tehtavate tehingute mahuga.

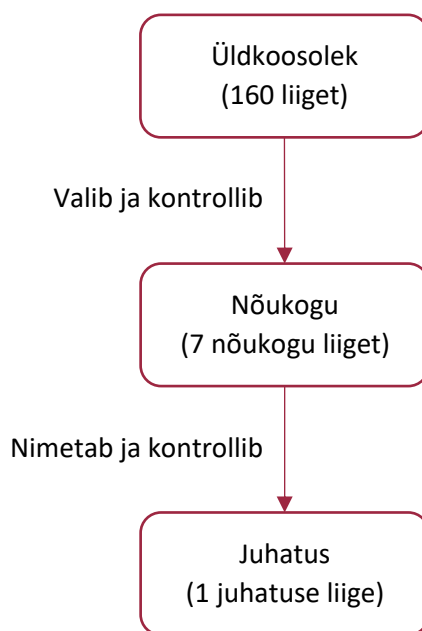
Ühistu G strateegia sätestab jaotamata või püsiva omakapitali koguse kasvatamise, milleks ühistu kasutab kolme meetodit:

- ühistu teenuste kasutamise eest tehtavate tagasimaksete talletamine;
- netokasum ärist mitteliikmetega;
- otsene investering olemasolevatelt liikmetelt.

Ühistu G turustab oma liikmete nimel kuute peamist toodet, kuid sellel pole ühtegi bränditud toodet. Ühistu konkureerib teiste ühistutega liikmete pärast ja nii ühistute kui mitteühistuliste ettevõtetega toodete turustamises. Ühistu ei kasuta liikmete tarnitava toodangu hindamiseks või klassifitseerimiseks kolmandat, sõltumatut osapoolt.

Ühistu G valitsemisstruktuuri kuuluvad üldkoosolek (160 liiget), nõukogu (seitse nõukogu liiget) ja juhatus (üks juhatuse liige, kes pole ühistu liige). Ühistu valitsemisstruktuuri illustreerib järgnev mudel (Joonis 26).





**Joonis 26.** Ühistu G valitsemismudel

Kirjeldatud mudel on **laiendatud traditsiooniline ühistu sisemise valitsemise mudel**. Omandiõiguse poolest on see **proportsionaalne investeerimisühistu**. Üldkoosoleku valitud nõukogule delegeeritakse olulisem osa otsuste kontrolliõigusest, kuid üldkoosolek jätkab nõukogu järele valvamist. Nõukogu nimetatud juhatusel on otsuste juhtimisõigus, mida kontrollib nõukogu. Ühistu G esindaja sõnul valiti juhtimismudel **tulenevalt tulendusühistuseadusest**.

Üldkoosoleku ülesanded on:

- põhikirja muutmine;
- nõukogu liikmete valimine ja tagasikutsumine;
- revidentide ja audiitorite valimine ja tagasikutsumine;
- majandusaasta aruande kinnitamine ja kasumi või kahjumi jaotamine;
- ühistu ühinemise, jagunemise ja selle tegevuse lõpetamise otsustamine;
- ühistu investeeringute ja kapitalifondide osas otsuste tegemine;
- ühistu reservkapitali kasutamise otsustamine vastavalt seadusele;
- dividendide väljamaksmise otsuse langetamine;
- juhatuse liikmetega ja nõukogu liikmetega tehtud tehingute tingimuste ja juriidiliste vaidluste üle otsustamine;
- nõukogu liikmete töö hindamine.

Nõukogu ülesanded on:

- juhatuse liikmete valimine ja tagasikutsumine ning kui juhatuses on rohkem kui kaks liiget, siis juhatuse esimehe määramine;
- järelvalve juhatuse tegevuste üle;
- ühistu igapäevastest tegevustest kõrvale kalduvate tehingute kinnitamine ühistu nimel;
- ühistu majandusaasta eelarve kinnitamine;
- ühistusse liikmete vastuvõtmine ja vajadusel ka nende väljaheitmine.

Juhatus ülesanded on:

- ühistu esindamine ja juhtimine;
- ühistu raamatupidamise korraldamine;
- ühistu majandusaasta eelarve ettevalmistamine;

- ühistu majandustegevuste ülevaate ja majandusaasta aruannete esitlemine nõukogule või üldkoosolekule;
- uute liikmete avalduste läbivaatamine;
- ühistu töötajate palkamine ja vajadusel ka nendega töösuhte lõpetamine;
- informatsiooni andmine liikmetele ühistu tegevustest.

Üks üldkoosoleku kohustus on põhikirja muutmine, mida on seni tehtud kaks korda, kuigi ühistu esindaja ei täpsustanud muudatuste sisu. Ühistu G põhikiri sätestab, missugustel teemadel liikmeskond hääletab. Üldkoosolek hääletab aastas tavaliselt kolme ühistu äriküsimust. Nõukogu aitab juhatusel nii nõukogu koosolekutel kui ka väljaspool neid strateegia välja töötada ning määratleb strateegiliste otsuste hindamise ajakava ja kriteeriumid ning seab juhatuse esitatud informatsiooni tihti kahtluse alla. Nõukogu liikmed osalevad tihti hinnastamise ja kulude jaotamise otsuste langetamises.

Ühistu G nõukogu liikmed osalevad tavaliselt koosolekutel 10 päeval aastas, millest kaks toimuvad ilma juhatuse kohaloluta ja ühistu asju arutatakse juhatusega väljaspool nõukogu koosolekuid 25 korda aastas. Kõik nõukogu liikmed on ühistu liikmed, nende keskmine vanus on 51,7 aastat ja nõukogu liige on nõukogu teeninud keskmiselt 7,3 aastat ning küsimustiku vastamise hetkel ametis olnud nõukogu esimees oli oma ametis 10–14 aastat. Nõukogu liikmete panustatud omakapital moodustab ühistu kogu omakapitalist ligikaudu 5,8%. Ühistu G ei korralda uutele nõukogu liikmetele sissejuhatavaid koolitusi, kuid nõukogu liikmed osalevad koolitustel keskmiselt 40 tundi aastas ja ühistu ei vii läbi terviklikke nõukogu hindamisi ega hinda üksikute nõukogu liikmete tulemuslikkust.

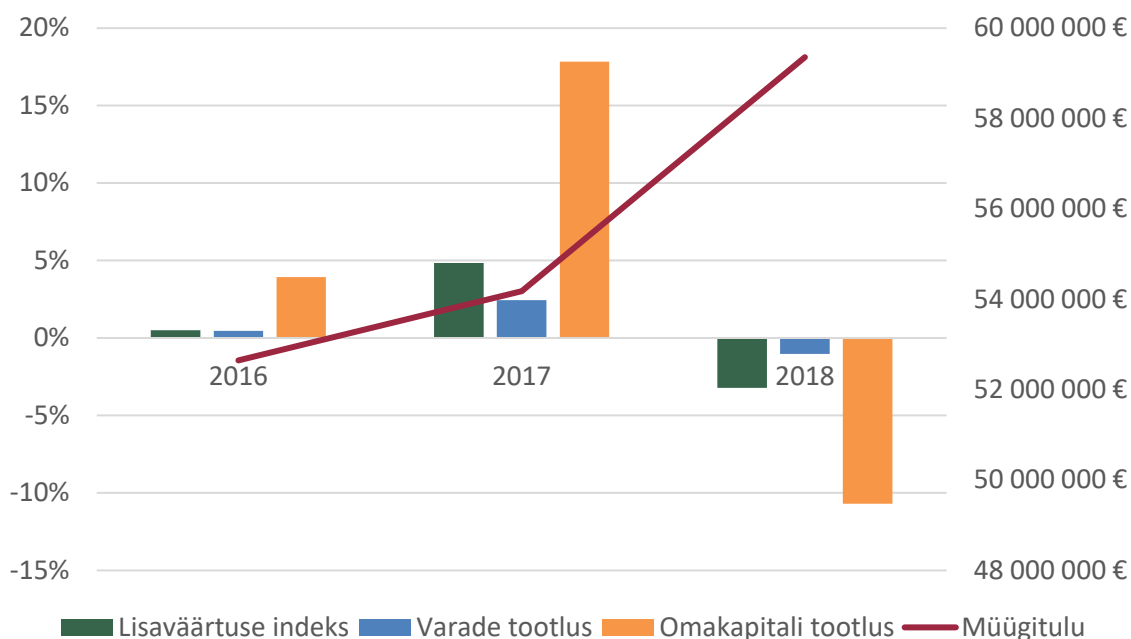
Viimastel nõukogu valimistel hääletas ligikaudu 73% hääleõiguslikest liikmetest ja ligikaudu 86% ühistu liikmetest osales viimasel üldkoosolekul. Lisaks kohtuvad liikmed sageli nii teineteise kui ka juhatuse liikmetega sotsiaalsetel sündmustel.

Ühistu G liikmete eelistused erinevad mõningal määral ja mõnikord esineb liikmete keskis tõesiseid lahkemisi seoses ühistu tegevusega. Ühistu nõukogu liikmete seas ei esine peaaegu kunagi püsivaid või ajutisi hääletusrühmi. Ühistu G esindaja hinnangul on usalduse tase liikmete vahel mõõdukalt kõrge.

Ühistu G juhatuse esimees on ametikohal teeninud 4–5 aastat. Nõukogu ja juhatus on sageli ühel meelel ühistu eesmärgis (üksmeel väga tihti), üldistes sihtides (üksmeel sageli), muutuste olulisuses (üksmeel sageli), ettevõtte laienemises (üksmeel väga tihti) ja riskide võtmises (üksmeel sageli). Küsitlusele vastanud juhatuse liikme sõnul kulub suhetele liikmetega 21–30% tema tööajast.

Juhatus liikme hinnangul on ühistu G tulemuslikkus oodatust natuke parem. Ühistu maksab liikmetele nende tarnitud toodangu eest keskmist turuhinda ja küsib liikmetele tarnitavate tootmissisendite eest keskmisest turuhinnast natuke madalamat hinda. Ühistu G liikmed tarnivad sellele aastas ligikaudu 30 000 000 euro väärtuses toodangut ja hangivad ühistult 25 000 000 euro väärtuses tootmissisendeid.

Koostatud graafikul kujutatakse ühistu G tulemuslikkuse näitajate muutumist kolmeaastasel vaatlusperioodil (Joonis 27).



**Joonis 27.** Ühistu G müügitulu eurodes, lisaväärtuse indeks, varade tootlus ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>55</sup>

Finantssuhtarvude halvenemine 2018. aastal tuleneb mitme negatiivse asjaolu koosmõju tõttu, millest olulisim oli põuane ilm ja selle mõjud. Järgnev tabel koondab seevastu olulisemad ühistu G tulemuslikkuse näitajad kolme aasta keskmisena, mille eesmärk on tasandada turu dünaamika mõju (Tabel 7).

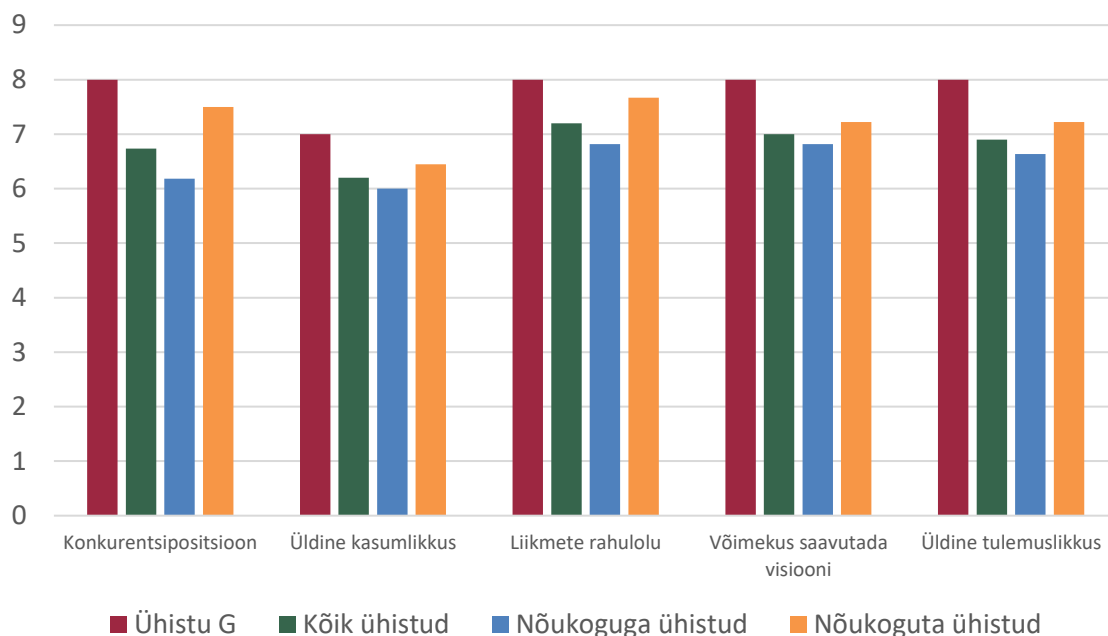
**Tabel 7.** Ühistu G kolme aasta keskmine müügitulu eurodes ning lisaväärtuse indeks, varade ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>56</sup>

Näitaja	Väärtus	Mõõtühik
Müügitulu	55 394 549	euro (€)
Lisaväärtuse indeks (EVI)	0,77	protsent (%)
Varade tootlus (ROA)	0,56	protsent (%)
Omakapitali tootlus (ROE)	4,78	protsent (%)

Ühe olulisema indikaatorina vaadeldakse veel ühistu liikme rahulolu erinevate ühistu tulemuslikkuse faktoritega (Joonis 28).

<sup>55</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

<sup>56</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.



**Joonis 28.** Hinnang ühistu konkurentsipositsioonile sektoris, üldisele kasumlikkusele, liikmete rahulolule, võimekusele saavutada visioon ja üldisele tulemuslikkusele ühistus G; kõigis valimi ühistutes; valimi ühistutes, millel on nõukogu ja valimi ühistutes, millel pole nõukogu skaalal 1–10 (kehv–suurepärase)

Ühistu G liikme rahulolu hinnangud ületavad oluliselt valimi ühistute esindajate keskmisi hinnanguid. Ühistu esindaja hinnangute keskmine väärtus on 7,8, mis ületab valimi ühistute keskmist hinnangut 6,81.

### 3.8. Ühistu H

Ühistu H on 2012. aastal asutatud ühe kapitalikogumi ja piirkondliku liikmeskonnaga **turustusühistu**, mis tegutseb **elusloomade ja liha** tegevusvaldkonnas. Selle peamine ülesanne on liikmete toodangu turustamine. Ühistu ei osuta liikmetele riske maandavaid teenuseid. Ühistu H eesmärgid on pakkuda liikmetele parimaid võimalikke teenuseid, maksta turustatud liikmete toodangu eest võimalikult kõrget hinda ja küsida tootmissisendite eest võimalikult madalat hinda.

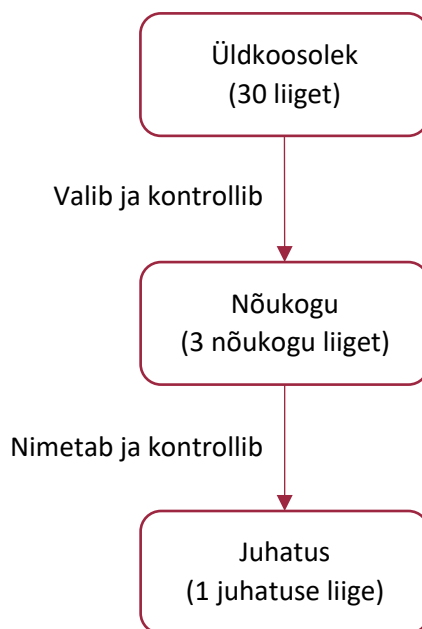
Ühistul H on **30 liiget**, kes on kõik aktiivsed. Liikmed on kas füüsilised isikud või mitteühistulised ettevõtted, kellest üle 50% on juriidilised isikud. Ühistu on viimasel viiel aastal üritanud oma liikmete hulka kasvatada, asutamisel oli sellel 21 liiget. Liikmeks astuja peab olema põllumajandustootja, kellel tuleb ühtlasi tasuda 300 eurot, kuid talt ei nõuta osakute ostmist või muid ettemaksumisi kapitalipaigutusi. Asutamisel oli liikmemaks 140 eurot ja igal liikmel on üks hääl, mille ta kaotab ainult peale ühistust lahkumist või sellest välja arvamist.

Ühistu H ei kohusta liikmeid ühistuga turustuslepingut sõlmima, kuid liikmetelt oodatakse, et nad investeeriks ühistusse proportsionaalselt selle teenuste kasutamisega. Rohkem kui 40% praegustest liikmetest on ühistusse paigutanud vähem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest. Samas on rohkem kui 40% praegustest liikmetest ühistusse paigutanud rohkem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest.

Ühistu H liige võib oma omandiõiguse ühistus üle anda teisele liikmele, mitteliikmele või pereliikmele. Ühistu jaotab kasumi liikmete vahel proportsionaalselt ühistu teenuste kasutamisega. Ühistul H pole ametlikku liikmete makstud omakapitali lunastamise plaani. Ühistu ei maksa liikmetele nende panustatud omakapitalilt intressi ega emitteeri pikaajalisi võlakirju ning üldkulusid ei jaotata liikmete vahel, need kaetakse tuludega. Ühistu esindaja ei täpsustanud, kas ühistu strateegia sätestab jaotamata või püsiva omakapitali koguse kasvatamise, kuid omakapitali kaasab ühistu uutelt liikmetelt omakapitali kogumise vormis.

Ühistu H turustab liikmete nimel ühte peamist toodet, kuid sellel pole ühtegi bränditud toodet. Ühistu ei konkureeri teiste ühistutega liikmete pärast, kuid konkureerib ühistute ja mitteühistuliste ettevõtetega toodete turustamises. Ühistu ei kasuta liikmete tarnitava toodangu hindamiseks või klassifitseerimiseks kolmandat, sõltumatut osapoolt.

Ühistu H valitsemisstruktuuri kuuluvad üldkoosolek (30 liiget), nõukogu (kolm nõukogu liiget) ja juhatus (üks juhatuse liige, kes pole ühistu liige). Ühistu valitsemisstruktuuri illustreerib järgnev mudel (Joonis 29).



**Joonis 29.** Ühistu H valitsemismudel

Kirjeldatud mudel on **laiendatud traditsiooniline ühistu sisemise valitsemise mudel**. Omandiõiguse poolest on see **proportsionaalne investeerimisühistu**. Üldkoosoleku valitud nõukogule delegeeritakse olulisem osa otsuste kontrolliõigusest, kuid üldkoosolek jätkab nõukogu järele valvamist. Nõukogu nimetatud juhatusel on otsuste juhtimisõigus, mida kontrollib nõukogu. Ühistu G esindaja ei täpsustanud, kuidas ühistu juhtimismudel valiti.

Üldkoosoleku ülesanded on:

- põhikirja muutmine;
- nõukogu liikmete valimine ja tagasikutsumine;
- revidentide ja audiitorite valimine ja tagasikutsumine;
- majandusaasta aruande kinnitamine ja kasumi või kahjumi jaotamine;
- ühistu ühinemise, jagunemise ja selle tegevuse lõpetamise otsustamine;
- ühistu investeringute ja kapitalifondide osas otsuste tegemine;
- ühistu reservkapitali kasutamise otsustamine vastavalt seadusele;
- dividendide väljamaksmise otsuse langetamine;
- juhatuse liikmetega ja nõukogu liikmetega tehtud tehingute tingimuste ja juriidiliste vaidluste üle otsustamine;
- nõukogu liikmete töö hindamine.

Nõukogu ülesanded on:

- juhatuse liikmete valimine ja tagasikutsumine ning kui juhatuses on rohkem kui kaks liiget, siis juhatuse esimehe määramine;
- ühistu tegevuste planeerimine ja selle juhtimise organiseerimine;
- järelvalve juhatuse tegevuste üle;

- ühistu igapäevastest tegevustest kõrvale kalduvate tehingute kinnitamine ühistu nimel;
- ühistu majandusaasta eelarve kinnitamine;
- ühistusse liikmete vastuvõtmine ja vajadusel ka nende väljaheitmine.

Juhatuse ülesanded on:

- ühistu esindamine ja juhtimine;
- ühistu raamatupidamise korraldamine;
- ühistu majandusaasta eelarve ettevalmistamine;
- ühistu majandustegevuste ülevaate ja majandusaasta aruannete esitlemine nõukogule või üldkoosolekule;
- uute liikmete avalduste läbivaatamine;
- ühistu töötajate palkamine ja vajadusel ka nendega töösuhte lõpetamine;
- informatsiooni andmine liikmetele ühistu tegevustest.

Üks üldkoosoleku kohustus on põhikirja muutmine, mida on seni tehtud kaks korda, kuigi ühistu esindaja ei täpsustanud muudatuste sisu. Ühistu H põhikiri sätestab, missugustel teemadel liikmeskond hääletab. Üldkoosolek hääletab aastas keskmiselt viit ühistu äriküsimust. Ühistu esindaja ei täpsustanud, kuidas nõukogu osaleb strateegia koostamises ja strateegiliste otsuste hindamises. Nõukogu liikmed osalevad tihti hinnastamise ja kulude jaotamise otsuste langetamises.

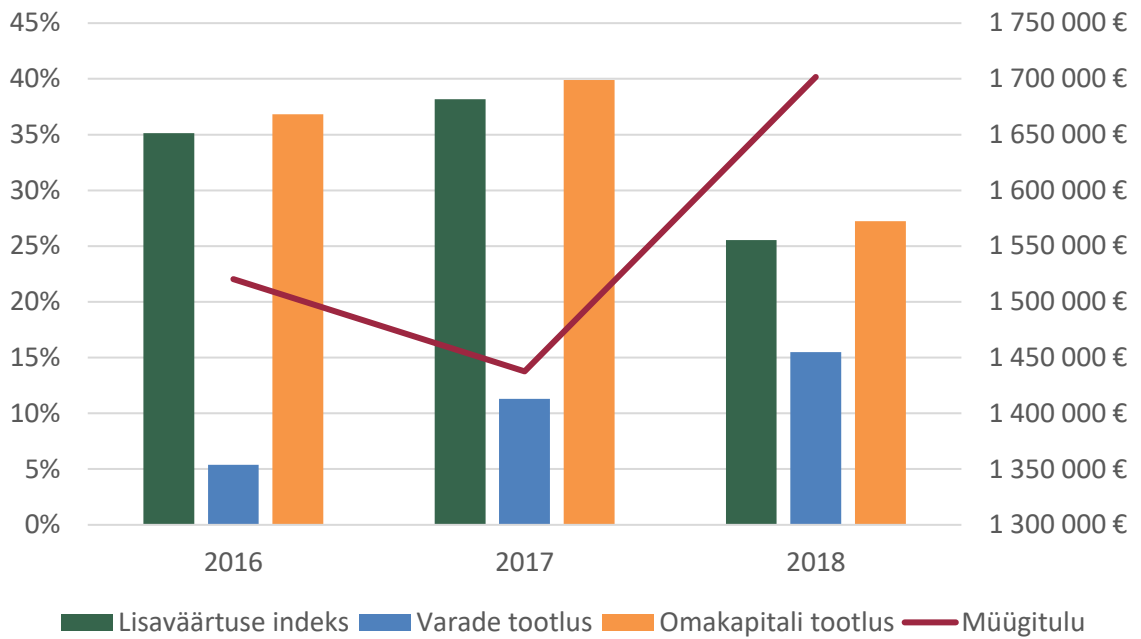
Ühistu nõukogu liikmed osalevad tavaliselt koosolekul 12 päeval aastas, mis kõik toimuvad juhatuse kohalolul ja ühistu asju ei arutata juhatusega väljaspool nõukogu koosolekuid. Kõik nõukogu liikmed on ühistu liikmed, kuigi ühistu esindaja ei täpsustanud nõukogu demograafilisi andmeid, vastas ta, et nõukogu esimees on ametis olnud 2–3 aastat. Nõukogu liikmete panustatud omakapital moodustab ühistu kogu omakapitalist ligikaudu 10%. Ühistu H ei korralda uutele ega olemasolevatele nõukogu liikmetele koolitusi ja ei vii läbi terviklikke nõukogu hindamisi ega hinda üksikute nõukogu liikmete tulemuslikkust.

Viimastel nõukogu valimistel hääletas ligikaudu 80% hääleõiguslikest liikmetest ja sama palju liikmeid osales viimasel üldkoosolekul. Lisaks kohtuvad liikmed sageli nii teineteise kui ka juhatuse liikmetega sotsiaalsel sündmustel. Ühistu H liikmete eelistused erinevad mõningal määral ja mõnikord esineb liikmete keskis tösiseid lahkkelisid seoses ühistu tegevusega. Ühistu nõukogu liikmete seas ei esine peaaegu kunagi püsivaid või ajutisi hääletusrühmi. Ühistu H esindaja hinnangul on usalduse tase liikmete vahel väga kõrge.

Ühistu H juhatuse esimees on ametikohal teeninud 6–7 aastat. Nõukogu ja juhatuse vahel on väga tihti üksmeelel ühistu eesmärgi, üldiste sihtide, muutuste olulisuse, ettevõtte laienemise ja riskide võtmise osas. Küsitlusele vastanud juhatuse liikme sõnul kulub suhetele liikmetega 21–30% tema tööajast.

Juhatuse liikme hinnangul on ühistu H tulemuslikkus ootuspärane. Ühistu maksab liikmetele nende tarnitud toodangu eest keskmisest turuhinnast natuke kõrgemat hinda ja küsib liikmetele tarnitavate tootmissisendite eest keskmisest turuhinnast natuke madalamat hinda. Ühistu H liikmed tarnivad sellele aastas ligikaudu 1 300 000 euro väärtuses toodangut ja hangivad ühistult nulli euro väärtuses tootmissisendeid.

Koostatud graafikul kujutatakse ühistu H tulemuslikkuse näitajate muutumist kolmeaastasel vaatlusperioodil (Joonis 30).



**Joonis 30.** Ühistu H müügitulu eurodes, lisaväärtuse indeks, varade tootlus ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>57</sup>

Järgnev tabel koondab seevastu olulisemad ühistu H tulemuslikkuse näitajad kolme aasta keskmisena, mille eesmärk on tasandada turu dünaamika mõju (Tabel 8).

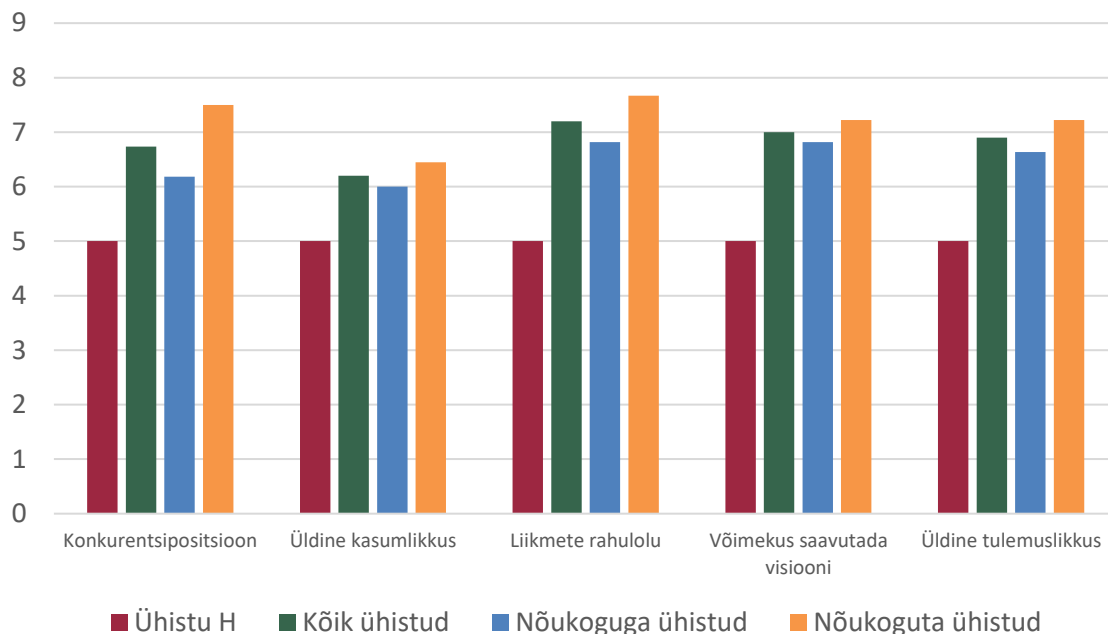
**Tabel 8.** Ühistu H kolme aasta keskmine müügitulu eurodes ning lisaväärtuse indeks, varade ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>58</sup>

Näitaja	Väärtus	Mõõtühik
Müügitulu	1 553 252 €	euro (€)
Lisaväärtuse indeks (EVI)	31,62	protsent (%)
Varade tootlus (ROA)	10,10	protsent (%)
Omakapitali tootlus (ROE)	33,33	protsent (%)

Ühe olulisema indikaatorina vaadeldakse veel ühistu liikme rahulolu erinevate ühistu tulemuslikkuse faktoritega (Joonis 31).

<sup>57</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

<sup>58</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.



**Joonis 31.** Hinnang ühistu konkurentsipositsioonile sektoris, üldisele kasumlikkusele, liikmete rahulolule, võimekusele saavutada visioon ja üldisele tulemuslikkusele ühistus H; kõigis valimi ühistutes; valimi ühistutes, millel on nõukogu ja valimi ühistutes, millel pole nõukogu skaalal 1–10 (kehv–suurepärane)

Ühistu H liikme rahulolu hinnangud jäävad oluliselt alla valimi ühistute esindajate keskmisi hinnanguid. Ühistu esindaja hinnangute keskmine väärtus on viis, mis jääb alla valimi ühistute keskmisele hinnangule 6,81. Keskmisest madalate hinnangute taga ei pruugi olla midagi negatiivset, need võivad tuleneda ühistu esindaja neutraalsest hinnangust ühistule. Näiteks viitab selle võimalikkusele ka hinnang *ootuspärane* ühistu tulemuslikkusele.

### 3.9. Ühistu I

Ühistu I on 1992. aastal asutatud mitme kapitalikogumi ja kohaliku liikmeskonnaga **turustusühistu**, mis tegutseb **lehmapiima ja piimatoodete** tegevusvaldkonnas. Selle peamised ülesanded on liikmete toodangu turustamine, tootmistarvikute ja -sisendite hankimine ning teenuste ja krediidi pakkumine. Lisaks osutab ühistu liikmetele riske maandavaid teenuseid. Ühistu I eesmärgid on pakkuda liikmetele parimaid võimalikke teenuseid, maksta turustatud liikmete toodangu eest võimalikult kõrget hinda ja küsida tootmissisendite eest võimalikult madalat hinda.

Ühistul I on **20 liiget**, kes on kõik aktiivsed. Liikmed on kas füüsilised isikud, mitteühistulised ettevõtted või ühistud, kellest üle 50% on juriidilised isikud. Ühistu on viimasel viiel aastal üritanud oma liikmete hulka kasvatada, asutamisel oli sellel rohkem kui 100 liiget. Liikmeks astuja peab olema põllumajandustootja, kellel tuleb ühtlasi tasuda 1 000 eurot, kuid talt ei nõuta osakute ostmist või muid ettemaksulisi kapitalipaigutusi. Ühistu esindaja ei täpsustanud, kui suur oli liikmemaks asutamisel, kuid igal liikmel on üks hääl, mille ta kaotab peale kahte mitteaktiivset aastat ühistus.

Ühistu I ei kohusta liikmeid ühistuga turustuslepingut sõlmima, kuid liikmetelt oodatakse, et nad investeeriks ühistusse proportsionaalselt selle teenuste kasutamisega. Vähem kui 10% praegustest liikmetest on ühistusse paigutanud vähem omakapitali kui on nende tehingute osakaal kõigist ühistu tehingutest. Samas on 11–15% praegustest liikmetest ühistusse paigutanud rohkem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest.

Ühistu I liige ei või oma omandiõigust ühistus üle anda teisele liikmele, mitteliikmele ega pereliikmele. Ühistu jaotab kasumi liikmete vahel proportsionaalselt ühistu teenuste kasutamisega. Ühistu I kohaldab



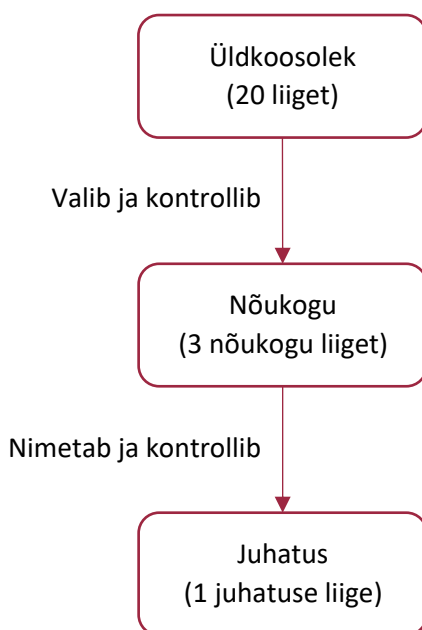
kõigile liikmetele aluskapitali plaani, mille ringlusperioodi pikkus on vahemikus 1–5 aastat, misjärel tagastatakse liikmete tasutud maksed. Raha hoitakse erinevates kogumikes – erinevate toodete ja tootmissendite juures kasutatakse erinevaid ringlusfondi skeeme. Ühistu esindaja ei täpsustanud, kas ja kui palju maksab ühistu liikmetele nende panustatud jaotatud omakapitalilt intressi, kuid pikaajalisi võlakirju see ei emiteeri ja üldkulud jaotatakse liikmete vahel proportsionaalselt nende ühistuga tehtavate tehingute mahuga.

Ühistu I strateegia sätestab jaotamata või püsiva omakapitali koguse kasvatamise, milleks ühistu kasutab viit meetodit:

- ühistu teenuste kasutamise eest tehtavate tagasimaksete talletamine;
- kapitali paigutamine püsivasse omakapitali (peale makse, kui seadus seda nõuab);
- ühikupõhised kinnipidamised ühistule müüdavalt toodangult;
- otsesed üleskutsed liikmetele kapitali kaasamiseks;
- otsene investering olemasolevatelt liikmetelt.

Ühistu I turustab oma liikmete nimel ühte peamist toodet, kuid sellel pole ühtegi bränditud toodet. Ühistu konkureerib teiste ühistutega liikmete pärast ja nii ühistute kui mitteühistuliste ettevõtete toodete turustamises. Ühistu kasutab liikmete tarnitava toodangu hindamiseks või klassifitseerimiseks kolmandat, sõltumatut osapoolt.

Ühistu I valitsemisstruktuuri kuuluvad üldkoosolek (20 liiget), nõukogu (kolm nõukogu liiget, kellest üks pole ühistu liige) ja juhatus (üks juhatuse liige, kes pole ühistu liige). Ühistu valitsemisstruktuuri illustreerib järgnev mudel (Joonis 32).



**Joonis 32.** Ühistu I valitsemismudel

Kirjeldatud mudel on **laiendatud traditsiooniline ühistu sisemise valitsemise mudel**. Omandiõiguse poolest on see **proportsionaalne investeerimisühistu**. Üldkoosoleku valitud nõukogule delegeeritakse olulisem osa otsuste kontrolliõigusest, kuid üldkoosolek jätkab nõukogu järele valvamist. Nõukogu nimetatud juhatusel on otsuste juhtimisõigus, mida kontrollib nõukogu. Ühistu I esindaja sõnul valiti juhtimismudel **tulenevalt tulundusühistuseadusest**.

Üldkoosoleku ülesanded on:

- põhikirja muutmine;
- nõukogu liikmete valimine ja tagasikutsumine;

- revidentide ja audiitorite valimine ja tagasikutsumine;
- majandusaasta aruande kinnitamine ja kasumi või kahjumi jaotamine;
- ühistu ühinemise, jagunemise ja selle tegevuse lõpetamise otsustamine;
- ühistu investeringute ja kapitalifondide osas otsuste tegemine;
- ühistu reservkapitali kasutamise otsustamine vastavalt seadusele;
- dividendide väljamaksmise otsuse langetamine;
- nõukogu liikmete töö hindamine.

Nõukogu ülesanded on:

- juhatuse liikmete valimine ja tagasikutsumine ning kui juhatuses on rohkem kui kaks liiget, siis juhatuse esimehe määramine;
- ühistu tegevuste planeerimine ja selle juhtimise organiseerimine;
- järelvalve juhatuse tegevuste üle;
- ühistu igapäevastest tegevustest kõrvale kalduvate tehingute kinnitamine ühistu nimel;
- ühistu majandusaasta eelarve kinnitamine;
- ühistusse liikmete vastuvõtmine ja vajadusel ka nende väljaheitmine.

Juhatus ülesanded on:

- ühistu esindamine ja juhtimine;
- ühistu raamatupidamise korraldamine;
- ühistu majandusaasta eelarve ettevalmistamine;
- ühistu majandustegevuste ülevaate ja majandusaasta aruannete esitlemine nõukogule või üldkoosolekule;
- uute liikmete avalduste läbivaatamine;
- ühistu töötajate palkamine ja vajadusel ka nendega töösuhte lõpetamine;
- informatsiooni andmine liikmetele ühistu tegevustest.

Üks üldkoosoleku kohustus on põhikirja muutmine, mida on seni tehtud viis korda, kuigi ühistu esindaja ei täpsustanud muudatuste sisu. Ühistu I põhikiri sätestab, missugustel teemadel liikmeskond hääletab. Üldkoosolek hääletab tavaliselt aastas 10 ühistu äriküsimust. Ühistu esindaja ei täpsustanud, kuidas nõukogu osaleb strateegia koostamises ja strateegiliste otsuste hindamises. Nõukogu liikmed osalevad tihti hinnastamise ja kulude jaotamise otsuste langetamises.

Ühistu I nõukogu liikmed osalevad tavaliselt koosolekutel 30 päeval aastas, millest ükski ei toimu juhatuse kohalolul ja ühistu asju arutatakse juhatusega väljaspool nõukogu koosolekuid 10 korda aastas. Kaks nõukogu liiget on ühistu liikmed, üks hääletamisõigusega liige pole nõukogu liige, nende keskmine vanus on 45 aastat ja nõukogu liige on nõukogus teeninud keskmiselt 6 aastat ning küsimustiku vastamise hetkel ametis olnud nõukogu esimees oli oma ametis 8–9 aastat. Ühistu esindaja ei täpsustanud, kui suure osa ühistu omakapitalist moodustab nõukogu liikmete panustatu. Ühistu I ei korralda uutele liikmetele sissejuhatavaid koolitusi, kuid nõukogu liikmed osalevad koolitustel keskmiselt 10 tundi aastas ja ühistu viib läbi terviklikke nõukogu hindamisi, kuid ei hinda üksikute nõukogu liikmete tulemuslikkust.

Viimastel nõukogu valimistel hääletasid kõik hääleõiguslikud liikmed ja ligikaudu 89% ühistu liikmetest osales viimasel üldkoosolekul. Lisaks kohtuvad liikmed väga tihti nii teineteise kui ka juhatuse liikmetega sotsiaalsetel sündmustel.

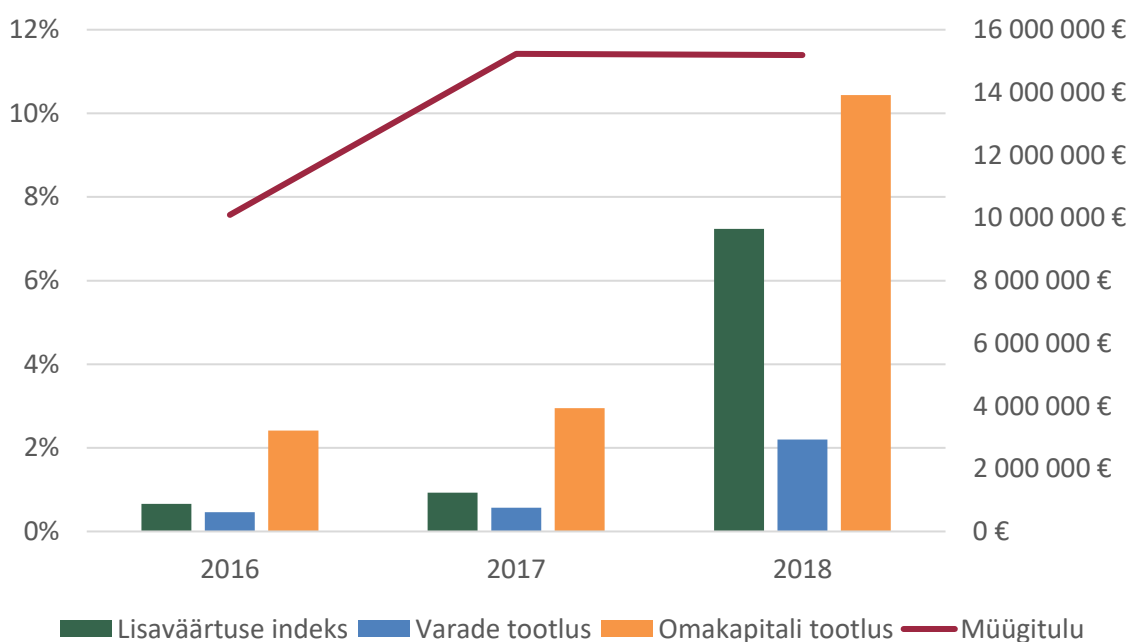
Ühistu I liikmete eelistused erinevad mõningal määral ja mõnikord esineb liikmete keskis tõesiseid lahkemisi seoses ühistu tegevusega. Ühistu nõukogu liikmete seas ei esine peaaegu kunagi püsivaid või ajutisi hääletusrühmi. Ühistu I esindaja hinnangul on usalduse tase liikmete vahel väga kõrge.

Ühistu I juhatuse esimees on ametikohal teeninud 8–9 aastat. Nõukogu ja juhatuse peaaegu alati ühel meelel ühistu eesmärgis (üksmeel väga tihti), üldiste sihtides (üksmeel väga tihti), muutuste olulisuses

(hinnang üksmeel sageli ja üksmeel väga tihti vahel), ettevõtte laienemises (üksmeel sageli) ja riskide võtmises (üksmeel väga tihti). Küsitlusele vastanud juhatuse liikme sõnul kulub suhetele liikmetega 21–30% tema tööajast.

Juhatuse liikme hinnangul on ühistu I tulemuslikkus ootuspärane. Ühistu maksab liikmetele nende tarnitud toodangu eest keskmisest turuhinnast natuke kõrgemat hinda ja küsib liikmetele tarnitavate tootmissisendite eest keskmisest turuhinnast natuke madalamat hinda. Ühistu I liikmed tarnivad sellele aastal ligikaudu 12 000 000–12 500 000 euro väärtuses toodangut ja hangivad ühistult 5 000 000 euro väärtuses tootmissisendeid.

Koostatud graafikul kujutatakse ühistu I tulemuslikkuse näitajate muutumist kolmeaastasel vaatlusperioodil (Joonis 33).



**Joonis 33.** Ühistu I müügitulu eurodes, lisaväärtuse indeks, varade tootlus ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>59</sup>

Järgnev tabel koondab seevastu olulisemad ühistu I tulemuslikkuse näitajad kolme aasta keskmisena, mille eesmärk on tasandada turu dünaamika mõju (Tabel 9).

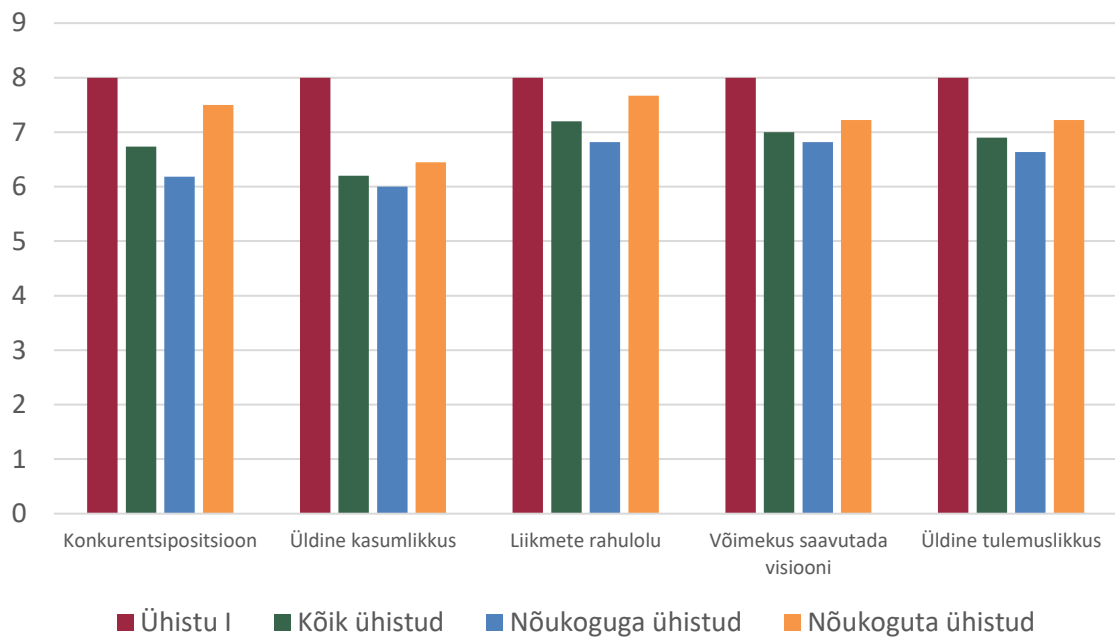
**Tabel 9.** Ühistu I kolme aasta keskmine müügitulu eurodes ning lisaväärtuse indeks, varade ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>60</sup>

Näitaja	Väärtus	Mõõtühik
Müügitulu	13 505 562	euro (€)
Lisaväärtuse indeks (EVI)	3,30	protsent (%)
Varade tootlus (ROA)	1,14	protsent (%)
Omakapitali tootlus (ROE)	5,71	protsent (%)

Ühe olulisema indikaatorina vaadeldakse veel ühistu liikme rahulolu erinevate ühistu tulemuslikkuse faktoritega (Joonis 34).

<sup>59</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

<sup>60</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.



**Joonis 34.** Hinnang ühistu konkurentsipositsioonile sektoris, üldisele kasumlikkusele, liikmete rahulolule, võimekusele saavutada visioon ja üldisele tulemuslikkusele ühistus I; kõigis valimi ühistutes; valimi ühistutes, millel on nõukogu ja valimi ühistutes, millel pole nõukogu skaalal 1–10 (kehv–suurepärase)

Ühistu I liikme rahulolu hinnangud ületavad oluliselt valimi ühistute esindajate keskmisi hinnanguid. Ühistu esindaja hinnangute keskmine väärtus on kaheksa, mis ületab valimi ühistute keskmist hinnangut 6,81.

### 3.10. Ühistu J

Ühistu J on 1995. aastal asutatud ühe kapitalikogumi ja kohaliku liikmeskonnaga **töötlev ühistu**, mis tegeleb **lehmapiima ja piimatoodete** tegevusvaldkonnas. Selle peamised ülesanded on liikmete toodangu turustamine, tootmistarvikute ja -sisendite hankimine, toorpiima kokkuost, selle väärindamine ja toodangu müük. Ühistu ei osuta liikmetele riske maandavaid teenuseid. Ühistu J eesmärgid on pakkuda liikmetele parimaid võimalikke teenuseid, maksta turustatud liikmete toodangu eest võimalikult kõrget hinda ja küsida tootmissisendite eest võimalikult madalat hinda.

Ühistul J on **48 liiget**, kes on kõik aktiivsed. Liikmed on kas füüsilised isikud, mitteühistulised ettevõtted või ühistud, kellest 21–30% on juriidilised isikud. Ühistu on viimasel viiel aastal üritanud oma liikmete hulka kasvatada, asutamisel oli sellel enam kui 800 liiget. Liikmeks astuja peab olema põllumajandustootja, kellel tuleb ühtlasi tasuda 500 eurot, kuid talt ei nõuta osakute ostmist või muid ettemaksulisi kapitalipaigutusi. Asutamisel oli liikmemaks 500 krooni (30,03 eurot) ja igal liikmel on üks hääl, mille ta kaotab peale kolme mitteaktiivset kuud ühistus.

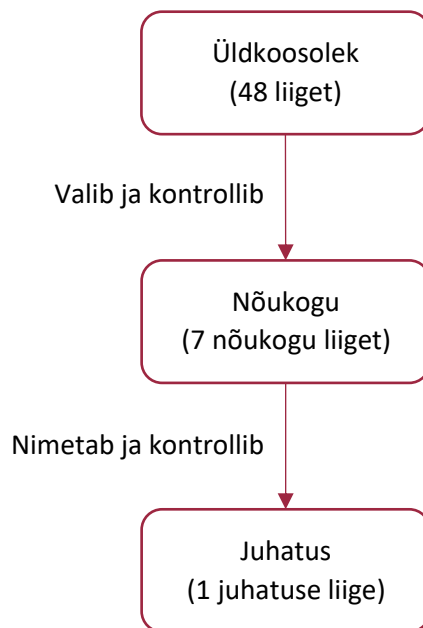
Ühistu J ei kohusta liikmeid ühistuga turustuslepingut sõlmima ja liikmetelt ei oodata, et nad investeeriksid ühistusse proportsionaalselt selle teenuste kasutamisega. Rohkem kui 40% praegustest liikmetest on ühistusse paigutanud vähem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest. Samas on vähem kui 10% praegustest liikmetest ühistusse paigutanud rohkem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest.

Ühistu J liige ei saa oma omandiõigust ühistus üle anda teisele liikmele ega mitteliikmele, ainult pereliikmele. Ühistu jaotab kasumi liikmete vahel proportsionaalselt ühistu teenuste kasutamisega. Ühistu ei kasuta ametlikku omakapitali lunastamise plaani. Ühistu ei maksa liikmetele nende panustatud jaotatud omakapitalilt intressi ega emiteeri pikaajalisi võlakirju ning üldkulud jaotatakse võrdselt liikmete vahel. Ühistu esindaja ei täpsustanud, kas ühistu J strateegia sätestab jaotamata või püsiva omakapitali koguse

kahandamise või kasvatamise, kuid nimetas omakapitali koguse kogumiseks kasutatava meetodina liikmemaksu kogumise uutelt liikmetelt.

Ühistu J turustab oma liikmete nimel nelja peamist toodet ja sellel on bränditud tooteid. Rohkem kui 30% ühistu toodetest turustatakse brändinime alt, ühistu brändi reklaamimisele kulub vähem kui 2% ühistu tegevuseelarvest. Ühistu J ei konkureeri teiste ühistutega liikmete pärast, kuid konkureerib nii ühistute kui ka mitteühistuliste ettevõtetega toodete turustamises. Ühistu kasutab liikmete tarnitava toodangu hindamiseks või klassifitseerimiseks kolmandat, sõltumatut osapoolt.

Ühistu J valitsemisstruktuuri kuuluvad üldkoosolek (48 liiget), nõukogu (seitse nõukogu liiget) ja juhatus (üks juhatuse liige). Ühistu valitsemisstruktuuri illustreerib järgnev mudel (Joonis 35).



**Joonis 35.** Ühistu J valitsemismudel

Kirjeldatud mudel on **laiendatud traditsiooniline ühistu sisemise valitsemise mudel**. Omandiõiguse poolest on see **traditsiooniline ühistu**. Üldkoosoleku valitud nõukogule delegeeritakse olulisem osa otsuste kontrolliõigusest, kuid üldkoosolek jätkab nõukogu järele valvamist. Nõukogu nimetatud juhatusel on otsuste juhtimisõigus, mida kontrollib nõukogu. Ühistu J esindaja sõnul valiti juhtimismudel **tulenevalt tulendusühistuseadusest**.

Üldkoosoleku ülesanded on:

- põhikirja muutmine;
- nõukogu liikmete valimine ja tagasikutsumine;
- revidentide ja audiitorite valimine ja tagasikutsumine;
- majandusaasta aruande kinnitamine ja kasumi või kahjumi jaotamine;
- ühistu ühinemise, jagunemise ja selle tegevuse lõpetamise otsustamine;
- ühistu reservkapitali kasutamise otsustamine vastavalt seadusele;
- dividendide väljamaksmise otsuse langetamine;
- juhatuse liikmetega ja nõukogu liikmetega tehtud tehingute tingimuste ja juriidiliste vaidluste üle otsustamine;
- nõukogu liikmete töö hindamine.

Nõukogu ülesanded on:

- juhatuse liikmete valimine ja tagasikutsumine ning kui juhatuses on rohkem kui kaks liiget, siis juhatuse esimehe määramine;

- ühistu tegevuste planeerimine ja selle juhtimise organiseerimine;
- järelvalve juhatuse tegevuste üle;
- ühistu majandusaasta eelarve kinnitamine.

Juhatuse ülesanded on:

- ühistu esindamine ja juhtimine;
- ühistu raamatupidamise korraldamine;
- ühistu majandusaasta eelarve ettevalmistamine;
- ühistu majandustegevuste ülevaate ja majandusaasta aruannete esitlemine nõukogule või üldkoosolekule;
- uute liikmete avalduste läbivaatamine;
- ühistusse liikmete vastuvõtmine ja vajadusel ka nende väljaheitmine;
- ühistu töötajate palkamine ja vajadusel ka nendega töösuhte lõpetamine;
- informatsiooni andmine liikmetele ühistu tegevustest.

Üks üldkoosoleku kohustusi on põhikirja muutmine, mida on seni tehtud viis korda, kuigi ühistu esindaja ei täpsustanud muudatuste sisu. Ühistu J põhikiri sätestab, missugustel teemadel liikmeskond hääletab. Ühistu esindaja nentis, et üldkoosolek majandusküsimustes ei hääleta, seda teeb nõukogu ja annab oma tegevusest üldkoosolekule aru. Nõukogu küsib uurivaid küsimusi, mis viivad juhatuse väljatöötatud strateegia ettepaneku parandamiseni ning määratleb strateegiliste otsuste hindamise ajakava ja kriteeriumid ning küsib tihti peale juhatuse vahearuannete saamist lisainformatsiooni. Nõukogu liikmed osalevad mõnikord hinnastamise ja kulude jaotamise otsuste langetamises.

Ühistu J nõukogu liikmed osalevad tavaliselt koosolekutel 12 päeval aastas, millest kaks toimuvad juhatuse kohalolul ja ühistu asju arutatakse juhatusega väljaspool nõukogu koosolekuid kuus korda aastas. Kõik nõukogu liikmed on ühistu liikmed, kellest üks on naissoost ja üks on samuti ühistu töötaja, nende keskmine vanus on 45 aastat, kuid ühistu esindaja ei täpsustanud nende teenistusaja keskmist pikkust ning nõukogu esimees on ametis olnud 6–7 aastat. Ühistu esindaja ei täpsustanud, kui suure osa ühistu kogu omakapitalist moodustab nõukogu liikmete panustatud omakapital. Ühistu J ei korralda uutele nõukogu liikmetele sissejuhatavaid koolitusi, kuid nõukogu liikmed osalevad koolitustel keskmiselt kolm tundi aastas ja ei vii läbi terviklikke nõukogu hindamisi ega hinda üksikute nõukogu liikmete tulemuslikkust.

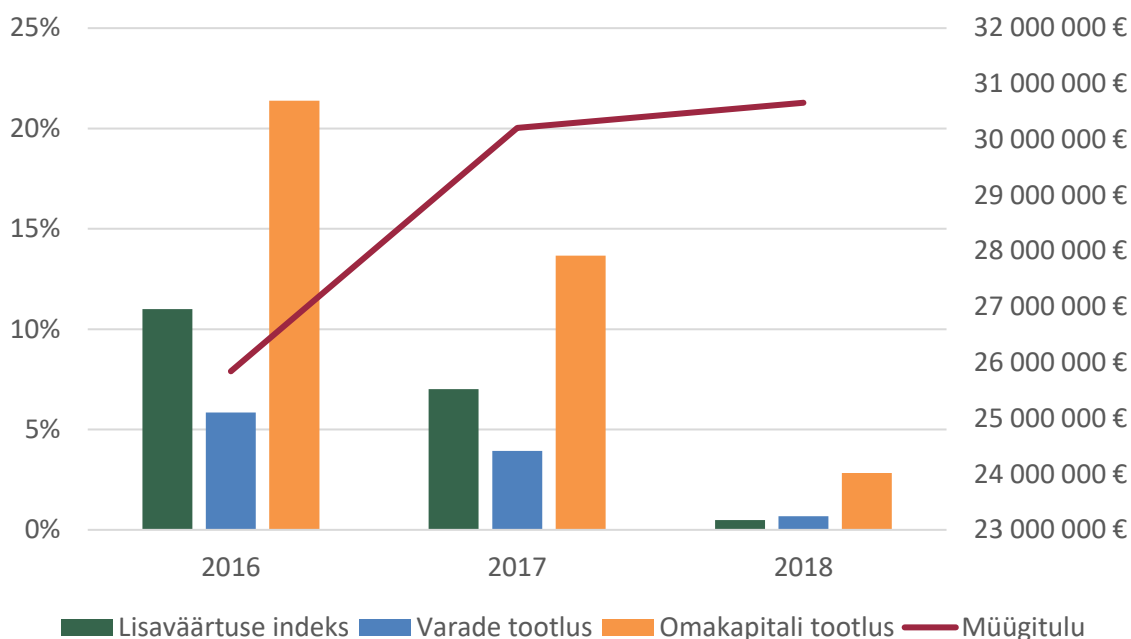
Viimastel nõukogu valimistel hääletasid kõik hääleõiguslikud liikmed ja rohkem kui pool ühistu liikmetest osales viimasel üldkoosolekul. Lisaks kohtuvad liikmed mõnikord nii teineteise kui ka juhatuse liikmetega sotsiaalsetel sündmustel.

Ühistu J liikmete eelistused erinevad mõningal määral ja mõnikord esineb liikmete keskis tõesiseid lahkhelisid seoses ühistu tegevusega. Ühistu nõukogu liikmete seas esineb harva püsivaid või ajutisi hääletusrühmi. Ühistu J esindaja hinnangul on usalduse tase liikmete vahel mõõdukalt kõrge.

Ühistu J juhatuse esimees on ametikohal teeninud 4–5 aastat. Nõukogu ja juhatuse on sageli ühel meelel ühistu eesmärgis, üldistes sihtides, muutuste olulisuses ja riskide võtmises, kusjuures ettevõtte laienemist ei hinnatud. Küsitlusele vastanud juhatuse liikme sõnul kulub suhetele liikmetega 10–20% tema tööajast.

Juhatuse liikme hinnangul on ühistu J tulemuslikkus oodatust natuke kehvem. Ühistu maksab liikmetele nende tarnitud toodangu eest keskmisest turuhinnast natuke madalamat hinda ja küsib liikmetele tarnitavate tootmissisendite eest keskmisest turuhinnast natuke madalamat hinda. Ühistu J liikmed tarnivad sellele aastas ligikaudu 1 200 000 euro väärtuses toodangut ja hangivad ühistult 800 000 euro väärtuses tootmissisendeid.

Koostatud graafikul kujutatakse ühistu J tulemuslikkuse näitajate muutumist kolmeaastasel vaatlusperioodil (Joonis 36).



**Joonis 36.** Ühistu J müügitulu eurodes, lisaväärtuse indeks, varade tootlus ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>61</sup>

Järgnev tabel koondab seevastu olulisemad ühistu J tulemuslikkuse näitajad kolme aasta keskmisena, mille eesmärk on tasandada turu dünaamika mõju (Tabel 10).

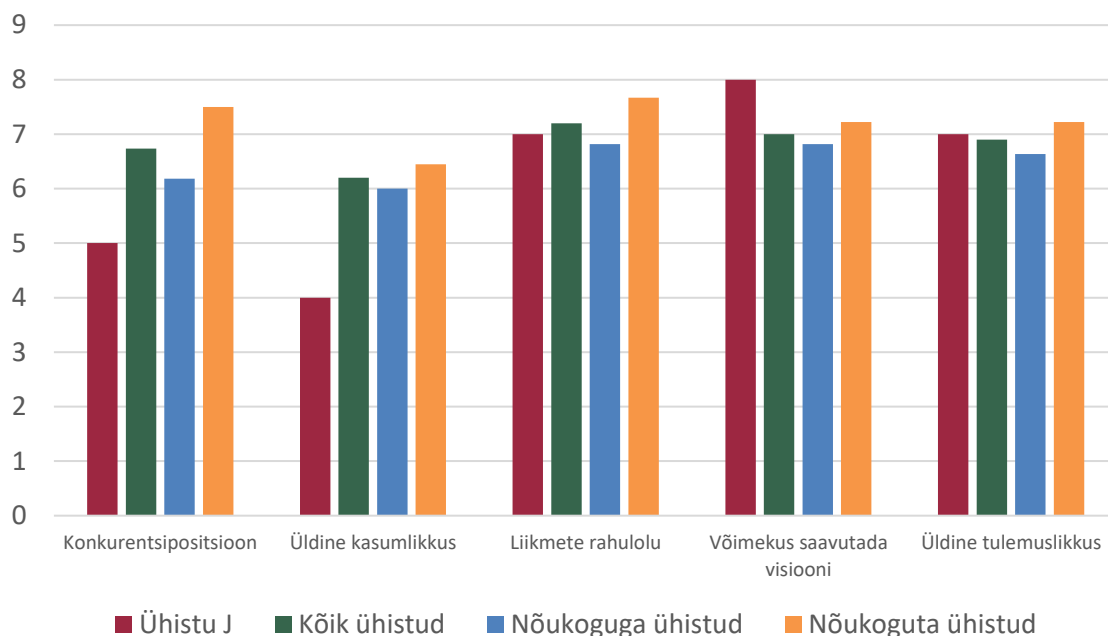
**Tabel 10.** Ühistu J kolme aasta keskmine müügitulu eurodes ning lisaväärtuse indeks, varade ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>62</sup>

Näitaja	Väärtus	Mõõtühik
Müügitulu	28 906 158	euro (€)
Lisaväärtuse indeks (EVI)	5,35	protsent (%)
Varade tootlus (ROA)	3,21	protsent (%)
Omakapitali tootlus (ROE)	12,12	protsent (%)

Ühe olulisema indikaatorina vaadeldakse veel ühistu liikme rahulolu erinevate ühistu tulemuslikkuse faktoritega (Joonis 37).

<sup>61</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

<sup>62</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.



**Joonis 37.** Hinnang ühistu konkurentsipositsioonile sektoris, üldisele kasumlikkusele, liikmete rahulolule, võimekusele saavutada visioon ja üldisele tulemuslikkusele ühistus J; kõigis valimi ühistutes; valimi ühistutes, millel on nõukogu ja valimi ühistutes, millel pole nõukogu skaalal 1–10 (kehv–suurepärase)

Ühistu J liikme rahulolu hinnangud jäävad oluliselt alla valimi ühistute keskmistele hinnangutele, välja arvatud üks erand. Erandlik on ühistu võimekus saavutada visiooni, mis viitab ühistu olemasolu õigustatusele, hoolimata selle kesisest üldisest kasumlikkusest. Ühistu esindaja hinnangute keskmine väärtus on 6,2, mis ei ületa valimi ühistute keskmist hinnangut 6,81.

### 3.11. Ühistu K

Ühistu K on 2015. aastal asutatud ühe kapitalikogumi ja üleriikliku liikmeskonnaga **turustusühistu**, mis tegutseb **teravilja, õlikultuuride ja valgurikaste taimede** tegevusvaldkonnas. Selle peamine ülesanne on liikmetele teenuste pakkumine. Ühistu esindaja ei täpsustanud, kas ühistu osutab liikmetele riske maandavaid teenuseid. Ühistu K eesmärgid on pakkuda liikmetele parimaid võimalikke teenuseid, maksta turustatud liikmete toodangu eest võimalikult kõrget hinda ja küsida tootmissisendite eest võimalikult madalat hinda.

Ühistu K esindaja ei osanud nimetada ühistu liikmete arvu, kuid registriandmete järgi on sellel **viis liiget**<sup>63</sup>, aktiivsete liigete osakaalu ei osanud ühistu esindaja samuti nimetada. Liikmed on kas füüsilised isikud või mitteühistulised ettevõtteid, kuid ühistu esindaja ei osanud juriidiliste isikute osakaalu täpsustada. Ühistu esindaja ei teadnud, kas ühistu on viimasel viiel aastal üritanud oma liikmete hulka kasvatada, samuti ei osanud ühistu esindaja hinnata ühistu liikmete arvu selle asutamisel. Ühistu esindaja ei osanud vastata, kas liikmeks astuja peab olema põllumajandustootja, kellel ei tule tasuda ühtegi eurot, samuti ei nõuta talt osakute ostmist või muid ettemaksulisi kapitalipaigutusi. Ühistu esindaja ei teadnud, millal liige oma hääletamisõiguse kaotab, kuid igal liikmel on üks hääl.

Ühistu K ei kohusta liikmeid ühistuga turustuslepingut sõlmima ja liikmetelt ei oodata, et nad investeeriksid ühistusse proportsionaalselt selle teenuste kasutamisele. Vähem kui 10% praegustest liikmetest on ühistusse paigutanud vähem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest. Ühistu esindaja ei osanud hinnata, kui suur osa praegustest liikmetest on ühistusse paigutanud rohkem omakapitali kui on nende tehingute osakaal kõigist ühistu tehingutest.

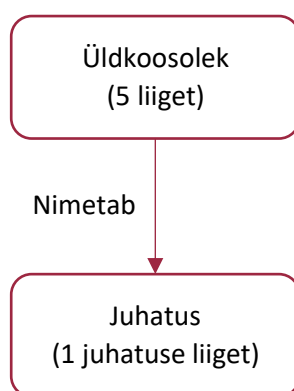
<sup>63</sup> Andmed pärinevad ühistu liikmete nimekirjast äriregistris.



Ühistu liige ei või oma omandiõigust ühistus üle anda teisele liikmele, mitteliikmele ega pereliikmele. Ühistu esindaja ei osanud vastata, kuidas jaotab ühistu liikmete vahel kasumi. Ühistul K pole ametlikku liikmete makstud omakapitali lunastamise plaani, ühistu esindaja ei osanud vastata, kas ühistu tasub liikmete panustatud jaotatud omakapitalilt intressi ega seda, kas ühistu emiteerib pikaajalisi võlakirju. Ühistu esindaja ei osanud täpsustada liikmete vahel üldkulude jagamiseks kasutatavaid põhimõtteid. Ühistu esindaja ei täpsustanud, kas ühistu strateegia sätestab jaotamata omakapitali või püsiva omakapitali koguse kahandamise või kasvatamise ega nimetanud ühtegi omakapitali kogumise meetodit.

Ühistu esindaja ei täpsustanud, mitut peamist toodet ühistu K oma liikmete nimel turustab, kuid sellel pole ühtegi bränditud toodet. Ühistu esindaja ei osanud hinnata, kas ühistu konkureerib teiste ühistutega liikmete pärast ja kas see konkureerib teiste ühistute ja mitteühistuliste ettevõtetega toodete turustamises. Ühistu ei kasuta liikmete tarnitava toodangu hindamiseks või klassifitseerimiseks kolmandat, sõltumatut osapoolt.

Ühistu K valitsemisstruktuuri kuuluvad üldkoosolek (viis liiget) ja juhatus (üks juhatuse liige, kes on samaeagselt ühistu liige). Ühistu valitsemisstruktuuri illustreerib järgnev mudel (Joonis 38).



**Joonis 38.** Ühistu K valitsemismudel

Kirjeldatud mudel on **laiendatud traditsiooniline ühistu sisemise valitsemise mudel nõukoguta**. Omandiõiguse poolest on see **traditsiooniline ühistu**. Niisuguses mudelis täidab juhatus traditsioonilise mudeli nõukogu rolli, kuid selle väikese suuruse tõttu pole võimalik rakendada demokraatlikku otsustusprotsessi. Üldkoosolek on delegeerinud praktiliselt kogu otsuste kontrolliõiguse ja otsuste juhtimisõiguse juhatusse. Ühistu K esindaja ei teadnud, kuidas valiti ühistu juhtimismudel.

Ühistu esindaja ei teadnud üldkoosoleku ülesandeid, kuid Juhatuse ülesanded on:

- ühistu esindamine ja juhtimine;
- ühistu raamatupidamise korraldamine;
- ühistu majandusaasta eelarve ettevalmistamine;
- ühistu majandustegevuste ülevaate ja majandusaasta aruannete esitlemine nõukogule või üldkoosolekule;
- uute liikmete avalduste läbivaatamine;
- ühistusse liikmete vastuvõtmine ja vajadusel ka nende väljaheitmine;
- ühistu töötajate palkamine ja vajadusel ka nendega töösuhte lõpetamine;
- informatsiooni andmine liikmetele ühistu tegevustest.

Ühistu esindaja ei teadnud, mitu korda on seni põhikirja muudetud ja mis oli muudatuste sisu. Ühistu esindaja ei teadnud, kas põhikiri sätestab, missugustel teemadel liikmeskond hääletab. Ühistu esindaja ei täpsustanud, mitut äriküsimust ühistu K üldkoosolek keskmiselt aastas hääletab. Üldkoosolek pole strateegia koostamisse ega strateegiliste otsuste hindamisse kaasatud. Üldkoosoleku liikmed ei osale kunagi hinnastamise ja kulude jaotamise otsuste langetamises.

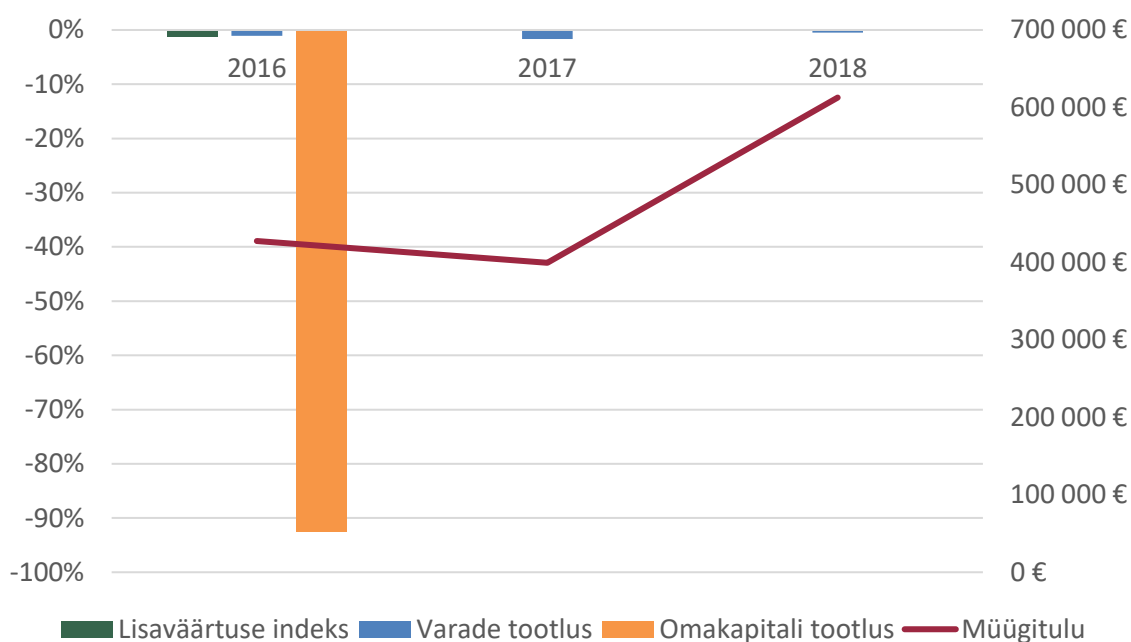
Ühistu esindaja sõnul ei osale ta tavaliselt üldkoosolekutel, juhatuse kohaoluga koosolekuid ei toimu ja ühistu asju ei arutata juhatusega väljaspool üldkoosolekuid. Ühistu esindaja ei teadnud, kui suur osa liikmeskonnast osales viimasel üldkoosolekul. Liikmed kohtuvad mõnikord nii teineteise kui ka juhatuse liikmetega sotsiaalsetel sündmustel.

Ühistu K liikmete eelistused on väga sarnased ja liikmete keskis ei esine kunagi tõsisid lahkkelisid seoses ühistu tegevusega. Ühistu esindaja ei täpsustanud, kui sageli esineb üldkoosoleku liikmete seas püsivaid või ajutisi hääletusrühmi. Ühistu K esindaja sõnul on usalduse tase liikmete vahel väga kõrge. Samas märkis ühistu juhatuse liige ainsana, et ühistulised otsustusprotsessi põhimõtted pole tänapäeval olulised.

Ühistu K esindaja ei teadnud, kui kaua on juhatuse esimees ametikohal teeninud, kuid registriandmed viitavad neljale aastale<sup>64</sup>. Üldkoosolek on sageli ühel meelel ühistu eesmärgi (üksmeel väga tihti), üldiste sihtide (üksmeel väga tihti), muutuste olulisuse (üksmeel sageli), ettevõtte laienemise (üksmeel sageli) ja riskide võtmise (üksmeel sageli) osas. Küsitlusele vastanud juhatuse liikme sõnul kulub suhetele liikmetega vähem kui 10% tema tööajast.

Juhatuse liikme hinnangul on ühistu K tulemuslikkus oodatust natuke kehvem. Ühistu maksab liikmetele nende tarnitud toodangu eest keskmisest turuhinnast natuke kõrgemat hinda ja küsib liikmetelt tarnitavate tootmissisendite eest keskmisest turuhinnast natuke madalamat hinda. Ühistu K liikmed tarnivad sellele aastal ligikaudu 612 000 euro väärtuses toodangut ja hangivad ühistult 56 000 euro väärtuses tootmissisendeid.

Koostatud graafikul kujutatakse ühistu K tulemuslikkuse näitajate muutumist kolmeaastasel vaatlusperioodil (Joonis 39).



**Joonis 39.** Ühistu K müügitulu eurodes, lisaväärtuse indeks, varade tootlus ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>65,66</sup>

Järgnev tabel koondab seevastu olulisemad ühistu K tulemuslikkuse näitajad kolme aasta keskmisena, mille eesmärk on tasandada turu dünaamika mõju (Tabel 11).

<sup>64</sup> Info pärineb äriregistri registrikaardilt.

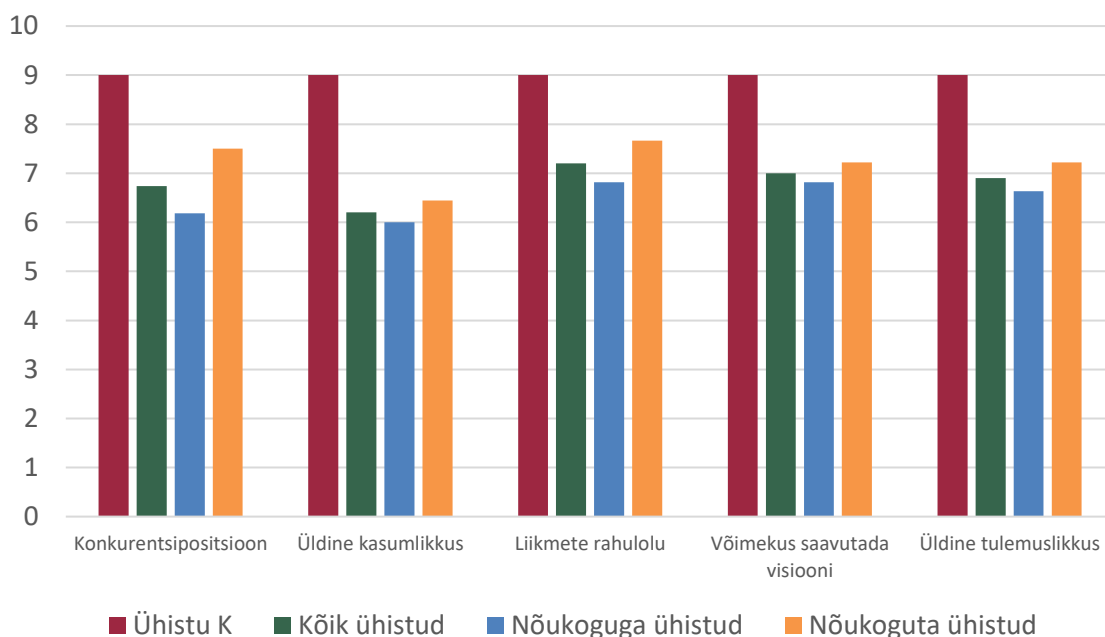
<sup>65</sup> Aastate 2017 ja 2018 lisaväärtuse indeksit ja omakapitali tootlust ei arvutata, kuna nendel aastatel oli ühistu K omakapital negatiivne.

<sup>66</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

**Tabel 11.** Ühistu K kolme aasta keskmine müügitulu eurodes ning lisaväärtuse indeks, varade ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>67</sup>

Näitaja	Väärtus	Mõõtühik
Müügitulu	479 981	euro (€)
Lisaväärtuse indeks (EVI)	... <sup>68</sup>	protsent (%)
Varade tootlus (ROA)	-1,08	protsent (%)
Omakapitali tootlus (ROE)	... <sup>69</sup>	protsent (%)

Ühe olulisema indikaatorina vaadeldakse veel ühistu liikme rahulolu erinevate ühistu tulemuslikkuse faktoritega (Joonis 40).



**Joonis 40.** Hinnang ühistu konkurentsipositsioonile sektoris, üldisele kasumlikkusele, liikmete rahulolule, võimekusele saavutada visioon ja üldisele tulemuslikkusele ühistus K; kõigis valimi ühistutes; valimi ühistutes, millel on nõukogu ja valimi ühistutes, millel pole nõukogu skaalal 1–10 (kehv–suurepärase)

Ühistu K liikme rahulolu hinnangud ületavad tunduvalt valimi ühistute keskmisi hinnanguid. Ühistu esinaja hinnangute keskmine väärtus on üheksa, mis ületab valimi ühistute keskmist hinnangut 6,81. Anomaalselt kõrgeid väärtusi on raske selgitada, tõenäoliselt täidab ühistu liikme jaoks oma esialgset ehk turustuskanali rolli.

### 3.12. Ühistu L

Ühistu L on 1991. aastal asutatud ühe kapitalikogumi ja kohaliku liikmeskonnaga **abiteenuseid pakkuv ühistu**, mis tegutseb **teravilja, õlikultuuride ja valgurikaste taimede** tegevusvaldkonnas. Selle peamised ülesanded on liikmete toodangu turustamine ja teenuste pakkumine. Lisaks osutab ühistu liikmetele riske maandavaid teenuseid. Ühistu L eesmärgid on pakkuda liikmetele parimaid võimalikke teenuseid, maksta turustatud liikmete toodangu eest võimalikult kõrget hinda ja maksimeerida varade tootlust.

<sup>67</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

<sup>68</sup> Ühistu K kolme aasta keskmist omakapitali tootlust ei arvatata, kuna ühistu kolme aasta keskmine omakapital on negatiivne.

<sup>69</sup> Ühistu K kolme aasta keskmist omakapitali tootlust ei arvatata, kuna ühistu kolme aasta keskmine omakapital on negatiivne.

Ühistul L on **kuus liiget**, kellest kõik on aktiivsed. Liikmed on kas füüsilised isikud või mitteühistulised ettevõtted, kellest alla 10% on juriidilised isikud. Ühistu on viimasel viiel aastal üritanud oma liikmete hulka kasvatada, asutamisel oli sellel 13 liiget. Liikmeks astuja peab olema põllumajandustootja, kellel tuleb ühtlasi tasuda 1 500 eurot, kuid talt ei nõuta osakute ostmist või muid ettemaksulisi kapitalipaigutusi. Asutamisel oli liikmemaks 900 eurot ja igal liikmel on üks hääl, mille kaotamise kohta ei osanud ühistu esindaja midagi sõnada.

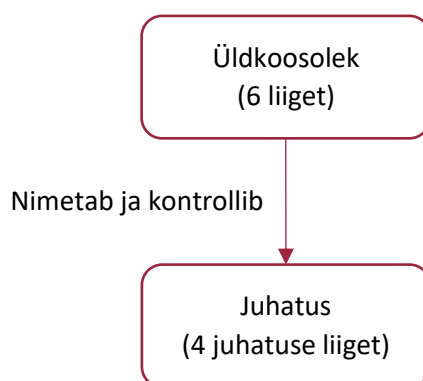
Ühistu L ei kohusta liikmeid ühistuga turustuslepingut sõlmima, kuid liikmetelt oodatakse, et nad investeeriksid ühistusse proportsionaalselt selle teenuste kasutamisele. Vähem kui 10% praegustest liikmetest on ühistusse paigutanud vähem omakapitali kui on nende tehingute osakaal kõigist ühistu tehingutest. Samas on vähem kui 10% praegustest liikmetest ühistusse paigutanud rohkem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest.

Ühistu L liige võib oma omandiõiguse ühistus üle anda teisele liikmele, mitteliikmele või pereliikmele. Ühistu jaotab kasumi liikmete vahel proportsionaalselt ühistu teenuste kasutamisele. Ühistu L kohaldab kõigile liikmetele aluskapitali plaani, mille ringlusperioodi pikkust ühistu esindaja ei täpsustanud. Ühistu ei maksa ühistu liikmetele nende paigutatud jaotatud omakapitalilt intressi ega emiteeri pikaajalisi võlakirju ja üldkulud jaotatakse liikmete vahel proportsionaalselt ühistu teenuste kasutamisele. Ühistu L strateegia sätestab jaotamata või püsiva omakapitali koguse kasvatamise, milleks ühistu kasutab kolme meetodit:

- ühistu teenuste kasutamise eest tehtavate tagasimaksete talletamine;
- netokasum ärist mitteliikmetega;
- liikmemaksu kogumine uutelt liikmetelt.

Ühistu L turustab oma liikmete nimel nelja peamist toodet, kuid sellel pole ühtegi bränditud toodet. See ei konkureeri teiste ühistutega liikmete pärast, aga konkureerib nii teiste ühistute kui ka mitteühistuliste ettevõtetega toodete turustamises. Ühistu kasutab liikmete tarnitava toodangu hindamiseks või klassifitseerimiseks kolmandat, sõltumatut osapoolt.

Ühistu L valitsemisstruktuuri kuuluvad üldkoosolek (kuus liiget) ja juhatus (neli juhatuse liiget, kes on samaaegselt ühistu liikmed). Ühistu valitsemisstruktuuri illustreerib järgnev mudel (Joonis 41).



**Joonis 41.** Ühistu L valitsemismudel

Kirjeldatud mudel on **laiendatud traditsiooniline ühistu sisemise valitsemise mudel nõukoguta**. Omandiõiguste poolest on see **proportsionaalne investeerimisühistu**. Niisuguses mudelis täidab juhatus traditsioonilise mudeli nõukogu rolli, nelja juhatuse liikme tõttu on võimalik rakendada ka demokraatlikku otsustusprotsessi. Üldkoosolekul on otsuste kontrolliõigus ja juhatusel otsuste juhtimisõigus. Ühistu L esindaja sõnul valiti juhtimismudel **pärast Eesti Maaülikoolilt või mõne teise ülikooli käest nõu küsimist**.

Üldkoosoleku ülesanded on:

- põhikirja muutmine;

- juhatuse liikmete valimine ja tagasikutsumine;
- revidentide ja audiitorite valimine ja tagasikutsumine;
- majandusaasta aruande kinnitamine ja kasumi või kahjumi jaotamine;
- ühistu ühinemise, jagunemise ja selle tegevuse lõpetamise otsustamine;
- ühistu investeringute ja kapitalifondide osas otsuste tegemine;
- ühistu reservkapitali kasutamise otsustamine vastavalt seadusele;
- dividendide väljamaksmise otsuse langetamine;
- juhatuse liikmetega ja nõukogu liikmetega tehtud tehingute tingimuste ja juriidiliste vaidluste üle otsustamine.

Juhatus ülesanded on:

- ühistu esindamine ja juhtimine;
- ühistu raamatupidamise korraldamine;
- ühistu majandusaasta eelarve ettevalmistamine;
- ühistu majandustegevuste ülevaate ja majandusaasta aruannete esitlemine nõukogule või üldkoosolekule;
- uute liikmete avalduste läbivaatamine;
- ühistu töötajate palkamine ja vajadusel ka nendega töösuhte lõpetamine;
- informatsiooni andmine liikmetele ühistu tegevustest.

Üks üldkoosoleku kohustus on põhikirja muutmine, mida on seni tehtud kolm korda, kuigi ühistu esindaja ei täpsustanud muudatuste sisu. Ühistu L põhikiri sätestab, missugustel teemadel liikmeskond hääletab. Kuigi ühistu esindaja ei nimetanud kindlat numbrit, hääletab üldkoosolek tema sõnul igat äriküsimust. Üldkoosolek aitab juhatusel nii üldkoosoleku koosolekutel kui ka väljaspool neid strateegia välja töötada ning määratleb strateegiliste otsuste hindamise ajakava ja kriteeriumid ning küsib tihti peale juhatuse vahearuannete saamist lisainformatsiooni. Üldkoosoleku liikmed osalevad väga tihti hinnastamise ja kulude jaotamise otsuste langetamises.

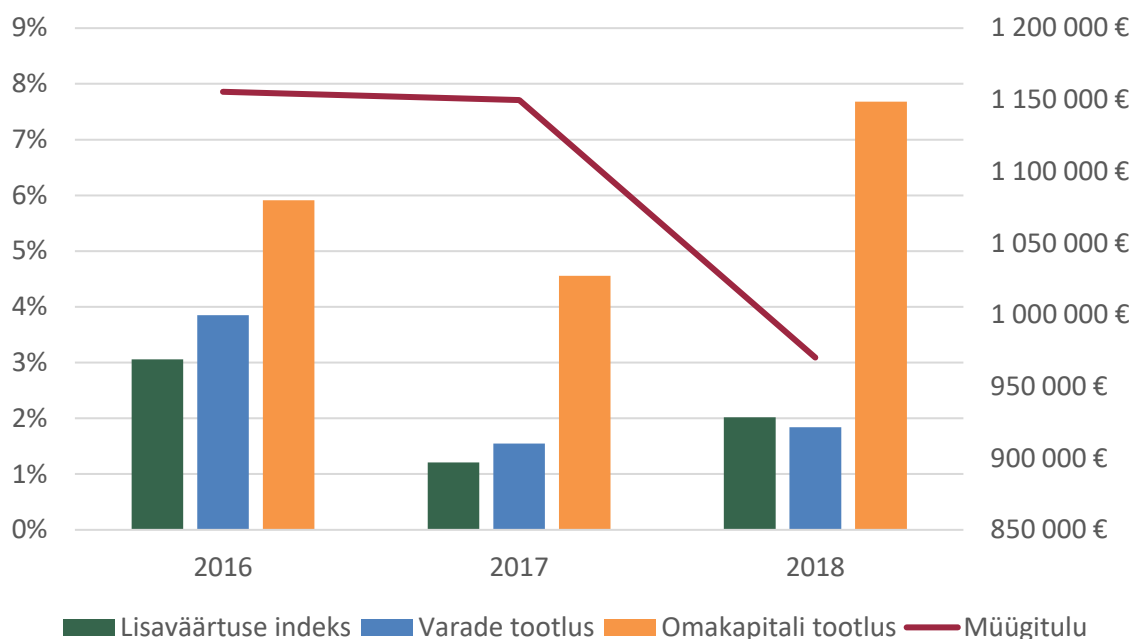
Ühistu L üldkoosoleku liikmed osalevad tavaliselt koosolekutel ühel päeval aastas, millest ükski ei toimu ilma juhatuse kohaloluta ja ühistu asju arutatakse juhatusega väljaspool üldkoosolekuid kolm korda aastas. Viimasel üldkoosolekul osales ligikaudu 90% liikmetest. Lisaks kohtuvad liikmed sageli nii teineteise kui ka juhatuse liikmetega sotsiaalsetel sündmustel.

Ühistu L liikmete eelistused erinevad mõningal määral ja mõnikord esineb liikmete keskis tõesiseid lahkarvamusi seoses ühistu tegevusega. Üldkoosoleku liikmete seas ei esine peaaegu kunagi püsivaid või ajutisi hääletusrühmi. Ühistu L esindaja hinnangul on usalduse tase liikmete vahel mõõdukalt kõrge.

Ühistu L juhatuse esimees on ametikohal teeninud 8–9 aastat. Üldkoosolek ja juhatuse esimees on sageli üksmeelel ühistu eesmärgi, üldiste sihtide, muutuste olulisuse, ettevõtte laienemise ja riskide võtmise osas. Küsitlusele vastanud juhatuse liikme sõnul kulub suhetele liikmetega 31–40% tema tööajast.

Juhatus liikme hinnangul on ühistu L tulemuslikkus oodatust natuke kehvem. Ühistu maksab liikmetele nende tarnitud toodangu eest keskmist turuhinda ja küsib liikmetele tarnitavate tootmissisendite eest keskmisest turuhinnast natuke madalamat hinda. Ühistu L liikmed tarnivad sellele aastas ligikaudu 500 000 euro väärtuses toodangut ja hangivad ühistult 300 000 euro väärtuses tootmissisendeid.

Koostatud graafikul kujutatakse ühistu L tulemuslikkuse näitajate muutumist kolmeaastasel vaatlusperioodil (Joonis 42).



**Joonis 42.** Ühistu L müügitulu eurodes, lisaväärtuse indeks, varade tootlus ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>70</sup>

Järgnev tabel koondab seevastu olulisemad ühistu L tulemuslikkuse näitajad kolme aasta keskmisena, mille eesmärk on tasandada turu dünaamika mõju (Tabel 12).

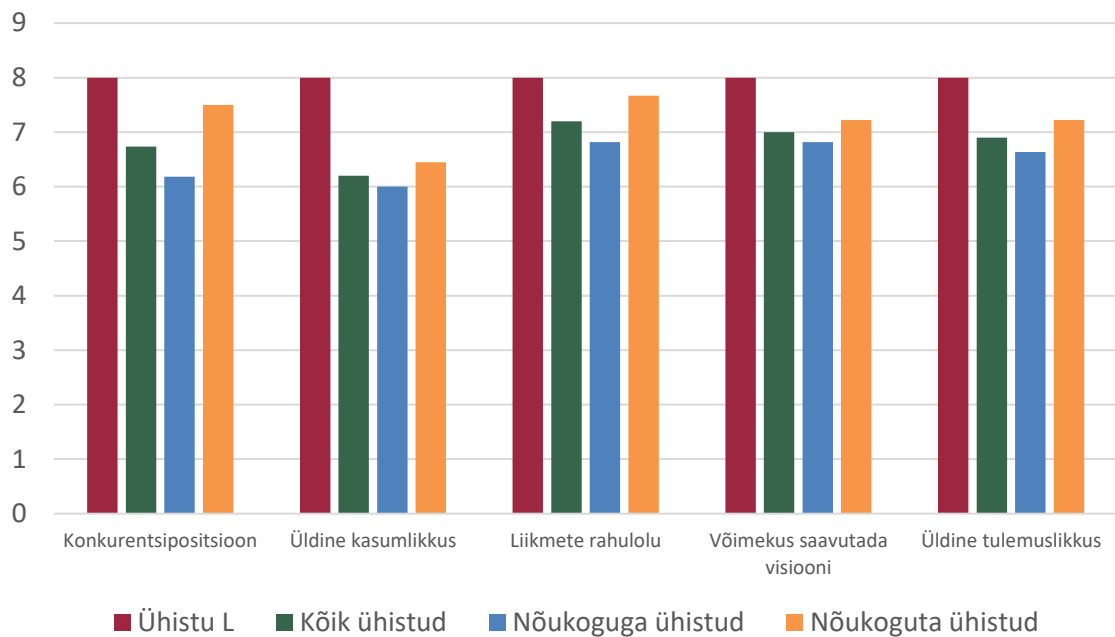
**Tabel 12.** Ühistu L kolme aasta keskmine müügitulu eurodes ning lisaväärtuse indeks, varade ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>71</sup>

Näitaja	Väärtus	Mõõtühik
Müügitulu	1 091 856	euro (€)
Lisaväärtuse indeks (EVI)	1,94	protsent (%)
Varade tootlus (ROA)	2,07	protsent (%)
Omakapitali tootlus (ROE)	6,10	protsent (%)

Ühe olulisema indikaatorina vaadeldakse veel ühistu liikme rahulolu erinevate ühistu tulemuslikkuse faktoritega (Joonis 43).

<sup>70</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

<sup>71</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.



**Joonis 43.** Hinnang ühistu konkurentsipositsioonile sektoris, üldisele kasumlikkusele, liikmete rahulolule, võimekusele saavutada visioon ja üldisele tulemuslikkusele ühistus L; kõigis valimi ühistutes; valimi ühistutes, millel on nõukogu ja valimi ühistutes, millel pole nõukogu skaalal 1–10 (kehv–suurepärase)

Ühistu L liikme rahulolu hinnangud ületavad tunduvalt valimi ühistute keskmisi hinnanguid. Ühistu esinaja hinnangute keskmine väärtus on kaheksa, mis ületab valimi ühistute keskmist hinnangut 6,81.

### 3.13. Ühistu M

Ühistu M on 2012. aastal asutatud ühe kapitalikogumiga **turustusühistu**, mis tegutseb **aianduse** tegevusvaldkonnas. Selle peamised ülesanded on liikmete toodangu turustamine, tootmistarvikute ja -sisendite hankimine, teenuste ja krediidi pakkumine. Lisaks osutab ühistu liikmetele riske maandavaid teenuseid. Ühistu M eesmärgid on pakkuda liikmetele parimaid võimalikke teenuseid, maksta turustatud liikmete toodangu eest võimalikult kõrget hinda ja küsida tootmissisendite eest võimalikult madalat hinda.

Ühistul M on **üheksa liiget**, kes kõik on aktiivsed. Liikmed on kas füüsilised isikud või mitteühistulised ettevõtted, kellest üle 50% on juriidilised isikud. Ühistu on viimasel viiel aastal üritanud oma liikmete hulka kasvatada, asutamisel oli sellel seitse liiget. Liikmeks astuja peab olema põllumajandustootja, kellel tuleb ühtlasi tasuda ühekordne makse 2 518 eurot, mis tagastatakse ühistust lahkumisel, ja iga-aastane liikmemaks 500 eurot, kuid talt ei nõuta osakute ostmist või muid ettemaksulisi kapitalipaigutusi. Asutamisel oli ühekordse makse suurus 358 eurot ja igal liikmel on üks hääl, mille liige kaotab peale ühistust lahkumist.

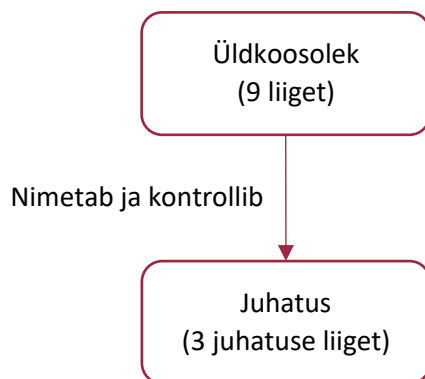
Ühistu M ei kohusta liikmeid ühistuga turustuslepingut sõlmima ja liikmeilt ei oodata, et nad investeeriks ühistusse proportsionaalselt selle teenuste kasutamisele. Rohkem kui 40% praegustest liikmetest on ühistusse paigutanud vähem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest. Samas on vähem kui 10% praegustest liikmetest ühistusse paigutanud rohkem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest.

Ühistu M liige ei või oma omandiõigust ühistus üle anda teisele liikmele, mitteliikmele ega pereliikmele. Ühistu esindaja ei täpsustanud, mis põhimõttel ühistu liikmete vahel kasumi jaotab, kuna ühistu pole seni seda teinud. Ühistul M pole ametlikku liikmete makstud omakapitali lunastamise plaani. Ühistu ei maksa liikmete panustatud jaotatud omakapitalilt intressi ega emiteeri pikaajalisi võlakirju ning üldkulud jaotatakse liikmete vahel proportsionaalselt nende ühistuga tehtavate tehingute mahuga. Ühistu M strateegia sätestab jaotamata või püsiva omakapitali koguse kasvatamise, milleks ühistu kasutab kolme meetodit:

- ühistu teenuste kasutamise eest tehtavate tagasimaksete talletamine;
- ühikupõhised kinnipidamised ühistule müüdavalt toodangult;
- netokasum ärist mitteliikmetega.

Ühistu M turustab oma liikmete nimel üht peamist toodet, kuid sellel pole ühtegi bränditud toodet. Ühistu ei konkureeri teiste ühistutega liikmete pärast ja toodete turustamises, kuid konkureerib mitteühistuliste ettevõtete toodete turustamises. Ühistu ei kasuta liikmete tarnitava toodangu hindamiseks või klassifitseerimiseks kolmandat, sõltumatut osapoolt.

Ühistu M valitsemisstruktuuri kuuluvad üldkoosolek (üheksa liiget) ja juhatus (kolm juhatuseliiget, kes on samaaegselt ühistu liikmed). Ühistu valitsemisstruktuuri illustreerib järgnev mudel (Joonis 44).



**Joonis 44.** Ühistu M valitsemismudel.

Kirjeldatud mudel on **laiendatud traditsiooniline ühistu sisemise valitsemise mudel nõukoguta**. Oman-diõiguse poolest on see **traditsiooniline ühistu**. Niisuguses mudelis täidab juhatus traditsioonilise mudeli nõukogu rolli, kolme juhatuseliikme tõttu on võimalik rakendada ka demokraatlikku otsustusprotsessi. Üldkoosolekul on otsuste kontrolliõigus ja juhatusel otsuste juhtimisõigus. Ühistu M esindaja sõnul valiti juhtimismudel **tulenevalt tulundusühistuseadusest**.

Üldkoosoleku ülesanded on:

- põhikirja muutmine;
- Juhatuseliikmete valimine ja tagasikutsumine;
- revidentide ja audiitorite valimine ja tagasikutsumine;
- Prokuristi määramine ja tagasikutsumine;
- majandusaasta aruande kinnitamine ja kasumi või kahjumi jaotamine;
- ühistu ühinemise, jagunemise ja selle tegevuse lõpetamise otsustamine;
- ühistu investeringute ja kapitalifondide osas otsuste tegemine;
- ühistu reservkapitali kasutamise otsustamine vastavalt seadusele;
- dividendide väljamaksmise otsuse langetamine;
- juhatuseliikmetega ja nõukogu liikmetega tehtud tehingute tingimuste ja juriidiliste vaidluste üle otsustamine.

Juhatuseliikmete ülesanded on:

- ühistu esindamine ja juhtimine;
- ühistu raamatupidamise korraldamine;
- ühistu majandusaasta eelarve ettevalmistamine;
- ühistu majandustegevuste ülevaate ja majandusaasta aruannete esitlemine nõukogule või üldkoosolekule;
- uute liikmete avalduste läbivaatamine;
- ühistusse liikmete vastuvõtmine ja vajadusel ka nende väljaheitmine;



- ühistu töötajate palkamine ja vajadusel ka nendega töösuhte lõpetamine;
- informatsiooni andmine liikmetele ühistu tegevustest.

Üks üldkoosoleku kohustusi on põhikirja muutmine, mida on ühistu esindaja hinnangul tehtud paar korda, kuigi ühistu esindaja ei täpsustanud muudatuste sisu. Ühistu M põhikiri sätestab, missugustel teemadel liikmeskond hääletab. Üldkoosolek hääletab tavaliselt aastas üht ühistu äriküsimust. Üldkoosolek küsib uurivaid küsimusi, mis viivad juhatuse väljatöötatud strateegia ettepaneku parandamiseni ning määratleb strateegiliste otsuste hindamise ajakava ja kriteeriumid, kuid üldkoosolek seab juhatuse esitatud informatsiooni harva kahtluse alla. Üldkoosoleku liikmed osalevad mõnikord hinnastamise ja kulude jaotamise otsuste langetamises.

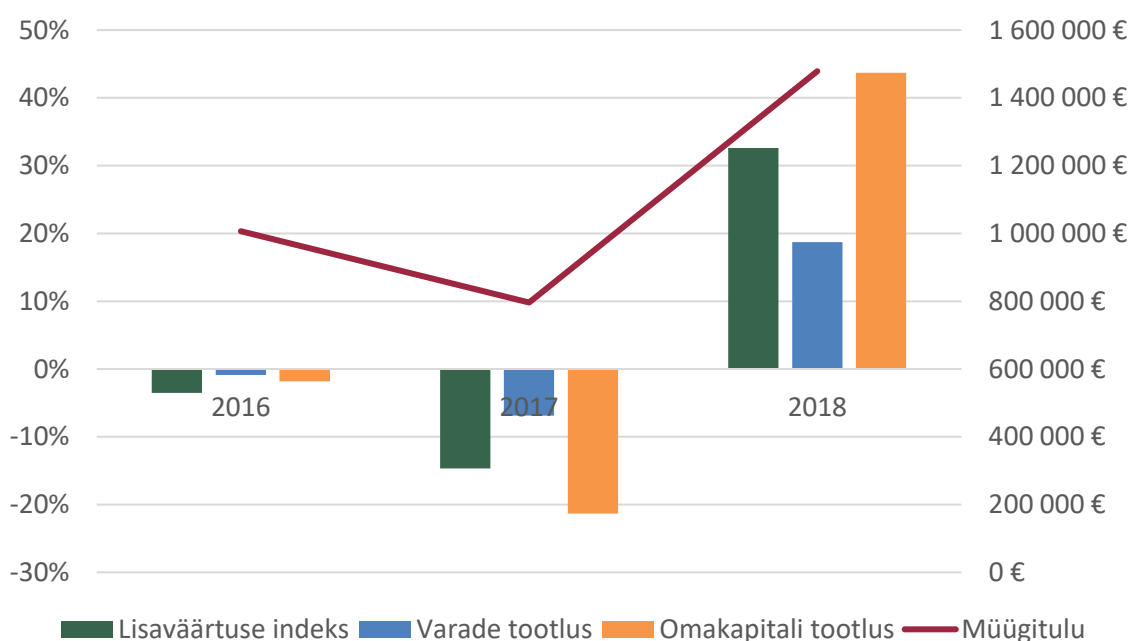
Ühistu M üldkoosoleku liikmed osalevad tavaliselt koosolekutel neljal päeval aastas, millest ükski ei toimu juhatuse kohalolul ja ühistu asju arutatakse juhatusega väljaspool üldkoosolekuid „palju“. Viimasel üldkoosolekul osales ligikaudu 90% ühistu liikmetest. Lisaks kohtuvad liikmed sageli nii teineteise kui ka juhatuse liikmetega sotsiaalsetel sündmustel.

Ühistu M liikmete eelistused erinevad mõningal määral ja mõnikord esineb liikmete keskis tõsiseid lahkemisiid seoses ühistu tegevusega. Ühistu üldkoosoleku liikmete seas ei esine peaaegu kunagi püsivaid või ajutisi hääletusrühmi. Ühistu M esindaja hinnangul on usalduse tase liikmete vahal mõõdukalt kõrge.

Ühistu M juhatuse esimees on ametikohal teeninud alla aasta. Üldkoosolek ja juhatuse on sageli ühel meel ühistu eesmärgi, üldiste sihtide, muutuste olulisuse, ettevõtte laienemise ja riskide võtmise osas. Küsitlusele vastanud juhatuse sõnul kulub suhetele liikmetega 21–30% tema tööajast.

Juhatuse liikme hinnangul on ühistu M tulemuslikkus oodatust natuke parem. Ühistu maksab liikmetele nende tarnitud toodangu eest keskmist turuhinda ja küsib liikmetele tarnitavate tootmissisendite eest keskmisest turuhinnast natuke madalamat hinda. Ühistu M liikmed tarnivad sellele aastas ligikaudu 1 000 000 euro väärtuses toodangut ja hangivad ühistult 100 000 euro väärtuses tootmissisendeid.

Koostatud graafikul kujutatakse ühistu M tulemuslikkuse näitajate muutumist kolmeaastasel vaatlusperioodil (Joonis 45).



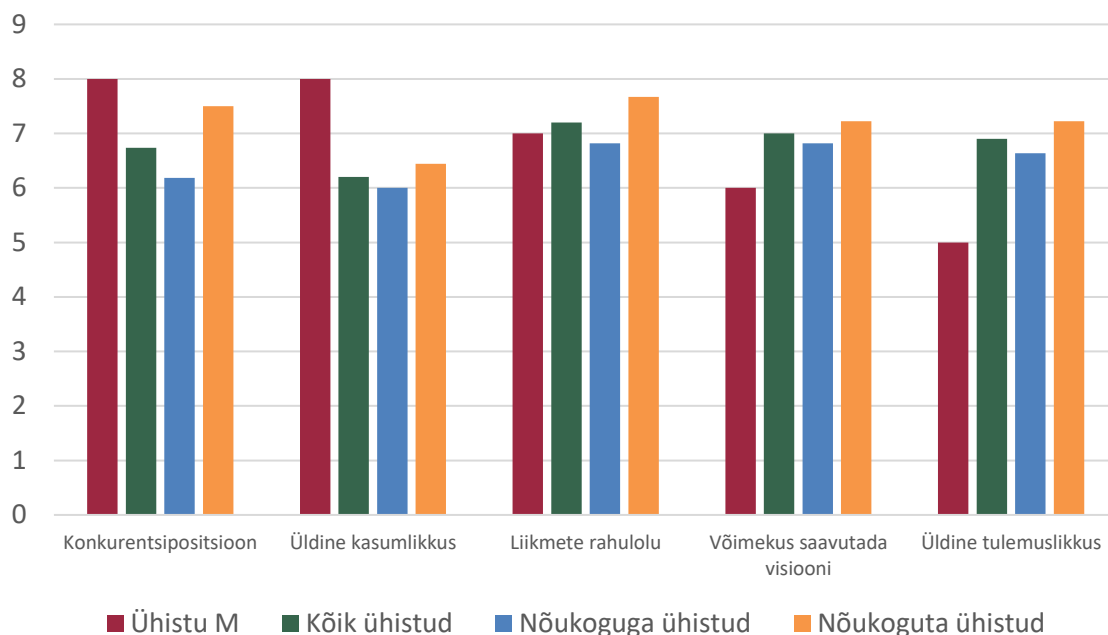
**Joonis 45.** Ühistu M müügitulu eurodes, lisaväärtuse indeks, varade tootlus ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>72</sup>

Järgnev tabel koondab seevastu olulisemad ühistu M tulemuslikkuse näitajad kolme aasta keskmisena, mille eesmärk on tasandada turu dünaamika mõju (Tabel 13).

**Tabel 13.** Ühistu M kolme aasta keskmine müügitulu eurodes ning lisaväärtuse indeks, varade ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>73</sup>

Näitaja	Väärtus	Mõõtühik
Müügitulu	1 093 850	euro (€)
Lisaväärtuse indeks (EVI)	9,39	protsent (%)
Varade tootlus (ROA)	5,56	protsent (%)
Omakapitali tootlus (ROE)	13,67	protsent (%)

Ühe olulisema indikaatorina vaadeldakse veel ühistu liikme rahulolu erinevate ühistu tulemuslikkuse faktoritega (Joonis 46).



**Joonis 46.** Hinnang ühistu konkurentsipositsioonile sektoris, üldisele kasumlikkusele, liikmete rahulolule, võimekusele saavutada visioon ja üldisele tulemuslikkusele ühistus M; kõigis valimi ühistutes; valimi ühistutes, millel on nõukogu ja valimi ühistutes, millel pole nõukogu skaalal 1–10 (kehv–suurepärase)

Ühistu M liikme rahulolu hinnangud on valimi ühistute keskmisel tasemel. Keskmisest kõrgem hinnang ühistu konkurentsipositsioonile ja üldisele kasumlikkusele väärivad märkimist, kuid madal hinnang ühistu võimekusele saavutada visiooni ja üldisele tulemuslikkusele viitab siiski probleemidele. Ühistu esindaja hinnangute keskmine väärtus on 6,8, mis on pisut madalam valimi keskmisest hinnangust 6,81.

### 3.14. Ühistu N

Ühistu N on 2008. aastal asutatud ühe kapitalikogumi ja piirkondliku liikmeskonnaga **turustusühistu**, mis tegeleb **lehmapiima ja piimatoodete** tegevusvaldkonnas. Selle peamised ülesanded on liikmete too-

<sup>72</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

<sup>73</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

dangu turustamine, krediidi pakkumine, koolitus ja hankimine. Lisaks osutab ühistu liikmetele riske maandavaid teenuseid. Ühistu N eesmärgid on pakkuda liikmetele parimaid võimalikke teenuseid, hoida finantssuhtarvud eelnevalt määratud piirides ja maksta turustatud liikmete toodangu eest võimalikult kõrget hinda.

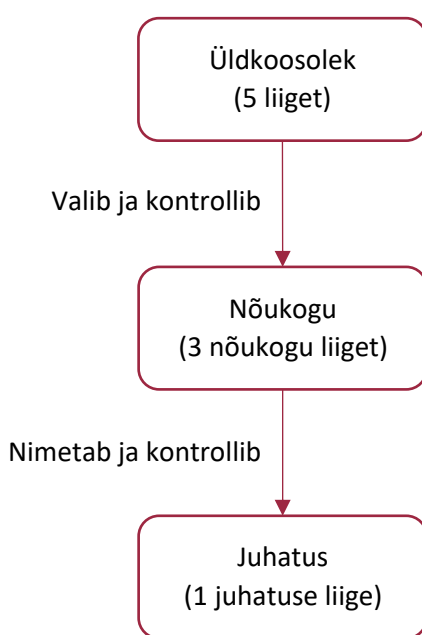
Ühistul N on **viis liiget**, kes on kõik aktiivsed. Liikmed on füüsilised isikud, mitteühistulised ettevõtted ja ühistud, kellest üle 50% on juriidilised isikud. Ühistu on viimasel viiel aastal üritanud oma liikmete hulka kasvatada, asutamisel oli sellel 16 liiget. Liikmeks astuja peab olema põllumajandustootja, kellel tuleb ühtlasi tasuda 300 eurot, kuid talt ei nõuta osakute ostmist või muid ettemaksulisi kapitalipaigutusi. Asutamisel oli liikmemaks 300 eurot ja igal liikmel on üks hääl, mille liige kaotab peale ühte mitteaktiivset aastat ühistus.

Ühistu N kohustab liikmeid ühistuga turunduslepingut sõlmima ja liikmetelt oodatakse, et nad investeeriks ühistusse proportsionaalselt selle teenuste kasutamisega. Vähem kui 10% praegustest liikmetest on ühistusse paigutanud vähem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest. Samas on vähem kui 10% praegustest liikmetest ühistusse paigutanud rohkem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest.

Ühistu N liige ei või oma omandiõigust ühistus üle anda teisele liikmele või mitteliikmele, ainult pereliikmele. Ühistu jaotab kasumi liikmete vahel proportsionaalselt ühistu teenuste kasutamisega. Ühistul M pole ametlikku liikmete makstud omakapitali lunastamise plaani. Ühistu ei maksa liikmete panustatud jaotatud omakapitalilt intresse ega emiteeri pikaajalisi võlakirju ning üldkulud jaotatakse liikmete vahel proportsionaalselt nende ühistuga tehtavate tehingute mahuga. Ühistu N strateegia sätestab jaotamata või püsiva omakapitali koguse kasvatamise, milleks ühistu kasutab ühikupõhiseid kinnipidamisi ühistule müüdavalt toodangult.

Ühistu N turustab oma liikmete nimel ühte peamist toodet, kuid sellel pole ühtegi bränditud toodet. Ühistu konkureerib teiste ühistutega liikmete pärast ja nii ühistute kui mitteühistuliste ettevõtetega toodete turustamises. Ühistu ei kasuta liikmete tarnitava toodangu hindamiseks või klassifitseerimiseks kolmandat, sõltumatut osapoolt.

Ühistu N valitsemisstruktuuri kuuluvad üldkoosolek (viis liiget), nõukogu (kolm nõukogu liiget) ja juhatus (üks juhatuse liige, kes pole ühistu liige). Ühistu valitsemisstruktuuri illustreerib järgnev mudel (Joonis 47).



**Joonis 47.** Ühistu N valitsemismudel

Kirjeldatud mudel on **laiendatud traditsiooniline ühistu sisemise valitsemise mudel**. Omandiõiguse poolest on see **proportsionaalne investeerimisühistu**. Üldkoosoleku valitud nõukogule delegeeritakse olulisem osa otsuste kontrolliõigusest, kuid üldkoosolek jätkab nõukogu järele valvamist. Nõukogu nimetatud juhatusel on otsuste juhtimisõigus, mida kontrollib nõukogu. Ühistu N esindaja sõnul valiti juhtimismudel **tulenevalt tulundusühistuseadusest**.

Üldkoosoleku ülesanded on

- põhikirja muutmine;
- nõukogu liikmete valimine ja tagasikutsumine;
- revidentide ja audiitorite valimine ja tagasikutsumine;
- majandusaasta aruande kinnitamine ja kasumi või kahjumi jaotamine;
- ühistu ühinemise, jagunemise ja selle tegevuse lõpetamise otsustamine;
- ühistu investeringute ja kapitalifondide osas otsuste tegemine;
- dividendide väljamaksmise otsuse langetamine;
- nõukogu liikmete töö hindamine.

Nõukogu ülesanded on:

- juhatuse liikmete valimine ja tagasikutsumine ning kui juhatuses on rohkem kui kaks liiget, siis juhatuse esimehe määramine;
- ühistu tegevuste planeerimine ja selle juhtimise organiseerimine;
- järelvalve juhatuse tegevuste üle;
- ühistu majandusaasta eelarve kinnitamine;
- ühistusse liikmete vastuvõtmine ja vajadusel ka nende väljaheitmine.

Juhatus ülesanded on

- ühistu esindamine ja juhtimine;
- ühistu raamatupidamise korraldamine;
- ühistu majandusaasta eelarve ettevalmistamine;
- ühistu majandustegevuste ülevaate ja majandusaasta aruannete esitlemine nõukogule või üldkoosolekule;
- uute liikmete avalduste läbivaatamine;
- informatsiooni andmine liikmetele ühistu tegevustest.

Üks üldkoosoleku kohustusi on põhikirja muutmine, mida pole seni tehtud. Ühistu N põhikiri sätestab, missugustel teemadel liikmeskond hääletab. Üldkoosolek hääletab aastas keskmiselt viit äriküsimust. Nõukogu aitab juhatusel nõukogu koosolekutel strateegia välja töötada ning määratleb strateegiliste otsuste hindamise ajakava ja kriteeriumid, kuid nõukogu seab juhatuse esitatud informatsiooni harva kahtluse alla. Nõukogu liikmed osalevad väga tihti hinnastamise ja kulude jaotamise otsuste langetamises.

Ühistu N nõukogu liikmed panustavad tavaliselt koosolekutesse 20 päeva aastas, millest ükski ei toimu juhatuse kohaloluta ja ühistu asju arutatakse juhatusega väljaspool nõukogu koosolekuid 30 korda aastas. Kõik nõukogu liikmed on ühistu liikmed, nende keskmine vanus on 58 aastat ja nõukogu liige on nõukogus teeninud keskmiselt 10 aastat ning nõukogu esimees on ametis olnud 10–14 aastat. Nõukogu liikmete panustatud omakapital moodustab ühistu kogu omakapitalist ligikaudu 10%. Ühistu N ei korralda uutele nõukogu liikmetele sissejuhatavaid koolitusi, kuid nõukogu liikmed osalevad koolitustel keskmiselt 16 tundi aastas ja ühistu ei vii läbi terviklikke nõukogu hindamisi ega hinda üksikute nõukogu liikmete tulemuslikkust.

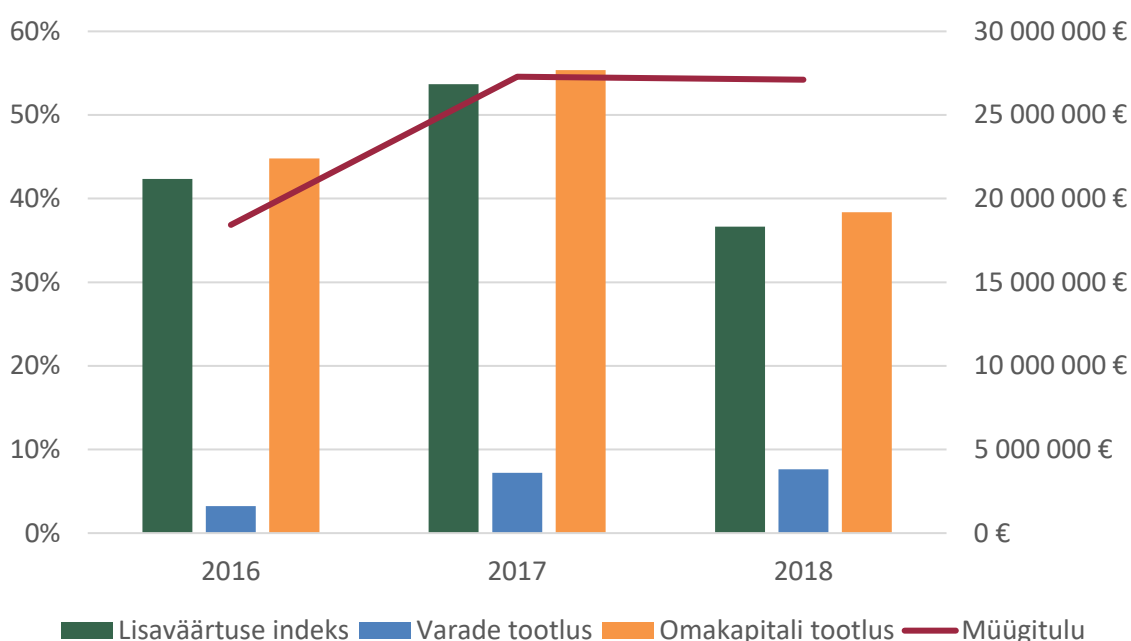
Viimastel nõukogu valimistel hääletasid kõik hääleõiguslikud liikmed ja samapalju ühistu liikmetest osales viimasel üldkoosolekul. Lisaks kohtuvad liikmed sageli nii teineteise kui ka juhatuse liikmetega sotsiaalsel sündmustel.

Ühistu N liikmete eelistused erinevad mõningal määral ja mõnikord esineb liikmete keskis töiseid lahk-helisiid seoses ühistu tegevusega. Ühistu nõukogu liikmete seas esineb harva püsivaid või ajutisi hääletus-rühmi. Ühistu N esindaja hinnangul on usalduse tase liikmete vahel mõõdukalt kõrge.

Ühistu N juhatuse esimees on ametikohal teeninud 10–14 aastat. Nõukogu ja juhatus on sageli ühel meelel ühistu eesmärgis, üldistes sihtides, muutuste olulisuses, ettevõtte laienemises ja riskide võtmises. Küsit-lusele vastanud juhatuse liikme sõnul kulub suhetele liikmetega 41–50% tema tööajast.

Juhatuse liikme hinnangul on ühistu N tulemuslikkus oodatust natuke parem. Ühistu maksab liikmetele nende tarnitud toodangu eest keskmisest turuhinnast natuke kõrgemat hinda ja ei tegele sisendite han-kimisega. Ühistu N liikmed tarnivad sellele aastas ligikaudu 25 000 000–27 000 000 euro väärtuses too-dangut.

Koostatud graafikul kujutatakse ühistu N tulemuslikkuse näitajate muutumist kolmeaastasel vaatluspe-rioodil (Joonis 48).



**Joonis 48.** Ühistu N müügitulu eurodes, lisaväärtuse indeks, varade tootlus ja omakapitali tootlus prot-sentides aastatel 2016–2018<sup>74</sup>

Järgnev tabel koondab seevastu olulisemad ühistu N tulemuslikkuse näitajad kolme aasta keskmisena, mille eesmärk on tasandada turu dünaamika mõju (Tabel 14).

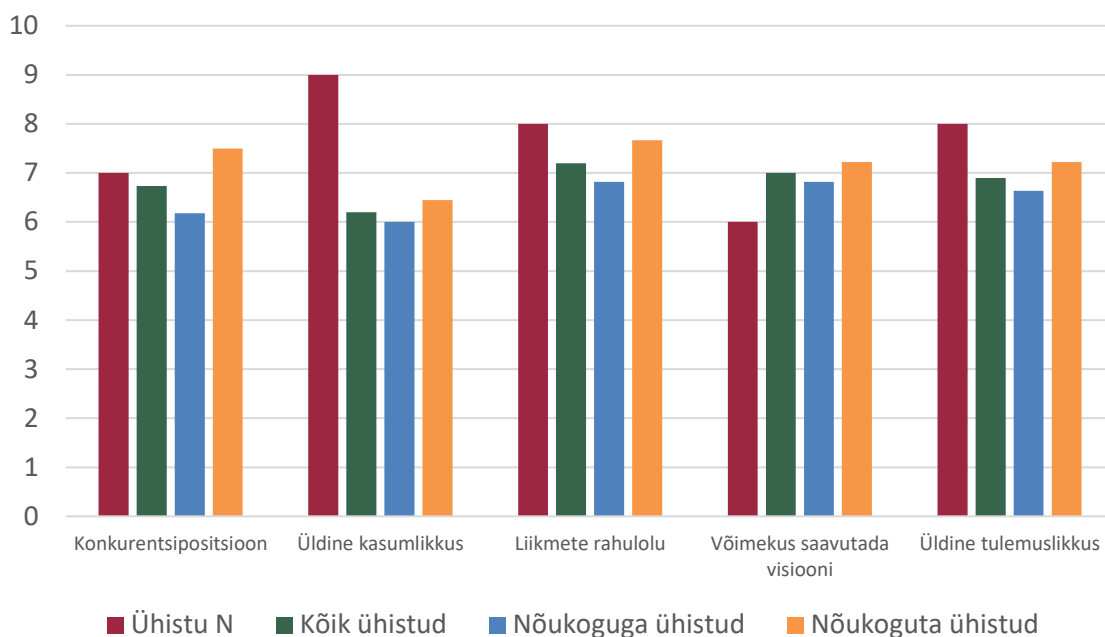
**Tabel 14.** Ühistu N kolme aasta keskmine müügitulu eurodes ning lisaväärtuse indeks, varade ja omaka-pitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>75</sup>

Näitaja	Väärtus	Mõõtühik
Müügitulu	24 278 856	euro (€)
Lisaväärtuse indeks (EVI)	43,02	protsent (%)
Varade tootlus (ROA)	6,25	protsent (%)
Omakapitali tootlus (ROE)	44,83	protsent (%)

<sup>74</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

<sup>75</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

Ühe olulisema indikaatorina vaadeldakse veel ühistu liikme rahulolu erinevate ühistu tulemuslikkuse faktoritega (Joonis 49).



**Joonis 49.** Hinnang ühistu konkurentsipositsioonile sektoris, üldisele kasumlikkusele, liikmete rahulolule, võimekusele saavutada visioon ja üldisele tulemuslikkusele ühistus N; kõigis valimi ühistutes; valimi ühistutes, millel on nõukogu ja valimi ühistutes, millel pole nõukogu skaalal 1–10 (kehv–suurepärane)

Ühistu N liikme rahulolu hinnangud ületavad tunduvalt valimi ühistute keskmisi hinnanguid. Eriti märkimisväärne on üldise kasumlikkuse hinnang. Ühistu esindaja hinnangute keskmine väärtus on 7,6, mis ületab valimi ühistute keskmist hinnangut 6,81.

### 3.15. Ühistu O

Ühistu O on 2011. aastal asutatud ühe kapitalikogumi ja piirkondliku liikmeskonnaga **hankeühistu**, mis tegutseb **muus** tegevusvaldkonnas. Selle peamine ülesanne on liikmetele tootmistarvikute ja -sisendite hankimine. Lisaks osutab ühistu liikmetele riske maandavaid teenuseid. Ühistu O eesmärgid on pakkuda liikmetele parimaid võimalikke teenuseid, hoida finantsuhtarvud eelnevalt määratud piirides ja küsida tootmissisendite eest võimalikult madalat hinda.

Ühistul O on **kaheksa liiget**, kes kõik on aktiivsed. Liikmed on kas mitteühistulised ettevõtted, ühistud või mittetulundusühistud, kes kõik on juriidilised isikud. Ühistu on viimasel viiel aastal üritanud oma liikmete hulka kasvatada, asutamisel oli sellel kaheksa liiget. Liikmeks astuja peab olema põllumajandustootja, kellel tuleb ühtlasi tasuda 1 000 eurot, kuid talt ei nõuta osakute ostmist või muid ettemaksulisi kapitalipaiutusid. Asutamisel oli liikmemaks 1 000 eurot ja igal liikmel on üks hääl, mille ta kaotab peale üht mitteaktiivset aastat ühistus.

Ühistu O ei kohusta liikmeid ühistuga turustuslepingut sõlmima ja liikmetelt ei oodata, et nad investeeriksid ühistusse proportsionaalselt selle teenuste kasutamiseks. Rohkem kui 40% praegustest liikmetest on ühistusse paigutanud vähem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest. Samas on vähem kui 10% praegustest liikmetest ühistusse paigutanud rohkem omakapitali kui on nende tehingute osakaal kõigist ühistu tehingutest.

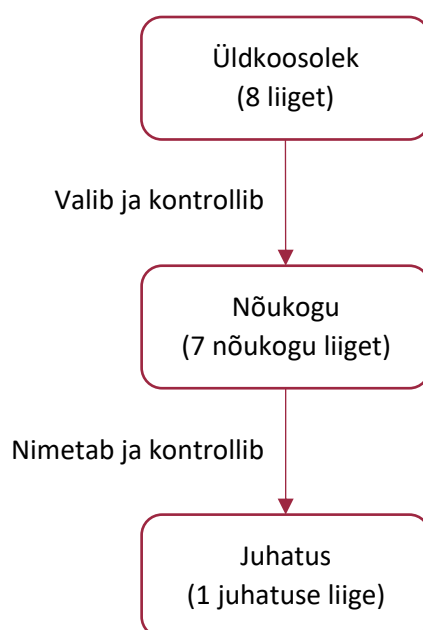
Ühistu O liige ei või oma omandiõigust ühistus üle anda teisele liikmele, mitteliikmele ega pereliikmele. Ühistu pole kasumit liikmete vahel jaotanud, mistõttu ei täpsustanud ühistu esindaja, mis põhimõttel jaotus toimub. Ühistul O pole ametlikku liikmete makstud omakapitali lunastamise plaani. Ühistu ei maksa

liikmete panustatud jaotatud omakapitalilt intressi ega emiteeri pikaajalisi võlakirju ning üldkulud jaotatakse liikmete vahel võrdselt. Ühistu O strateegia sätestab jaotamata või püsiva omakapitali koguse kasvatamise, milleks ühistu kasutab kolme meetodit:

- kapitali paigutamine püsivasse omakapitali (peale makse, kui seadus seda nõuab);
- liikmemaksu kogumine uutelt liikmetelt;
- jaotamata kasum.

Ühistu O ei turusta liikmete nimel ühtegi toodet, mistõttu pole sellel ka ühtegi bränditud toodet. Ühistu konkureerib teiste ühistutega liikmete pärast, kuid ei konkureeri ühistute ega mitteühistuliste ettevõtete toodete turustamises. Ühistu ei kasuta liikmete tarnitava toodangu hindamiseks või klassifitseerimiseks kolmandat, sõltumatut osapoolt.

Ühistu O valitsemisstruktuuri kuuluvad üldkoosolek (kaheksa liiget), nõukogu (seitse nõukogu liiget<sup>76</sup>) ja juhatus (üks juhatuse liige, kes pole ühistu liige). Ühistu valitsemisstruktuuri illustreerib järgnev mudel (Joonis 50).



**Joonis 50.** Ühistu O valitsemismudel

Kirjeldatud mudel on **laiendatud traditsiooniline ühistu sisemise valitsemise mudel**. Omandiõiguse poolest on see **traditsiooniline ühistu**. Üldkoosoleku valitud nõukogule delegeeritakse olulisem osa otsuste kontrolliõigusest, kuid üldkoosolek jätkab nõukogu järele valvamist. Nõukogu nimetatud juhatusel on otsuste juhtimisõigus, mida kontrollib nõukogu. Ühistu O esindaja sõnul valiti juhtimismudel **tulenevalt tulundusühistuseadusest**.

Üldkoosoleku ülesanded on:

- põhikirja muutmine;
- nõukogu liikmete valimine ja tagasikutsumine;
- revidentide ja audiitorite valimine ja tagasikutsumine;
- majandusaasta aruande kinnitamine ja kasumi või kahjumi jaotamine;
- ühistu ühinemise, jagunemise ja selle tegevuse lõpetamise otsustamine;
- ühistu investeringute ja kapitalifondide osas otsuste tegemine;

<sup>76</sup> Siin ilmneb vastuolu. Ühistu O nõukogu esimees märkis oma vastustes, et nõukogul on seitse liiget, kuid juhatuse esimehe väitel on nõukogu liikmeid kuus.

- ühistu reservkapitali kasutamise otsustamine vastavalt seadusele;
- dividendide väljamaksmise otsuse langetamine;
- juhatuse liikmetega ja nõukogu liikmetega tehtud tehingute tingimuste ja juriidiliste vaidluste üle otsustamine;
- nõukogu liikmete töö hindamine.

Nõukogu ülesanded on:

- juhatuse liikmete valimine ja tagasikutsumine ning kui juhatuses on rohkem kui kaks liiget, siis juhatuse esimehe määramine;
- ühistu tegevuste planeerimine ja selle juhtimise organiseerimine;
- järelvalve juhatuse tegevuste üle;
- ühistu igapäevastest tegevustest kõrvale kalduvate tehingute kinnitamine ühistu nimel;
- ühistu majandusaasta eelarve kinnitamine;
- ühistusse liikmete vastuvõtmine ja vajadusel ka nende väljaheitmine.

Juhatus ülesanded on:

- ühistu esindamine ja juhtimine;
- ühistu raamatupidamise korraldamine;
- ühistu majandusaasta eelarve ettevalmistamine;
- ühistu majandustegevuste ülevaate ja majandusaasta aruannete esitlemine nõukogule või üldkoosolekule;
- uute liikmete avalduste läbivaatamine;
- ühistu töötajate palkamine ja vajadusel ka nendega töösuhte lõpetamine;
- informatsiooni andmine liikmetele ühistu tegevustest.

Üks üldkoosoleku kohustus on põhikirja muutmine, mida on seni tehtud üks kord, et muuta ühistu tegevusaadressi. Ühistu O põhikiri sätestab, missugustel teemadel liikmeskond hääletab. Üldkoosolek hääletab aastas keskmiselt ühte äriküsimust. Nõukogu küsib suunavaid küsimusi, mis viivad juhatuse väljatöötatud strateegia ettepaneku parandamiseni ning kogub juhatuse aruannete kõrval ka ise informatsiooni strateegiliste otsuste edenemise kohta. Nõukogu liikmed osalevad tihti hinnastamise ja kulude jaotamise otsuste langetamises.

Ühistu O nõukogu liikmed osalevad tavaliselt koosolekutel kolmel päeval aastas, millest ükski ei toimu juhatuse kohalolul ja ühistu asju arutatakse juhatusega väljaspool nõukogu koosolekuid 12 korda aastas. Kõik nõukogu liikmed on ühistu liikmed, kellest üks on samaaegselt ühistu töötaja, nende keskmine vanus on 50 aastat ja nõukogu liige on nõukogus teeninud keskmiselt kaks aastat ning nõukogu esimees on ametis olnud vähem kui aasta. Nõukogu liikmete panustatud omakapital moodustab kogu ühistu omakapitali. Ühistu O ei korralda uutele nõukogu liikmetele sissejuhatavaid koolitusi, kuid nõukogu liikmed osalevad koolitustel keskmiselt 8 tundi aastas ja ühistu ei vii läbi terviklikke nõukogu hindamisi ega hinda üksikute nõukogu liikmete tulemuslikkust.

Viimastel nõukogu valimistel hääletas ligikaudu 63% hääleõiguslikest liikmetest ja kõik ühistu liikmed osalesid viimasel üldkoosolekul. Lisaks kohtuvad liikmed sageli nii teineteise kui ka juhatuse liikmetega sotsiaalsetel sündmustel.

Ühistu O liikmete eelistused on väga erinevad ja tihti esineb liikmete keskis tõesiseid lahkkelisid seoses ühistu tegevusega. Nõukogu liikmete seas ei esine peaaegu kunagi püsivaid või ajutisi hääletusrühmi. Ühistu O esindaja hinnangul on usalduse tase liikmete vahel mõõdukalt madal.

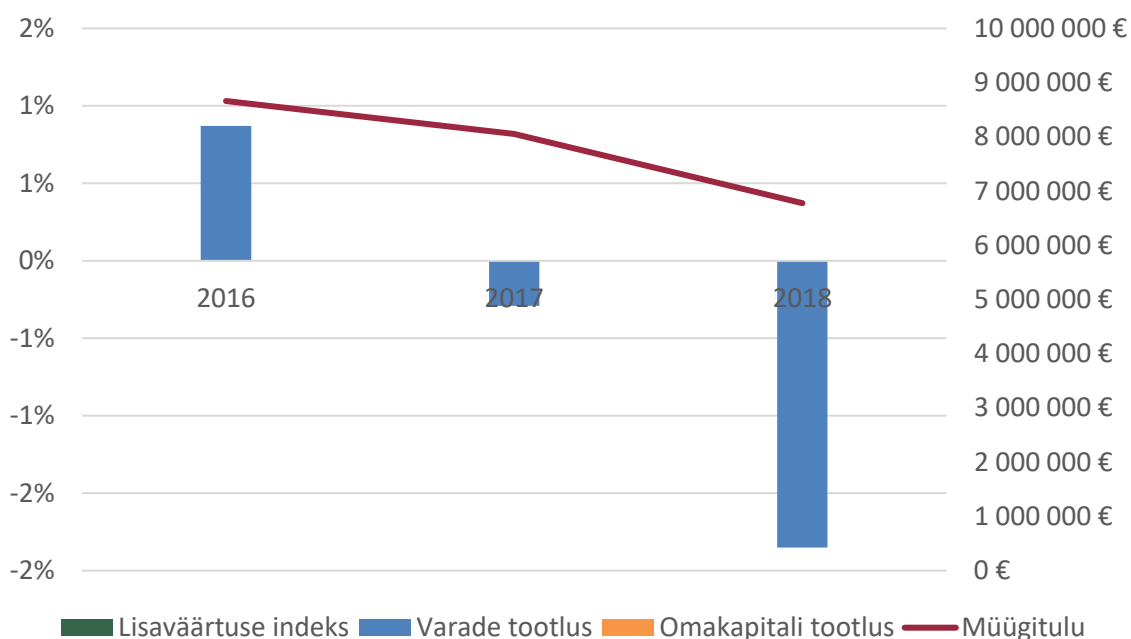
Ühistu O juhatuse esimees on ametikohal teeninud 2–3 aastat. Nõukogu ja juhatuse on sageli ühel meelel ühistu eesmärgis, üldistes sihtides, muutuste olulisuses ja ettevõtte laienemises, kuid on mõnikord ühel



meel riskide võtmises. Küsitlusele vastanud juhatuse liikme sõnul kulub suhetele liikmetega 21–30% tema tööajast.

Juhatuse liikme hinnangul on ühistu O tulemuslikkus oodatust natuke kehvem. Ühistu maksab liikmetele nende tarnitud toodangu eest keskmisest turuhinnast natuke madalamat hinda ja küsib liikmetele tarnitavate tootmissisendite eest keskmist turuhinda. Ühistu O liikmed tarnivad sellel aastal ligikaudu 20 000 euro väärtuses toodangut ja hangivad ühistult 2 200 000 euro väärtuses tootmissisendeid.

Koostatud graafikul kujutatakse ühistu O tulemuslikkuse näitajate muutumist kolmeaastasel vaatlusperioodil (Joonis 51).



**Joonis 51.** Ühistu O müügitulu eurodes, lisaväärtuse indeks, varade tootlus ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>77,78</sup>

Järgnev tabel koondab seevastu olulisemad ühistu O tulemuslikkuse näitajad kolme aasta keskmisena, mille eesmärk on tasandada turu dünaamika mõju (Tabel 15).

**Tabel 15.** Ühistu O kolme aasta keskmine müügitulu eurodes ning lisaväärtuse indeks, varade ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>79</sup>

Näitaja	Väärtus	Mõõdetühik
Müügitulu	7 831 705	euro (€)
Lisaväärtuse indeks (EVI)	... <sup>80</sup>	protsent (%)
Varade tootlus (ROA)	-0,40	protsent (%)
Omakapitali tootlus (ROE)	... <sup>81</sup>	protsent (%)

<sup>77</sup> Aastate 2016, 2017 ja 2018 lisaväärtuse indeksit ja omakapitali tootlust ei arvutata, kuna nendel aastatel oli ühistu O omakapital negatiivne.

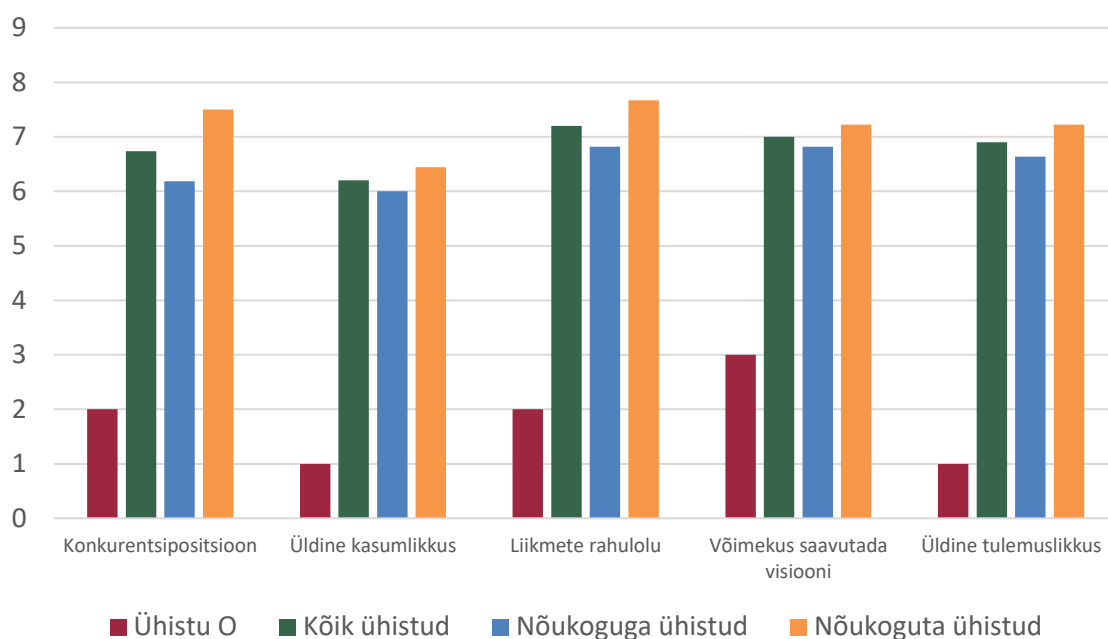
<sup>78</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

<sup>79</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

<sup>80</sup> Ühistu O kolme aasta keskmist lisaväärtuse indeksit ei arvutata, kuna ühistu kolme aasta keskmine omakapital on negatiivne.

<sup>81</sup> Ühistu O kolme aasta keskmist omakapitali tootlust ei arvutata, kuna ühistu kolme aasta keskmine omakapital on negatiivne.

Ühe olulisema indikaatorina vaadeldakse veel ühistu liikme rahulolu erinevate ühistu tulemuslikkuse faktoritega (Joonis 52).



**Joonis 52.** Hinnang ühistu konkurentsipositsioonile sektoris, üldisele kasumlikkusele, liikmete rahulolule, võimekusele saavutada visioon ja üldisele tulemuslikkusele ühistus O; kõigis valimi ühistutes; valimi ühistutes, millel on nõukogu ja valimi ühistutes, millel pole nõukogu skaalal 1–10 (kehv–suurepärane)

Ühistu O liikme rahulolu hinnangud on tunduvalt madalamad valimi ühistute keskmistest hinnangutest. Üks võimalikke põhjuseid on suured erinevused liikmete eelistustes ja sellest tulenevad pinged liikmete vahel, mis pärsvivad ühistu tegevust. Ühistu esindaja hinnangute keskmine väärtus on 1,8, mis jääb märkimisväärselt alla valimi ühistute keskmist hinnangut 6,81.

### 3.16. Ühistu P

Ühistu P on 1997. aastal asutatud ühe kapitalikogumi ja üleriikliku liikmeskonnaga **turustusühistu**, mis tegutseb **lehmapiima ja piimatoodete** tegevusvaldkonnas. Selle ülesanne on liikmete toodangu turustamine. Lisaks osutab ühistu liikmetele riske maandavaid teenuseid. Ühistu P eesmärgid on maksta turustatud liikmete toodangu eest võimalikult kõrget hinda, küsida tootmissisendite eest võimalikult madalat hinda ja maksta võimalikult suur osa ühistu teenuste eest tasutavast summast tagasi.

Ühistul P on **seitse liiget**, kes kõik on aktiivsed. Liikmed on kas füüsilised isikud või mitteühistulised ettevõtted, kellest üle 50% on juriidilised isikud. Ühistu on viimasel viiel aastal üritanud oma liikmete hulka kasvatada, ühistu esindaja ei osanud hinnata, kui palju ühistul asutamisel liikmeid oli. Liikmeks astuja peab olema põllumajandustootja, kellel tuleb ühtlasi tasuda 3 515 eurot, kuid talt ei nõuta osakute ostmist või muid ettemaksumisi kapitalipaigutusi. Ühistu esindaja ei teadnud, kui suur oli liikmemaks asutamisel, kuid igal liikmel on üks hääl, mille ta kaotab ainult peale ühistust lahkumist.

Ühistu P kohustab liikmed ühistuga turustuslepingu sõlmima, kuid neilt ei oodata, et nad investeeriksid ühistusse proportsionaalselt selle teenuste kasutamiseks. Ligikaudu 11–15% praegustest liikmetest on ühistusse paigutanud vähem omakapitali kui on nende tehingute osakaal kõigist ühistu tehingutest. Samas on rohkem kui 40% praegustest liikmetest ühistusse paigutanud rohkem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest.

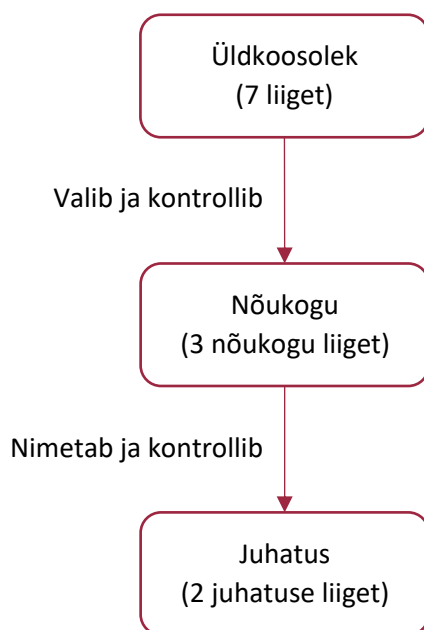
Ühistu P liige võib oma omandiõiguse ühistus üle anda teisele liikmele, mitteliikmele või pereliikmele. Kuna ühistu ei jaota tavaliselt liikmete vahel kasumit, ei osanud ühistu esindaja vastata, mis põhimõtet

jaotuseks kasutatakse. Ühistul P pole ametlikku liikmete makstud omakapitali lunastamise plaani. Ühistu ei maksa liikmetele nende panustatud jaotatud omakapitalilt intressi ega emiteeri pikaajalisi võlakirju ning üldkulusid ei jaotata liikmete vahel. Ühistu P strateegia sätestab jaotamata või püsiva omakapitali koguse kasvatamise, milleks ühistu kasutab kahte meetodit:

- kapitali paigutamine püsivasse omakapitali (peale makse, kui seadus seda nõuab);
- netokasum ärist mitteliikmetega.

Ühistu P turustab oma liikmete nimel ühte peamist toodet, kuid sellel pole ühtegi bränditud toodet. Ühistu konkureerib teiste ühistutega liikmete pärast ja nii ühistute kui ka mitteühistuliste ettevõtete toodete turustamises. Ühistu kasutab liikmete tarnitava toodangu hindamiseks või klassifitseerimiseks kolmandat, sõltumatut osapoolt.

Ühistu P valitsemisstruktuuri kuuluvad üldkoosolek (seitse liiget), nõukogu (kolm nõukogu liiget) ja juhatus (kaks liiget, kes pole ühistu liikmed). Ühistu valitsemisstruktuuri illustreerib järgnev mudel (Joonis 53).



**Joonis 53.** Ühistu P valitsemismudel

Kirjeldatud mudel on **laiendatud traditsiooniline ühistu sisemise valitsemise mudel**. Omandiõiguse poolest on see **traditsiooniline ühistu**. Üldkoosoleku valitud nõukogule delegeeritakse olulisem osa otsuste kontrolliõigusest, kuid üldkoosolek jätkab nõukogu järele valvamist. Nõukogu nimetatud juhatusel on otsuste juhtimisõigus, mida kontrollib nõukogu. Ühistu P esindaja sõnul valiti juhtimismudel **tulenevalt tulundusühistuseadusest**.

Üldkoosoleku ülesanded on:

- põhikirja muutmine;
- nõukogu liikmete valimine ja tagasikutsumine;
- revidentide ja audiitorite valimine ja tagasikutsumine;
- majandusaasta aruande kinnitamine ja kasumi või kahjumi jaotamine;
- ühistu ühinemise, jagunemise ja selle tegevuse lõpetamise otsustamine;
- dividendide väljamaksmise otsuse langetamine;
- juhatuse liikmetega ja nõukogu liikmetega tehtud tehingute tingimuste ja juriidiliste vaidluste üle otsustamine;
- nõukogu liikmete töö hindamine.

Nõukogu ülesanded on:

- juhatuse liikmete valimine ja tagasikutsumine ning kui juhatuses on rohkem kui kaks liiget, siis juhatuse esimehe määramine;
- ühistu tegevuste planeerimine ja selle juhtimise organiseerimine;
- järelvalve juhatuse tegevuste üle;
- ühistu igapäevastest tegevustest kõrvale kalduvate tehingute kinnitamine ühistu nimel;
- ühistu majandusaasta eelarve kinnitamine.

Juhatus ülesanded on:

- ühistu esindamine ja juhtimine;
- ühistu raamatupidamise korraldamine;
- ühistu majandusaasta eelarve ettevalmistamine;
- ühistu majandustegevuste ülevaate ja majandusaasta aruannete esitlemine nõukogule või üldkoosolekule;
- uute liikmete avalduste läbivaatamine;
- ühistusse liikmete vastuvõtmine ja vajadusel ka nende väljaheitmine;
- ühistu töötajate palkamine ja vajadusel ka nendega töösuhte lõpetamine;
- informatsiooni andmine liikmetele ühistu tegevustest.

Üks üldkoosoleku kohustus on põhikirja muutmine, mida on seni tehtud kolm korda, kuid ühistu esindaja ei osanud muudatuste sisu täpsustada. Ühistu P põhikiri sätestab, missugustel teemadel liikmeskond hääletab. Üldkoosolek hääletab aastas keskmiselt üht äriküsimust (kinnitab majandusaasta aruande). Nõukogu aitab juhatusel nii nõukogu koosolekul kui ka väljaspool neid strateegia välja töötada ning kogub juhatuse aruannete kõrval ka ise informatsiooni strateegiliste otsuste edenemise kohta. Nõukogu liikmed osalevad tihti hinnastamise ja kulude jaotamise otsuste langetamises.

Ühistu P nõukogu liikmed osalevad tavaliselt koosolekul kahel päeval aastas, millest ükski ei toimu juhatuse kohalolul ja ühistu asju arutatakse juhatusega väljaspool nõukogu koosolekuid 18 korda aastas. Kõik nõukogu liikmed on ühistu liikmed, üks nendest on naissoost ja ühel nõukogu liikmel on finantseksperdi maine, nende keskmine vanus on 50 aastat ja nõukogu liige on nõukogus teeninud keskmiselt kuus aastat ning kuna küsimuse vastamise hetkel polnud uut nõukogu esimeest veel ametis, ei täpsustanud ühistu esindaja nõukogu esimehe ametiaja pikkust. Nõukogu liikmete panustatud omakapital moodustab ühistu kogu omakapitalist ligikaudu 43%. Ühistu P ei korralda uutele ega olemasolevatele nõukogu liikmetele koolitusi ja ühistu ei vii läbi terviklikke nõukogu hindamisi ega hinda üksikute nõukogu liikmete tulemuslikkust.

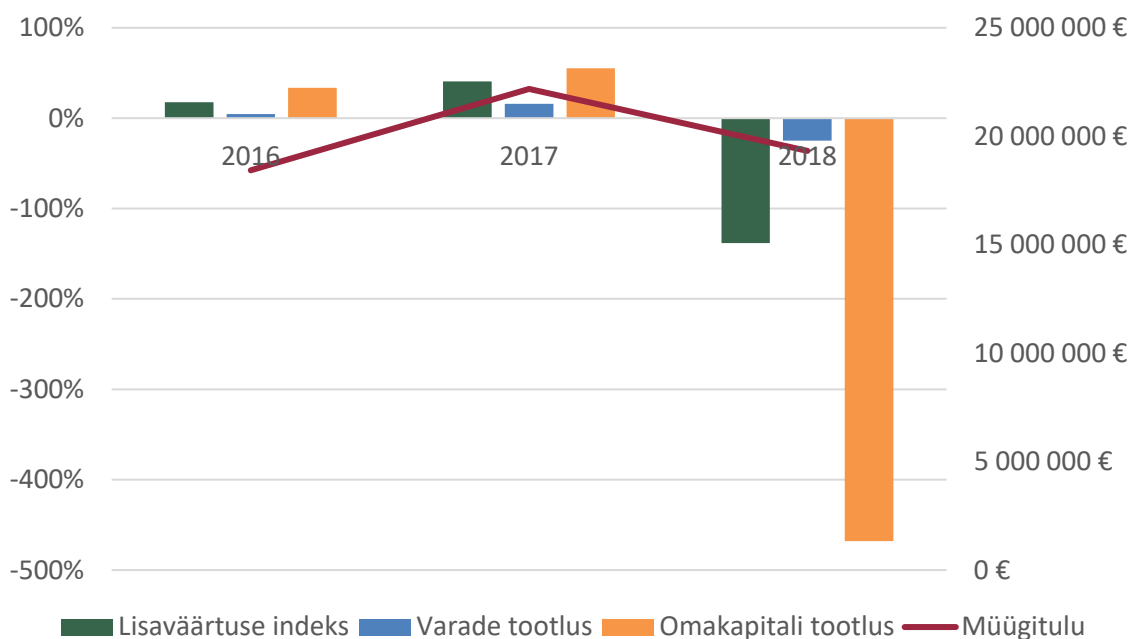
Viimastel nõukogu valimistel hääletasid kõik hääleõiguslikud liikmed ja kõik ühistu liikmed osalesid viimasel üldkoosolekul. Lisaks kohtuvad liikmed mõnikord nii teineteise kui ka juhatuse liikmetega sotsiaalsetel sündmustel.

Ühistu P liikmete eelistused erinevad mõningal määral ja tihti esineb liikmete keskis tösiseid lahkkelisid seoses ühistu tegevusega. Ühistu nõukogu liikmete seas esineb harva püsivaid või ajutisi hääletusrühmi. Ühistu P esindaja sõnul on usalduse tase liikmete vahel mõõdukalt madal.

Ühistu P juhatuse esimees on ametikohal teeninud 6–7 aastat. Nõukogu ja juhatus on sageli ühel meelel ühistu eesmärgis, üldistes sihtides, muutuste olulisuses, ettevõtte laienemises ja riskide võtmises. Küsitlusele vastanud juhatuse liikme sõnul kulub suhetele liikmetega rohkem kui 50% tema tööajast.

Juhatus liikme hinnangul on ühistu P tulemuslikkus oodatust natuke kehvem. Ühistu maksab liikmetele nende tarnitud toodangu eest keskmisest turuhinnast natuke kõrgemat hinda ja küsib liikmetele tarnivate tootmissisendite eest keskmisest turuhinnast natuke madalamat hinda. Ühistu P liikmed tarnivad sellele aastas ligikaudu 12 000 000 euro väärtuses toodangut ja hangivad ühistult 2 000 000 euro väärtuses tootmissisendeid.

Koostatud graafikul kujutatakse ühistu P tulemuslikkuse näitajate muutumist kolmeaastasel vaatlusperioodil (Joonis 54).



**Joonis 54.** Ühistu P müügitulu eurodes, lisaväärtuse indeks, varade tootlus ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>82</sup>

Ühistu P negatiivne tulem 2018. aastal pole seotud selle äritegevusega. Järgnev tabel koondab seevastu olulisemad ühistu P tulemuslikkuse näitajad kolme aasta keskmisena, mille eesmärk on tasandada turu dünaamika mõju (Tabel 16).

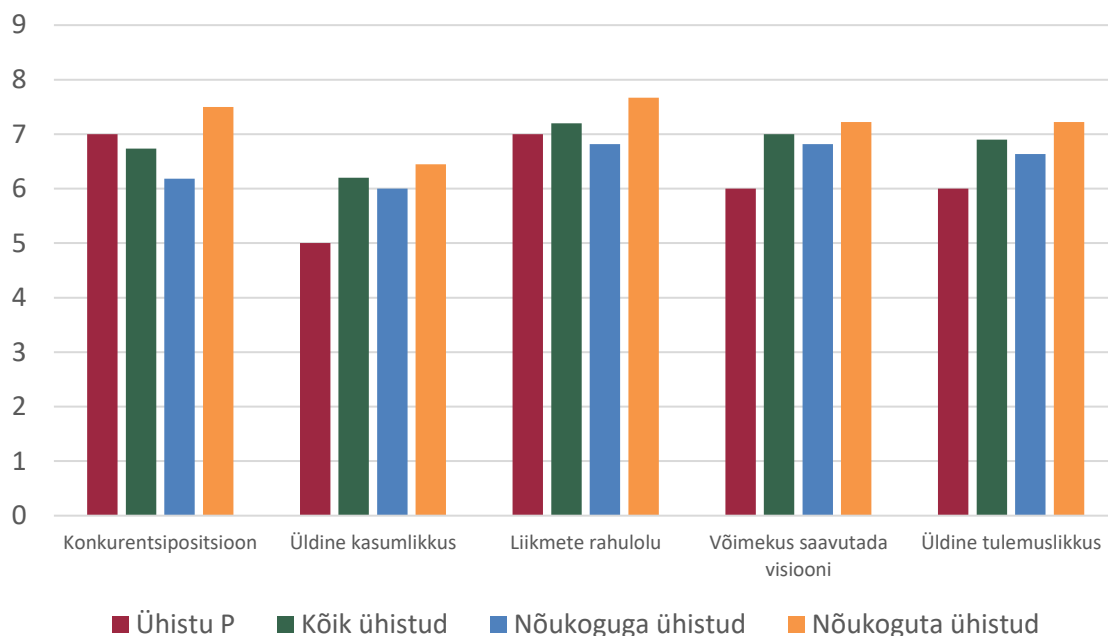
**Tabel 16.** Ühistu P kolme aasta keskmine müügitulu eurodes ning lisaväärtuse indeks, varade ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>83</sup>

Näitaja	Väärtus	Mõõtühik
Müügitulu	19 979 855	euro (€)
Lisaväärtuse indeks (EVI)	-5,61	protsent (%)
Varade tootlus (ROA)	-1,23	protsent (%)
Omakapitali tootlus (ROE)	-7,70%	protsent (%)

Ühe olulisema indikaatorina vaadeldakse veel ühistu liikme rahulolu erinevate ühistu tulemuslikkuse faktoritega (Joonis 55).

<sup>82</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

<sup>83</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.



**Joonis 55.** Hinnang ühistu konkurentsipositsioonile sektoris, üldisele kasumlikkusele, liikmete rahulolule, võimekusele saavutada visioon ja üldisele tulemuslikkusele ühistus P; kõigis valimi ühistutes; valimi ühistutes, millel on nõukogu ja valimi ühistutes, millel pole nõukogu skaalal 1–10 (kehv–suurepärase)

Ühistu P liikme rahulolu hinnangud on üldjoontes madalamad valimi ühistute keskmistest hinnangutest. Ühistu esindaja hinnangute keskmine väärtus on 6,2, mis jääb alla valimi ühistute keskmist hinnangut 6,81.

### 3.17. Ühistu Q

Ühistu Q<sup>84</sup> on 2010. aastal asutatud ühe kapitalikogumiga kohaliku liikmeskonnaga **turustusühistu**, mis tegutseb **teravilja, õlikultuuride ja valgurikaste taimede** tegevusvallas. Selle peamised ülesanded on liikmete toodangu turustamine ja tootmistarvikute ja -sisendite hankimine. Ühistu esindaja ei täpsustanud, kas see osutab liikmetele riske maandavaid teenuseid. Ühistu eesmärgid pole teada, kuna selle juhatuse esimees ei vastanud küsimustikule.

Ühistul Q on **viis liiget**, kes on kõik aktiivsed. Liikmed on kas füüsilised isikud või ühistud, kellest 31–50% on juriidilised isikud<sup>85</sup>. Ühistu pole viimasel viiel aastal üritanud oma liikmete hulka kasvatada, asutamisel oli sellel viis liiget. Ühistu Q liikmeskond on määratletud, liikmeks astuja peab olema põllumajandustootja, kuid ühistu esindaja ei täpsustanud, kas ja kui palju tuleb liikmeks astujal ühistusse astumiseks tasuda, ega ka seda, kas talt nõutakse osakute ostmist või muid ettemaksulisi kapitalipaigutusi. Ühistu esindaja ei täpsustanud, kui suur oli liikmemaks asutamisel, kuid igal liikmel on üks hääl, mille kaotamise tingimusi ühistu esindaja ei täpsustanud.

Ühistu esindaja ei täpsustanud, kas ühistu Q kohustab liikmeid ühistuga turustuslepingut sõlmima, kuid liikmetelt ei oodata, et nad investeeriks ühistusse proportsionaalselt selle teenuste kasutamiseks. Ühistu esindaja ei täpsustanud, kui suur osa praegustest liikmetest on ühistusse paigutanud vähem või rohkem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest.

Ühistu liige ei või oma omandiõigust ühistus üle anda teisele liikmele ega mitteliikmele, kuid pereliikme osas jättis ühistu esindaja vastamata. Ühistu esindaja ei täpsustanud kasumi liikmete vahel jaotamise põhimõtteid. Ühistul Q pole ametlikku liikmete makstud omakapitali lunastamise plaani. Ühistu ei maksa

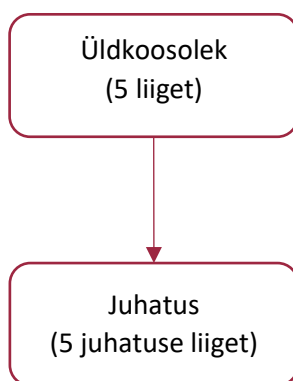
<sup>84</sup> Ühistu Q portree tugineb vaid ühistu liikmelt saadud infole. Vaatamata arvukatele päringutele meili ja telefoni teel ning füüsilisele kohtumisele, ei vastanud ühistu juhatuse esimees siiski uurijate küsimustikule.

<sup>85</sup> Äriregistri andmetel on 20% ühistu liikmetest juriidilised isikud.

liikmete panustatud jaotatud omakapitalilt intressi ega emiteeri pikaajalisi võlakirju ning üldkulud jaotatakse liikmete vahel proportsionaalselt nende ühistuga tehtavate teenuste mahuga. Ühistu esindaja ei täpsustanud, kas ühistu Q strateegia sätestab jaotamata või püsiva omakapitali kasvatamise või kahandamise ega selleks kasutatavaid meetodeid.

Ühistu esindaja ei täpsustanud, mitut toodet ühistu Q oma liikmete nimel turustab, kuid sellel pole ühtegi bränditud toodet. Ühistu ei konkureeri teiste ühistutega liikmete pärast ega ühistute või mitteühistuliste ettevõtetega toodete turustamises. Ühistu ei kasuta liikmete tarnitava toodangu hindamiseks või klassifitseerimiseks kolmandat, sõltumatut osapoolt.

Ühistu esindaja ei nimetanud ühistu Q valitsemisstruktuuri kuuluvaid otsustusorganeid, kuid seadusandlusele ja äriregistrile tuginedes saab järeldada, et ühistul on üldkoosolek (viis liiget liiget) ja juhatus (viis juhatuse liiget, kes on samaaegselt ühistu liikmed)<sup>86</sup>. Ühistu valitsemisstruktuuri illustreerib järgnev mudel (Joonis 56).



**Joonis 56.** Ühistu Q valitsemismudel

Kirjeldataud mudel on **traditsiooniline ühistu sisemise valitsemise mudel**. Omandiõiguse poolest on see **traditsiooniline ühistu**. Niisuguses mudelis täidab juhatus traditsioonilise mudeli nõukogu rolli, viie juhatuse liikme tõttu on võimalik rakendada ka demokraatlikku otsustusprotsessi. Üldkoosolekul on otsuste kontrolliõigus ja juhatusel otsuste juhtimisõigus. Ühistu Q esindaja ei täpsustanud, kuidas valiti ühistu juhtimismudel.

Ühistu esindaja ei täpsustanud, missugused on ühistu Q üldkoosoleku ja juhatuse kohustused.

Ühistu esindaja ei täpsustanud, kas ühistu Q põhikirja on muudetud, mitu korda seda on tehtud ega muudatuste sisu. Ühistu esindaja ei täpsustanud, kas ühistu põhikiri sätestab, missugustel teemadel liikmeskond hääletab ja mitut äriküsimust üldkoosolek aastas hääletab. Ühistu esindaja ei vastanud, kuidas osaleb üldkoosolek strateegia koostamises ja strateegiliste otsuste hindamises. Kuna juhatuse esimees ei vastanud küsitlusele, pole teada, kas üldkoosolek osaleb hinnastamise ja kulude jaotamise otsuste langetamises.

Ühistu Q esindaja ei täpsustanud, kui palju panustavad üldkoosoleku liikmed oma aega koosolekutesse, kui palju koosolekuid toimub juhatuse kohaloluta ja mitu korda arutatakse ühistu asju juhatusega väljaspool üldkoosolekuid.

Ühistu esindaja ei täpsustanud, kui suur osa ühistu liikmetest osales viimasel üldkoosolekul. Liikmed kohuvad aga sageli nii teineteise kui juhatuse liikmetega.

Kuna juhatuse esimees ei vastanud küsimustikule, pole teada, missugusel määral erinevad liikmete eelisted ja kui sageli esineb nende seas tõsiseid lahkkelisid seoses ühistu tegevusega. Samal põhjusel pole

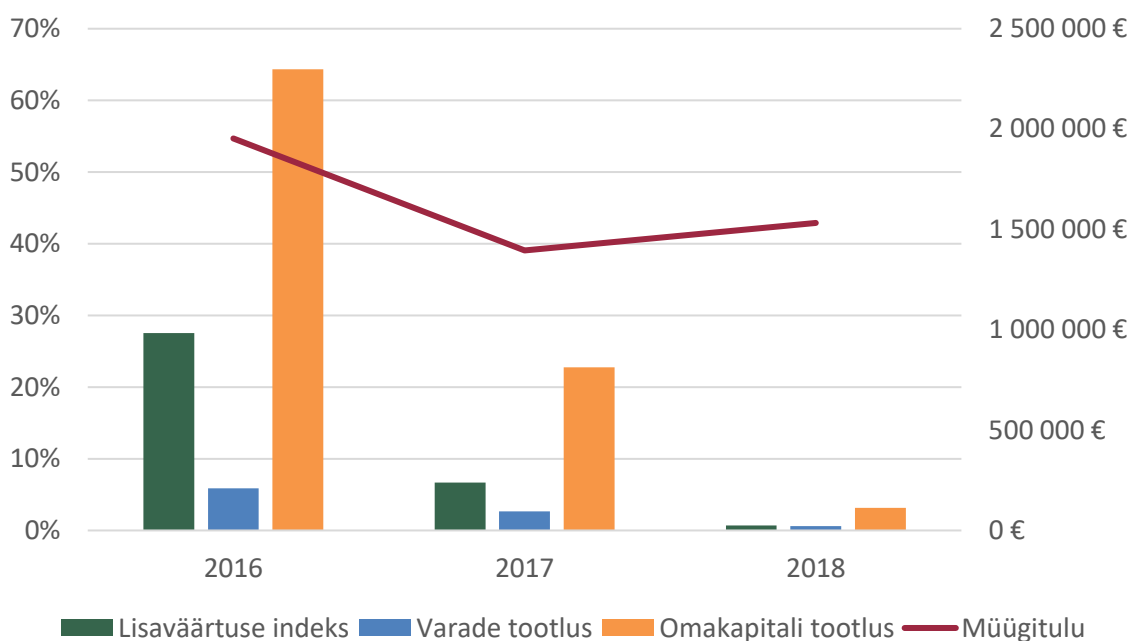
<sup>86</sup> Andmed pärinevad ühistu Q äriregistri registrikaardilt.

teada, kas üldkoosoleku liikmete seas esineb püsivaid või ajutisi hääletusrühmi. Samuti pole teada, kui kõrge on ühistus Q usalduse tase liikmete vahel.

Pole teada, mitu aastat on ühistu Q juhatuse esimees ametikohal teeninud. Ühistu esindaja ei vastanud, kui sageli on üldkoosolek ja juhatus ühel meelel. Kuna juhatuse esimees küsimustikule ei vastanud, puudub info selle kohta, kui palju kulub tal aega suhetele liikmetega.

Juhatuse liikme hinnangu kohta ühistu Q tulemuslikkusele pole infot. Pole teada, missugust hinda maksab ühistu liikmetele nende tarnitud toodangu eest ja missugust hinda küsib see liikmetele tarnitavate tootmissisendite eest. Ühtlasi pole infot selle kohta, ligikaudu mitme euro väärtuses toodangut aastas tarnivad liikmed ühistule ja mitme euro väärtuses hangivad nad ühistult tootmissisendeid.

Koostatud graafikul kujutatakse ühistu Q tulemuslikkuse näitajate muutumist kolmeaastasel vaatlusperioodil (Joonis 57).



**Joonis 57.** Ühistu Q müügitulu eurodes, lisaväärtuse indeks, varade tootlus ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>87</sup>

Järgnev tabel koondab seevastu olulisemad ühistu Q tulemuslikkuse näitajad kolme aasta keskmisena, mille eesmärk on tasandada turu dünaamika mõju (Tabel 17).

**Tabel 17.** Ühistu Q kolme aasta keskmine müügitulu eurodes ning lisaväärtuse indeks, varade ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>88</sup>

Näitaja	Väärtus	Mõõtühik
Müügitulu	1 626 685	euro (€)
Lisaväärtuse indeks (EVI)	10,15	protsent (%)
Varade tootlus (ROA)	3,37	protsent (%)
Omakapitali tootlus (ROE)	26,98	protsent (%)

Kuna ühistu esindaja ei hinnanud rahulolu erinevate ühistu tulemuslikkuse faktoritega, ei saa seda võrrelda teiste valimi ühistutega.

<sup>87</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

<sup>88</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.



### 3.18. Ühistu R

Ühistu R on 2012. aastal asutatud ühe kapitalikogumi ja kohaliku liikmeskonnaga **abiteenuseid pakkuv ühistu**, mis tegutseb **teravilja, õlikultuuride ja valgurikaste taimede** tegevusvaldkonnas. Selle peamine ülesanne on liikmetele kuivatiga vilja kuivatusteenuse pakkumine. Ühistu ei osuta liikmetele riske maandavaid teenuseid. Ühistu R eesmärgid on pakkuda liikmetele parimaid võimalikke teenuseid, küsida tootmissisendite eest võimalikult madalat hinda ja maksimeerida varade tootlust.

Ühistul R on **viis liiget**, kes on kõik aktiivsed. Liikmed on kas füüsilised isikud või mitteühistulised ettevõtted, kellest 80% on juriidilised isikud. Ühistu pole viimasel viiel aastal üritanud oma liikmete hulka kasvatada, asutamisel oli sellel viis liiget. Liikmeks astuja peab olema põllumajandustootja, kellel tuleb ühtlasi tasuda 3 000 eurot ja ettemaksuline kapitalipaigutus mahus 200 000 eurot. Asutamisel oli liikmemaks 3 000 eurot ja igal liikmel on üks hääl, mida seni pole keegi kaotanud ja alati on jõutud konsensusele.

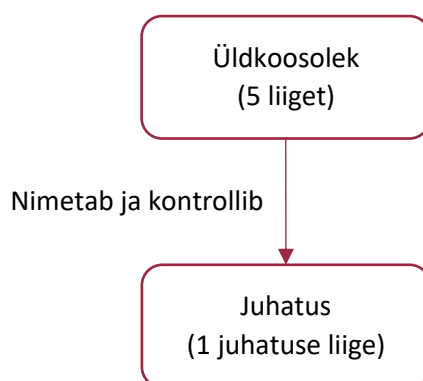
Ühistu R kohustab liikmeid ühistuga turustuslepingut sõlmima ja liikmetelt oodatakse, et nad investeeriksid ühistusse proportsionaalselt selle teenuste kasutamisega. Kõik praegused liikmed on ühistusse paigutanud proportsionaalselt sama palju omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest.

Ühistu R liige võib oma omandiõiguse ühistu üle anda teisele liikmele, mitteliikmele või pereliikmele. Ühistu jaotab kasumi liikmete vahel proportsionaalselt ühistu teenuste kasutamisega. Ühistu kohaldab kõigile liikmetele baaskapitali plaani ringlusperioodiga 1–5 aastat. Ühistu ei maksa liikmete panustatud jaotatud omakapitalilt intressi ega emiteeri pikaajalisi võlakirju ning üldkulud jaotatakse liikmete vahel proportsionaalselt nende ühistuga tehtavate tehingute mahuga. Ühistu R strateegia sätestab jaotamata või püsiva omakapitali koguse kasvatamise, milleks ühistu kasutab kolme meetodit:

- ühikupõhised kinnipidamised ühistule müüdavalt toodangult;
- netokasum ärist mitteliikmetega;
- liikmemaksu kogumine uutelt liikmetelt.

Ühistu R turustab oma liikmete nimel kahte peamist toodet, kuid sellel pole ühtegi bränditud toodet. Ühistu ei konkureeri teiste ühistutega liikmete pärast, kuid konkureerib ühistute ja mitteühistuliste ettevõtetega toodete turustamises. Ühistu kasutab liikmete tarnitava toodangu hindamiseks või klassifitseerimiseks kolmandat, sõltumatut osapoolt.

Ühistu R valitsemisstruktuuri kuuluvad üldkoosolek (viis liiget) ja juhatus (üks liige, kes pole ühistu liige). Ühistu valitsemisstruktuuri illustreerib järgnev mudel (Joonis 58).



**Joonis 58.** Ühistu R valitsemismudel

Kirjeldatud mudel on **laiendatud traditsiooniline ühistu sisemise valitsemise mudel nõukoguta**. Omandiõiguse poolest on see **liige-investor ühistu**. Üldkoosoleku ülesanded kätkevad peamiselt juhatuse järele valvamist, samas kui juhatus tegeleb ühistu igapäevase juhtimisega. Tähelepanuväärne on üldkoosoleku

kaasatus strateegilise planeerimise protsessis. Üldkoosolekul on otsuste kontrolliõigus ja juhatusel otsuste juhtimisõigus. Ühistu R esindaja sõnul valiti juhtimismudel **tulenevalt tulundusühistuseadusest**.

Üldkoosoleku ülesanded on:

- põhikirja muutmine;
- juhatuse liikmete valimine ja tagasikutsumine;
- revidentide ja audiitorite valimine ja tagasikutsumine;
- majandusaasta aruande kinnitamine ja kasumi või kahjumi jaotamine;
- ühistu ühinemise, jagunemise ja selle tegevuse lõpetamise otsustamine;
- ühistu investeringute ja kapitalifondide osas otsuste tegemine;
- ühistu reservkapitali kasutamise otsustamine vastavalt seadusele;
- dividendide väljamaksmise otsuse langetamine;
- juhatuse liikmetega ja nõukogu liikmetega tehtud tehingute tingimuste ja juriidiliste vaidluste üle otsustamine.

Juhatus ülesanded on:

- ühistu esindamine ja juhtimine;
- ühistu raamatupidamise korraldamine;
- ühistu majandusaasta eelarve ettevalmistamine;
- ühistu majandustegevuste ülevaate ja majandusaasta aruannete esitlemine nõukogule või üldkoosolekule;
- uute liikmete avalduste läbivaatamine;
- ühistu töötajate palkamine ja vajadusel ka nendega töösuhte lõpetamine;
- informatsiooni andmine liikmetele ühistu tegevustest.

Üks üldkoosoleku kohustusi on põhikirja muutmine, mida on seni tehtud kaks korda ja need puudutasid majandusaasta pikkust. Ühistu R põhikiri sätestab, missugustel teemadel liikmeskond hääletab. Üldkoosolek hääletab aastas keskmiselt kolme ühistu äriküsimust. Üldkoosolek töötab strateegia välja juhtkonnast eraldi ning kogub juhatuse aruannete kõrval ka ise informatsiooni strateegiliste otsuste edenemise kohta. Üldkoosoleku liikmed osalevad väga tihti hinnastamise ja kulude jaotamise otsuste langetamises.

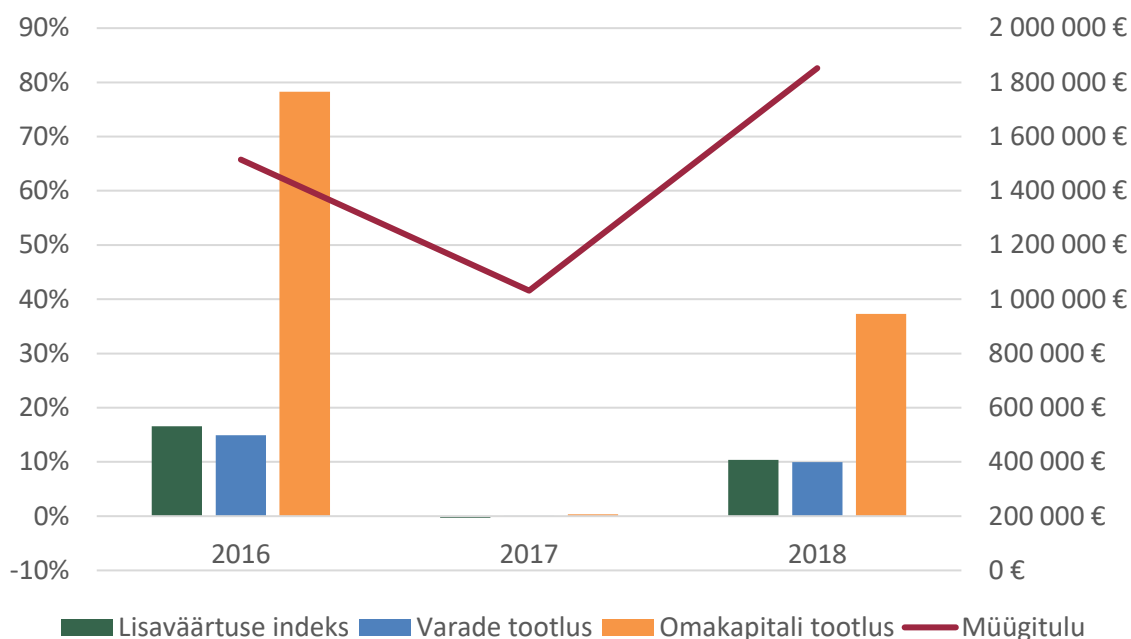
Ühistu R üldkoosoleku liikmed osalevad tavaliselt koosolekutel kuuel päeval aastas, millest 1–2 toimuvad juhatuse kohaloluga ja ühistu asju arutatakse juhatusega väljaspool üldkoosolekuid 20 korda aastas. Viimasel üldkoosolekul osales ligikaudu 90% ühistu liikmetest. Lisaks kohtuvad liikmed mõnikord teineteisega sotsiaalsetel sündmustel, kuid peaaegu mitte kunagi juhatuse liikmega.

Ühistu R liikmete eelistused on väga sarnased, kuid mõnikord esineb liikmete keskis tõsisid lahkkelisid seoses ühistu tegevusega. Üldkoosoleku liikmete seas ei esine peaaegu kunagi püsivaid või ajutisi hääletusrühmi. Ühistu R esindaja hinnangul on usalduse tase liikmete vahel mõõdukalt kõrge.

Ühistu R juhatuse esimees on ametikohal teeninud 8–9 aastat. Üldkoosoleku ja juhatuse vaated sarnanevad ühistu eesmärgi (üksmeel väga tihti), üldiste sihtide (üksmeel väga tihti), muutuste olulisuse (üksmeel sageli), ettevõtte laienemise (üksmeel mõnikord) ja riskide võtmise (üksmeel mõnikord) osas. Küsitlusele vastanud juhatuse liikme sõnul kulub suhetele liikmetega 10–20% tema tööajast.

Juhatus liikme hinnangul on ühistu R tulemuslikkus oodatust natuke kehvem. Ühistu maksab liikmetele nende tarnitud toodangu eest keskmisest turuhinnast natuke madalamat hinda ja küsib liikmetele tarnitavate tootmissisendite eest keskmist turuhinda. Ühistu R liikmed tarnivad sellele aastas 1 331 143 euro väärtuses toodangut ja hangivad ühistult 250 923 euro väärtuses tootmissisendeid.

Koostatud graafikul kujutatakse ühistu R tulemuslikkuse näitajate muutumist kolmeaastasel vaatlusperioodil (Joonis 59).



**Joonis 59.** Ühistu R müügitulu eurodes, lisaväärtuse indeks, varade tootlus ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>89</sup>

Järgnev tabel koondab seevastu olulisemad ühistu R tulemuslikkuse näitajad kolme aasta keskmisena, mille eesmärk on tasandada turu dünaamika mõju (Tabel 18).

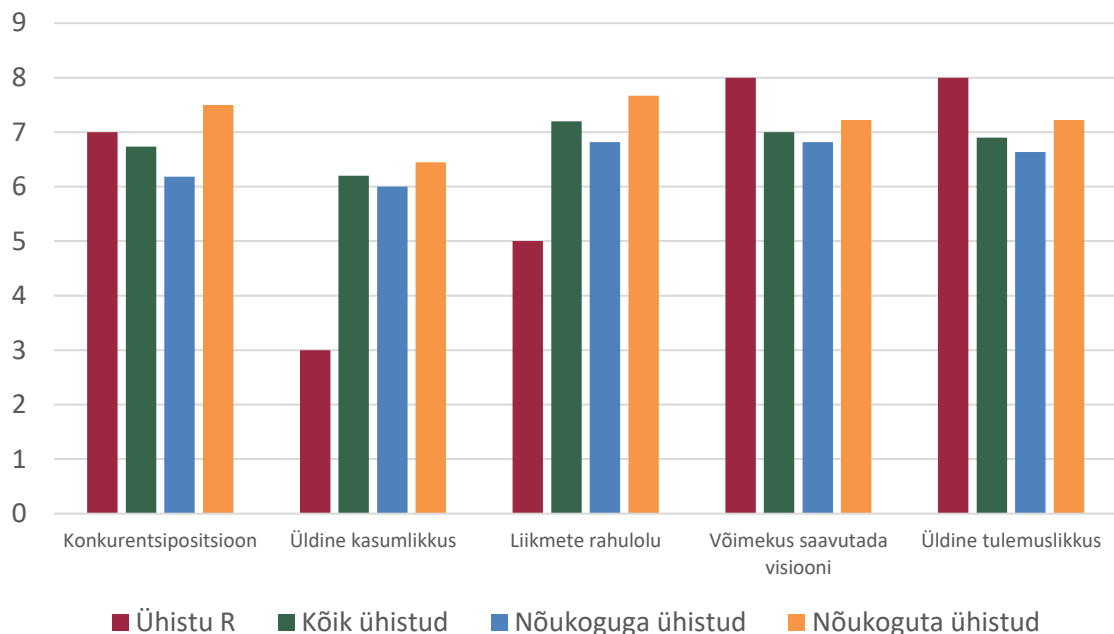
**Tabel 18.** Ühistu R kolme aasta keskmine müügitulu eurodes ning lisaväärtuse indeks, varade ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>90</sup>

Näitaja	Väärtus	Mõõtühik
Müügitulu	1 466 336	euro (€)
Lisaväärtuse indeks (EVI)	8,88	protsent (%)
Varade tootlus (ROA)	8,22	protsent (%)
Omakapitali tootlus (ROE)	38,39	protsent (%)

Ühe olulisema indikaatorina vaadeldakse veel ühistu liikme rahulolu erinevate ühistu tulemuslikkuse faktoritega (Joonis 60).

<sup>89</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

<sup>90</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.



**Joonis 60.** Hinnang ühistu konkurentsipositsioonile sektoris, üldisele kasumlikkusele, liikmete rahulolule, võimekusele saavutada visioon ja üldisele tulemuslikkusele ühistus R; kõigis valimi ühistutes; valimi ühistutes, millel on nõukogu ja valimi ühistutes, millel pole nõukogu skaalal 1–10 (kehv–suurepärane)

Ühistu R liikme rahulolu hinnangud on üldjoontes kõrgemad valimi ühistute keskmistest hinnangutest. Välja arvatud üldises kasumlikkuses ja liikmete rahulolus. Kõrged hinded visiooni saavutamise võimekusele ja üldisele tulemusele viitavad aga sellele, et ühistu õigustab oma eesmärgi. Ühistu esindaja hinnangute keskmine väärtus on 6,2, mis jääb alla valimi ühistute keskmist hinnangut 6,81.

### 3.19. Ühistu S

Ühistu S on 2009. aastal asutatud ühe kapitalikogumi ja kohaliku liikmeskonnaga **abiteenuseid pakkuv ühistu**, mis tegutseb **teravilja, õlikultuuride ja valgurikaste taimede** tegevusvaldkonnas. Selle peamised ülesanded on liikmete toodangu turustamine, tootmistarvikute ja -sisendite hankimine ja teenuste pakumine. Ühistu ei osuta liikmetele riske maandavaid teenuseid. Ühistu S eesmärgid on pakkuda liikmetele parimaid võimalikke teenuseid, maksta turustatud liikmete toodangu eest võimalikult kõrget hinda ja küsida tootmissisendite eest võimalikult madalat hinda.

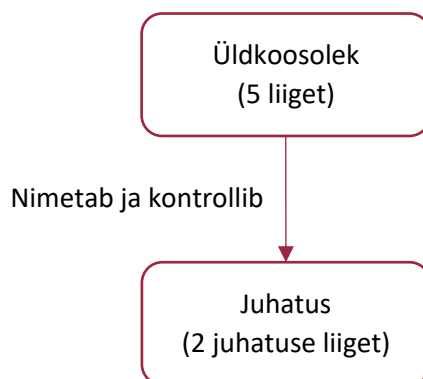
Ühistul S on **seitse liiget**, kes on kõik aktiivsed. Liikmed on mitteühistulised ettevõtted, mis kõik on juriidilised isikud. Ühistu on viimasel viiel aastal üritanud oma liikmete hulka kasvatada, asutamisel oli sellel viis liiget. Liikmeks astuja peab olema põllumajandustootja, kellel ei tule tasuda midagi ja talt ei nõuta osakute ostmist või muid ettemaksulisi kapitalipaigutusi. Igal liikmel on üks hääl, mille liige kaotab ainult peale ühistust lahkumist.

Ühistu S ei kohusta liikmeid ühistuga turustuslepingut sõlmima ja liikmetelt ei oodata, et nad investeeriksid ühistusse proportsionaalselt selle teenuste kasutamisega. Ühistu esindaja ei täpsustanud, kui suur osa praegustest liikmetest on ühistusse paigutanud vähem või rohkem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest.

Ühistu S liige võib oma omandiõiguse ühistus üle anda teisele liikmele, mitteliikmele või pereliikmele. Ühistu esindaja sõnul pole kasumit seni liikmete vahel jaotatud, mistõttu ei täpsustanud ta kasumi jaotamise põhimõtet. Ühistul S pole ametlikku liikmete makstud omakapitali lunastamise plaani. Ühistu ei maksa liikmetele nende panustatud omakapitalilt intressi ega emiteeri pikaajalisi võlakirju ning üldkulud jaotatakse liikmete vahel võrdselt. Ühistu S strateegia sätestab jaotamata või püsiva omakapitali koguse kasvatamise, milleks ühistu kasutab pangalaene.

Ühistu S turustab oma liikmete nimel ühistu esindaja sõnul palju tooteid, nimetamata kindlat arvu, kuid sellel pole ühtegi bränditud toodet. Ühistu konkureerib teiste ühistutega liikmete pärast ja nii ühistute kui ka mitteühistuliste ettevõtete toodete turustamises. Ühistu kasutab liikmete tarnitava toodangu hindamiseks kolmandat, sõltumatut osapoolt.

Ühistu S valitsemisstruktuuri kuuluvad üldkoosolek (seitse liiget) ja juhatus (kaks juhatuse liiget, kes on samaaegselt ühistu liikmed). Ühistu valitsemisstruktuuri illustreerib järgnev mudel (Joonis 61).



**Joonis 61.** Ühistu S valitsemismudel

Kirjeldatud mudel on **laiendatud traditsiooniline ühistu sisemise valitsemise mudel nõukoguta**. Oman-diõiguse poolest on see **traditsiooniline ühistu**. Üldkogu ülesanded kätkevad peamiselt juhatuse järele valvamist, samas kui juhatus tegeleb ühistu igapäevase juhtimisega. Üldkoosolekul on otsuste kontrolliõigus ja juhatusel otsuste juhtimisõigus. Ühistu S esindaja ei täpsustanud, kuidas ühistu valitsemismudel valiti.

Üldkoosoleku ülesanded on:

- põhikirja muutmine;
- juhatuse liikmete valimine ja tagasikutsumine;
- revidentide ja audiitorite valimine ja tagasikutsumine;
- majandusaasta aruande kinnitamine ja kasumi või kahjumi jaotamine;
- ühistu ühinemise, jagunemise ja selle tegevuse lõpetamise otsustamine;
- ühistu investeringute ja kapitalifondide osas otsuste tegemine;
- ühistu reservkapitali kasutamise otsustamine vastavalt seadusele;
- dividendide väljamaksmise otsuse langetamine;
- juhatuse liikmetega ja nõukogu liikmetega tehtud tehingute tingimuste ja juriidiliste vaidluste üle otsustamine;

Juhatus ülesanded on:

- ühistu esindamine ja juhtimine;
- ühistu raamatupidamise korraldamine;
- ühistu majandusaasta eelarve ettevalmistamine;
- ühistu majandustegevuste ülevaate ja majandusaasta aruannete esitlemine nõukogule või üldkoosolekule;
- uute liikmete avalduste läbivaatamine;
- ühistusse liikmete vastuvõtmine ja vajadusel ka nende väljaheitmine;
- ühistu töötajate palkamine ja vajadusel ka nendega töösuhte lõpetamine;
- informatsiooni andmine liikmetele ühistu tegevustest.

Üks üldkoosoleku kohustusi on põhikirja muutmine, mida on ka tehtud, kuid mille muudatuste arvu ja nende sisu ei osanud ühistu esindaja täpsustada. Ühistu S põhikiri sätestab, missugustel teemadel liikmeskond hääletab. Ühistu esindaja ei täpsustanud, mitut ühistu äriküsimust aastas üldkoosolek hääletab. Üldkoosolek aitab juhatusel üldkoosoleku koosolekutel strateegia välja töötada, kuid ühistu esindaja ei täpsustanud üldkoosoleku rolli strateegiliste otsuste hindamises. Üldkoosoleku liikmed ei osale kunagi hinnastamise ja kulude jaotamise otsuste langetamises.

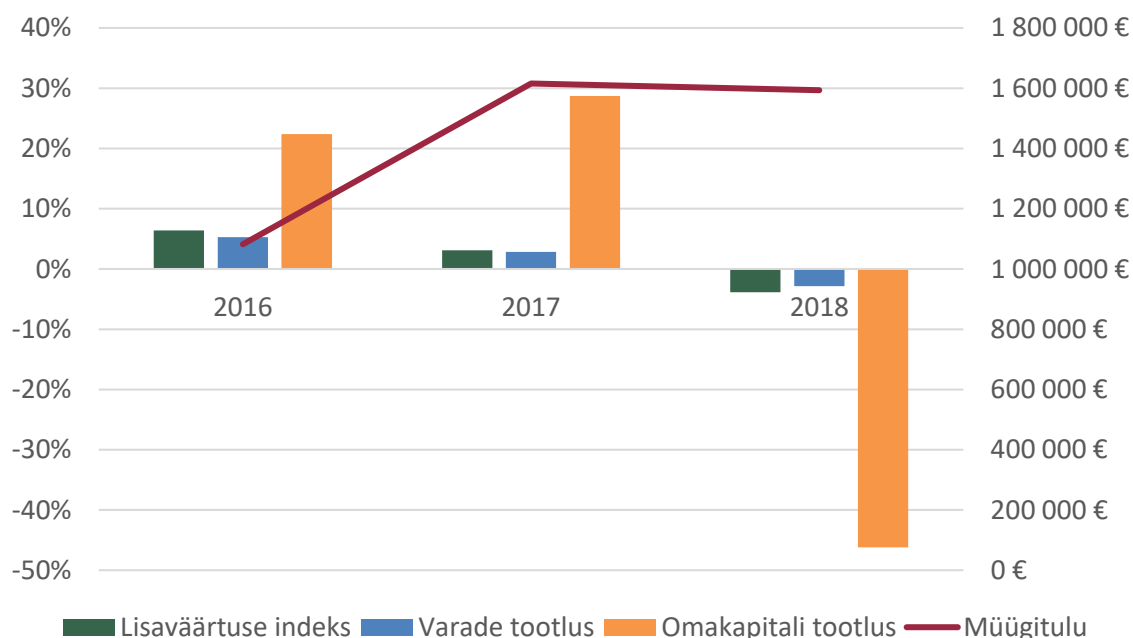
Ühistu S üldkoosoleku liikmed osalevad tavaliselt koosolekutel ühel päeval, mis ei toimu juhatuses kohalolulise ja ühistu asju arutatakse juhatuses väljaspool üldkoosolekuid kaks korda aastas. Viimasel üldkoosolekul osales enamasti ühistu liikmetest, kuigi ühistu esindaja ei täpsustanud osalejate osakaalu. Lisaks kohtuvad liikmed mõnikord nii teineteise kui ka juhatuses liikmetega sotsiaalsetel sündmustel.

Ühistu S liikmete eelistused erinevad mõningal määral ja mõnikord esineb liikmete keskilasteid lahkheliseid seoses ühistu tegevusega. Ühistu esindaja ei täpsustanud, kui sageli esineb üldkoosoleku liikmete seas püsivaid või ajutisi hääletusrühmi. Ühistu S esindaja hinnangul on usalduse tase liikmete vahel mõeldukalt kõrge.

Ühistu S juhatuse esimees on ametikohal teeninud 8–9 aastat. Üldkoosolek ja juhatus on väga tihti üksmeelil ühistu eesmärgi, üldiste sihtide, muutuste olulisuse, ettevõtte laienemise ja riskide võtmise osas. Küsitlusele vastanud juhatuse liikme sõnul kulub suhetele liikmetega üle 50% tema tööajast.

Juhatuses liikme hinnangul on ühistu S tulemuslikkus oodatust natuke parem. Ühistu maksab liikmetele nende tarnitud toodangu eest keskmisest turuhinnast natuke kõrgemat hinda ja küsib liikmetele tarnitavate tootmissisendite eest keskmisest turuhinnast natuke madalamat hinda. Ühistu S liikmed tarnivad sellele aastas ligikaudu 1 800 000 euro väärtuses toodangut ja hangivad ühistult 900 000 euro väärtuses tootmissisendeid.

Koostatud graafikul kujutatakse ühistu S tulemuslikkuse näitajate muutumist kolmeaastasel vaatlusperioodil (Joonis 62).



**Joonis 62.** Ühistu S müügitulu eurodes, lisaväärtuse indeks, varade tootlus ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>91</sup>

<sup>91</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

Järgnev tabel koondab seevastu olulisemad ühistu R tulemuslikkuse näitajad kolme aasta keskmisena, mille eesmärk on tasandada turu dünaamika mõju (Tabel 19).

**Tabel 19.** Ühistu S kolme aasta keskmine müügitulu eurodes ning lisaväärtuse indeks, varade ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>92</sup>

Näitaja	Väärtus	Mõõtühik
Müügitulu	1 430 166	euro (€)
Lisaväärtuse indeks (EVI)	0,46	protsent (%)
Varade tootlus (ROA)	0,54	protsent (%)
Omakapitali tootlus (ROE)	5,48	protsent (%)

Kuna ühistu esindaja ei hinnanud rahulolu erinevate ühistu tulemuslikkuse faktoritega, ei saa seda võrrelda teiste valimi ühistutega.

### 3.20. Ühistu Š

Ühistu Š on 2015. aastal asutatud ühe kapitalikogumi ja kohaliku liikmeskonnaga **turustusühistu**, mis tegeleb **teravilja, õlikultuuride ja valgurikaste taimede** tegevusvaldkonnas. Selle peamine ülesanne on liikmete toodangu turustamine. Lisaks osutab ühistu liikmetele riske maandavaid teenuseid. Ühistu Š eesmärgid on pakkuda liikmetele parimaid võimalikke teenuseid, hoida finantsuhtarvud määratud piirides ja maksta turustatud liikmete toodangu eest võimalikult kõrget hinda.

Ühistul Š on **kuus liiget**, kes on kõik aktiivsed. Liikmed on kas füüsilised isikud või mitteühistulised ettevõtted, kellest 11–20% on juriidilised isikud<sup>93</sup>. Ühistu on viimasel viiel aastal üritanud oma liikmete arvu kasvatada, asutamisel oli sellel kuus liiget. Liikmeks astuja peab olema põllumajandustootja, kellel tuleb ühtlasi tasuda 600 eurot, kuid talt ei nõuta osakute ostmist või muid ettemaksulisi kapitalipaigutusi. Asutamisel oli liikmemaks 600 eurot ja igal liikmel on üks hääl, mille kaotamise tingimused pole reglementeeritud.

Ühistu Š kohustab liikmeid ühistuga turustuslepingu sõlmima ja liikmetelt oodatakse, et nad investeeriksid ühistusse proportsionaalselt selle teenuste kasutamisega. Vähem kui 10% praegustest liikmetest on ühistusse paigutanud vähem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest. Samas on vähem kui 10% praegustest liikmetest ühistusse paigutanud rohkem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest.

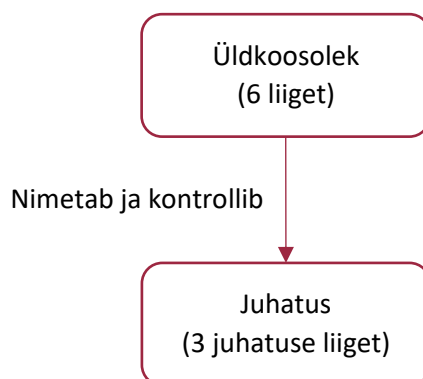
Ühistu Š liige võib oma omandiõiguse ühistus üle anda teisele liikmele või pereliikmele, aga mitte mitte-liikmele. Ühistu jaotab kasumi liikmete vahel proportsionaalselt ühistu teenuste kasutamisega. Ühistul Š pole ametlikku plaani liikmete makstud omakapitali lunastamiseks. Ühistu ei maksa liikmete panustatud jaotatud omakapitalilt intressi ega emiteeri pikaajalisi võlakirju ning üldkulud jaotatakse liikmete vahel proportsionaalselt nende ühistuga tehtavate tehingute mahuga. Ühistu Š strateegia sätestab jaotamata või püsiva omakapitali koguse kasvatamise, milleks ühistu kasutab ühikupõhiseid kinnipidamisi ühistule müüdavalt toodangult.

Ühistu Š turustab oma liikmete nimel ühte peamist toodet, kuid sellel pole ühtegi bränditud toodet. Ühistu konkureerib teiste ühistutega liikmete pärast ja nii ühistute kui ka mitteühistuliste ettevõtetega toodete turustamises. Ühistu kasutab liikmete tarnitava toodangu hindamiseks või klassifitseerimiseks kolmandat, sõltumatut osapoolt.

<sup>92</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

<sup>93</sup> Äriregistri andmetel on 66% ühistu liikmetest juriidilised isikud.

Ühistu Š valitsemisstruktuuri kuuluvad üldkoosolek (kuus liiget) ja juhatus (kolm liiget, kellest kaks on samaaegselt ühistu liikmed ja üks on elukutseline juhtimiskonsultant). Ühistu valitsemisstruktuuri illustreerib järgnev mudel (Joonis 63).



**Joonis 63.** Ühistu Š valitsemismudel

Kirjeldatud on **traditsioonilist ühistu sisemise valitsemise mudelit**. Omandiõiguse poolest on see **proportsionaalne investeerimisühistu**. Niisuguses mudelis täidab juhatus traditsioonilise mudeli nõukogu rolli, kolme juhatuse liikme tõttu on võimalik rakendada ka demokraatlikku otsustusprotsessi. Ühistu juhtimisvõimekust tõstab elukutselise konsultandi kaasamine juhatusse, mis pole traditsioonilistes ühistutes levinud. Ühistu Š muudab eriliseks veel see, et selle esindaja omistas üldkoosolekule ka neli ülesannet, mis kuuluvad klassikaliselt nõukogu pädevusse, mis viitab üldkoosoleku aktiivsele rollile ühistu valitsemises – üldkoosolekul on otsuste kontrolliõigus ja juhatusel otsuste juhtimisõigus. Ühistu Š esindaja sõnul valiti juhtimismudel **tulenevalt tulundusühistuseadusest ja kopeerides teise Eesti või välismaa põllumajandusühistu juhtimismudelit**.

Üldkoosoleku ülesanded on:

- põhikirja muutmine;
- juhatuse liikmete valimine ja tagasikutsumine;
- majandusaasta aruande kinnitamine ja kasumi või kahjumi jaotamine;
- ühistu ühinemise, jagunemise ja selle tegevuse lõpetamise otsustamine;
- ühistu investeringute ja kapitalifondide osas otsuste tegemine;
- ühistu reservkapitali kasutamise otsustamine vastavalt seadusele;
- dividendide väljamaksmise otsuse langetamine;
- juhatuse liikmetega ja nõukogu liikmetega tehtud tehingute tingimuste ja juriidiliste vaidluste üle otsustamine;
- ühistu tegevuste planeerimine ja selle juhtimise organiseerimine;
- ühistu igapäevastest tegevustest kõrvale kalduvate tehingute kinnitamine ühistu nimel;
- ühistu majandusaasta eelarve kinnitamine;
- ühistusse liikmete vastuvõtmine ja vajadusel ka nende väljaheitmine.

Juhatus ülesanded on:

- ühistu esindamine ja juhtimine;
- ühistu raamatupidamise korraldamine;
- ühistu majandustegevuste ülevaate ja majandusaasta aruannete esitlemine nõukogule või üldkoosolekule;
- uute liikmete avalduste läbivaatamine;
- informatsiooni andmine liikmetele ühistu tegevustest.



Üks üldkoosoleku kohustusi on põhikirja muutmine, mida pole seni tehtud. Ühistu põhikiri ei sätesta, mis sugustel teemadel liikmeskond hääletab. Ühistu esindaja ei nimetanud nende äriküsimuste arvu, mida üldkoosolek aastas hääletab, kuid ütles, et see oleneb aastast. Üldkoosolek aitab juhatusel nii üldkoosolekutel kui ka väljaspool neid strateegia välja töötada ning kogub juhatuse aruannete kõrval ka ise informatsiooni strateegiliste otsuste edenemise kohta. Üldkoosoleku liikmed osalevad tihti hinnastamise ja kulude jaotamise otsuste langetamises.

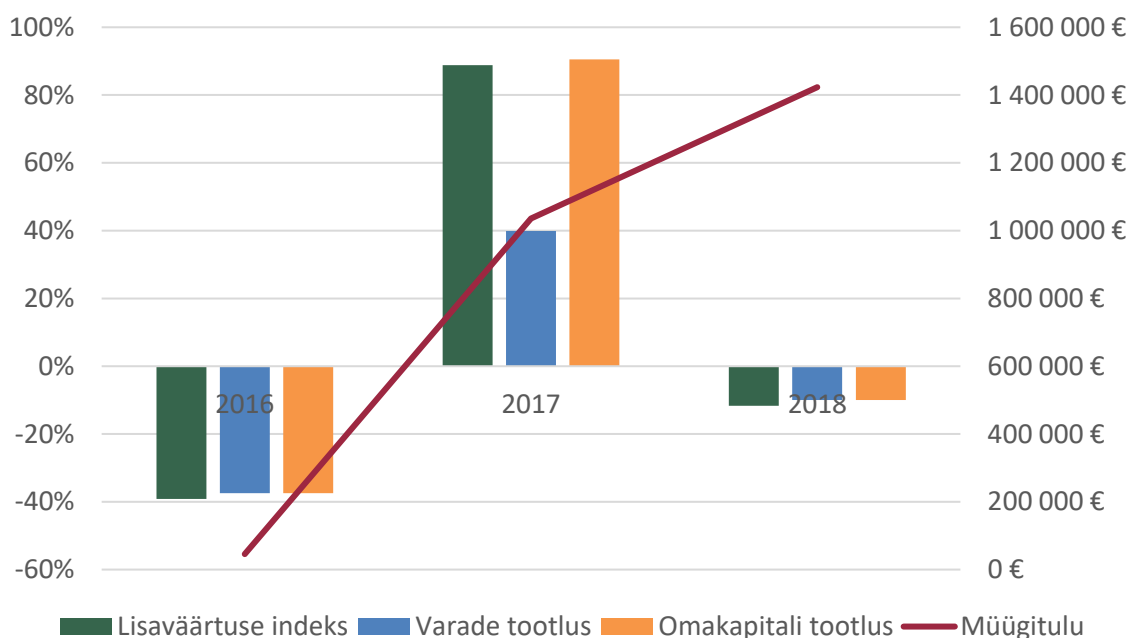
Ühistu Š üldkoosoleku liikmed osalevad tavaliselt koosolekutel 20 päeval aastas, millest ükski ei toimu juhatuse kohaloluta ja ühistu asju arutatakse juhatusega väljaspool üldkoosolekuid 10–20 korda aastas. Viimasel üldkoosolekul osalesid kõik ühistu liikmed. Lisaks kohtuvad liikmed väga tihti nii teineteise kui ka juhatuse liikmetega sotsiaalsetel sündmustel.

Ühistu Š liikmete eelistused on väga sarnased ja liikmete keskis ei esine kunagi tõsisid lahkkelisid seoses ühistu tegevusega. Ühistu üldkoosoleku liikmete seas ei esine peaaegu kunagi püsivaid või ajutisi hääletusrühmi. Ühistu Š esindaja hinnangul on usalduse tase liikmete vahel väga kõrge.

Ühistu Š juhatuse esimees on ametikohal teeninud 4–5 aastat. Üldkoosolek ja juhatuse on sageli ühel meelel ühistu eesmärgis (üksmeel väga tihti), üldistes sihtides (üksmeel väga tihti), muutuste olulisuses (üksmeel sageli), ettevõtte laienemises (üksmeel väga tihti) ja riskide võtmises (üksmeel sageli). Küsitlusele vastanud juhatuse liikme sõnul kulub suhetele liikmetega vähem kui 10% tema tööajast.

Juhatuse liikme hinnangul on ühistu Š tulemuslikkus oodatust natuke parem. Ühistu maksab liikmetele nende tarnitud toodangu eest keskmisest turuhinnast natuke kõrgemat hinda ja sisendite osas hinnangut ei antud, kuna ühistu ei tegele sellega. Ühistu Š liikmed tarnivad sellele aastas ligikaudu 1 400 000 euro väärtuses toodangut ja ei hangi ühistult tootmissisendeid.

Koostatud graafikul kujutatakse ühistu Š tulemuslikkuse näitajate muutumist kolmeaastasel vaatlusperioodil (Joonis 64).



**Joonis 64.** Ühistu Š müügitulu eurodes, lisaväärtuse indeks, varade tootlus ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>94</sup>

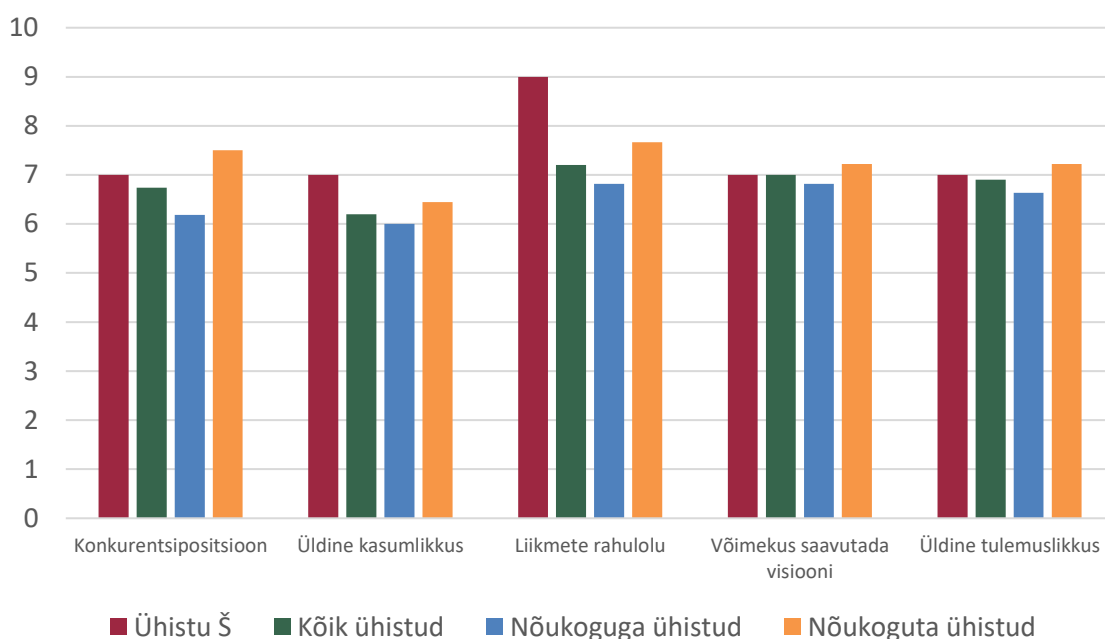
<sup>94</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

Järgnev tabel koondab seevastu olulisemad ühistu Š tulemuslikkuse näitajad kolme aasta keskmisena, mille eesmärk on tasandada turu dünaamika (Tabel 20).

**Tabel 20.** Ühistu Š kolme aasta keskmine müügitulu eurodes ning lisaväärtuse indeks, varade ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>95</sup>

Näitaja	Väärtus	Mõõtühik
Müügitulu	834 974	euro (€)
Lisaväärtuse indeks (EVI)	54,44	protsent (%)
Varade tootlus (ROA)	23,81	protsent (%)
Omakapitali tootlus (ROE)	38,89	protsent (%)

Ühe olulisema indikaatorina vaadeldakse veel ühistu liikme rahulolu erinevate ühistu tulemuslikkuse faktoritega (Joonis 65).



**Joonis 65.** Hinnang ühistu konkurentsipositsioonile sektoris, üldisele kasumlikkusele, liikmete rahulolule, võimekusele saavutada visioon ja üldisele tulemuslikkusele ühistus Š; kõigis valimi ühistutes; valimi ühistutes, millel on nõukogu ja valimi ühistutes, millel pole nõukogu skaalal 1–10 (kehv–suurepärase)

Ühistu Š liikme rahulolu hinnangud on kõrgemad valimi ühistute keskmistest hinnangutest. Ühistu esin-daja hinnangute keskmine väärtus on 7,4, mis ületab valimi ühistute keskmist hinnangut 6,81.

### 3.21. Ühistu Z

Ühistu Z on 2000. aastal asutatud ühe kapitalikogumi ja kohaliku liikmeskonnaga **turustusühistu**, mis te-gutseb **aianduse** tegevusvaldkonnas. Selle peamine ülesanne on liikmete toodangu turustamine. Ühistu ei osuta liikmetele riske maandavaid teenuseid. Ühistu Z eesmärgid on pakkuda liikmetele parimaid või-malikke teenuseid, maksta turustatud liikmete toodangu eest võimalikult kõrget hinda ja maksta igal aastal liikmete investeeritud summast tagasi võimalikult suur summa.

<sup>95</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

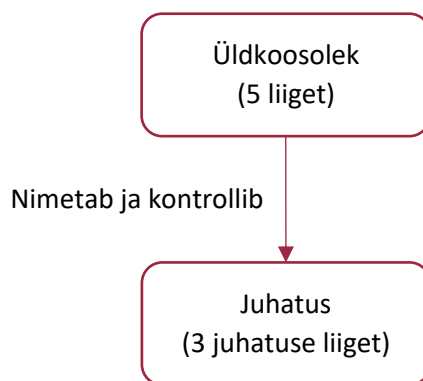
Ühistul Z on viis liiget, kes on kõik aktiivsed. Liikmed on kas füüsilised isikud või mitteühistulised ettevõtted, kellest alla 5% on juriidilised isikud<sup>96</sup>. Ühistu on viimasel viiel aastal üritanud oma liikmete hulka kasvata, asutamisel oli sellel 16 liiget. Liikmeks astuja peab olema põllumajandustootja, kellel tuleb ühtlasi tasuda 6 000 eurot ning lisaks investeerida ühistusse sama palju kapitali, kui on seni investeerinud teised liikmed. Asutamisel oli liikmemaks 6 000 eurot, mis iseenesest ei anna liikmele hääletusõigust, igal liikmel on üks hääl, mida ta ei kaota seni, kuni nad kuuluvad ühistusse.

Ühistu Z ei kohusta liikmeid ühistuga turustuslepingut sõlmima, kuid neilt oodatakse, et nad investeeriksid ühistusse proportsionaalselt selle teenuste kasutamisega. Vähem kui 10% praegustest liikmetest on ühistusse panustanud vähem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest. Samas on vähem kui 10% praegustest liikmetest ühistusse paigutanud rohkem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest.

Ühistu Z liige ei või oma omandiõigust ühistus üle anda teisele liikmele, mitteliikmele ega pereliikmele. Ühistu ei jaota kasumit kui sellist, pigem makstakse liikmetele ühistule tarnitava toodangu eest kõrgemat hinda. Ühistul Z pole ametlikku liikmete makstud omakapitali lunastamise plaani. Ühistu ei maksa liikmetele nende panustatud omakapitalilt intressi ega emiteeri pikaajalisi võlakirju ning üldkulud jaotatakse liikmete vahel võrdselt. Ühistu Z strateegia sätestab jaotamata või püsiva omakapitali koguse kasvatamise, milleks ühistu kasutab ühikupõhised kinnipidamisi ühistule müüdavalt toodangult.

Ühistu Z turustab oma liikmete nimel kolme peamist toodet, kuid sellel pole ühtegi bränditud toodet. Ühistu ei konkureeri teiste ühistutega liikmete pärast, aga konkureerib nii ühistute kui ka mitteühistuliste ettevõtetega turustamises. Ühistu ei kasuta liikmete tarnitava toodangu hindamiseks või klassifitseerimiseks kolmandat, sõltumatut osapoolt.

Ühistu Z valitsemisstruktuuri kuuluvad üldkoosolek (viis liiget) ja juhatus (kolm juhatuse liiget, kes on samaaegselt ühistu liikmed). Ühistu valitsemisstruktuuri illustreerib järgnev mudel (Joonis 66).



Joonis 66. Ühistu Z valitsemismudel

Kirjeldatud on traditsioonilist ühistu sisemise valitsemise mudelit. Omandiõiguse poolest on see **proportsionaalne investeerimisühistu**. Niisuguses mudelis täidab juhatus traditsioonilise mudeli nõukogu rolli, kolme juhatuse liikme tõttu on võimalik rakendada ka demokraatlikku otsustusprotsessi. Üldkoosolekul on otsuste kontrolliõigus ja juhatusel otsuste juhtimisõigus. Ühistu Z esindaja sõnul valiti juhtimis-mudel pärast Eesti Maaülikoolilt või mõne teise ülikooli käest nõu küsimist.

Üldkoosoleku ülesanded on:

- põhikirja muutmine;
- juhatuse liikmete valimine ja tagasikutsumine;
- revidentide ja audiitorite valimine ja tagasikutsumine;

<sup>96</sup> Äriregistri andmetel on 40% ühistu liikmetest juriidilised isikud.

- majandusaasta aruande kinnitamine ja kasumi või kahjumi jaotamine;
- ühistu ühinemise, jagunemise ja selle tegevuse lõpetamise otsustamine;
- ühistu investeringute ja kapitalifondide osas otsuste tegemine.

Juhatuse ülesanded on:

- ühistu esindamine ja juhtimine;
- ühistu raamatupidamise korraldamine;
- ühistu majandusaasta eelarve ettevalmistamine;
- ühistu majandustegevuste ülevaate ja majandusaasta aruannete esitlemine nõukogule või üldkoosolekule;
- uute liikmete avalduste läbivaatamine;
- ühistusse liikmete vastuvõtmine ja vajadusel ka nende väljaheitmine;
- ühistu töötajate palkamine ja vajadusel ka nendega töösuhte lõpetamine;
- informatsiooni andmine liikmetele ühistu tegevustest.

Üks üldkoosoleku kohustus on põhikirja muutmine, mida on seni tehtud üks kord, et muuta valuuta kroonide asemel eurodeks. Ühistu Z põhikiri ei sätesta, missugustel teemadel liikmeskond hääletab. Üldkoosolek hääletab aastas keskmiselt kolme ühistu äriküsimust. Üldkoosolek aitab juhatusel nii üldkoosoleku koosolekutel kui ka väljaspool neid strateegia välja töötada ning kinnitab juhatuse strateegiliste otsuste hinnangu täiendavaid küsimusi küsimata. Üldkoosoleku liikmed osalevad väga tihti hinnastamise ja kulude jaotamise otsuste langetamises.

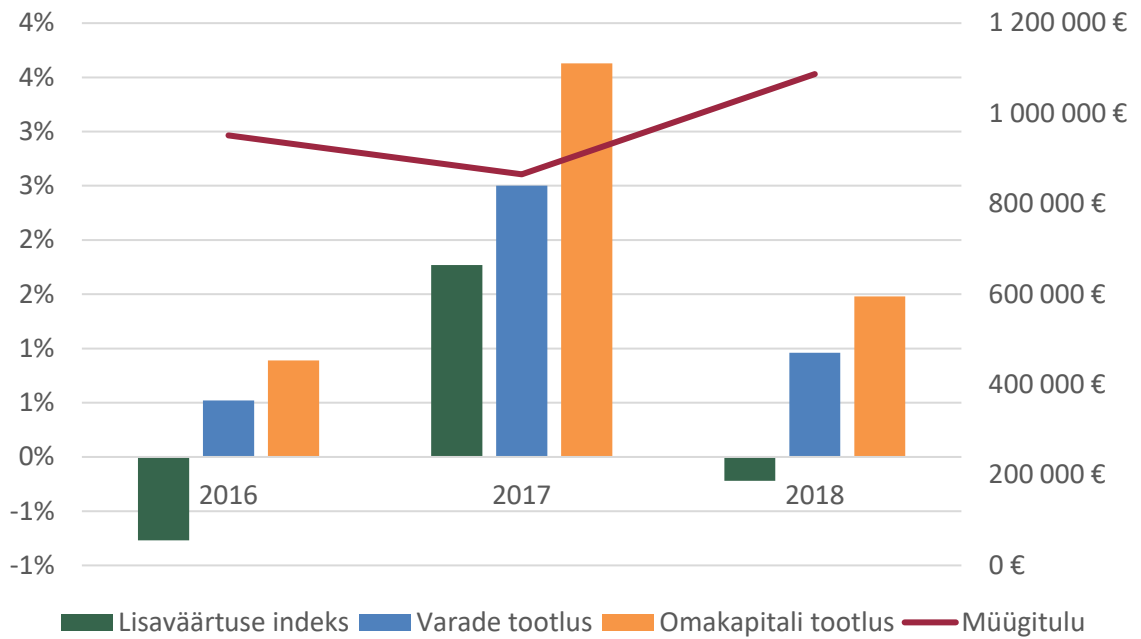
Ühistu Z üldkoosoleku liikmed osalevad tavaliselt koosolekutel 12 päeval aastas, millest ükski ei toimu juhatusel kohalolul ja ühistu asju arutatakse juhatusel väljaspool üldkoosolekuid 12 korda aastas. Viimasel üldkoosolekul osalesid kõik ühistu liikmed. Lisaks kohtuvad liikmed mõnikord nii teineteise kui ka juhatusel liikmetega sotsiaalsetel sündmustel.

Ühistu Z liikmete eelistused on väga erinevad ja mõnikord esineb liikmete keskis töiseid lahkkelisid seoses ühistu tegevusega. Üldkoosoleku liikmete seas esineb harva püsivaid või ajutisi hääletusrühmi. Ühistu Z esindaja hinnangul on usalduse tase liikmete vahel mõõdukalt kõrge.

Ühistu Z juhatuse esimees on ametikohal teeninud 8–9 aastat. Üldkoosolek ja juhatus on sageli ühel meelel ühistu eesmärgis (üksmeel väga tihti), üldistes sihtides (üksmeel väga tihti), muutuste olulisuses (üksmeel sageli), ettevõtte laienemises (üksmeel mõnikord) ja riskide võtmises (üksmeel mõnikord). Küsitlusele vastanud juhatuse liikme sõnul kulub suhetele liikmetega rohkem kui 50% tema tööajast.

Juhatusel liikme hinnangul on ühistu Z tulemuslikkus oodatust palju parem. Ühistu maksab liikmetele nende tarnitud toodangu eest turuhinnast palju madalamat hinda ja küsib liikmetelt tarnitavate tootmissisendite eest palju madalamat hinda. Ühistu Z liikmed tarnivad sellele aastas ligikaudu 500 000 euro väärtuses toodangut ja hangivad ühistult 70 000 euro väärtuses tootmissisendeid.

Koostatud graafikul kujutatakse ühistu Z tulemuslikkuse näitajate muutumist kolmeaastaselt vaatlusperioodil (Joonis 67).



**Joonis 67.** Ühistu Z müügitulu eurodes, lisaväärtuse indeks, varade tootlus ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>97</sup>

Järgnev tabel koondab seevastu olulisemad ühistu Z tulemuslikkuse näitajad kolme aasta keskmisena, mille eesmärk on tasandada turu dünaamika mõju (Tabel 21).

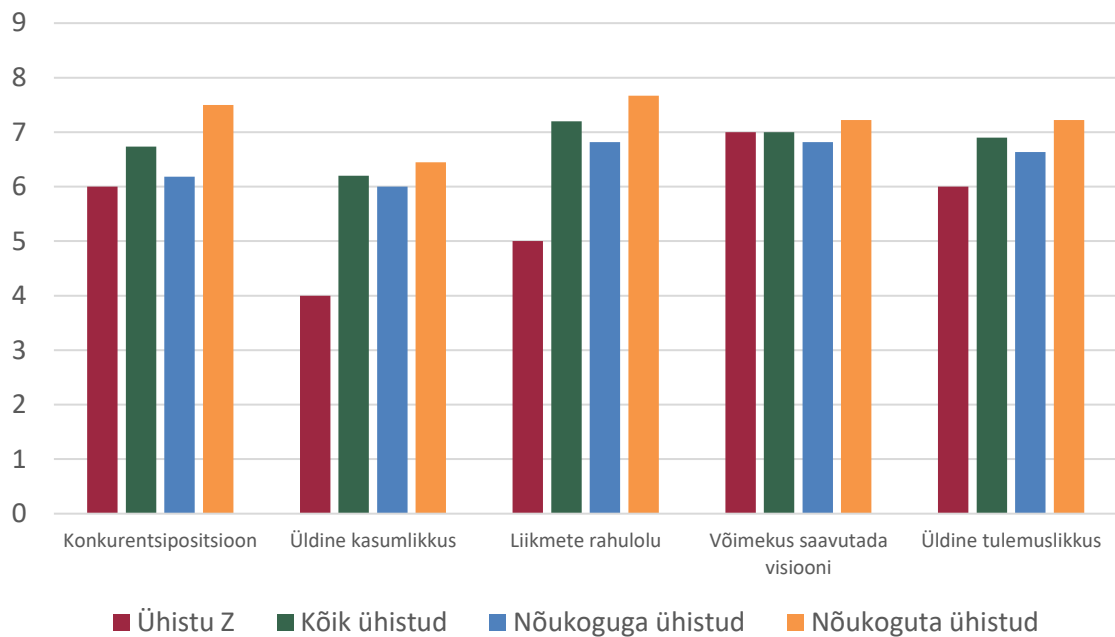
**Tabel 21.** Ühistu Z kolme aasta keskmine müügitulu eurodes ning lisaväärtuse indeks, varade ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>98</sup>

Näitaja	Väärtus	Mõõtühik
Müügitulu	968 142	euro (€)
Lisaväärtuse indeks (EVI)	0,28	protsent (%)
Varade tootlus (ROA)	1,29	protsent (%)
Omakapitali tootlus (ROE)	2,01	protsent (%)

Ühe olulisema indikaatorina vaadeldakse veel ühistu liikme rahulolu erinevate ühistu tulemuslikkuse faktoritega (Joonis 68).

<sup>97</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

<sup>98</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.



**Joonis 68.** Hinnang ühistu konkurentsipositsioonile sektoris, üldisele kasumlikkusele, liikmete rahulolule, võimekusele saavutada visioon ja üldisele tulemuslikkusele ühistus Z; kõigis valimi ühistutes; valimi ühistutes, millel on nõukogu ja valimi ühistutes, millel pole nõukogu skaalal 1–10 (kehv–suurepärase)

Ühistu Z liikme rahulolu hinnangud on tunduvalt madalamad valimi ühistute keskmistest hinnangutest. Selle võimekust saavutada visiooni hinnatakse siiski sama kõrgelt kui keskmiselt teistes valimi ühistutes. Ühistu esindaja hinnangute keskmine väärtus on 5,6, mis on alla valimi ühistute keskmist hinnangut 6,81.

### 3.22. Ühistu Ž

Ühistu Ž on 2013. aastal asutatud ühe kapitalikogumi ja kohaliku liikmeskonnaga **turustusühistu**, mis tegeleb **teravilja, õlikultuuride ja valgurikaste taimede** tegevusvaldkonnas. Selle peamised ülesanded on liikmete toodangu turustamine ja tootmistarvikute ja -sisendite hankimine. Ühistu Ž ei osuta liikmetele riske maandavaid teenuseid. Ühistu Ž eesmärgid on pakkuda liikmetele parimaid võimalikke teenuseid, maksta turustatud liikmete toodangu eest võimalikult kõrget hinda ja küsida tootmissisendite eest võimalikult madalat hinda.

Ühistul Ž on **viis liiget**, kes on kõik aktiivsed. Liikmed on kas füüsilised isikud või mitteühistulised ettevõtted, kellest üle 50% on juriidilised isikud. Ühistu pole viimasel viiel aastal üritanud oma liikmete hulka kasvatada, asutamisel oli sellel viis liiget. Ühistu liikmeskond on suletud, ühistu esindaja ei täpsustanud, kas liikmeks astuja peab olema põllumajandustootja ning kas ja kui suur summa tuleb tal tasuda, kuid talt ei nõuta osakute ostmist või muid ettemaksulisi kapitalipaigutusi. Asutamisel kehtinud liikmemaksu ühistu esindaja ei täpsustanud, kuid igal liikmel on üks hääl, mille kaotamise tingimusi ühistu esindaja ei täpsustanud.

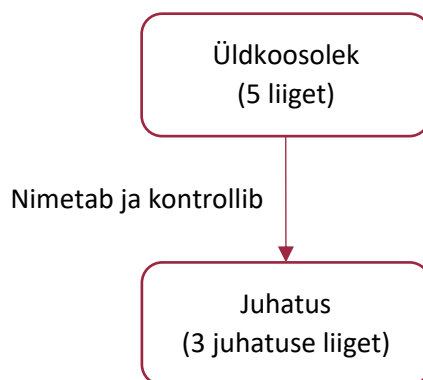
Ühistu Ž ei kohusta liikmeid ühistuga turustuslepingut sõlmima ja liikmetelt ei oodata, et nad investeeriksid ühistusse proportsionaalselt selle teenuste kasutamisega. Ühistu esindaja ei täpsustanud, kui suur osa praegustest liikmetest on ühistusse paigutanud vähem või rohkem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest.

Ühistu Ž liige ei või oma omandiõigust ühistus üle anda teisele liikmele ega pereliikmele, kuid võib selle anda pereliikmele. Ühistu esindaja ei täpsustanud, kuidas jaotab ühistu liikmete vahel kasumi. Ühistu Ž pole ametlikku liikmete makstud omakapitali lunastamise plaani. Ühistu ei maksa liikmetele nende panus-

tatud omakapitalilt intressi ega emiteeri pikaajalisi võlakirju ning üldkulud jaotatakse liikmete vahel proportsionaalselt ühistu teenuste kasutamisega. Ühistu Ž strateegia sätestab jaotamata või püsiva omakapitali suurendamise, kuid ühistu esindaja ei täpsustanud selleks kasutatavat meetodit.

Ühistu Ž turustab oma liikmete nimel viit peamist toodet, kuid sellel pole ühtegi bränditud toodet. Ühistu ei konkureeri teiste ühistutega liikmete pärast ega ühistute ja mitteühistuliste ettevõtete toodete turustamises. Ühistu ei kasuta liikmete tarnitava toodangu hindamiseks või klassifitseerimiseks kolmandat, sõltumatut osapoolt.

Ühistu Ž valitsemisstruktuuri kuuluvad üldkoosolek (viis liiget) ja juhatus (kolm juhatuse liiget, kes kõik on ühistu liikmed). Ühistu valitsemisstruktuuri illustreerib järgnev mudel (Joonis 69).



**Joonis 69.** Ühistu Ž valitsemismudel

Kirjeldataud on **traditsioonilist ühistu sisemise valitsemise mudelit**. Omandiõiguse poolest on see **traditsiooniline ühistu**. Niisuguses mudelis täidab juhatus traditsioonilise mudeli nõukogu rolli, kolme juhatuse liikme tõttu on võimalik rakendada ka demokraatlikku otsustusprotsessi. Üldkoosolek on aga suurema osa otsuste kontrolliõigusest juhatusele delegeerinud, millel on ka otsuste juhtimisõigus. Ühistu Ž esindaja sõnul **kopeeris ühistu teise Eesti või välismaa põllumajandusühistu juhtimismudelit**.

Üldkoosoleku ülesanded on:

- põhikirja muutmine;
- juhatuse liikmete valimine ja tagasikutsumine.

Juhatus ülesanded on:

- ühistu esindamine ja juhtimine;
- ühistu raamatupidamise korraldamine;
- ühistu majandusaasta eelarve ettevalmistamine;
- ühistu majandustegevuste ülevaate ja majandusaasta aruannete esitlemine nõukogule või üldkoosolekule;
- ühistu töötajate palkamine ja vajadusel ka nendega töösuhte lõpetamine;
- informatsiooni andmine liikmetele ühistu tegevustest.

Üks üldkoosoleku kohustusi on põhikirja muutmine, mida pole seni tehtud. Ühistu Ž põhikiri ei sätesta, missugustel teemadel liikmeskond hääletab. Ühistu ei täpsustanud, mitut ühistu äriküsimust üldkoosolek keskmiselt hääletab. Üldkoosolek aitab juhatusel üldkoosoleku koosolekutel strateegia välja töötada ning kinnitab juhatuse hinnangu täiendavaid küsimusi küsimata. Üldkoosoleku liikmed ei osale kunagi hinnastamise ja kulude jaotamise otsuste langetamises.

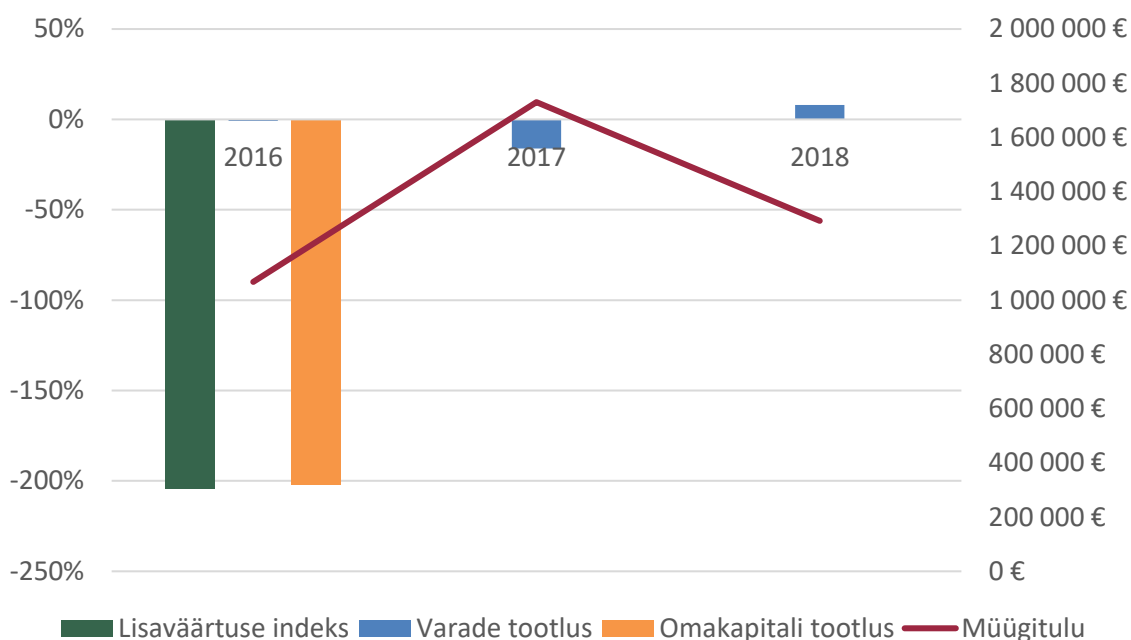
Ühistu Ž üldkoosoleku liikmed ei osale tavaliselt koosolekutel ja ühistu asju ei arutata juhatusega väljaspool üldkoosolekuid. Viimasel üldkoosolekul osalesid kõik liikmed. Lisaks kohtuvad liikmed mõnikord nii teineteise kui ka juhatuse liikmetega sotsiaalsetel sündmustel.

Ühistu Ž liikmete eelistused on väga sarnased ja liikmete keskis ei esine kunagi tõsiseid lahkavumusi seoses ühistu tegevusega. Ühistu esindaja ei täpsustanud, kui sageli esineb ühistu liikmete seas püsivaid või ajutisi häälletusrühmi. Ühistu Ž esindaja hinnangul on usalduse tase liikmete vahel väga kõrge.

Ühistu Ž juhatuse esimees on ametikohal teeninud 4–5 aastat. Üldkoosolek ja juhatus on väga tihti üksmeelil ühistu eesmärgis, üldistes sihtides, muutuste olulisuses, ettevõtte laienemises ja riskide võtmises. Küsitlusele vastanud juhatuse liikme sõnul kulub suhetele liikmetega vähem kui 10% tema tööajast.

Juhatus liikme hinnangul on ühistu Ž tulemuslikkus oodatust natuke parem. Ühistu maksab liikmetele nende tarnitud toodangu eest keskmisest turuhinnast natuke kõrgemat hinda ja küsib liikmetele tarnitavate tootmissisendite eest keskmisest turuhinnast natuke madalamat hinda. Ühistu Ž liikmed tarnivad sellele aastal ligikaudu 1 200 000 euro väärtuses toodangut ja hangivad ühistult 60 000 euro väärtuses tootmissisendeid.

Koostatud graafikul kujutatakse ühistu Ž tulemuslikkuse näitajate muutumist kolmeaastasel vaatlusperioodil (Joonis 70).



**Joonis 70.** Ühistu Ž müügitulu eurodes, lisaväärtuse indeks, varade tootlus ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>99100</sup>

Järgnev tabel koondab seevastu olulisemad ühistu Ž tulemuslikkuse näitajad kolme aasta keskmisena, mille eesmärk on tasandada turu dünaamika (Tabel 22).

**Tabel 22.** Ühistu Ž kolme aasta keskmine müügitulu eurodes ning lisaväärtuse indeks, varade ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>101</sup>

Näitaja	Väärtus	Mõõtühik
Müügitulu	1 363 271	euro (€)
Lisaväärtuse indeks (EVI)	... <sup>102</sup>	protsent (%)

<sup>99</sup> Aastate 2017 ja 2018 lisaväärtuse indeksit ja omakapitali tootlust ei arvutata, kuna nendel aastatel oli ühistu Ž omakapital negatiivne.

<sup>100</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

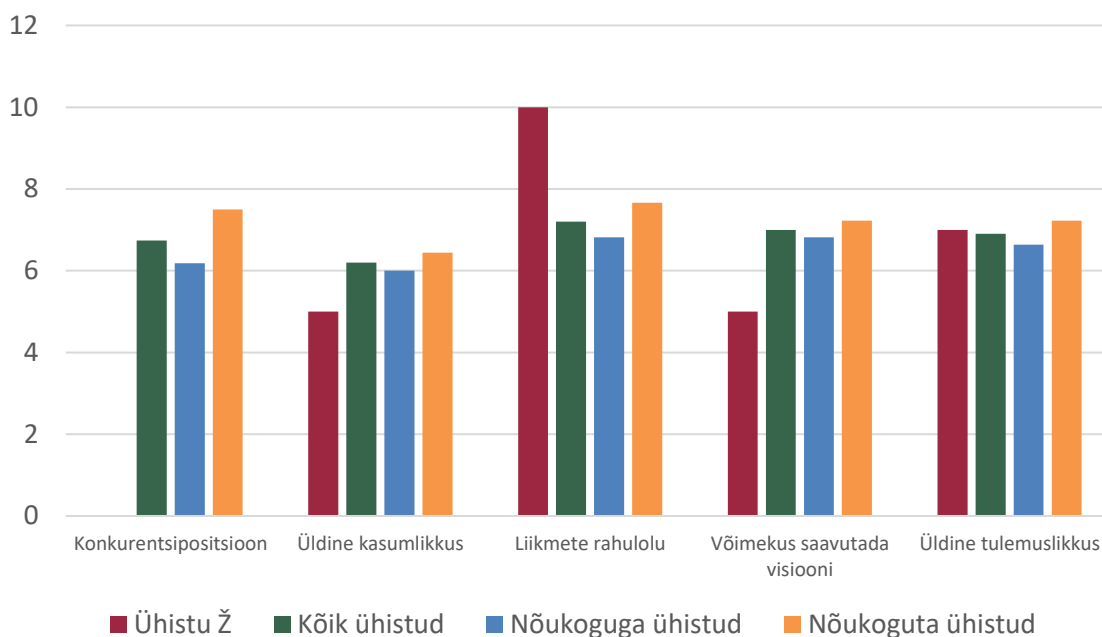
<sup>101</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

<sup>102</sup> Ühistu Ž kolme aasta keskmist lisaväärtuse indeksit ei arvutata, kuna ühistu kolme aasta keskmine omakapital on negatiivne.



Varade tootlus (ROA)	-5,31	protsent (%)
Omakapitali tootlus (ROE)	... <sup>103</sup>	protsent (%)

Ühe olulisema indikaatorina vaadeldakse veel ühistu liikme rahulolu erinevate ühistu tulemuslikkuse faktoritega (Joonis 71).



**Joonis 71.** Hinnang ühistu konkurentsipositsioonile sektoris, üldisele kasumlikkusele, liikmete rahulolule, võimekusele saavutada visioon ja üldisele tulemuslikkusele ühistus Ž; kõigis valimi ühistutes; valimi ühistutes, millel on nõukogu ja valimi ühistutes, millel pole nõukogu skaalal 1–10 (kehv–suurepärase)

Ühistu Z liikme rahulolu hinnangud on mitmes aspektis madalamad valimi ühistute keskmistest hinnangutest. Erandlikult kõrge on aga hinnang liikmete rahulolule. Ühistu Ž hinnangute keskmist väärtust mõjutab asjaolu, et ühistu esindaja on ühe faktori hindamata jätnud<sup>104</sup>. Ühistu esindaja hinnangute keskmine väärtus on 6,75, mis on alla valimi ühistute keskmist hinnangut 6,81.

### 3.23. Ühistu T

Ühistu T on 2010. aastal asutatud ühe kapitalikogumi ja piirkondliku liikmeskonnaga **turustusühistu**, mis tegutseb **teravilja, õlikultuuride ja valgurikaste taimede** tegevusvaldkonnas. Selle peamised ülesanded on liikmete toodangu turustamine, teenuste pakkumine, ühiste põllupäevade ja õppereiside korraldamine. Lisaks osutab ühistu liikmetele riske maandavaid teenuseid. Ühistu T eesmärgid on pakkuda liikmetele parimaid võimalikke teenuseid, maksta turustatud liikmete toodangu eest võimalikult kõrget hinda ja maksta võimalikult suur osa ühistu teenuste eest tasutavast summast tagasi.

Ühistul T on **ühiksa liiget**, kes on kõik aktiivsed. Liikmed on mitteühistulised ettevõtted, mis on kõik juriidilised isikud. Ühistu on viimasel viiel aastal üritanud oma liikmete hulka kasvatada, asutamisel oli sellel kaks liiget. Liikmeks astuja peab olema põllumajandustootja, kellele tuleb ühtlasi tasuda 700 eurot, kuid talt ei nõuta osakute ostmist või muid ettemaksulisi kapitalipaigutusi. Asutamisel oli liikmemaks 1 300 eurot ja ühel liikmel on üks hääl, mille kaotamise tingimusi pole määratletud.

<sup>103</sup> Ühistu Ž kolme aasta keskmist omakapitali tootlust ei arvutata, kuna ühistu kolme aasta keskmine omakapital on negatiivne.

<sup>104</sup> Konkurentsipositsiooni puuduvat hinnangut ei loeta nulliks, see jäetakse keskmise arvutamisel lihtsalt välja.

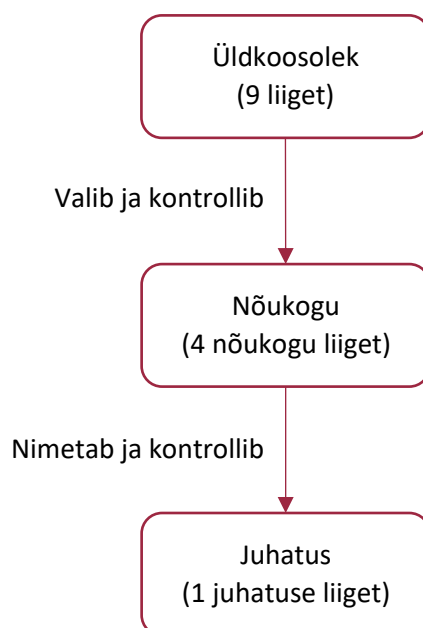
Ühistu T kohustab liikmeid ühistuga turustuslepingu sõlmima, kuid liikmetelt ei oodata, et nad investeeriksid ühistusse proportsionaalselt selle teenuste kasutamise eest. Rohkem kui 40% praegustest liikmetest on ühistusse paigutanud vähem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest. Samas on vähem kui 10% praegustest liikmetest ühistusse paigutanud rohkem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest.

Ühistu T liige ei või oma omandiõigust ühistus üle anda teisele liikmele, mitteliikmele ega pereliikmele. Ühistu jaotab kasumi liikmete vahel proportsionaalselt ühistule tarnitud toodangu mahuga. Ühistul T pole ametlikku plaani liikmete makstud omakapitali lunastamiseks. Ühistu maksab liikmetele nende panustatud omakapitalilt intressi, kuigi ühistu esindaja ei täpsustanud selle suurust, ei emiteeri pikaajalisi võlakirju ning üldkulud jaotatakse liikmete vahel proportsionaalselt nende ühistuga tehtavate tehingute mahuga. Ühistu T strateegia sätestab jaotamata või püsiva omakapitali koguse kasvatamise, milleks ühistu kasutab kahte meetodit:

- netokasum ärist mitteliikmetega;
- otsene investeering olemasolevatelt liikmetelt.

Ühistu T turustab oma liikmete nimel seitset peamist toodet, kuid sellel pole ühtegi bränditud toodet. Ühistu ei konkureeri teiste ühistutega liikmete pärast, küll aga konkureerib see nii ühistute kui mitteühistuliste ettevõtete toodete turustamises. Ühistu ei kasuta liikmete tarnitava toodangu hindamiseks või klassifitseerimiseks kolmandat, sõltumatut osapoolt.

Ühistu T valitsemisstruktuuri kuuluvad üldkoosolek (üheksa liiget), nõukogu (neli nõukogu liiget) ja juhatus (üks juhatuse liige, kes pole ühistu liige). Ühistu valitsemisstruktuuri illustreerib järgnev mudel (Joonis 72).



**Joonis 72.** Ühistu T valitsemismudel

Kirjeldatud mudel on **laiendatud traditsiooniline ühistu sisemise valitsemise mudel**. Omandiõiguse poolest on see **traditsiooniline ühistu**. Üldkoosoleku valitud nõukogule delegeeritakse olulisem osa otsuste kontrolliõigusest, kuid üldkoosolek jätkab nõukogu järele valvamist. Nõukogu nimetatud juhatusel on otsuste juhtimisõigus, mida kontrollib nõukogu. Ühistu T esindaja sõnul valiti juhtimismudel, kuna **liikmed leidsid et ühistu juhtimine vajab parandamist ja töötasid välja nüüdse mudeli**.

Üldkoosoleku ülesanded on:

- põhikirja muutmine;
- nõukogu liikmete valimine ja tagasikutsumine;

- majandusaasta aruande kinnitamine ja kasumi või kahjumi jaotamine;
- ühistu ühinemise, jagunemise ja selle tegevuse lõpetamise otsustamine;
- ühistu reservkapitali kasutamise otsustamine vastavalt seadusele;
- dividendide väljamaksmise otsuse langetamine;
- juhatuse liikmetega ja nõukogu liikmetega tehtud tehingute tingimuste ja juriidiliste vaidluste üle otsustamine;
- nõukogu liikmete töö hindamine.

Nõukogu ülesanded on:

- juhatuse liikmete valimine ja tagasikutsumine ning kui juhatuses on rohkem kui kaks liiget, siis juhatuse esimehe määramine;
- järelvalve juhatuse tegevuste üle;
- ühistu igapäevastest tegevustest kõrvale kalduvate tehingute kinnitamine ühistu nimel;
- ühistu majandusaasta eelarve kinnitamine;
- ühistusse liikmete vastuvõtmine ja vajadusel ka nende väljaheitmine.

Juhatus ülesanded on:

- ühistu esindamine ja juhtimine;
- ühistu raamatupidamise korraldamine;
- ühistu majandusaasta eelarve ettevalmistamine;
- ühistu majandustegevuste ülevaate ja majandusaasta aruannete esitlemine nõukogule või üldkoosolekule;
- uute liikmete avalduste läbivaatamine;
- ühistu töötajate palkamine ja vajadusel ka nendega töösuhte lõpetamine;
- informatsiooni andmine liikmetele ühistu tegevustest.

Üks üldkoosoleku kohustus on põhikirja muutmine, mida muudetud üks kord, et moodustada nõukogu. Ühistu põhikiri sätestab, missugustel teemadel liikmeskond hääletab. Üldkoosolek hääletab aastas keskmiselt nelja ühistu äriküsimust. Nõukogu aitab juhatusel nii nõukogu koosolekutel kui ka väljaspool neid strateegia välja töötada ning määratleb strateegiliste otsuste hindamise ajakava ja kriteeriumid ning küsib tihti peale juhatuse vahearuannete saamist lisainformatsiooni. Nõukogu liikmed ei osale kunagi hinnastamise ja kulude jaotamise otsuste langetamises.

Ühistu T nõukogu liikmed osalevad tavaliselt koosolekutel viiel päeval aastas, millest ükski ei toimu juhatuse kohalolul ja ühistu asju arutatakse juhatusega väljaspool nõukogu koosolekuid 50 korda aastas. Kõik nõukogu liikmed on ühistu liikmed, nende keskmine vanus on 48 aastat ja nõukogu liige on nõukogus teeninud keskmiselt neli ja pool aastat ning nõukogu esimees on ametis olnud 4–5 aastat. Nõukogu liikmete panustatud omakapital moodustab ühistu kogu omakapitalist ligikaudu 2%. Ühistu T ei korralda uutele nõukogu liikmetele sissejuhatavaid koolitusi, nõukogu liikmetele ei korraldata samuti koolitusi ja ühistu ei vii läbi terviklikke nõukogu hindamisi ega hinda üksikute nõukogu liikmete tulemuslikkust.

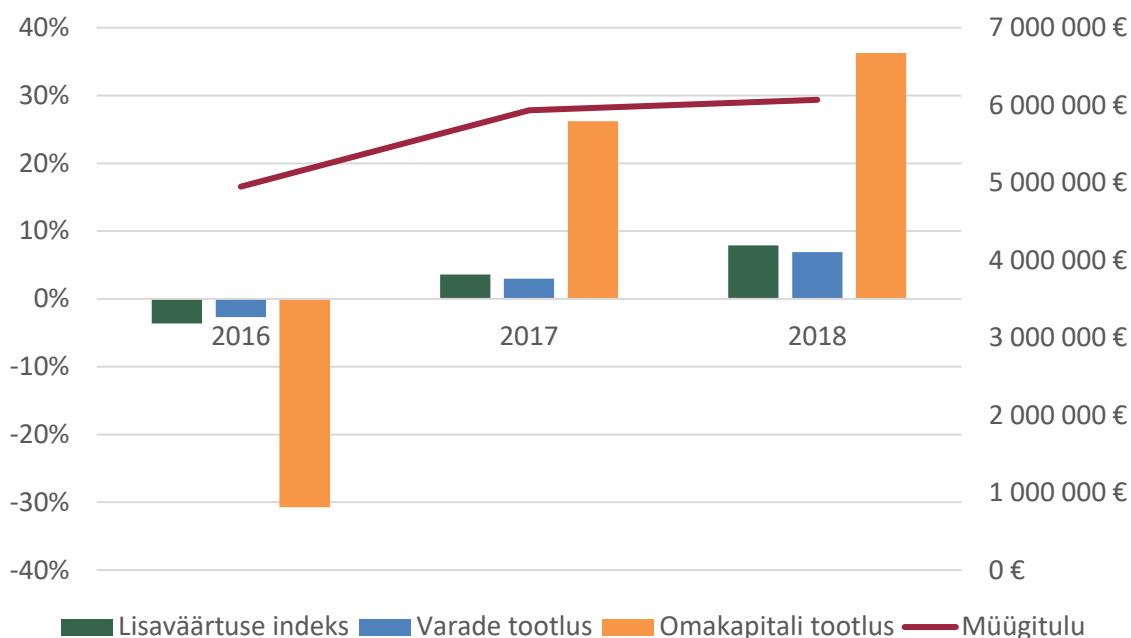
Viimastel nõukogu valimistel hääletas ligikaudu 78% hääleõiguslikest liikmetest ja ligikaudu 80% ühistu liikmetest osales viimasel üldkoosolekul. Lisaks kohtuvad liikmed sageli nii teineteise kui ka juhatuse liikmega sotsiaalsetel sündmustel.

Ühistu T liikmete eelistused on väga sarnased, kuid mõnikord esineb liikmete keskis tõsiseid lahkkelisid seoses ühistu tegevusega. Ühistu nõukogu liikmete seas ei esine kunagi püsivaid või ajutisi hääletusrühmi. Ühistu T esindaja hinnangul on usalduse tase liikmete vahel väga kõrge.

Ühistu T juhatuse esimees on ametikohal teeninud 2–3 aastat. Nõukogu ja juhatus on sageli ühel meel ühistu eesmärgis, üldistes sihtides, muutuste olulisuses, ettevõtte laienemises ja riskide võtmises. Küsitlusele vastanud juhatuse liikme sõnul kulub suhetele liikmetega 21–30% tema tööajast.

Juhatuse liikme hinnangul on ühistu T tulemuslikkus oodatust natuke kehvem. Ühistu maksab liikmetele nende tarnitud toodangu eest keskmisest turuhinnast natuke kõrgemat hinda ja liikmetele tarnitavate tootmissisendite suhtelist hinda ei täpsustatud, kuna ühistu ei tegele sellega. Ühistu T liikmed tarnivad sellele aastal ligikaudu 3 500 000 euro väärtuses toodangut ja ei hangi ühistult tootmissisendeid.

Koostatud graafikul kujutatakse ühistu T tulemuslikkuse näitajate muutumist kolmeaastasel vaatlusperioodil (Joonis 73).



**Joonis 73.** Ühistu T müügitulu eurodes, lisaväärtuse indeks, varade tootlus ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>105</sup>

Järgnev tabel koondab seevastu olulisemad ühistu T tulemuslikkuse näitajad kolme aasta keskmisena, mille eesmärk on tasandada turu dünaamikat (Tabel 23).

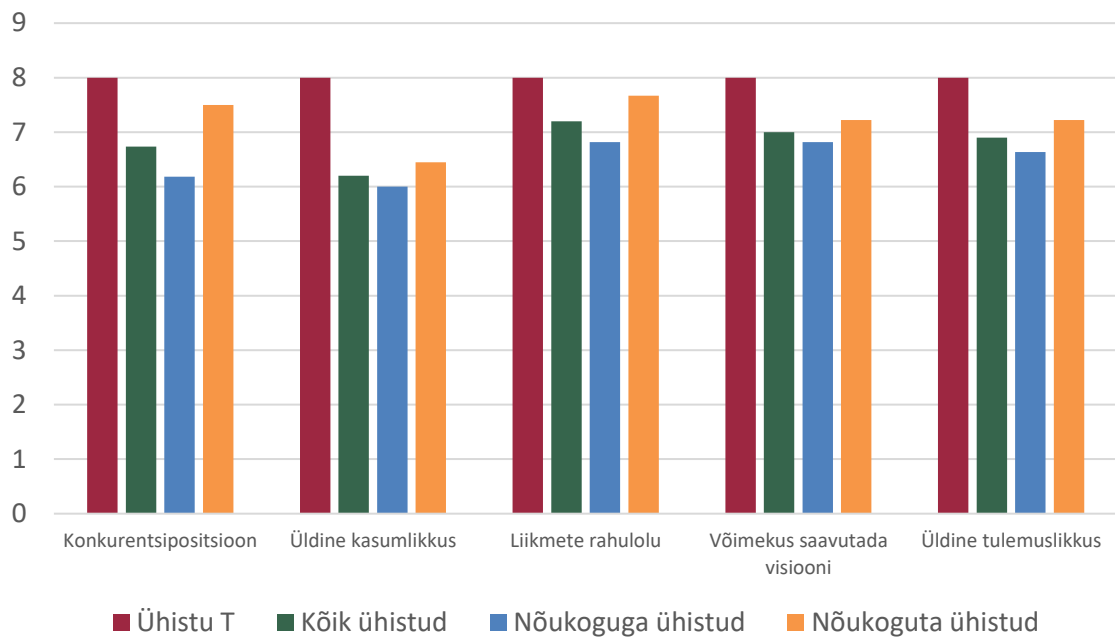
**Tabel 23.** Ühistu T kolme aasta keskmine müügitulu eurodes ning lisaväärtuse indeks, varade ja omakapitali tootlus protsentides aastatel 2016–2018<sup>106</sup>

Näitaja	Väärtus	Mõõtühik
Müügitulu	5 651 318	euro (€)
Lisaväärtuse indeks (EVI)	2,67	protsent (%)
Varade tootlus (ROA)	2,35	protsent (%)
Omakapitali tootlus (ROE)	18,12	protsent (%)

Ühe olulisema indikaatorina vaadeldakse veel ühistu liikme rahulolu erinevate ühistu tulemuslikkuse faktoritega (Joonis 74).

<sup>105</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.

<sup>106</sup> Autorite arvutused äriregistrist alla laaditud majandusaasta aruannete andmete põhjal.



**Joonis 74.** Hinnang ühistu konkurentsipositsioonile sektoris, üldisele kasumlikkusele, liikmete rahulolule, võimekusele saavutada visioon ja üldisele tulemuslikkusele ühistus T; kõigis valimi ühistutes; valimi ühistutes, millel on nõukogu ja valimi ühistutes, millel pole nõukogu skaalal 1–10 (kehv–suurepärase)

Ühistu T liikme rahulolu hinnangud läbivalt kõrgemad valimi ühistute keskmistest hinnangutest. Üks kõrgete hinnangute põhjuseid on asjaolu, et ühistu täidab väga spetsiifilist nišši. Ühistu esindaja hinnangute keskmine väärtus on kaheksa, mis ületab valimi ühistute keskmist hinnangut 6,81.

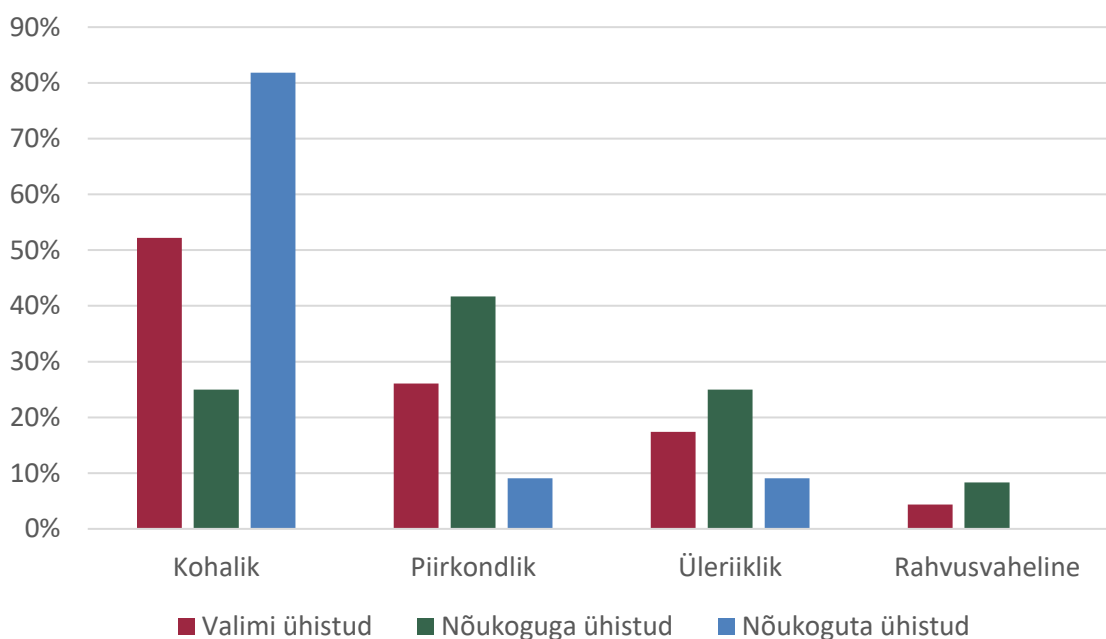
## 4. Uuringu tulemuste ülevaade

### 4.1. Valimi ühistute portreede analüüs

Siinse jaotise struktuur järgib peaaegu täielikult valimi ühistute portreede koostamisel rakendatud struktuuri. Lisaks uuritakse veel mõningaid aspekte, millele ei saa üksikute ühistute uurimisel palju tähelepanu pöörata. Lisaks vaadeldakse veel valimi ühistute turuosa ja võrreldakse seda kahe valitud konkureeriva põllumajandussektori ettevõttega.

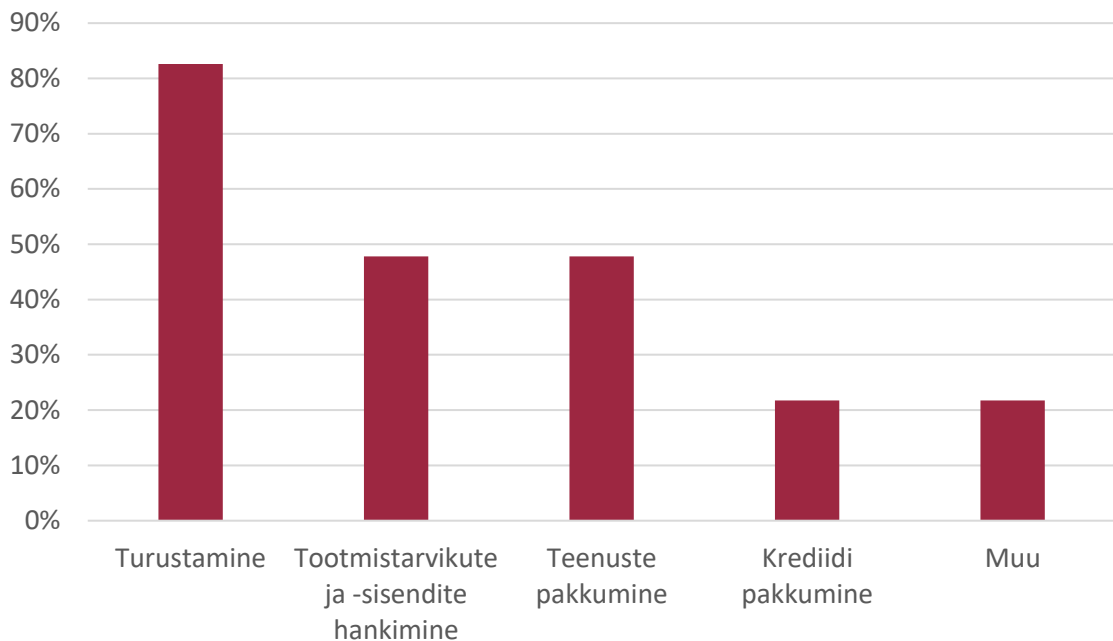
Kõigist valimi ühistutest 8,70% on mitme kapitalikogumiga ehk peavad erinevate tegevusvaldkondade omakapitali- ja investeringuvajaduste kohta eraldi arvestust. Seda tehakse eranditult nõukoguga ühistutes. Niisugune lähenemine aitab juhatusel, nõukogul ja ka liikmeskonnal kapitalivajadust paremini hinnata ning omakapitali kasutamine ja sellelt teenitud kasu on liikmetele lihtsamalt mõistetav, mistõttu vähenevad kapitali paigutamise seotud pinged. Lisaks võimaldab eristatud arvestus kasutada finantssuhtarve mitte vaid ühistu üldise tulemuslikkuse hindamiseks – võimalik on täpsemalt uurida ühistu kõiki tegevussuundi.

Kuna valimi ühistute jagunemist põllumajandustootmise ja äritegevuse liigiti kirjeldatakse alapeatükis 2.3, ei peatuta siin sellel pikemalt. Küll aga tuuakse siinkohal välja ühistu esindajate hinnang nende ühistu liikmeskonna geograafilisele ulatusele (Joonis 75). Uuringu tulemused kinnitavad intuiitiivset hinnangut, et nõukogu olemasolu ja ühistu liikmeskonna ulatuse vahel on selge seos.



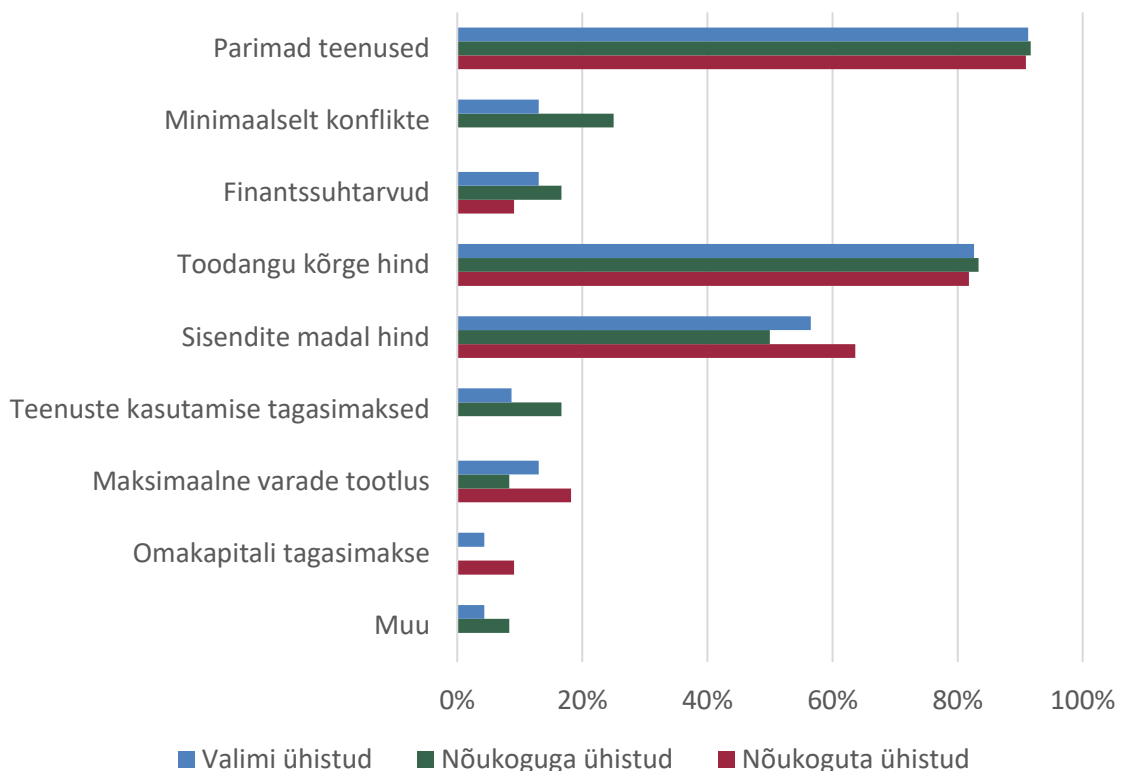
**Joonis 75.** Kõigi valimi ühistute, nõukoguga ja nõukoguta ühistute osakaal protsentides ühistu esindaja hinnangu järgi ühistu liikmeskonna ulatusele vastavalt kõigist valimi ühistutest, kõigist nõukoguga ja kõigist nõukoguta ühistutest

Ühistutel on erinevad ülesanded, mida on enamikul valimi ühistutest rohkem kui üks. Näiteks võib liikmete toodangu turustamisega tegelev ühistu hankida liikmetele ka tootmissisendeid või anda neile krediiti. Valimi ühistute erinevaid ülesanded illustreerib järgnev diagramm (Joonis 76).



**Joonis 76.** Valimi ühistute osakaal protsentides, mille ülesanne on liikmete toodangu turustamine, tootmistarvikute ja -sisendite, teenuste ja krediidi pakkumine

Lisaks eelmainitule osutab 52,17% valimi ühistutest liikmetele riske maandavaid teenuseid. Seda teeb 66,67% nõukoguga ühistutest ja 36,36% nõukoguta ühistutest. Oma ülesandeid täidab ühistu seatud eesmärkide täitmiseks, mida näitlikustab allpool olev diagramm (Joonis 77).



**Joonis 77.** Valimi ühistute, mille eesmärk on pakkuda parimaid võimalikke teenuseid, minimeerida konflikte liikmete vahel, hoida finantssuhtarvud määratud piirides, maksta liikmetele turustatud toodangult võimalikult kõrget hinda, küsida tootmissisendite eest võimalikult madalat hinda, maksta võimalikult suur

osa ühistu teenuste eest tasutavast summast tagasi, maksimeerida varade tootlus, maksta igal aastal liikmete investeeritud summast tagasi võimalikult suur osa ja muu eesmärk osakaal protsentides vastavalt kõigist valimi ühistutest, kõigist nõukoguga ja kõigist nõukoguta ühistutest

Muude eesmärkide all nimetasid ühistute esindajad näiteks koolitamist ja nõustamist, toodangu väärindamist ning põllupäevade ja õppereiside korraldamist.

Valimi ühistutel on **986 liiget**<sup>107</sup>, kellest 98,28%<sup>108</sup> on aktiivsed. Nõukoguga ühistutel on 919 liiget, kellest 98,15%<sup>109</sup> on aktiivsed ja nõukoguta ühistutel on 67 liiget, kes on kõik aktiivsed. Valimi ühistute liikmete seas on nii füüsilisi isikuid, mitteühistulisi ettevõtteid, teisi ühistuid kui ka mittetulundusühinguid. Üle 50% kõigist valimi ühistute liikmetest on juriidilised isikud.

Üks viis erinevuse selgitamiseks on tõdeda, et suurema liikmete arvuga kaasneb vääramatult mõne protsendi jagu liikmeid, kes ei kasuta aktiivselt oma ühistu teenuseid. Samas võib võimu delegeerimisega nõukogule väheneda liikmete osalemine otsustusprotsessis ja seeläbi nende motivatsioon ühistu teenuseid kasutada. Kolmas võimalus on oportunist ehk liikmed kasutavad ühistu teenuseid vaid siis, kui see on neile soodne.

Viimasel viiel aastal on üritanud oma liikmete hulka kasvatada 69,57% valimi ühistutest, 75,00% nõukoguga ühistutest ja 63,64% nõukoguta ühistutest. Kuigi liikmete arvu dünaamika on väikestes nõukoguta ühistutes absoluutarvuliselt madalam, ei saa andmete puudulikkuse tõttu anda liikmete arvu muutustele lõplikku hinnangut. Kõik valimi ühistud nõuavad, et liikmeks astuja oleks põllumajandustootja ja kõigis nõukoguga ühistutes tuleb liitumiseks tasuda kindel summa. Nõukoguta ühistutes tuleb seda teha aga 54,54% nõukoguta ühistutest. Osakute või muude ettemaksuliste kapitalipaigutuste tegemist nõuab 13,04% valimi ühistutest, nõukoguga ühistutest kohustab selleks 16,67% nõukoguga ühistutest ja nõukoguta ühistutes on niisuguseid ühistuid 9,09%.

Kõigis valimi ühistutes on ühel liikmel üks hääl, mille ta kaotab peale üht mitteaktiivset aastat ühistus 30,43% valimi ühistutest ja 4,35% ühistutest kaotab liige hääletamisõiguse peale kaht mitteaktiivset aastat. Hääletamisõiguse kaotamist reguleeritakse enamasti nõukoguga ühistutes, sellistes ühistutes kaotab liige hääletamisõiguse 41,67% ühistutes peale üht mitteaktiivset aastat ja 8,33% nõukoguga ühistutes peale kaht mitteaktiivset aastat. Nõukoguta ühistutes on regulatsioonid leebemad, nendes kaotab 18,18% valimi nõukoguta ühistutest liige hääletamisõiguse peale üht aastat mitteaktiivsust ühistus.

26,08% valimi ühistutest kohustab liikmeid ühistuga turustuslepingu sõlmima, seda teeb 33,33% nõukoguga ühistutest ja 18,18% nõukoguta ühistutest. Liikmetelt oodatakse, et nad investeeriksid ühistusse proportsionaalselt selle teenuste kasutamisega 47,83% valimi ühistutest, 50,00% nõukoguga ühistutest ja 45,45% nõukoguta ühistutest. Alainvesteering on ühistutes oluline probleem, nagu näitavad kaks allpool olevat diagrammi (Joonis 78).

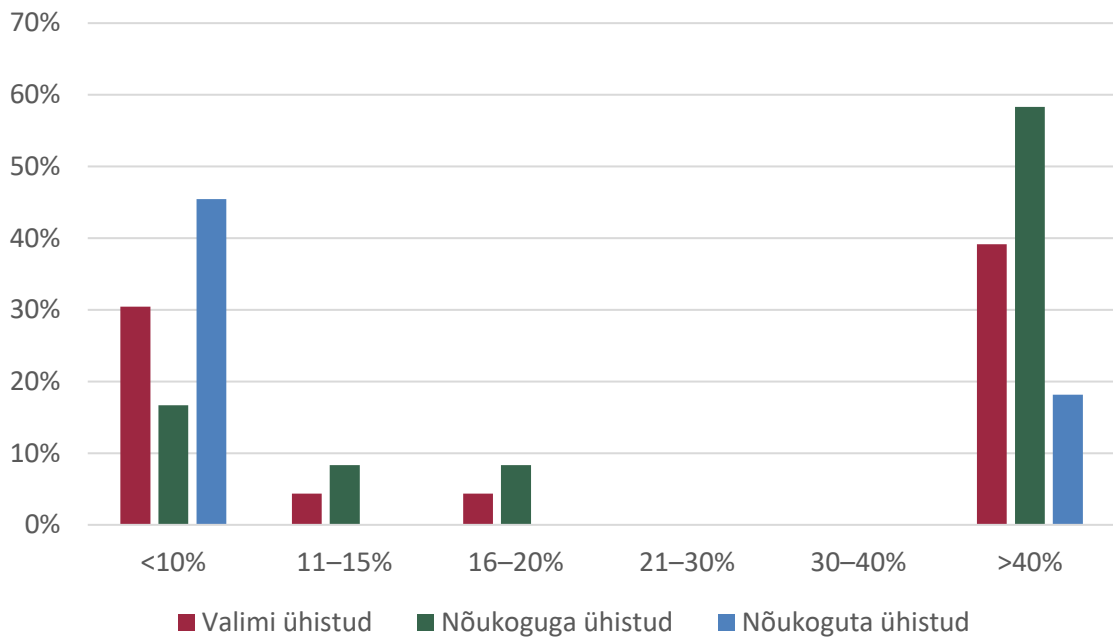
---

<sup>107</sup> Arv ei peegelda unikaalsete liikmete arvu, mitmed põllumajandustootjad kuuluvad rohkem kui ühte ühistusse.

<sup>108</sup> Aktiivsete liikmete osakaal võib olla kõrgem, kuna arvestatakse ühe ühistu esindaja hinnanguga, et aktiivsed on rohkem kui pooled ühistu liikmed. Lisaks on aktiivsete liikmete arv eos viie võrra väiksem, kuna ühe ühistu esindaja ei osanud hinnata, kui suur on tema ühistus aktiivsete liikmete arv.

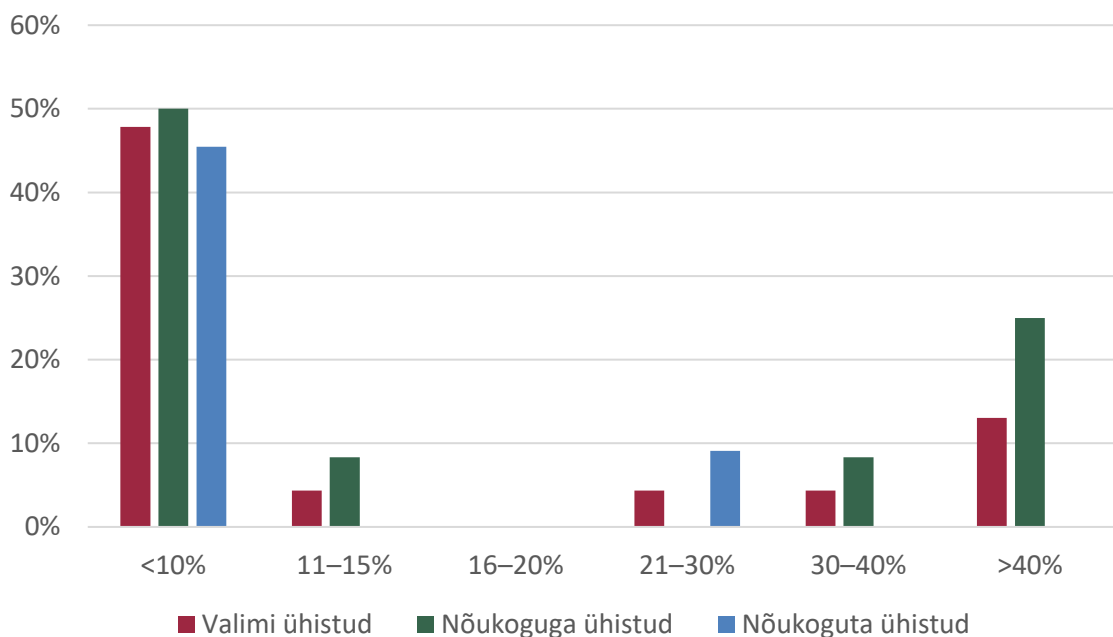
<sup>109</sup> Osakaal võib olla suurem, kuna ühe ühistu esindaja hinnangul on aktiivsed rohkem kui pooled tema ühistu liikmetest.





**Joonis 78.** Valimisse kuuluvate, nõukoguga ja nõukoguta ühistute, mille liikmed on ühistusse paigutanud vähem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest, osakaal protsentides vastavalt kõigist valimi ühistutest, kõigist nõukoguga ja kõigist nõukoguta ühistutest

Kui eelnev joonis illustreerib vähem omakapitali panustanud liikmete osakaalu, siis järgnev joonis kujutab proportsionaalselt enam omakapitali investeerinud liikmete osakaalu (Joonis 79).



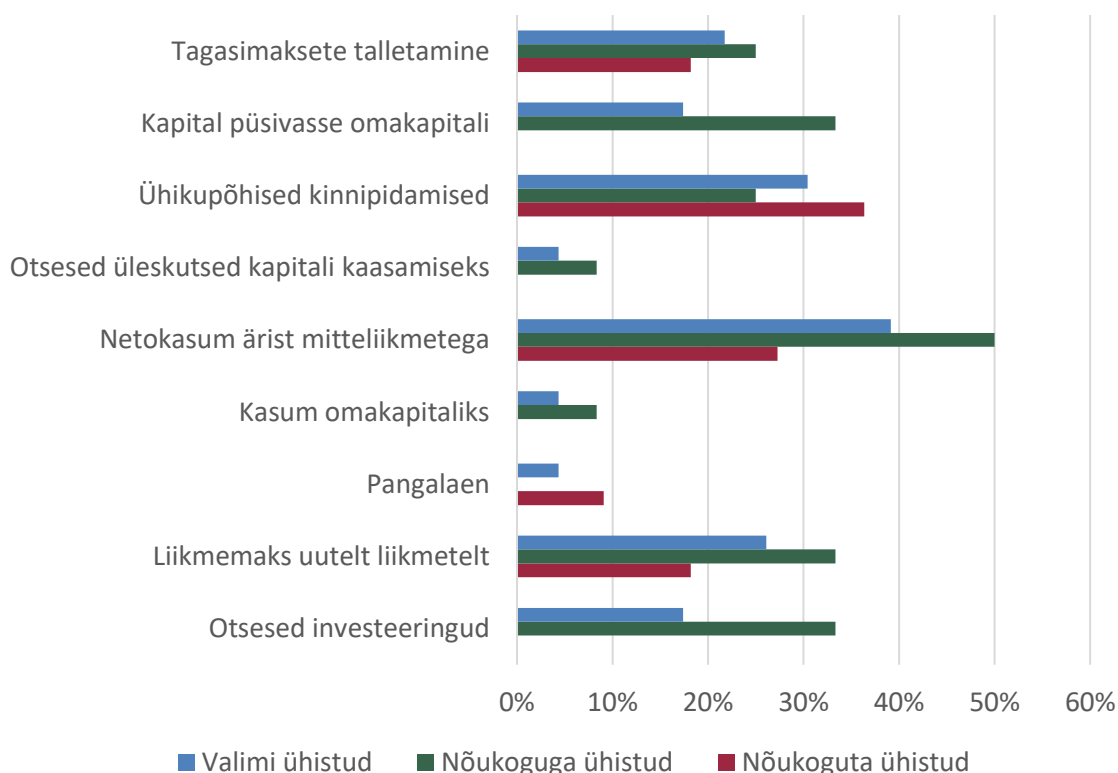
**Joonis 79.** Valimisse kuuluvate, nõukoguga ja nõukoguta ühistute, mille liikmed on ühistusse paigutanud rohkem omakapitali kui on nende tehingute osakaal ühistuga kõigist ühistu tehingutest, osakaal protsentides vastavalt kõigist valimi ühistutest, kõigist nõukoguga ja kõigist nõukoguta ühistutes

**Need kaks joonist võtavad kokku uuringu kõige tähtsamad leiud.** Siin on peidus tõsiste liikmete vaheliste konfliktide ja pingete potentsiaal, kuna omakapitali investeringute erinevustest peegeldub ulatuslik liikmete eelistuste heterogeensus. Suure tõenäosusega on liikmete või liikmete ja juhatuse vaheliste lahkheidetuumik siin. **Investeeringute ebavõrdsus on tiksuv ajapomm ühistute juhtimisvõimekuse ja kestvuse vundamendis.**

Ühistu liige võib oma omandiõiguse ühistus üle anda kas teisele liikmele, mitteliikmele, pereliikmele või kõigile mainituile 56,52% valimi ühistutes, seda saab teha 58,33% nõukoguga ühistutes ja 54,55% nõukoguta ühistutes. Valimi ühistud **jaotavad kasumi enamjaolt proportsionaalselt ühistu teenuste kasutamisega**, kuid 4,35% valimi ühistutest jaotab kasumi **proportsionaalselt investeeritud kapitali mahuga**, 8,70% **proportsionaalselt ühistule tarnitud toodangu mahuga** ja 4,35% valimi ühistutest **makstakse kasum liikmetele kõrgemate toodanguhindade vormis**. Kõigist valimi ühistutest 53,84% pole või ei kavatse kasumit välja maksta, seda ei tee 25,00% nõukoguga ühistutest ja 36,35% nõukoguta ühistutest.

Ametlik liikmete makstud omakapitali lunastamise plaan on 21,74% valimi ühistutest, 25% nõukoguga ühistutest ja 18,18% nõukoguta ühistutest. Levinum on aluskapitali plaan, mida kasutab 13,04% valimi ühistutest, kuid kasutatakse ka ringlusfondi, mida kohaldab 8,70% valimi ühistutest. Üldkulud jaotatakse liikmete vahel enamasti proportsionaalselt nende ühistuga tehtavate tehingute mahuga, nii tehakse 52,17% valimi ühistutes. Samas jaotatakse 26,09% valimi ühistutes üldkulud võrdselt liikmete vahel, mis on tavalisem väiksemates homogeense liikmeskonnaga ühistutes. **Liikmete panustatud jaotatud omakapitalilt tasub intresse 8,70% valimi ühistutest**, mis on eranditult nõukoguga ühistud, kuid ükski valimi ühistu ei emiteeri pikaajalisi võlakirju.

Kõigi ühistute strateegia sätestab jaotamata või püsiva omakapitali koguse kasvatamise, välja arvatud juhul, kui ühistu põhikiri seda ei reguleeri. Valimi ühistud kasutavad omakapitali kogumiseks erinevaid meetodeid (Joonis 80).



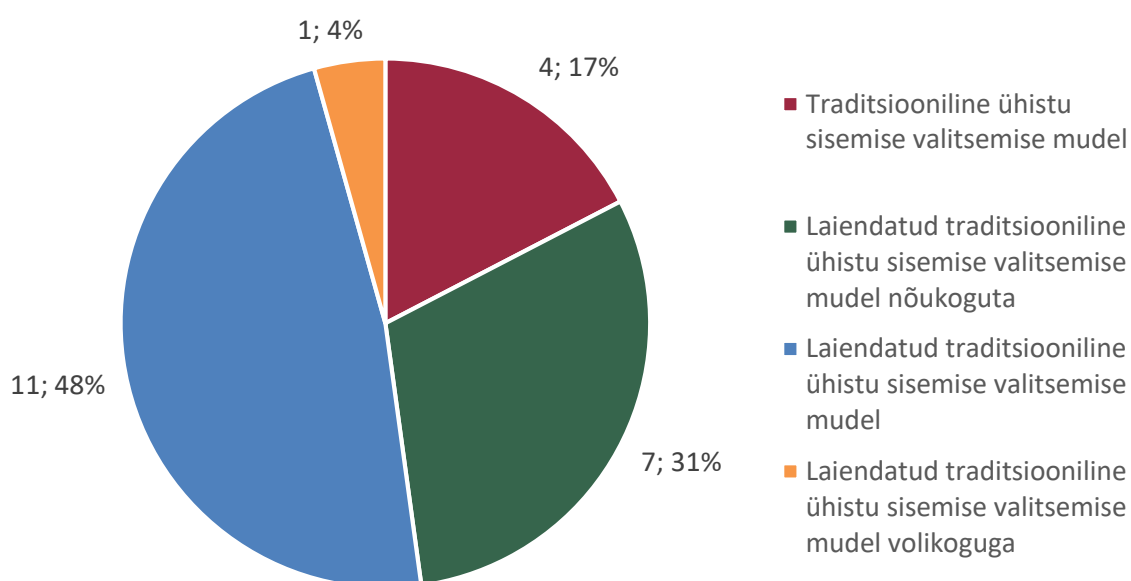
**Joonis 81.** Valimi ühistute, nõukoguga ja nõukoguta ühistute, mis koondavad omakapitali ühistu teenuste kasutamise eest tehtavate tagasimaksete talletamisega, kapitali paigutamise püsivasse omakapitali, ühikupõhiste kinnipidamistega ühistule müüdavalt toodangult, otseste üleskutsutega liikmetele kapitali kaasamiseks, netokasumist ärist mitteliikmetega, kogu kasumi suunamisega omakapitali, pangalaenuga, liikmemaksu kogumisega uutelt liikmetelt ja otseste investeeringutega olemasolevatelt liikmetelt, osakaal protsentides vastavalt kõigist valimi ühistutest, kõigist nõukoguga ja kõigist nõukoguta ühistutest

Keskmine valimi ühistu turustab oma liikmete nimel 3,83 toodet, nõukoguga ühistud turustavad keskmiselt 4,18 toodet ja nõukoguta ühistud 3,29 toodet. Bränditud tooteid on 8,70% valimi ühistutest, neid on ainult nõukoguga ühistutel.

Nõukoguga ühistute esindajad tajuvad enam konkurentsi teiste ühistutega liikmete pärast, teiste ühistutega konkureerib liikmete pärast 39,13% valimi ühistutest, 58,33% nõukoguga ühistutest ja 18,18% nõukoguta ühistutest. Üks erinevuse põhjuseid on ühistu otstarve – kuna nõukoguta ühistud on reeglina väiksemad ja nende eesmärk pole liikmete hulka kasvatada, ei konkureeri need ka teiste ühistutega liikmete pärast. **Ühistute omavaheline konkureerimine liikmete pärast viitab liiga suurele ühistute arvule ja nende suhteliselt väiksele keskmisele liikmeskonnale.**

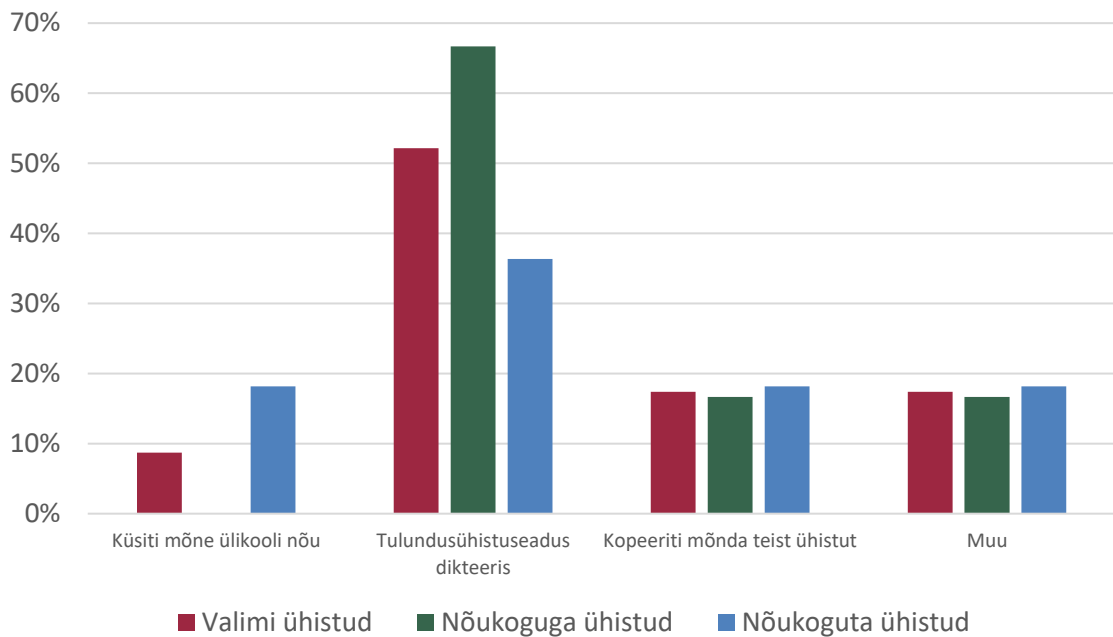
Liikmete ühistule tarnitava toodangu hindamiseks või klassifitseerimiseks kasutab kolmandat, sõltumatut osapoolt 39,13% valimi ühistutest, 33,33% nõukoguga ühistutest ja 45,45% nõukoguta ühistutest.

Valimi ühistutes kasutatakse nelja valitsemismudelit (Joonis 82).



**Joonis 82.** Valimi ühistute kindlat sisemise valitsemise mudelit kasutavate ühistute arv ja osakaal protsentides kõigist valimi ühistutest

Valimi ühistute enamlevinud valitsemismudel on **laiendatud traditsiooniline ühistu sisemise valitsemise mudel**, mis koosneb üldkoosolekust, mis valib ja kontrollib nõukogu, mille ülesanne on nimetada ja kontrollida juhatust. Siinkohal tuleb arvestada traditsioonilise ja laiendatud traditsioonilise ühistu sisemise valitsemise mudeli erinevust. Ehkki mõlemad on graafiliselt analoogsed, on nende vahel kaks funktsionaalset erinevust: 1) traditsioonilises mudelis on üldkoosolekul rohkem võimu ehk otsuste kontrolli- ja juhtimisõigust ning 2) traditsioonilises mudelis on juhatuse liikmeid rohkem kui üks ja juhatuse liikmed on samaaegselt ühistu liikmed. Valimi ühistute valitsemismudelite valiku tagapõhja näitlikustab järgnev diagramm (Joonis 83).

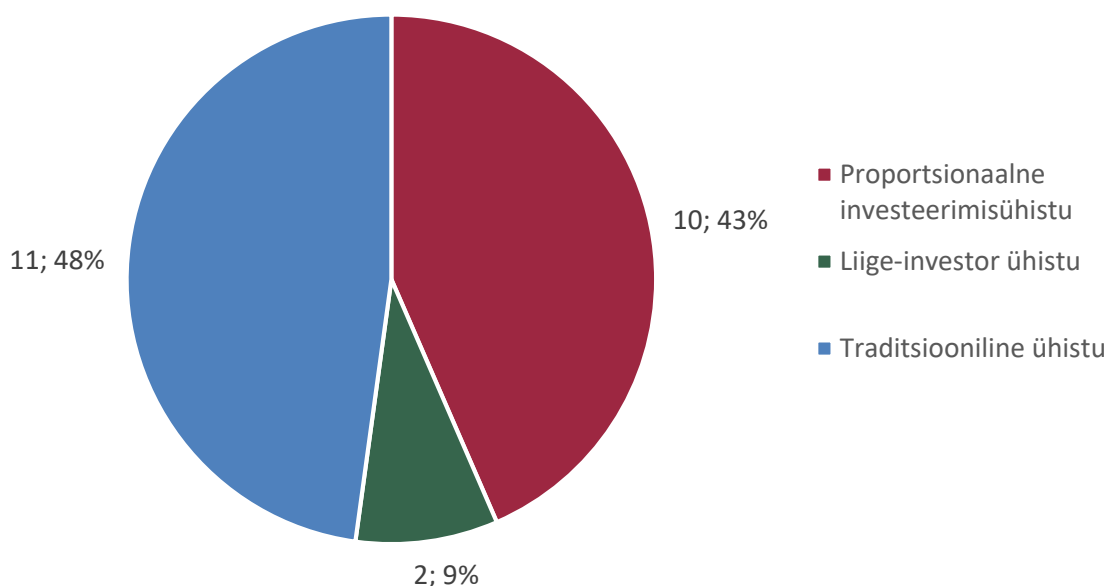


**Joonis 83.** Valimi ühistute, nõukoguga ja nõukoguta ühistute, mis valisid valitsemismudeli peale Eesti Maaülikoolilt või mõnelt teiselt ülikoolilt nõu küsimist, tulenevalt tulundusühistuseadusest, kopeerides mõne teise Eesti või välismaa põllumajandusühistu valitsemismudeli või muul alusel, osakaal vastavalt kõigist valimi ühistutest, kõigist nõukoguga ja kõigist nõukoguta ühistutest

Muu variandi all kirjutasid ühistute esindajad põhjuseks näiteks:

- „Juhtimismudel kujunes aja jooksul.“
- „Liikmed leidsid, et ühistu juhtimist on tarvis parandada ja töötasid välja praeguse juhtimismudeli.“
- „Me saame ise hakkama.“

**52,12% valimi ühistutest valis oma juhtimismudeli tulenevalt tulundusühistuseadusest.** Tulundusühistuseadus dikteeris 66,67% nõukoguga ühistute juhtimismudeli ja 36,36% nõukoguta ühistu juhtimismudeli. Niisugune tõsiasi viitab seadusandluse olulisusele hoolimata asjaolust, et ühistute puhul on esmatäh-  
tis alt-üles initsiatiiv. Ühistu valitsemismudelit täiendab selle omandimudel, mistõttu kirjeldatakse järgneval diagrammil valimi ühistute klassifikatsiooni omandiõiguse järgi (Joonis 84).



**Joonis 84.** Valimi ühistute kindlat omandimudelit kasutavate ühistute arv ja osakaal protsentides kõigist valimi ühistutest

Omandimudelite klassifikatsioon põhineb suuresti omandiõiguste ülekantavusel ja sellel, kas ja kui palju tuleb liikmetel ühistusse investeerida. Valimi ühistutes on kõige levinum ühistu vorm **traditsiooniline ühistu**, mida iseloomustab omandiõiguse piiramine ainult liikmetele, ülekandmatu, hindamatu ja lunastatav jääktulu nõudeõigus ning kasu jaotamine liikmete nende ühistu teenuste kasutamise mahu alusel<sup>110</sup>. Omandimudelile tuleb tähelepanu pöörata isegi siis, kui kasutatakse traditsioonilist hääletussüsteemi, mille kohaselt on ühel liikmel üks hääl. **Õigesti valitud omandimudel kaasab liikmed ühistu tegevusse ja tagab selle kapitaliseerituse.**

Põhikiri sätestab üldkoosoleku hääletatavad teemad 65,22% valimi ühistutest, 83,33% nõukoguga ja 45,45% nõukoguta ühistutest. Hääletusküsimuste reguleerimine on tähtis, kuna see muudab ühistu ja liikme suhte selgemaks ja hoiab liikmed otsustusprotsessiga seotud. Uuringu tulemused näitavad, et üldkoosoleku roll äriküsimuste arutamises on aktiivsem nõukoguga ühistutes. Seda pole aga võimalik lõplikult hinnata, kuna hinnangud hääletatavale äriküsimuste arvule ulatusid mitte ühestki kõigini (mainimata mõnda numbrilist väärtust). Üks võimalik põhjendus on see, et võimalike suurenenud agentuurikulude<sup>111</sup> tõttu on juhatuse nõukoguta ühistutes otsustamise monopoliseerinud.

Keskmine valimi ühistu nõukogu liige osaleb nõukogu koosolekutel 10,45 päeval aastas, millest 1,55 toimuvad juhatuse kohalolul ja keskmiselt arutab ta ühistu asju juhatusega väljaspool nõukogu koosolekuid 30,45 korda aastas. Valimi ühistute nõukogu liikmete keskmine vanus on 49,92 aastat ja keskmine nõukogu liige on ametis olnud 5,59 aastat. Nõukoguga ühistutest 8,33% on vähemalt üks nõukogu liige, kes pole ühistu liige, 25,00% on nõukogus vähemalt üks naissoost liige, 25,00% ühistutes on vähemalt üks nõukogu liige samal ajal ka ühistu töötaja ja vähemalt ühel nõukogu liikmel on finantseksperdi maine 8,33% nõukoguga ühistutest. Nõukogu esimeeste keskmine ametiaja pikkus on 6–7 aastat ja nõukogu liikmete panustatud omakapital moodustab kogu ühistu omakapitalist keskmiselt 24,20%.

Uued nõukogu liikmed läbivad sissejuhatava koolituse 8,33% nõukoguga ühistutes ja olemasolevad nõukogu liikmed osalevad iga-aastastel koolitustel 50% kõigist nõukoguga ühistutest. Koolituste tavaline ajaline maht varieerub 3–40 tunnini aastas. 16,67% nõukoguga ühistutest viiakse läbi täielikke nõukogu tulemuslikkuse hindamisi ja 8,33% nõukoguga ühistutest teostatakse individuaalseid nõukogu liikmete hindamisi. Viimastel nõukogu valimistel hääletas keskmiselt 83,48% hääleõiguslikest nõukoguga ühistute liikmetest ja keskmiselt 80,18% nõukoguga ühistu liikmetest osales viimasel üldkoosolekul.

Keskmine valimi üldkoosoleku liige, kes kuulub nõukoguta ühistusse, osaleb üldkoosolekutel 5,15 päeval aastas, millest 0,25 toimuvad juhatuse kohalolul ja keskmiselt arutab üldkoosoleku liige ühistu asju juhatusega väljaspool üldkoosolekuid 7,06 korda aastas. Viimasel üldkoosolekul osales keskmiselt 96,25% nõukoguta ühistute liikmetest<sup>112</sup>.

---

<sup>110</sup> Cook, M. L., & Iliopoulos, C. (1998). Solutions to Property Rights Constraints in Producer-Owned and Controlled Organizations: Prerequisite for Agri-Chain Leadership? In G. W. Ziggers, J. H. Trienekens & P. J. P. Zuurbier (Eds.) *Proceedings of the Third International Conference on Chain Management in Agri Business and Food Industry* (p. 541–553). Wageningen: Wageningen Agricultural University.

<sup>111</sup> Agentuurikulu on ettevõttesisene kulu, mis tekib, kui agent tegutseb printsipaali nimel. Agentuurikulud tekivad tavaliselt olemusliku ebaefektiivsuse, rahulolematuse ja häiringute nagu osanike ja juhatuse huvide konflikt mõjul. Agentuurikulu makstakse agendile.

<sup>112</sup> Selles hinnangus on olemuslik ebatäpsus – kuna hinnangule enamuse ei saa numbrilist väärtust anda, on see arvutusest välja jäetud.

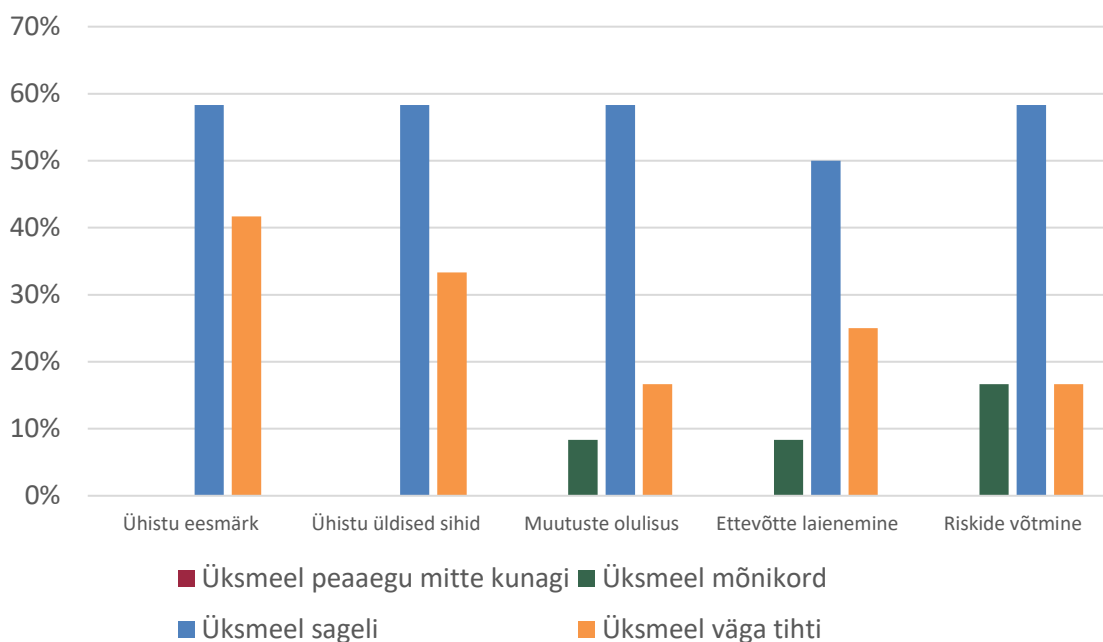
Liikmed kohtuvad teineteise ja juhatusega sotsiaalsetel sündmustel sagedamini nõukoguga kui nõukoguta ühistutes. Nõukoguga ühistutes oli enim esinev hinnang kohtumiste sagedusele sageli, nõukoguta ühistutes aga mõnikord. Kontakt liikmete ja juhtkonna vahel soosib hea juhtimiskultuuri teket.

Ühistu liikmete eelistused erinevad drastilisemalt nõukoguga ühistutes, 83,38% nõukoguta ühistute esindajate hinnangul erinevad ühistu liikmete eelistused mõningal määral. Nõukoguta ühistute liikmete eelistused erinevad mõningal määral või on väga sarnased, mõlemat vastusevarianti nimetasid 36,36% nõukoguga ühistute esindajatest. **Mõnikord esineb liikmete keskis tõsiseid lahkavamuusi seoses ühistu tegevustega 65,22% valimi ühistutest**, enam esines niisugust hinnangut nõukoguga ühistutes (75% nõukoguga ühistutest) ja vähem nõukoguta ühistutes (54,54% nõukoguta ühistutest). Nii suur osakaal on muude riikide praktikale tuginedes murettekitav, eriti kuna absoluutarvuliselt pole Eesti ühistute liikmeskonnad väga suured.

Püsivad või ajutised hääletusrühmad ühistu nõukogu või üldkoosoleku liikmete seas ei ole valimi põllumajandusühistutes mureks, kuna kõigi valimi ühistute esindajad valisid kas variandi peaaegu mitte kunagi või harva. Kui need esineks sagedamini, vihjaks see liikmete huvide ebavõrdsele esindatusele.

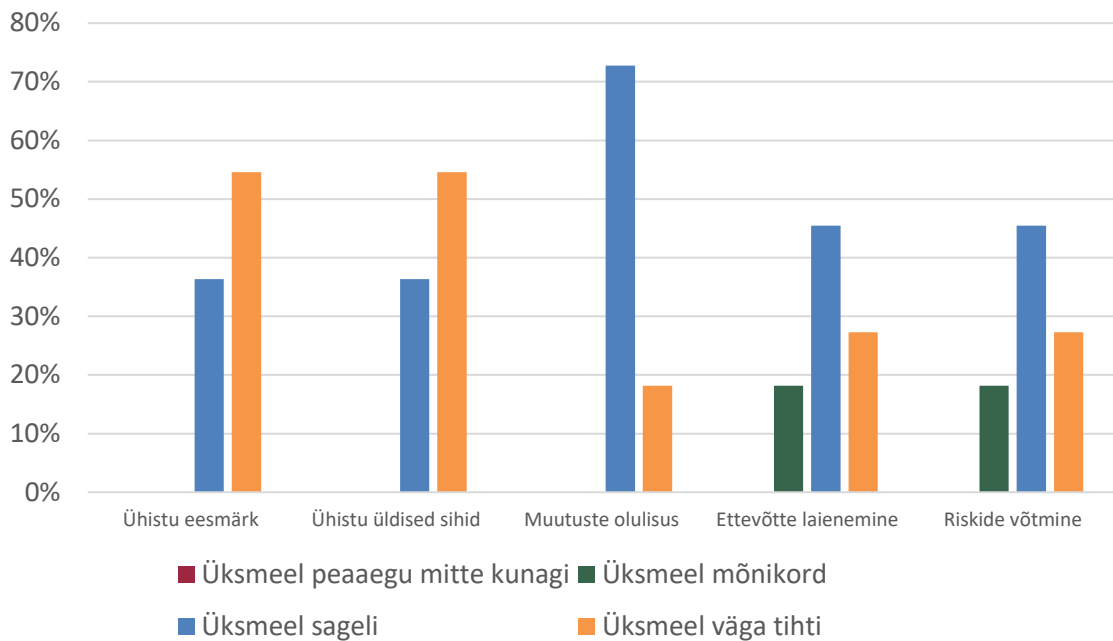
Keskmise valimi ühistu juhatuse esimees on ametikohal teeninud 6–7 aastat. Kuigi nõukoguta ühistute juhatuse esimeeste keskmine teenistusaja pikkus on natuke madalam kui nõukoguga ühistutes, ei võimalda uuringu disain esitada täpsemat numbrit. Mõlemal juhul jääb see vahemikku 6–7 aastat.

Nõukogu ja juhatuse nägemus ühistust on valimi ühistutes valdavalt kooskõlas (Joonis 85).



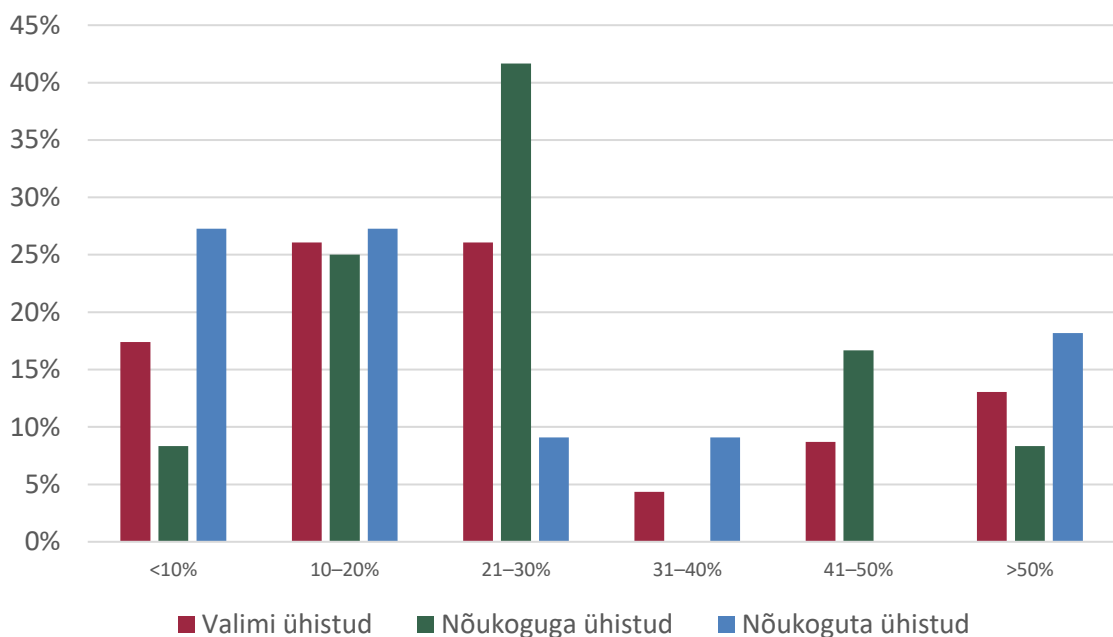
**Joonis 85.** Valimi nõukoguga ühistute esindajate hinnangute osakaal protsentides üksmeelele nõukogu ja juhatuse vahel ühistu eesmärgis, üldistes sihtides, muutuste olulisuses, ettevõtte laienemises ja riskide võtmises

Üksmeelt üldkoosoleku ja juhatuse vahel valimi nõukoguta ühistutes iseloomustab järgnev diagramm (Joonis 86).



**Joonis 86.** Valimi nõukoguta ühistute esindajate hinnangute osakaal protsentides üksmeelele üldkoosoleku ja juhatuse vahel ühistu eesmärgis, üldistes sihtides, muutuste olulisuses, ettevõtte laienemises ja riskide võtmises

Küsimustikule vastanud juhatuse liikmed kulutavad suhetele liikmetega keskmiselt rohkem aega nõukoguga ühistutes (Joonis 87).

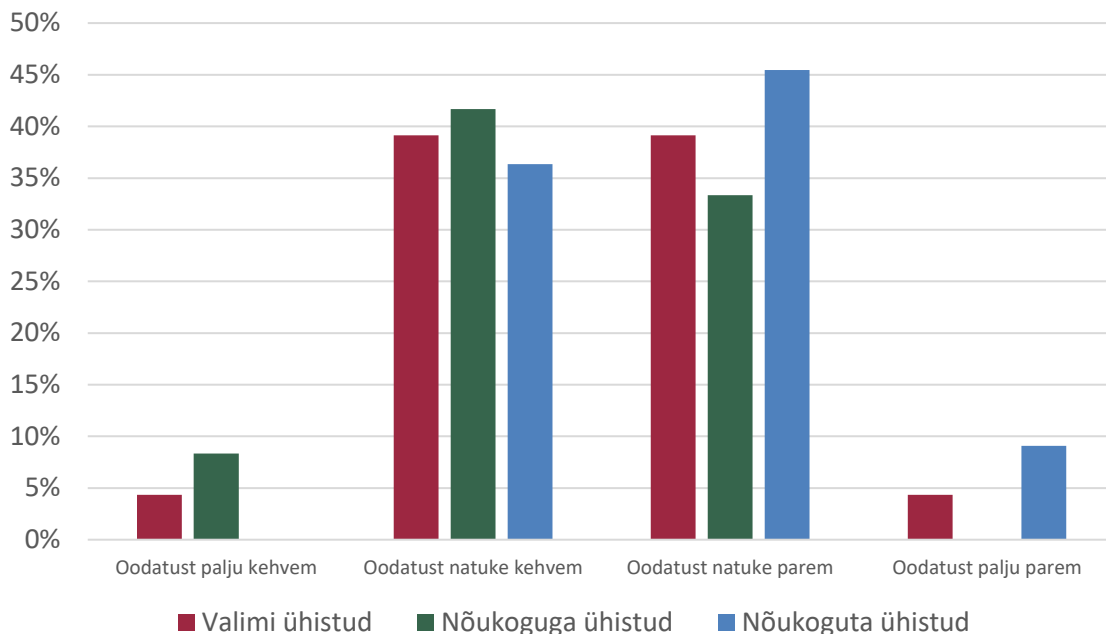


**Joonis 87.** Valimi ühistute, nõukoguga ühistute ja nõukoguta ühistute juhatuse liikmete suhetele ühistu liikmetega kulutatud aeg protsentides osakaal vastavalt kõigist valimi ühistutest, kõigist nõukoguga ja kõigist nõukoguta ühistutest protsentides

Liikmesuhete hoidmisele kulutatav aeg viitab nii heale kui halvale. Kui juhatuse liikmed kulutavad sellele liiga vähe aega, võib kannatada liikmete ja ühistu suhte ja liikmete motivatsioon kasutada ühistu teenuseid väheneb. Kui juhatuse liikmed kulutavad suhete hoidmisele liikmetega aega liiga palju, viitab see võimalikele ebakõldele liikmeskonnas ja liikmete eelistuste heterogeensuse süvenemisele. Eesti põllumajandusühistute väiksuse tõttu pole liikmesuhete hoidmisele kuluv aeg veel probleem, kuid maailmapraktikas on juba 21–30%

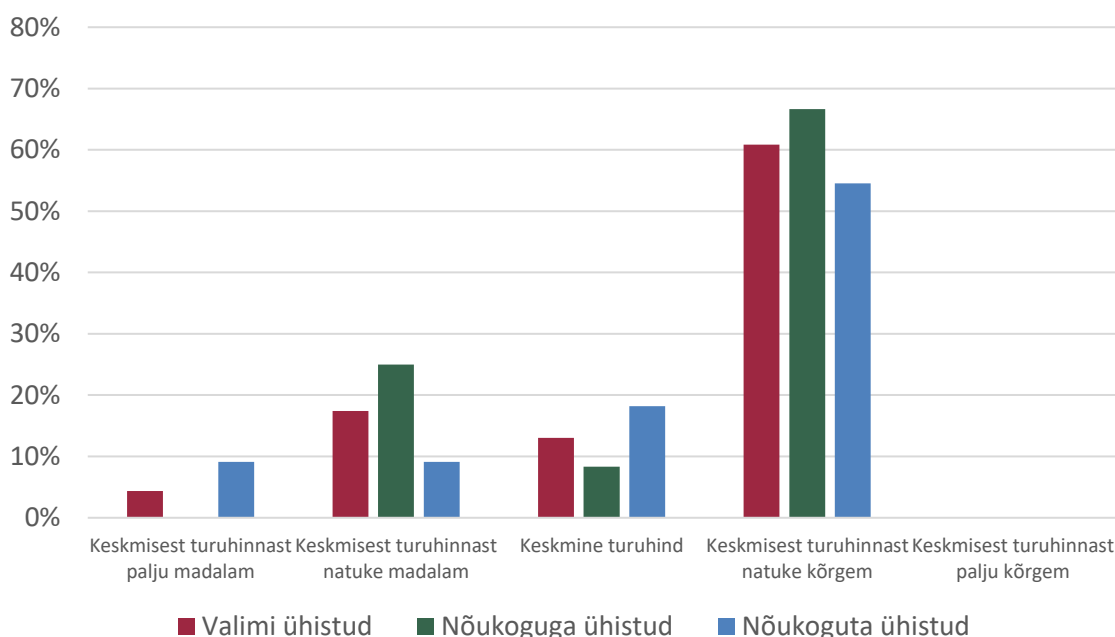
tööaja kasutamine liikmesuhetele problemaatiline. Küsimus vajab tähelepanu eriti nõukoguga ühistutes, milles **peaks nõukogu liikmed jagama juhatuse liikmetega liikmesuhete hoidmise koormat**.

Nõukoguga ühistute juhatuse liikmed hindavad oma ühistu tulemuslikkust negatiivsemalt kui nõukoguta ühistute juhatuse liikmed. Juhatuse liikmete hinnanguid ühistu tulemuslikkusele kirjeldab järgnev diagramm (Joonis 88).



**Joonis 88.** Valimi ühistute, nõukoguga ja nõukoguta ühistute juhatuse liikmete hinnangute ühistu tulemuslikkusele osakaal vastavalt kõigist valimi ühistutest, kõigist nõukoguga ühistutest ja kõigist nõukoguta ühistutest protsentides

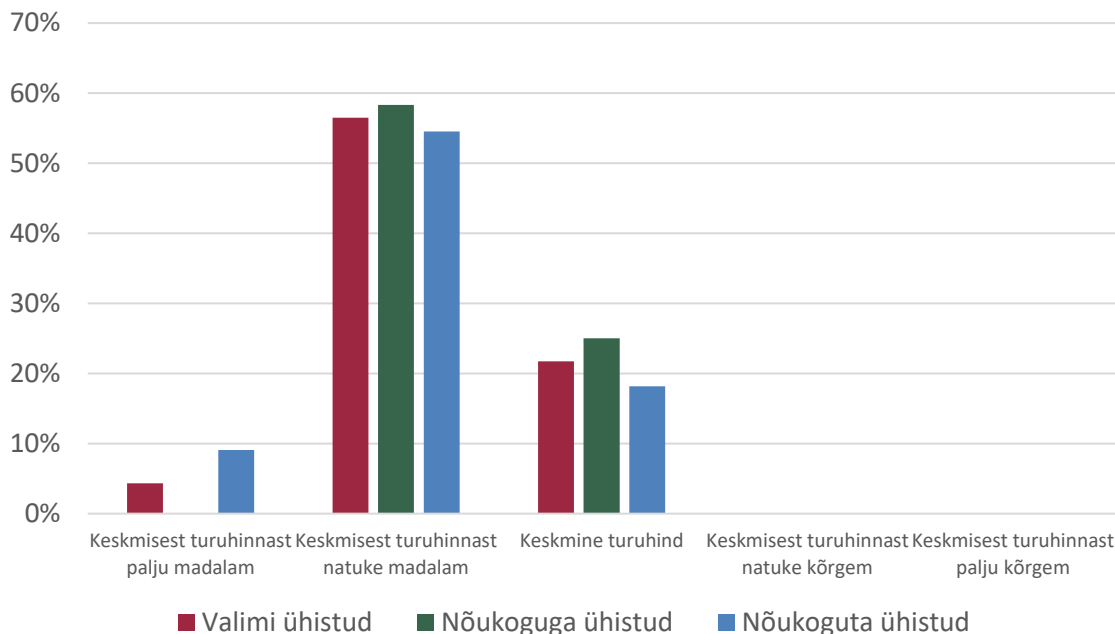
Nõukoguga ühistute juhatuse liikmete pessimism võib olla õigustatud, aga see võib olla ka nende kõrgema kvalifikatsiooni indikaator. Ühistu tulemuslikkuse hindamine on üks juhatuse liikmete primaarsemaid ülesandeid. Ühistute liikmetele nende tarnitud toodangu eest makstavad summad on keskmisest turuhinnast natuke kõrgemad (Joonis 89).





**Joonis 89.** Valimi ühistute, nõukoguga ühistute ja nõukoguta ühistute liikmetele nende tarnitud toodangu eest makstav hind võrreldes keskmise turuhinnaga vastavalt kõigist valimi ühistutest, kõigist nõukoguga ühistutest ja kõigist nõukoguta ühistutest<sup>113</sup>

Ühistu liikmetelt nende tarnitavate tootmissisendite eest küsitavad summad on keskmisest turuhinnast natuke madalamad (Joonis 90).

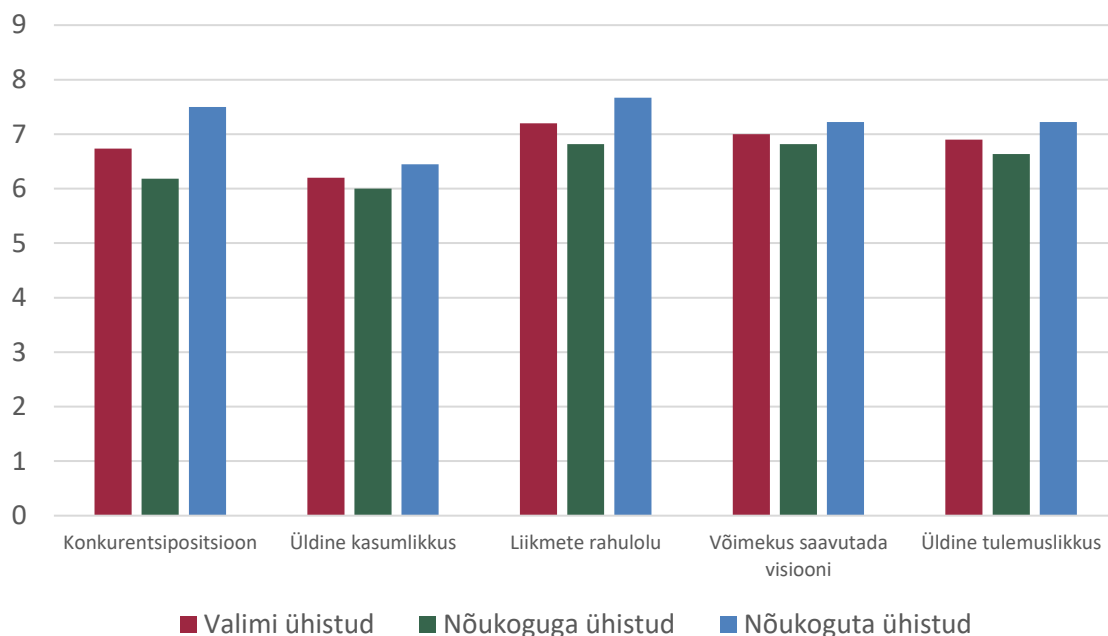


**Joonis 90.** Valimi ühistute, nõukoguga ühistute ja nõukoguta ühistute liikmetelt nende tarnitavate tootmissisendite eest küsitav hind võrreldes keskmise turuhinnaga vastavalt kõigist valimi ühistutest, kõigist nõukoguga ühistutest ja kõigist nõukoguta ühistutest<sup>114</sup>

Ühistute esindajate hinnangutest järeldatakse, **et ühistutel on suurem mõju tootmissisendite hindade langetamisele, toodangu hindadele aga väiksem. Kuna võit hindades on suhteliselt väike, siis võib ühistute otstarbekus kahtluse alla sattuda. Mistõttu on oluline, et ühistud toetavad toodangu turustamist või tootmissisendite hankimist teiste teenustega, näiteks pakkudes liikmetele krediiti või maandades nende riske. Toodangu müügihindade mõjutamine nõuab seevastu ühistute senisest ulatuslikumat konsolideerumist.**

<sup>113</sup> Niisugune on valimi ühistute juhatuse liikmete hinnang toodangu suhtelistele hindadele. Uuringu raames ei kogutud absoluutarvulist infot ühistute hinnatasemete kohta.

<sup>114</sup> Niisugune on valimi ühistute juhatuse liikmete hinnang tootmissisendite suhtelistele hindadele. Uuringu raames ei kogutud absoluutarvulist infot ühistute hinnatasemete kohta.



**Joonis 91.** Hinnang ühistu konkurentsipositsioonile sektoris, üldisele kasumlikkusele, liikmete rahulolule, võimekusele saavutada visioon ja üldisele tulemuslikkusele kõigis valimi ühistutes; nõukoguga ja nõukoguta ühistutes skaalal 1–10 (kehv–suurepärase)

Valimi ühistute liikmete rahulolu keskmine hinnang ehk kõigi viie joonisel kujutatud indikaatori keskmine väärtus on 6,81, nõukoguga ühistutes on see 6,49 ja nõukoguta ühistutes 7,19 maksimaalsest hindest 10.

#### 4.2. Valimi ühistute positsioon toidutarneahelas ja turuosa

Tänapäevast maailma iseloomustab enim võrgustumine, mistõttu uuritakse ka toidutarneahelaid võrgustikuna. Toidutarneahelad defineeritakse kui väikese- ja keskmise suurusega ettevõtetest (näiteks põllumajandustootjad ja töötlemisettevõtete osakonnad) koosnevad keerulised võrgustikud, mis toimivad koos rahvusvaheliste ettevõtetega, mis pakuvad tarneahelale sisendeid ja tegelevad selles jaemüügiga<sup>115</sup>. Siinse uuringu kontekstis piisab aga teadmisest, et lihtsustatult koosneb toidutarneahel põllumajandustootjatest, töötlejatest, hulgimüüjatest, jaemüüjatest ja tarbijatest.

Tegelikkus on natuke keerulisem, mitme ahela lüli vahele lisandub uusi osalisi, näiteks kokkuostjad. Kuigi Eestis tegutseb nii suuri kui väikseid põllumajandustoodangu kokkuostjaid, tegutseb suurem osa valimi ühistutest just liikmete toodangu kokkuostu ja seejärel selle turustamisega. Seega on ühistud võrgusõlmed liikmete ja teiste turuosaliste vahel. **Oma liikmete põllumajandustoodangut turustab 82,61% valimi ühistutest ja 65,22% valimi ühistutest on turustusühistud.** Ainult 8,70% valimi ühistutest töötleb liikmete põllumajandustoodangut ja annab sellele lisaväärtust.

**Põllumajandusühistute positsioon toidutarneahela alguses seab ohtu nende kestlikkuse.** Valimi ühistute paiknemine ahela alguse lähedal muudab need haavatavaks erinevatele välismõjudele ja teiste turuosaliste tegevustele, eriti akuutne on ühistute suhteline haavatavus väikestes turustusühistutes. Kuna nende koondatava toodangu maht on paratamatult väiksem suurema liikmeskonnaga ühistute omast, mõjutab majanduskeskkonna volatiilsus neid enam. Mitme valimisse kuuluva väikse ühistu omakapital on negatiivne, halval juhul võib mõne üksiku mahuka lepingu luhtumine sundida ühistu negatiivse omakapitali

<sup>115</sup> Scholten, H., Verdouw, C. N., Beulens, A., van der Vorst, J. G. A. J. (2016). Defining and Analyzing Traceability Systems in Food Supply Chains. In M. Espiñeira & F. J. Santaclara (Eds.), *Advances in Food Traceability Techniques and Technologies: Improving Quality Throughout the Food Chain* (p.9–33). Sawston, Cambridge: Woodhead Publishing.

küsimust lahendama, mida näitlikustab ühistu Ž kogemus. Kuna põllumajandustoodangu turg on mahu- turg, suudavad selles pikaajaliselt konkureerida need, **kes suudavad oma käideldava toodangu mahtu kasvatada ja muuta oma organisatsioonidisaini tulevikukindlaks.**

Valimi ühistute positsiooni toidutarneahela alguses peegeldub ka nende suhteliselt väikesest turuosast. Ühistute turuosa arutamiseks kasutatakse ühistute majandusaasta aruannete andmeid. Turuosa hindamiseks rakendatakse müügitulu väärtust. Selle arvutuse aluse moodustab valimi ühistute endi tulude jaotust tegevusalade lõikes EMTAK 2008 klassifikatsiooni järgi<sup>116</sup>. Niisugune meetod võimaldab anda ühistu turuosale mingi kindla tegevusala lõikes võimalikult täpse hinnangu.

Valimi ühistute turuosa võrdlusbaasina kasutatakse Statistikaameti andmeid, ühistute turuosa uuritakse perioodil 2015–2017<sup>117</sup>. Statistikaameti andmete kasutamine aga seab turuosa arvutustele selged piirangud. Kuna andmetabelites on andmed enamjaolt EMTAK 2008 kolmanda, mõne tegevusala puhul ka neljanda taseme täpsusega, liidetakse kõrgema taseme koodide (viies tase) müügitulu kokku ja kõrvutatakse seda võimalikult kõrge Statistikaameti klassifikatsiooni koodiga (teine, kolmas või neljas tase). Lisaks jäetakse vaatlemata väga väikese osatähtsusega müügitulu, jaekaubandus ja need tegevusalad, mille andmed on Statistikaameti andmebaasis konfidentsiaalsed või pole otseselt seotud põllumajanduse ja selle toetustegevustega.

Valimi ühistute olulisemad tegevusvaldkonnad on:

- taime- ja loomakasvatus, jahindus ja neid teenindavad tegevusalad (01);
- puu- ja köögivilja töötlemine ja säilitamine (103);
- piimatoodete tootmine (105);
- hulгимүүк vahendustasu või lepingu alusel (461);
- põllumajandustoorme ja elusloomade hulгимүүк (462);
- toidukaupade, jookide ja tubakatoodete hulгимүүк (463);
- muu spetsialiseeritud hulгимүүк (467);
- spetsialiseerimata hulгикаубандус (469).

Need tegevusalad koonduvad kolme olulisemasse tegevusalasse:

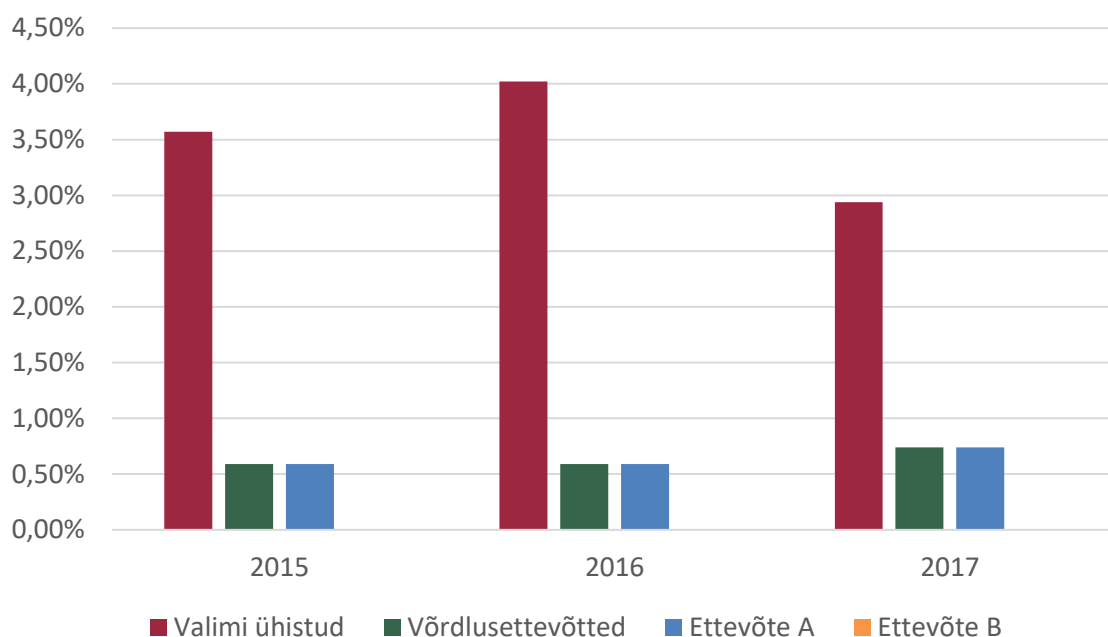
- taime- ja loomakasvatus, jahindus ja neid teenindavad tegevusalad (01);
- toiduainete tootmine (10);
- hulгикаубандус, v.a mootorsõidukid ja mootorrattad (46).

Valimi ühistute turuosa kaheksal loetletud tegevusalal võrreldakse kahe põllumajandussektoris konkureeriva suure turuosaga ettevõtte tulemustega. Nende ettevõtete valiku dikteeris ettevõtete tegevusala ja nende tugev konkurentsipositsioon. Mõlemad ettevõtted tähistatakse vastavalt ettevõtte A ja ettevõtte B. Valimi ühistute ja ettevõtete turuosa taime ja loomakasvatuse, jahinduse ja neid teenindavate tegevusalade valdkonnas illustreerib järgnev graafik (Joonis 92).

---

<sup>116</sup> Ühe ühistu puhul kasutatakse täpsemat jaotust selle kasumiaruandest, kuna ühistu jättis müügitulu jaotuses tegevusalade lõikes suurusjärgus 99,50% oma müügitulust klassifitseerimata.

<sup>117</sup> Perioodi 2016–2018 kasutamist takistab 2018. aasta andmete puudumine Statistikaameti andmebaasist lõpparuande koostamise ajal.



**Joonis 92.** Valimi ühistute, võrdlusettevõtete, ettevõtte A ja ettevõtte B taime- ja loomakasvatuse, jahinduse ja neid teenindavate tegevusalade (01) müügitulu osakaal kõigi Eesti sama tegevusala majandusüksuste müügitulu summast protsentides aastatel 2015–2017 (Lisa 3)

Taime- ja loomakasvatuse, jahinduse ja neid teenindavate tegevusalade tegevused on eelkõige seotud primaartootmisega, mistõttu on valimi ühistute, mis pakuvad põllumajandustootjatele mitmeid nende tegevust otseselt toetavaid teenuseid, konkurentsipositsioon võrdluseks kasutatavate ettevõtete omast tugevam. Kõigi tegevusala ettevõtete müügitulu aastal 2015 oli 671,52 miljonit eurot, 2016. aastal 591,01 miljonit eurot ja 2017. aastal 713,19 eurot<sup>118</sup>.

Puu- ja köögivilja töötlemise ja säilitamise tegevusalal (103) tegutsevad vaadeldavatest majandusüksustest ainult ühistud, kaks võrreldavat ettevõtet sellel tegevusalal ei tegutse. Valimi ühistute müügitulu osakaal kõigi Eesti sama tegevusala majandusüksuste müügitulu summast moodustas 2015. aastal 1,04%, 2016. aastal 0,87% ja 2017. aastal 0,81% (Lisa 3). Kõigi puu- ja köögivilja töötlemise ja säilitamise tegevusala ettevõtete müügitulu aastal 2015 oli 81,17 miljonit eurot, 2016. aastal 99,40 miljonit eurot ja 2017. aastal 97,34 miljonit eurot<sup>119</sup>.

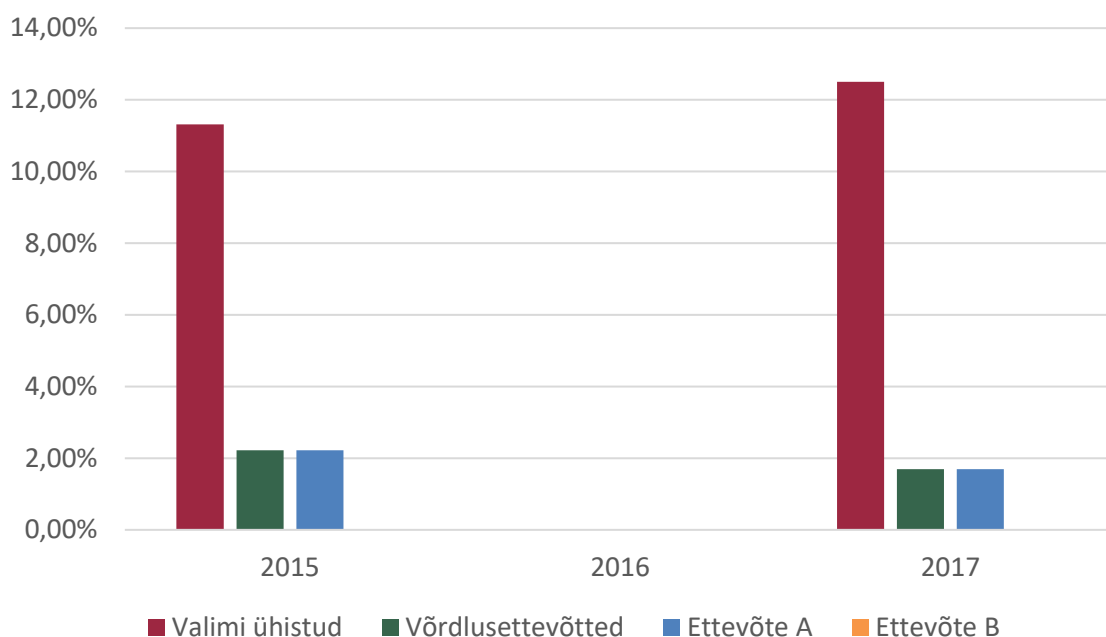
Piimatoodete tootmise tegevusalal (105) tegutsevad samuti vaadeldavatest majandusüksustest vaid valimi ühistud. Valimi ühistute müügitulu osakaal kõigi Eesti sama tegevusala majandusüksuste müügitulu summast moodustas 2015. aastal 9,46%, 2016. aastal 10,46% ja 2017. aastal 11,56% (Lisa 3). Kõigi piimatoodete tootmise tegevusala ettevõtete müügitulu aastal 2015 oli 330,05 miljonit eurot, 2016. aastal 330,96 miljonit eurot ja 2017. aastal 395,51 miljonit eurot<sup>120</sup>.

Statistikaameti müügitulu andmed hulгимүүк vahendustasu või lepingu alusel tegevusalal 2016. aastal on konfidentsiaalsed, mistõttu pole võrdlus täielik (Joonis 93).

<sup>118</sup> Statistikaamet. (2020). EM001: Ettevõtete tulud, kulud ja kasum tegevusala (EMTAK 2008) ja tööga hõivatud isikute arvu järgi. Alla laaditud 06.01.2020 veebilehelt <http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?lang=et&DataSetCode=EM001>

<sup>119</sup> Sealsamas

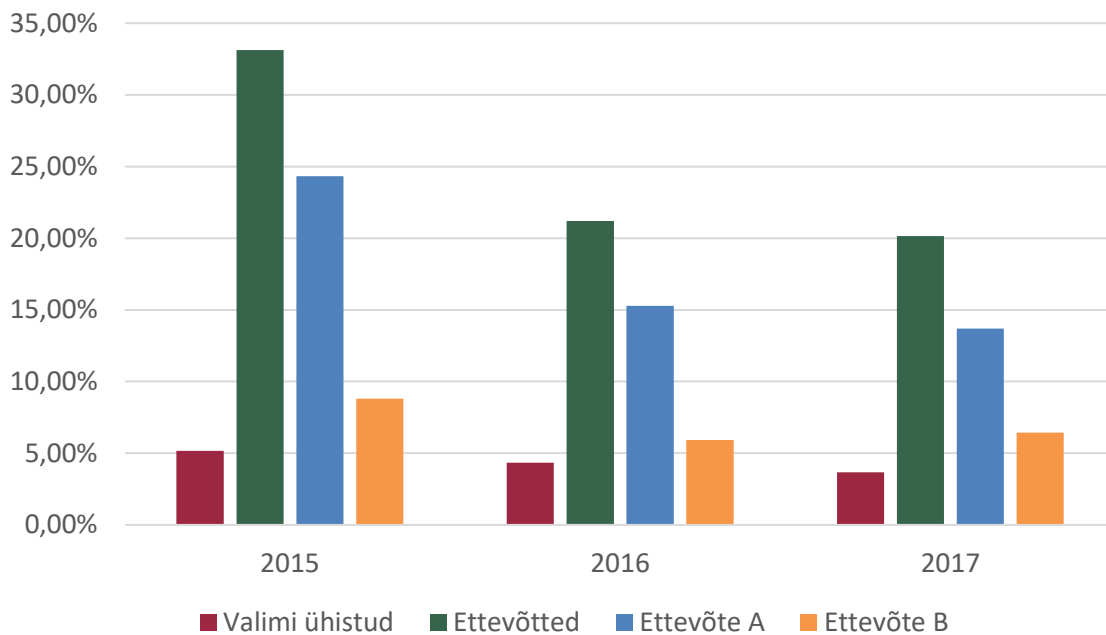
<sup>120</sup> Sealsamas



**Joonis 93.** Valimi ühistute, võrdlusettevõtete, ettevõtte A ja ettevõtte B hulgemüük vahendustasu või lepingu alusel tegevusala (461) müügitulu osakaal kõigi Eesti sama tegevusala majandusüksuste müügitulu summast protsentides aastatel 2015–2017 (Lisa 3)

Hulgemüük vahendustasu või lepingu alusel tegevusala hõlmab mitmeid toorme (eelkõige liha ja piim) ning sisendite vahendamise tegevusalasid, milles on valimi ühistutel võrreldavatest ettevõtetest tugevam konkurentsipositsioon. Kõigi tegevusala ettevõtete müügitulu aastal 2015 oli 241,65 miljonit eurot ja 2017. aastal 299,61 miljonit eurot<sup>121</sup>.

Põllumajandustoorme ja elusloomade hulgemüügi tegevusala on aga võrdluseks kasutatavate ettevõtete põhitegevusala (Joonis 94). See on ka põhjus, miks valiti valimi ühistutega võrdluseks ettevõtted A ja B.



<sup>121</sup> Sealsamas

**Joonis 94.** Valimi ühistute, võrdlusettevõtete, ettevõtte A ja ettevõtte B põllumajandustoorme ja elusloomade hulgemüügi tegevusala (462) müügitulu osakaal kõigi Eesti sama tegevusala majandusüksuste müügitulu summast protsentides aastatel 2015–2017 (Lisa 4)

Kui eelnevalt näitasid ühistud end tugevast küljest, siis selles võrdluses ilmneb selge mastaabi mõju. Suurema turuosaga turuosalisel dikteerivad väiksematele turuosalistele kokkuostuhinnad. Kõigi põllumajandustoorme ja elusloomade hulgemüügi tegevusala ettevõtete müügitulu aastal 2015 oli 791,68 miljonit eurot, 2016. aastal 944,07 miljonit eurot ja 2017. aastal 1 154,48 miljonit eurot<sup>122</sup>.

Toidukaupade, jookide ja tubakatoodete hulgemüügi tegevusalal (463) tegutsevad vaadeldavatest majandusüksustest taaskord vaid valimi ühistud. Valimi ühistute müügitulu osakaal kõigi Eesti sama tegevusala majandusüksuste müügitulu summast moodustas 2015. aastal 1,57%, 2016. aastal 1,57% ja 2017. aastal 1,82% (Lisa 4). Kõigi toidukaupade, jookide ja tubakatoodete hulgemüügi tegevusala ettevõtete müügitulu aastal 2015 oli 2 481,02 miljonit eurot, 2016. aastal 2 342,08 miljonit eurot ja 2017. aastal 2 512,64 miljonit eurot<sup>123</sup>.

Valimi ühistute ja võrdlusettevõtete turuosa muu spetsialiseeritud hulgemüügi tegevusalal illustreerib järgnev graafik (Joonis 95).



**Joonis 95.** Valimi ühistute, võrdlusettevõtete, ettevõtte A ja ettevõtte B muu spetsialiseeritud hulgemüügi tegevusala (467) müügitulu osakaal kõigi Eesti sama tegevusala majandusüksuste müügitulu summast protsentides aastatel 2015–2017 (Lisa 4)

Kõigi muu spetsialiseeritud hulgemüügi tegevusala ettevõtete müügitulu aastal 2015 oli 5 031,25 miljonit eurot, 2016. aastal 5 120,28 miljonit eurot ja 2017. aastal 6 241,90 miljonit eurot<sup>124</sup>.

Uuritavatest majandusüksustest tegutsevad spetsialiseerimata hulgikaubanduse tegevusalal (469) valimi ühistud, võrdlusettevõtted aga mitte. Valimi ühistute müügitulu osakaal kõigi Eesti sama tegevusala majandusüksuste müügitulust moodustas 2015. aastal 0,50%, 2016. aastal 0,32% ja 2017. aastal 0,43% (Lisa

<sup>122</sup> Sealsamas

<sup>123</sup> Sealsamas

<sup>124</sup> Sealsamas

4). Kõigi spetsialiseerimata hulgikaubanduse tegevusala ettevõtete müügitulu aastal 2015 oli 679,42 miljonit eurot, 2016. aastal 877,99 miljonit eurot ja 2017. aastal 908,49 miljonit eurot<sup>125</sup>.

---

<sup>125</sup> Sealsamas

## 5. Uuringu järeldused

---

### 5.1. Puudused ühistute juhtimises

Kuigi Eesti põllumajandusühistutes on valimi ühistute näitel mitmeid probleeme juhtimiskvaliteediga, on nende puudused sügavamad. Sageli keskenduvad ühistud juhtimisele ja mitte valitsemisele, mistõttu jääb viimane tagaplaanile ja süvenevad lõhed suhetes nii liikmete seas kui ka liikmete ja ühistu enese vahel. Selle tingib asjaolu, et Eesti põllumajandusühistel tuleb oma suhteliselt nõrga positsiooni toidutarneahelas ja väikese suuruse tõttu keskenduda ellujäämisele, mitte organisatsiooni tugevdamisele. **Ühistu pikaajalise kestlikkuse määrab selle organisatsioonidisain ehk kui hästi suudab ühistu õigustada oma olemasolu põhjust, täita seatud eesmärgid ja minimeerida liikmeskonna heterogeensuse mõju.**

Esimene oluline probleem on **liikmete ebaselged ootused ühistule**. Valimi ühistu juhtide hinnangul on sageli probleemiks, et liikmed ei tea, mida nad tegelikult ühistult soovivad. Kuna nad ei teadvusta selgelt oma ootusi ega sõnasta neid ühistu juhtidele, ei pruugi liikmete erinevad ootused täituda. Sellele järgneb pettumus, kuna ebaselgete ootuste tõttu langetatakse otsuseid, mis ei vasta liikmete tegelikele ootustele.

Samavõrd oluline puudus on tõsiasi, et **ühistu liikmetele jääb organisatsiooni juhtimisstruktuur sageli ebaselgeks**. Selgusetusega kaasneb teadmatus juhtimisstruktuuri kujunemise alustest ja vastutuse jagunemisest. Lõpuks võib ebaselgus ühistu juhtimises mõjuda liikmetele võõristavalt, misjärel ei osale nad enam aktiivselt üldkoosoleku kui ühistu kõrgeima otsustusorgani töös. See toob omakorda kaasa ühistu teenuste kasutamise mahu vähenemise, mis halvendab selle konkurentsipositsiooni.

Paljude **ühistute asutamisel on määravaks faktoriks kaitsestrateegia**. Kaitsestrateegia on olemuselt reaktiivne ja kehastab ühistu sihti kaitsta end ja oma liikmeid erinevate negatiivsete turujõudude eest. Kuna kaitsestrateegia on reaktiivne ja mitte proaktiivne, muutub pidev sarnase tegevusvaldkonna ettevõtetega konkureerimine aja möödudes raskemaks. Konkurentsivõime vähenemine tuleneb asjaolust, et ühistul tuleb ressursse kulutada oma olemasolu õigustamiseks, mistõttu **ei jätku ressursse uurimis- ja arendustegevusse investeerimiseks**.

Ühistutel pole sageli **selgelt sõnastatud sihte ega eesmärgid**. Niisugune tõsiasi viitab strateegilise planeerimise puudulikkusele, mis on eriti levinud väikestes ühistutes. Kui ühistu moodustamise põhjus ja organisatsiooni põhiväärtused jäävad liikmetele selgusetuks, kahjustab see pikas perspektiivis ühistu kui organisatsiooni tulemuslikkust.

Ühistute liikmete **sihid ja eesmärgid lahknevad mõningatel juhtudel ühistu sihtidest ja eesmärkidest**, mis tekitab ühistus pingeid ja raskendab selle arengut. Lahendus on töö ühistu liikmetega, et selgitada välja nende soovid ja vaated tulevikule ning võrrelda neid ühistus valikutega. Nii on ühistu liikmete ootused ja ühistu otsused kooskõlas.

Ühistute esindajate hinnangul on vajalik enam panustada oma aega ja vahendeid ühistu **strateegia kavandamise ning selle dokumendi koostamisse**. Sihita liikumine ei vii edasi ning võib tekitada liikmetes heitumuse. Ühistu strateegia peab olema kooskõlas liikmete ootustega, mistõttu on vaja protsessi kaasata eksperdist erapooletu nõuandja. Ekspert aitab hinnata strateegilise planeerimise protsessi ja sõnastada strateegia punkte.

Valimi ühistute analüüsist selgus, et paljudel nendest **ei revideerita põhikirja ega täiendata seda vajadusel**. Muudatuste vajalikkus jääb tihti ühistu liikmetele märkamatuks, mistõttu on siinkohal ülimalt kasulik kõrvalseisja – eksperdi – erapooletu pilk. See aitab edendada ühistute organisatsioonidisaini ja nende juhtimisvõimekust. **Põhikiri on ülimalt oluline, kuna see määratleb muu seas liikme ja ühistu suhte.**



Uuritavates ühistutes **puudub tulemusmõõdikute süsteem**. Uuringus selgub, et ühistute puuduseks on adekvaatse tulemusmõõdikute süsteemi puudumine, mistõttu ei saa otsuste kujundamisel ja nende langetamisel tugineda konkreetsetele tulemuslikkuse näitajatele. Ühistute esindajad tajuvad vajadust, et selline juhtimissüsteem oleks olemas ja seda kasutataks otsustamisel. Tulemusmõõdikute süsteem aitab selgemini hinnata otsuste mõju ühistu tulemuslikkusele nii nõukogu kui ka üldkoosoleku tasandil.

Enamuses ühistutest **puudub nõukogu tulemuslikkuse hindamise meetodika**. Ühistute esindajad peavad siiski vajalikuks nõukogu tegevuse hindamist ja nõukogu hindamise meetodika olemasolu. Näiteks hindab 16,67% valimi nõukoguga ühistutest nõukogu tulemuslikkust, üksikute nõukogu liikmete tulemuslikkust hindab vaid 8,33% valimi nõukoguga ühistutest. Kuna nõukogul on tähtis roll liikmete huvide esindamises strateegilise planeerimise protsessis, tõstab nõukogu ja selle liikmete tulemuslikkuse hindamine strateegilise juhtimise kvaliteeti ja seeläbi ühistu juhtimisvõimekust.

**Nõukogu liikmete koolitussüsteem pole enamasti piisav**. Kuigi osadel valimi ühistutel on olemas koolitusprogrammid ja -kavad uute võimalike nõukogu liikmete ettevalmistamiseks, puudub paljudel ühistutel siiski sihipärane koolitussüsteem. Näiteks korraldab uutele nõukogu liikmetele koolitusi 8,33% valimi nõukoguga ühistutest, olemasolevatele nõukogu liikmetele aga 50% valimisse kuuluvatest nõukoguga ühistutest. Samas ei saa tähelepanuta jätta ühistu töötajaid, koolitada tuleks nii juhatust kui ka keskastme juhte.

**Nõukogud on ühistutes vähelevinud**. Need ühistud, millel pole nõukogu, pole sellise otsustusorgani vajaduses veendunud. Samas valivad suhteliselt väikese liikmete arvuga ühistud oma liikmete seast ka juhatuse liikmed, kes võtavad enda kanda ühistu igapäevase juhtimise ja täidavad seeläbi nõukogu rolli. Toodi välja ka tõsiasi, et ühistute juhtimise juures võiks olla kindlasti kolm juhatuse liiget, sest siis on lihtsam tööülesandeid jagada ja kindlustada ülesannete täitmise kvaliteet.

Põhimõtteliselt toimib mitmeliikmeline juhatuse nõnda nõukoguna ja ühistegelikud põhimõtted ei satu ohtu. Nii saavad ka väiksemad ühistud rakendada samu otsustamise põhimõtteid, mida kasutavad suuremad, nõukoguga ühistud. Küll aga toimub tõsine riive juhul, kui ühistu üldkoosolek piirab oma rolli juhatuse valimise ja põhikirja muutmise, nagu teevad 8,70% valimi ühistute üldkoosolekud.

**Juhatus liikmete tähelepanu hajub**. Väiksemate ühistute puhul on probleemiks, et ühistu liikmete seast valitud juhi või juhtide tegevus ei ole piisavalt aktiivne, kuna suure osa ajast tegelevad nad oma enda ettevõtte majandamise korraldamisega. Seetõttu ei jätku piisavalt aega ühistu küsimuste ja arendustegevustega tegelemiseks. Ohtlikuks muutub selline olukord majandussurutise tingimustes, kui ühistu juhid peavad kaalukausile asetama ühistu ja oma ettevõtte huvid. Mõned nõukoguta väikeühistud on selle vältimiseks palganud juhi või juhtimiskonsultandi, kuid teised tunnevad puudust juhtide individuaalsest tulemuslikkuse hindamisest ning vastavast meetodikast ja tööriistadest.

**Ühistutes ei reguleerita enamjaolt nõukogu liikmete, selle ametikandjate ja juhatuse liikmete ametiaja pikkust**. Muutused on ühistute organisatsioonilise arengu kontekstis möödapääsmatud, mistõttu aitab teenistusaja reglementeerimine tõsta ühistute juhtimiskvaliteeti. Lisaks aitab see siduda ühistu liikmeid ühistuga, kuna nende võimalus otsustusprotsessis osaleda on suurem.

Ühistuid pärsib **liikmete sagedane kesine finantskirjaoskus**. Ühistute esindajad rõhutavad vajadust arendada ühistu liikmete finantskirjaoskust, sest siis on lihtsam otsustamises osaleda ja finantsvaldkonnas kaasa rääkida. Parema finantskirjaoskuse aitab liikmel olla tulemuslikum ühistu liige ja hallata ka oma ettevõtet efektiivsemalt. Vähesele huvile või teadmiste puudumisele finantsasjade kohta väiksemates ühistutes viitab ka asjaolu, et valimi nõukoguga ühistute esindajatest oskas ühistu kasutatavaid (oma)kapitali kogumise meetodeid nimetada 91,67% vastanutes, samas nõukoguta ühistutes vastas kapitali kogumise küsimustele 54,54% kõigist nõukoguta ühistute esindajatest.

**Muudatuste elluviimine on raske.** Muutuste esilekutsumine ja nende juhtimine ühistus on üks teemadest, mis huvitab mitmeid valimi ühistuid ja mille osas oodatakse ka etapiviisilist lähenemist. Siinkohal kerkivad esile kaks peamist küsimust:

- Kuidas tunda ära muutuste vajadust?
- Kuidas valmistada ette muutatuste sisseviimist ühistus?

Olukorda aitaks leevendada muutatuste juhtimise teemaline koolitustegevus.

**Konfliktide lahendamise praktika vajab parandamist.** Valimi ühistute liikmete hinnangul on konfliktid organisatsioonis kiiresti üles kerkimas ning ühistud vajaks teadmisi ja praktilisi võtteid selliste konfliktsete situatsioonide lahendamiseks. Üks võimalusi on soosida ühistu liikmete koostöö arendamise koolitustel osalemist, mida tehakse näiteks lõpparuande koostamisel kestva ühistegevuse teadmussiirde pikaajalise programmi raames.

Ühistutel on probleeme **ühistu kuvandi loomise ja selle tutvustamisega**. Kuigi ühistutel on üldsusega jagamiseks positiivseid kogemusi, napib ühistute liikmetel jaksu neid jagada ja sageli pole neil ka teadmisi oma tegevuse tutvustamiseks. Seega vajavad ühistud tuge oma tegevuse kommunikeerimiseks üldsusele, et kujundada ühistute positiivset kuvandit ja otsida uusi liikmeid, kui seda peetakse otstarbekaks.

**Ühistute liikmete lojaalsus on sageli õhinapõhine.** Nii ühistute liikmete kui ka juhtide sõnul sooviksid nad märksa enam teada saada ühistu liikmete lojaalsuse kujunemise põhimõtetest. Ühtlasi soovivad nad koostada programmi liikmete lojaalsuse tõstmiseks. Näitena nimetatakse, et teatud juhtudel kasutatakse ühistu teeneid mõnel perioodil enam kui teisel ehk esineb oportunistlikku käitumist (lühiperioodi kasu lootev käitumine). See kahjustab aga otseselt ühistut ja pikemas perspektiivis oportunistlikke liikmeid endidki.

Üks mõttekoht on veel ühistu juhtide **liikmesuhetele pühendatav aeg**. Ühest küljest on problemaatiline, kui sellele kulutatakse liiga vähe aega, teisest küljest viitab suur liikmesuhetele panustava aja maht võimalikule liikmete eelistute heterogeensuse ohule. Siinkohal peaks nõukogu liikmed võtma kandva rolli, et juhatusel jääks rohkem aega ühistu igapäevase töö korraldamiseks. Uuringu väliseksperdi hinnangul on Eesti suhteliselt väikeste põllumajandusühistute juhatusel liikmete liikmesuhetele panustava aja suhteliselt suur maht teatav ohuindikaator.

Eesti põllumajandusühistel **puudub kogemus rahvusvaheliste ühistegevuslike algatustega**. Suur küsimus on endiselt rahvusvaheliste (piiriüleste) ühistute juhtimine ja organisatsioon – keelebarjäär ja kultuurilised erinevused kasvavad ühistu liikmeskonna heterogeensust. Seetõttu on piiriülestele ühistutele abiks teadmussiirde meetmed, mis aitavad ühest küljest ületada keele- ja kultuuribarjääre (rahvusvaheliste ekspertide ja koolitajate kaasamisel) ning leevendada liikmete heterogeensuse kasvust tingitud pingeid liikmete seas.

**Omakapitalimaksete tagastamise põhimõtted pole selged.** Ühe probleemina märgitakse ka seda, et sageli on ebaselge, kuidas ühistust lahkumisel kujuneb omakapitali väljamaksmine liikmele. Tihti puudub ühistul plaan omakapitali tagastamiseks. See võib aga takistada liikmeid ühistusse omakapitali paigutamist, kuna näiteks jääb selgusetuks, mis saab omakapitali maksest peale ühistust lahkumist.

Enamuses valimi ühistutes **ei eristata erinevaid tegevussuundi**. Kui ühistu tegeleb erinevate tegevusvaldkondadega – näiteks ostab ja vahendab sisendeid ning teisalt müüb liikmete toodangut –, pole sageli selge, kas liikmel tuleb investeerida vaid ühte tegevussuunda või mõlemasse, isegi kui liige ise kasutab vaid ühte tüüpi teenuseid. Sellest tulenevalt on ebaselge, kuidas langetatakse investeerimisotsuseid, mis sugusele tegevussuunale on need suunatud ja missuguseid finantskohustusi panevad need liikmetele. Omaette probleem on olukord, kui osa liikmetest kasutab ühistu teenuseid ja panustab sellesse proportsionaalselt omakapitali, kuid teine osa kasutab vaid ühistu teenuseid ega investeeeri sellesse.

Ühistu sisemise mõranemise **võib algatada selgusetus liikmetasude kujunemises ja nende kasutamise viisides ühistus**. Ühistu liikmed ei saa sageli aru, missugustel eesmärkidel raha kogutakse ja mida kogutud rahaga tehakse. Seda aitab vältida ühistu otsustusprotsessi läbipaistvamaks muutmise ja liikmetega (fi-nants)info jagamine.

**Ühistute vaheline koostöö on problemaatiline**. Kardetakse omavahel oma probleeme arutada ja püü-takse neid peita. Kuigi ühistute omavaheline konkureerimine toodete turustamises ei ole hävitava mõ-juga, on valimi ühistutel kõnekas fakt, et liikmete pärast konkureerivad 39,13% valimi ühistutest. Lahen-dus on ekspertoskuse kaasamine, kes suudab anda erapooletu hinnangu ning suunata arutelu kõigile osa-pooltele sobiva lahenduse poole ja nõustada ühistuid võimaliku ühinemise küsimuses.

Eesti ühistutes pole veel piisavalt selgeks saadud **mõistete valitsemine ja juhtimine erinevusest** ja see-tõttu kasutatakse neid sõnade sisulist tähtsust hoomamata. Küsimus ei ole lihtsalt semantiline, mõlemad mõisted kätkevad eraldiseisvaid õiguseid ja kohustusi. Üldlevinud on keskendumine juhtimisele, mistõttu jääb tagaplaanile ühistu kui organisatsioon ja kannatavad liikmete omavahelised sidemed ja nende side ühistuga.

Enamiku loetletud puuduste põhjused seisnevad nende organisatsioonidisainis ja valitsemises, mistõttu kannatab ühistute juhtimisvõimekus. Kui nendele ei pöörata tähelepanu, seavad organisatsioonilised eba-kõlad ohtu ühistute kestlikusse. Probleemide seas on nii selliseid, mida saavad parandada ühistud ise, kui ka selliseid, mis nõuavad avaliku sektori sekkumist. Edasi uuritakse mõningaid lahendusi, mida saavad ühistud ise rakendada.

## 5.2. Soovitused ühistutele juhtimisvõimekuse tõstmiseks

Ühistute peamine siht peaks olema oma **suuruse ja professionaalsuse kasvatamine**. Ühistud kasvaksid sama tegevusala ühistutega ühinedes, rakendades agressiivset liikmeskonna laiendamise strateegiat, in-tegreerudes vertikaalselt teiste toidutarneahela lülidega (kui see on majanduslikult mõttekas), moodus-tades teiste sama piirkonna ühistutega keskühistuid, algatades ühissettevõtteid, liite ja ühinguid koos teiste ühistutega jne. **Suuruse kasv on professionaalsuse eeldus**. Ühe sammuna tuleks kasutusele võtta valitsemismudel, mis optimeerib liikme ja ühistu ressursside kasutamist (näiteks laiendatud traditsiooni-line mudel koos nõukogu ja järelevalvekomiteega).

Ühistutel tuleks **selgitada oma moodustamise tegelikku põhjust**. Selgesõnalise ja mõistetava – nii liikme-tele kui ka juhatusele – majandusliku õigustusega pole ühistul peaaegu mingit võimalust saavutada head juhtimisvõimekust ja äriedu. **Selge majanduslik õigustus on edu ja hea valitsemise esmane eeldus**.

Ühistud peaks **kasutama võimalikult palju nõukogu komiteesid**, mis toimivad liikmetele valitsemise koo-lippingina ja kaasavad liikmeid, kes pole veel nõukogus teeninud. Näiteks võivad ühistus olla auditi, hüviste, järgmise nõukogu koosseisu koolitamise, nõukogu kandidaatide nimetamise ja strateegilise planeerimise komiteed. Komiteed veab nõukogu liige ja sellesse võivad kuuluda nii nõukogu liikmed kui ka ühistu liik-med.

**Ühistutel tuleks liikmeid koolitada**. Lisaks sellele, et liikmete harimine on üks ühistute aluspõhimõtteid, on liikmete koolitamine ühistu edu eeldus. Lihtsalt öeldes pole ühistul haritud liikmeteta võimalik häid juhtimispraktikaid rakendada, kuna liikmed ei mõista nende vajalikkust.

Ühistud peaks enam tähelepanu pöörama **nõukogu liikmete väljaõppele**. Ühistutel tuleks muuta ühistu **valitsemise** (*cooperative governance*) vastandina **üldjuhtimisele** (*corporate governance*) koolitustel osa-lemise nõukogusse kandideerimise eelduseks. Lisaks peaks koolitused nõukogu liikmetele kohustuslikuks muuta. Seejuures koosneks nõukogu liikmete koolitused kahest põimunud osast: 1) kuidas teha nõukogu liikme tööd ja 2) kuidas teha ühistu nõukogu liikme tööd. Samamoodi peaks ühistud muutma ühistu valitsemise ja juhtimise koolitused **kohustuslikuks ka ühistu juhatusele ja töötajatele**.

Ühistud võiks kaaluda nõukogusse ekspertide kaasamist, **kes pole samaaegselt ühistu liikmed**. Niisugused eksperdid aitaksid ühistu liikmetest nõukogu liikmetel oma valitsemiskohuseid täita, toetades neid asjakohaste oskusteadmistega ja valvates tõhusamalt juhatuse järele. Nõukogu liikmete mitmekesisuse kasvatamine ühistuväliste nõukogu liikmete kaasamise teel aitab vältida rühmamõtlemise probleeme.

Ühistud võiks kaaluda **organisatsiooni ümberstruktureerimist** näiteks omandi- ja valitsemismudeli mõttes, kui liikmetele nende ühistule tarnitud toodangu eest makstav hind või keskmine liikmetelt neile tarnitavate sisendite eest küsitav hind ei ole enam võrreldes tegevusala ja piirkondliku keskmise hinnaga konkurentsivõimeline. Sama käib nende ühistute kohta, milles on suur tõenäosus liikmete vaheliste pingete tekkeks – näiteks ühistutes, mille liikmete enamus on ühistusse paigutanud vähem omakapitali kui on nende tehingute proportsioon ühistutega).

Ühistutel tuleks välja töötada ühistuspetsiifilised **tulemuslikkuse mõõdikud**, mis näitavad liikmetele ja juhtidele liikmeskonna tegelikke eesmärke ja kui hästi organisatsioon neid aja möödudes täidab. Selliste mõõdikute väljatöötamine ja kasutuselevõtt lihtsustab otsustamist ja minimeerib pingeid liikmete vahel ning liikmete ja juhtkonna vahel.

Ühistu nõukogu hindamised peaks koosnema **nii terviklikust nõukogu hindamisest kui ka individuaalsest nõukogu liikmete hindamisest**. Need mõlemad hõlmaks enesehindamist ja välist, sõltumatut hindamist. Nõukogu tulemuslikkuse hindamisel on mõistlik hinnata nii ühistu struktuuri kui ka selle protseduuride tõhusust. Neist esimene viitab sellele, kas nõukogu saab hakkama iga oma ülesandega: kontroll (ülevaatamine ja järelevalve), teenindus (nõustamine) ja strateegiline planeerimine. Nõukogu protseduurid viitavad nõukogus toimuvatele protsessidele ja nendega mõõdetakse nõukogu sidusust ning selle otsustamise ja töö efektiivsust.

Nõukogu liikmekandidaatide valimisel tuleks ühistul enne **paika panna nõukogu liikmetelt otsitavad oskused** ja siis kõrvutada neid kandidaatide profiilidega. Seejärel tuleks kutsuda nõukogusse vajadusel liikmeid väljastpoolt ühistut, kes täidavad pädevuste lüngad, mida ühistu liikmetest kandidaadid täita ei suuda. Nii panustab iga nõukogu liige otsustusorganisse oma oskusteabega ja ühistu nõukogu mitmekülgne teadmistepagas edendab ühistu juhtimisvõimekust.

Ühistutel tuleks **tabada õrna tasakaalupunkti konformsuse (hea üldjuhtimine) ja tulemuslikkuse (strateegia ja väärtusloome) vahel**. Põhimõtteliselt on ühistu juhtkonnal ülesanne muuta organisatsiooni selle eesmärkide saavutamiseks, kuid teha seda liikmeskonda pidevate ja põhjendamata muudatustega antagoniseerimata. Tasakaalu leidmine nõuab aga kõigi osapoolte – liikmete, nõukogu liikmete ja juhatuse liikmete – koolitamist. Ühistu nõukogu liikmete ülesanded on nõudlikud, kuna nõukogu liikmed peavad lakkamatult tasakaalustama mitmeid olulisi muutujaid, mille hulka kuuluvad liikmete huvide esindatus, liikmete arvamus, oskusteave, kaalutlemine, võim, legitiimsus, vastutus, läbipaistvus, õppimine, innovatsioon ja risk.

Kui liikmete seas puudub ühtsus ehk liikmeskonnas valitsevad liikmete eelistuste heterogeensuse tekitatud pinged, mitte usalduslik ja loovust soosiv ühtsus, on hea valitsemine mõeldamatu. Seetõttu pole kogukonnatunde loomisse investeerimine ressursside raiskamine, vaid see on vajalik samm edu suunas. **Hea valitsemine viib hea juhtimiseni, mitte vastupidi.**

### 5.3. Poliitikasoovitused avalikule sektorile

Avaliku sektori esmane prioriteet peaks samuti olema **kasvatada ühistute suurust ja nende professionaalsust**. Näiteks võiks seda teha pakkudes ühistutele stiimuleid ühinemiseks ja/või erinevate koostöövormide algatamiseks. Mistahes meedet ühistute kasvatamiseks ja asjatundlikumaks muutmiseks kasutades tuleb seda toetada kõrgetasemelise hariduse ja koolitusega. Ühistute liikmed peavad samuti muutuste põhjustest aru saama.

Kuna Eestis on suhteliselt palju väiksemaid ühistuid, mis on mitmel juhul alguse saanud tootjarühmade toetuse meetmest, oleks enam tarvis keskenduda suuremate ühistute võimekuse ja konkurentsivõime tõstmisele. Nõnda kasvab ühistute võimekus biomassi vääridada ja niimoodi enam lisandväärtust luua. Oma osa on mastaabiefektil, kuid praktikas on suuremate ühistute organisatsioonidisain kestlikum, kuna see ei satu ohtu näiteks põlvkondade vahetumisel.

Läbi tuleb kalkuleerida erinevad majanduslikud aspektid veel enne liitumist ja sätestada, milline võiks olla ka tulevikus selliste organisatsioonide juhtimisstruktuur ja finantseerimisemehhanism. Tõenäoliselt vajatakse selliste suurte liitumiste puhul avaliku sektori toetust reformide elluviimisele kaasaitamisel ja vajalike investeeringute teostamisel. See nõuab vastava kõikehõlmava meetme rakendamist.

Üks võimalus ühistute ühinemise toetamiseks on **põllumajandustootjate ühistuteemalistesse koolitusprogrammidesse suunamine**. Soovitus on tihedalt seotud ühistute esindajate tõdemusega, et sageli jätab ühistu liikmete finantskirjaoskus soovida, mistõttu ei suuda nad otsustamises kaasa rääkida. Lisaks sellele on ühistu kui organisatsioon edukam, kui selle liikmed on ühistu toimimispõhimõtetega kursis. Seda toetavaid haridusprogramme ühistegevuse, ühistegevusliku eestvedamise ja oskuste, ühistegevusliku valitsemise ja juhtimise teemal tuleks edendada igal haridustasemel, alustades algkoolist ja lõpetades magistri- ja doktoriõppega.

Üks seaduspära, mida uuringus küll ei mõõdetata, kuid mis vastuseankeetidest välja joonistus, on tõsiasi, et suurema tõenäosusega oskasid küsimustele vastata nende ühistute esindajad, kelle ühistul on nõukogu ja/või nad on osalenud ühistegevuse teadmussiidre pikaajalise programmi tegevuses. Niisugune hinnang on subjektiivne, kuid ühistu finantsilistele ja organisatsioonidisaini puudutavatele küsimustele vastasid kõrgemal määral need ühistute esindajad, kes on varem osalenud programmi raames toimunud koolitustel ja infopäevadel.

Üks praktiline võimalus on **siduda koolituse läbimise kohustus teatud Euroopa Liidu toetusmeetmete ja teiste arenguvahendite saamise nõuetega**. Lihtsam on siduda toetusmeetme taotlemise nõuded põllumajandusühistu, tootjarühma või tootjaorganisatsiooni ettevõtluvormiga, kuid see ei välista ühistute moodustamist *pro forma*, toetuste nimel. Koolitusnõude rakendamine minimeerib ühistute asutamise toetuste saamiseks, kuid nõuab avalike vahenditega korraldatava koolitustellimuse mahu suurendamist. Niisugune mehhanism toetab ühistuid, mis panustavad ise organisatsiooni liikmete koolitamisega ja juhtimisvõimekuse kasvu.

Määrava tähtsusega on **ühistute nõukogu liikmete koolituste toetamine**. Valimi ühistute nõukogu liikmed ise tõdeavad, et ühistu nõukogu liikmed peaks osalema regulaarselt koolitustel. Koolituse läbimine oleks eelduseks ühistu nõukogu liikmeks kandideerimiseks või nõukogu liikme ametisse asumiseks. Taaskord on võimalik seda soosida koolitusnõude toetuste saamise nõudega sidumise teel, kuid kvaliteetsete ja taskukohaste koolitusvõimaluste olemasolu ise mõjub positiivse stiimulina. Uuringu välisekspert juhib tähelepanu asjaolule, et maailmapraktika kohaselt on nõukogu liikmete vähene koolitustel osalemine kehva juhtimisvõimekuse indikaator.

Kaaluda võiks **juhtimisspetsialistide palkamise toetamist**. Ühistute juhtimisvõimekuse parandamiseks tuleks eelistada elukutselisi juhte ja spetsialiste kuna kui ühistu liikmed valivad juhi iseendi seast, tekib huvide konflikti oht – tal tuleb langetada valik oma ettevõtte ja ühistu huvide vahel. Enamjaolt juhtub see volatiilsetes majandustingimustes, mistõttu võib kogu ühistu ja selle liikmete heaolu ohtu sattuda. Elukutseline juht, kes pole ühistu liige, saab seevastu alati ühistu huvid esikohale seada. Üks praktiline võimalus on väiksematele ja/või alustavatele ühistutele võimaldada osalise riigi toetusega palgatud juhi töö tasustamist.

Poliitikameetmed peaks **lihtsustama omakapitali kaasamist**. Üks ühistute arengut piirav tegur on ühistute suutmatuse panustada piisaval hulgal omakapitaliga investeerimis- ja arendustegevuses. Probleemi ületamiseks tuleks seadusandlikult soosida uute ühistuliste omandi ja juhtimismudelite kasutuselevõttu. Uued mudelid võimaldavad omakapitali kaasamise probleemi leevendada läbi investorite kaasamise.

Kuigi Eesti seadusraamistik jätab ühistu juhtimises eksperimenteerimiseks suhteliselt vabad käed, pärsib kõigi võimaluste kaalumist: 1) tehniliste teadmiste puudulikkus; 2) ühistute väiksus koos nende liikmete suhtelise homogeensusega ja 3) keskendumine tooraineturule, mis ei nõua ebatraditsiooniliste juhtimismudelite või omandimudelite rakendamist. Seetõttu vajavad ühistud **tuge ühistute valitsemise ja üldjuhtimise koolitustegevuse vormis**, mis aitab ühistu liikmetel valida oma organisatsioonile sobivaima valitsemisstruktuuri ja tõsta juhtimiskvaliteeti.

Kuigi maksuerisuste rakendamine pole täiuslik lahendus, väärib ühistute puhul kaalumist **põllumajandusühistute väljamakstava kasumi tulumaksust vabastamine** (erinevalt teistest majandusüksustes, mille dividendide maksmisel tasutakse tulumaks). Seda ainult juhul, kui kasum jaotatakse liikmete vahel proportsionaalselt nende ühistu teenuste kasutamise mahuga. Näiteks Ühendriikides kehtib põhimõte, et ühistute netotulu tehingutelt liikmetega ei maksustata, kuid nende tehingutelt mitteliikmetega teenitav netotulu maksustatakse ettevõtte tulumaksuga. Ettevõtte tulumaksu vabastus lisab ühistutele liikme jaoks käegakatsutava kasu.

Tuleks tõsta **ühistu liikmete investeerimiskindlust**. Mitmetel olemasolevate ühistu liikmetel puudub kindlustunne investeerimise vajaduse osas ja seetõttu ei ole nad nõus ka oma ühistusse investeerima. Seetõttu vajavad liikmed ülevaadet ja arusaama ühistu investeerimishorizontidest ja tegevusjuhiseid nende olukordadega toimetulekuks. Võimalik on soosida koolitusmeetmeid, mille eesmärk on muuta liikme ja ühistu finantssuhe selgemaks ehk aidata ühistu liikmetel aru saada selle pakutavast kasust.

**Head praktikat peaks tunnustama**. Nagu toovad välja väga mitmed ühistu juhid ja liikmed, siis vajatakse arvamusiidreid ühistu teemade kajastamiseks ja ühistu edulugude edastamiseks. Järjepidevalt ühistute teadmisi täiendav ja ühistuid arenguküsimustes aitav nn liidriks olemise koolitus on üks võimalik lahendus.

Kaaluda võiks **aktiivsete ja väheaktiivsete või mitteaktiivsete ühistu liikmete eristamist**. Aktiivsete ja mitteaktiivsete liikmete osakaal mõjutab ühistu juhtimismudeli kujunemist. Kui liikmed ei kasuta ühistu teenuseid, ei osale selle otsustusprotsessis ja ei vastuta ühistu käekäigu eest, ei suuda ühistu areneda kuna selle juhtimisvõimekus väheneb. Seetõttu tuleb enam soosida ühistu liikmete kaasamise suurendamist, mida saab teha ühistu sisekoolituste, meeskonnatöö õpiringide ja muude koolitustegevuste abil.

Ühistute esindajate arvamustest kumab läbi mõte, et **Eestis ühistegevuse käima vedamiseks on tarvis ühistegevust tutvustavaid koolitusi ja propageerida ühistegevuslikku mõtteviisi ka ühiskonnas laiemalt**. Näitena nimetati, et loomu poolest eitatakse väga paljusid olulisi majanduslikke valdkondi, kuigi Eesti vajab riigi ja ühiskonna arengu seisukohalt uusi arendusi ja mõtteviise. Näiteks tuule- ja päikeseenergia töhusamaks kasutamiseks tuleb luua selliseid ühistuid, kus piirkonnas loodav väärtus toob kasu kohaliku kogukonna liikmetele – ühistu omanike ja investoritena. Nõnda väheneb kohaliku elanikkonna vastuseis erinevatele arendustele ja nad tunnevad end ka vastutavana, kuna kohalikud elanikud ise on ühistu omanikud.

Antud probleemide lahendamiseks arvatakse olevat kasu **ühistegevuse kompetentsikeskuse loomisest Eesti Maaülikoolis**, millest saaksid ühistud sõltumatut ekspertabi oma probleemide korral ning mille toimimist rahastaksid koos avalik ja erasektor (80:20). Ühistute esindajate hinnangul on Eesti põllumajandus- ja toidusektori ettevõtjatel suhteliselt suur kohustuste koorem, mistõttu avaliku sektori poolne suuremas mahus panustamine oleks igati asjakohane.

Kompetentsikeskuse positiivne mõju on mitmekülgne. See pakuks teaduspõhiseid koolitus- ja toetusteenuseid, mida kohandatakse Eesti põllumajandusühistute vajadustega, erilist tähelepanu pööratakse nende

ühistute juhtimisvõimekusele. Samuti toimiks keskus ühenduslülina avaliku sektori ja Eesti põllumajandusühistute vahel, et mõlema osapoole huvid ja ootused oleks selgemad.

Põllumajandussektori kontsentreerumise tendentsid muudavad mitmete väiksemate ühistute jaoks möödapääsmatuks teistega ühinemise. Kuid **puuduvad asjakohased praktilised kogemused ja teadmised**, et muuta liitumisprotsess võimalikult valutuks ja veenda ühistu liikmeid selle vajalikkuses. Seetõttu on tarvis koostöös valdkonna spetsialistidega valmistada ühistutele ette juhtnööride pakett, mille koordinaatorina töötamiseks oleks võimalik rakendada kompetentsikeskuse eksperte ja teadmisi.

Tänaste ühistute liikmete arvates on vaja väga palju **panustada noore põlvkonna ühistegevusliku hoiaku kasvatamisse koolides ja ülikoolides**. Arvatakse, et koostööskuse kujundamine saab alguse juba varasemates eluetappides ja tõdetakse ühtlasi, et seda tuleb teha järjepidevalt. See nõuab asjakohaseid koolitusprogramme ja tänapäevaseid õppemeetodeid, mis eesmärgile kaasa aitavad. Ühistegevuse kompetentsikeskus võtaks siinkohal kanda koordineeriva rolli.

**Ühistu on ettevõtlusvorm, mis on ennast tõestanud väga erinevates kontekstides.** Olenemata kontekstist määrab ühistu edu või läbikukkumise selle olemasolu põhjus. Kui ühistu majanduslik õigustus on selgesõnaline ning kõigile osapooltele tuttav ja mõistetav, on peamine ühistu eduka töö eeldus täidetud. Kui ühistu toimib edukalt ja selle tegevus on eesmärgipärane, avaneb selle elukaarel ka võimalusi lisandväärtuse suurendamiseks. Üheskoos toodangu turustamine ja majandamine tugevdavad põllumajandustootja kestlikkust, mistõttu on kasulik nendesse paigutada ka avalikke vahendeid.

**Ühistud aitavad parandada põllumajandustootjate turupositsiooni, edendada ekspordivõimekust ja aitavad kasutada investeeringuid efektiivsemalt.** Perspektiivikamad ühistutüübid on turustusühistu, töötlev ühistu ja hankeühistu. Kuigi ühistutesse investeerimine on mõistlik, ei tohi nende loomise põhjus olla vaid toetuse saamine. Seda tuleb poliitikameetmete kujundamisel meeles pidada. Efektiivsemad meetmed on suunatud olemasolevatele ühistutele ja soosivad nende ühinemist, et vähendada ühistute vahelist konkurentsi.

**Ühistute roll Eesti maaelus on laiem kui lihtsalt majanduslik.** Sageli on piirkonnas loodud ühistud ka kohaliku maaelu ja maakogukonna arengumoorotid, ühistud osalevad ka piirkondlikes mittemajanduslikes tegevustes. Mistõttu peaksid ühistud senisest enam panustama koostösse kohaliku kogukonnaga ja üksteise harimisse. Mõnel juhul võib ühistute arendustegevus kogeda kohaliku kogukonna vastuseisu, mida saab aga vältida kohalikke õigeaegselt aruteludesse kaasates.

**Avaliku sektori roll ühistute juhtimisvõimekuse arendamises on toetav.** Selle koostatavate poliitika-meetmete laiem eesmärk peab olema ühistute abistamine oma majandusliku õigustuse, sihtide ja eesmärkide sõnastamisel ja liikmetele teatavaks ja mõistetavaks tegemisel. Nende kolme ülesande võimalikult selgesõnaline lahendus kindlustab Eesti põllumajandusühistute organisatsioonilise vundamendi. Ainult sellel juhul saavad need edukalt oma eesmärgi täita ja tugevdada oma juhtimisvõimekust ja põllumajandustootjate positsiooni toidutarneahelas.

## Lisa 1. Valimi ühistud põllumajandustootmise liigiti

Tegevusvaldkond (põllumajandustootmise liik)	Ühistu kood	Tegevusvaldkonna ühistute arv valimis	Tegevusvaldkonna ühis- tute osakaal valimis
Aiandussektor	ühistu M	2	8%
	ühistu Z		
Elusloomade ja lihasektor	ühistu B	4	17%
	ühistu C		
	ühistu D		
	Ühistu H		
Lehmapiima ja piimatoodete sektor	ühistu E	5	22%
	ühistu I		
	ühistu J		
	ühistu N		
Muu sektor	ühistu O	1	4%
Teravilja, õlikultuuride ja val- gurikaste taimede sektor	ühistu A	11	48%
	ühistu F		
	ühistu G		
	ühistu K		
	ühistu L		
	ühistu Q		
	ühistu R		
	ühistu S		
	ühistu Š		
	ühistu Ž		
	ühistu T		



## Lisa 2. Valimi ühistud äritegevuse liigiti

Tegevusvaldkond (äritegevuse liik)	Ühistu kood	Tegevusvaldkonna ühistute arv valimis	Tegevusvaldkonna ühis- tute osakaal valimis
Põllumajandustoodete koonda- mine ning turule viimine	ühistu A	15	65%
	ühistu C		
	ühistu F		
	ühistu G		
	ühistu H		
	ühistu I		
	ühistu K		
	ühistu M		
	ühistu N		
	ühistu P		
	ühistu Q		
	ühistu Š		
	ühistu Z		
	ühistu Ž		
ühistu T			
Põllumajandustoodete töötlemine ning saadud kõrgema lisandväärtu- sega toodete turule viimine	ühistu E	2	8%
	ühistu J		
Sisendite hankimine	ühistu O	1	4%
Tootmiseks vajalike abiteenuste pakkumine	ühistu B	5	22%
	ühistu D		
	ühistu L		
	ühistu R		
	ühistu S		

### Lisa 3. Valimi ühistute turuosa tegevusalade lõikes EMTAK 2008 klassifikaatori järgi (1)

Majandusüksuste müügitulu osakaal kõigi Eesti sama tegevusala ettevõtete müügitulu summast protsentides					
Majandusüksus	Aasta	Taime- ja loomakasvatus, jahindus ja neid teenindavad tegevusalad (01)	Muu puu- ja köögivilja töötlemine ja säilitamise tegevusalad (103)	Piimatoodete tootmise tegevusalad (105)	Hulgimüük vahendustasu või lepingu alusel tegevusalad (461)
<b>Ettevõtted</b>					
Ettevõtte A	2015	0,59	... <sup>126</sup>	...	2,22
Ettevõtte A	2016	0,59	...	...	... <sup>127</sup>
Ettevõtte A	2017	0,74	...	...	1,69
Ettevõtte B	2015	...	...	...	...
Ettevõtte B	2016	...	...	...	...
Ettevõtte B	2017	...	...	...	...
<b>Ettevõtted kokku</b>	2015	0,59	...	...	2,22
<b>Ettevõtted kokku</b>	2016	0,59	...	...	...
<b>Ettevõtted kokku</b>	2017	0,74	...	...	1,69
<b>Ühitud</b>					
Ühistu A <sup>128</sup>	2016	...	...	...	...
Ühistu B	2015	0,01	...	...	...
Ühistu B	2016	0,01	...	...	...
Ühistu B	2017	0,01	...	...	...
Ühistu C	2015	...	...	...	0,34
Ühistu C	2016	...	...	...	...
Ühistu C	2017	...	...	...	0,53
Ühistu D	2015	1,39	...	...	...
Ühistu D	2016	2,14	...	...	...
Ühistu D	2017	1,18	...	...	...

<sup>126</sup> Nüüd ja edaspidi asendatakse tabelis nende tegevusalade turuosa kolme punktiga, mille turuosa kahe komakoha täpsusega ei erine nullist.

<sup>127</sup> Selle tegevusala 2016. aasta Statistikaameti andmed on konfidentsiaalsed.

<sup>128</sup> Ühistu A asutati alles 2015. aastal, mistõttu pole sellel 2015. aastal müügitulu ja ühistu 2017. aasta majandusaasta aruannet polnud uuringu koostamise hetkeks äriregistrisse üles laaditud.

Ühistu E	2015	...	...	6,43	...
Ühistu E	2016	...	...	6,46	...
Ühistu E	2017	...	...	7,49	...
Ühistu F	2015	...	...	...	...
Ühistu F	2016	...	...	...	...
Ühistu F	2017	...	...	...	...
Ühistu G	2015	...	...	...	...
Ühistu G	2016	...	...	...	...
Ühistu G	2017	...	...	...	...
Ühistu H	2015	...	...	...	...
Ühistu H	2016	...	...	...	...
Ühistu H	2017	...	...	...	...
Ühistu I	2015	...	...	...	...
Ühistu I	2016	...	...	...	...
Ühistu I	2017	...	...	...	...
Ühistu J	2015	...	...	3,03	... <sup>129</sup>
Ühistu J	2016	...	...	4,01	...
Ühistu J	2017	...	...	4,08	...
Ühistu K	2015	0,07	...	...	...
Ühistu K	2016	0,07	...	...	...
Ühistu K	2017	0,09	...	...	...
Ühistu L	2015	0,08	...	...	...
Ühistu L	2016	0,08	...	...	...
Ühistu L	2017	0,08	...	...	...
Ühistu M	2015	...	...	...	...
Ühistu M	2016	...	...	...	...
Ühistu M	2017	...	...	...	...
Ühistu N	2015	...	...	...	8,30

<sup>129</sup> Siinkohal jäetakse ühistu J turuosa arvutamata, kuna ühistu kontsernisisesse käibe arvestuse tõttu on selle tegevusala müügitulu negatiivne.

Ühistu N	2016	...	...	...	...
Ühistu N	2017	...	...	...	9,11
Ühistu O	2015	...	...	...	2,66
Ühistu O	2016	...	...	...	...
Ühistu O	2017	...	...	...	2,68
Ühistu P	2015	0,51	...	...	...
Ühistu P	2016	0,58	...	...	...
Ühistu P	2017	0,42	...	...	...
Ühistu Q	2015	...	...	...	...
Ühistu Q	2016	...	...	...	...
Ühistu Q	2017	...	...	...	...
Ühistu R	2015	...	...	...	...
Ühistu R	2016	0,08	...	...	...
Ühistu R	2017	0,04	...	...	...
Ühistu S	2015	0,03	...	...	...
Ühistu S	2016	0,04	...	...	...
Ühistu S	2017	0,05	...	...	0,17
Ühistu Š	2015	...	...	...	...
Ühistu Š	2016	...	...	...	...
Ühistu Š	2017	...	...	...	...
Ühistu Z	2015	...	1,04	...	...
Ühistu Z	2016	...	0,87	...	...
Ühistu Z	2017	...	0,81	...	...
Ühistu Ž	2015	0,22	...	...	...
Ühistu Ž	2016	0,18	...	...	...
Ühistu Ž	2017	0,24	...	...	...
Ühistu T	2015	1,26	...	...	...
Ühistu T	2016	0,84	...	...	...
Ühistu T	2017	0,83	...	...	...
<b>Ühistud kokku</b>	2015	3,57	1,04	9,46	11,31

<b>Ühistud kokku</b>	2016	4,02	0,87	10,46	...
<b>Ühistud kokku</b>	2017	2,94	0,81	11,56	12,50

Märkus. Arvutamisel kasutatakse äriregistrist alla laaditud majandusüksuste majandusaasta aruandeid ja Statistikaameti andmeid<sup>130</sup>. Kalkulatsioon toimub EMTAK 2008 klassifikaatori kolmanda taseme täpsusega, majandusüksuse deklareeritud tegevusala müügitulu eurodes jagatakse kõigi Eesti sama tegevusala müügituluga eurodes ja korrutatakse sajaga, misjärel saadakse majandusüksuse turuosa vaadeldaval EMTAK 2008 tegevusalal<sup>131</sup>.

<sup>130</sup> Statistikaamet. (2020). EM001: Ettevõtete tulud, kulud ja kasum tegevusala (EMTAK 2008) ja tööga hõivatud isikute arvu järgi. Alla laaditud 06.01.2020 veebilehelt <http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?lang=et&DataSetCode=EM001>

<sup>131</sup> Kuna Statistikaameti andmete mõõtühik on tuhat eurot, korrutatakse andmetabelist pärinev müügitulu tuhandega.

## Lisa 4. Valimi ühistute turuosa tegevusalade lõikes EMTAK 2008 klassifikaatori järgi (2)

Majandusüksus	Aasta	Majandusüksuste müügitulu osakaal kõigi Eesti sama tegevusala ettevõtete müügitulu summast protsentides			
		Põllumajandustoorme ja elusloomade hulgimüügi tegevusalad (462)	Toidukaupade, jookide ja tubakatoodete hulgimüügi tegevusalad (463)	Muu spetsialiseeritud hulgimüügi tegevusalad (467)	Spetsialiseerimata hulgikaubanduse tegevusalad (469)
<b>Ettevõtted</b>					
Ettevõtte A	2015	24,32	... <sup>132</sup>	1,01	...
Ettevõtte A	2016	15,27	...	1,03	...
Ettevõtte A	2017	13,70	...	0,81	...
Ettevõtte B	2015	8,80	...	0,50	...
Ettevõtte B	2016	5,93	...	0,47	...
Ettevõtte B	2017	6,44	...	0,40	...
<b>Ettevõtted kokku</b>	2015	33,13	...	1,51	...
<b>Ettevõtted kokku</b>	2016	21,20	...	1,50	...
<b>Ettevõtted kokku</b>	2017	20,14	...	1,22	...
<b>Ühitud</b>					
Ühistu A <sup>133</sup>	2016	0,04	...	0,01	...
Ühistu B	2015	0,01	...	...	...
Ühistu B	2016	0,01	...	...	...
Ühistu B	2017	0,01	...	...	...
Ühistu C	2015	...	...	...	...
Ühistu C	2016	...	...	...	...
Ühistu C	2017	...	...	...	...
Ühistu D	2015	...	...	...	...
Ühistu D	2016	...	...	...	...

<sup>132</sup> Nüüd ja edaspidi asendatakse tabelis nende tegevusalade turuosa kolme punktiga, mille turuosa kahe komakoha täpsusega ei erine nullist.

<sup>133</sup> Ühistu A asutati alles 2015. aastal, mistõttu pole sellel 2015. aastal müügitulu ja ühistu 2017. aasta majandusaasta aruannet polnud uuringu koostamise hetkeks äriregistrisse üles laaditud.

Ühistu D	2017	...	...	...	...
Ühistu E	2015	...	...	...	...
Ühistu E	2016	...	...	...	...
Ühistu E	2017	0,32	...	...	...
Ühistu F	2015	0,11	...	0,02	...
Ühistu F	2016	0,10	...	...	...
Ühistu F	2017	0,11	...	...	...
Ühistu G	2015	4,43	...	0,32	...
Ühistu G	2016	3,62	...	0,32	...
Ühistu G	2017	2,75	...	0,29	...
Ühistu H	2015	0,16	...	...	...
Ühistu H	2016	0,16	...	...	...
Ühistu H	2017	0,12	...	...	...
Ühistu I	2015	...	0,32	...	0,49
Ühistu I	2016	...	0,31	...	0,32
Ühistu I	2017	...	0,45	...	0,43
Ühistu J	2015	...	0,60	...	...
Ühistu J	2016	...	0,57	...	...
Ühistu J	2017	...	0,57	...	...
Ühistu K	2015	...	...	...	...
Ühistu K	2016	...	...	...	...
Ühistu K	2017	...	...	...	...
Ühistu L	2015	0,01	...	...	...
Ühistu L	2016	0,07	...	...	...
Ühistu L	2017	0,04	...	...	...
Ühistu M	2015	...	0,03	...	...
Ühistu M	2016	...	0,04	...	...
Ühistu M	2017	...	0,03	...	...
Ühistu N	2015	...	...	...	...
Ühistu N	2016	...	...	...	...

Ühistu N	2017	...	...	...	...
Ühistu O	2015	...	...	...	...
Ühistu O	2016	...	...	...	...
Ühistu O	2017	...	...	...	...
Ühistu P	2015	...	0,63	...	...
Ühistu P	2016	...	0,64	...	...
Ühistu P	2017	...	0,76	...	...
Ühistu Q	2015	0,22	...	0,01	...
Ühistu Q	2016	0,15	...	0,01	...
Ühistu Q	2017	0,10	...	...	...
Ühistu R	2015	0,10	...	...	...
Ühistu R	2016	0,11	...	...	...
Ühistu R	2017	0,06	...	...	...
Ühistu S	2015	0,10	...	0,01	...
Ühistu S	2016	0,05	...	...	...
Ühistu S	2017	0,06	...	...	...
Ühistu Š	2015	0,01	...	...	...
Ühistu Š	2016	...	...	...	...
Ühistu Š	2017	0,09	...	...	...
Ühistu Z	2015	0,01	...	...	...
Ühistu Z	2016	0,01	...	...	...
Ühistu Z	2017	0,01	...	...	...
Ühistu Ž	2015	...	...	...	...
Ühistu Ž	2016	...	...	...	...
Ühistu Ž	2017	...	...	...	...
Ühistu T	2015	...	...	...	...
Ühistu T	2016	...	...	...	...
Ühistu T	2017	...	...	...	...
<b>Ühistud kokku</b>	2015	5,16	1,57	0,35	0,50
<b>Ühistud kokku</b>	2016	4,33	1,57	0,34	0,32



<b>Ühistud kokku</b>	2017	3,66	1,82	0,30	0,43
----------------------	------	------	------	------	------

Märkus. Arvutamisel kasutatakse äriregistrist alla laaditud majandusüksuste majandusaasta aruandeid ja Statistikaameti andmeid<sup>134</sup>. Kalkulatsioon toimub EMTAK 2008 klassifikaatori kolmanda taseme täpsusega, majandusüksuse deklareeritud tegevusala müügitulu eurodes jagatakse kõigi Eesti sama tegevusala müügituluga eurodes ja korrutatakse sajaga, misjärel saadakse majandusüksuse turuosa vaadeldaval EMTAK 2008 tegevusalal<sup>135</sup>.

<sup>134</sup> Statistikaamet. (2020). EM001: Ettevõtete tulud, kulud ja kasum tegevusala (EMTAK 2008) ja tööga hõivatud isikute arvu järgi. Alla laaditud 06.01.2020 veebilehelt <http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?lang=et&DataSetCode=EM001>

<sup>135</sup> Kuna Statistikaameti andmete mõõtühik on tuhat eurot, korrutatakse andmetabelist pärinev müügitulu tuhandega.