

# Tootjaorganisatsioonide seos kvaliteedikavadega ning tootjaorganisatsioonide asutamise stiimulid ja takistused

**Eesti Maaülikool**  
maamajanduse ökonoomika õppetooli juht  
professor Rando Värnik



Euroopa Maaelu Arengu  
Põllumajandusfond:  
Euroopa investeringud  
maapiirkondadesse

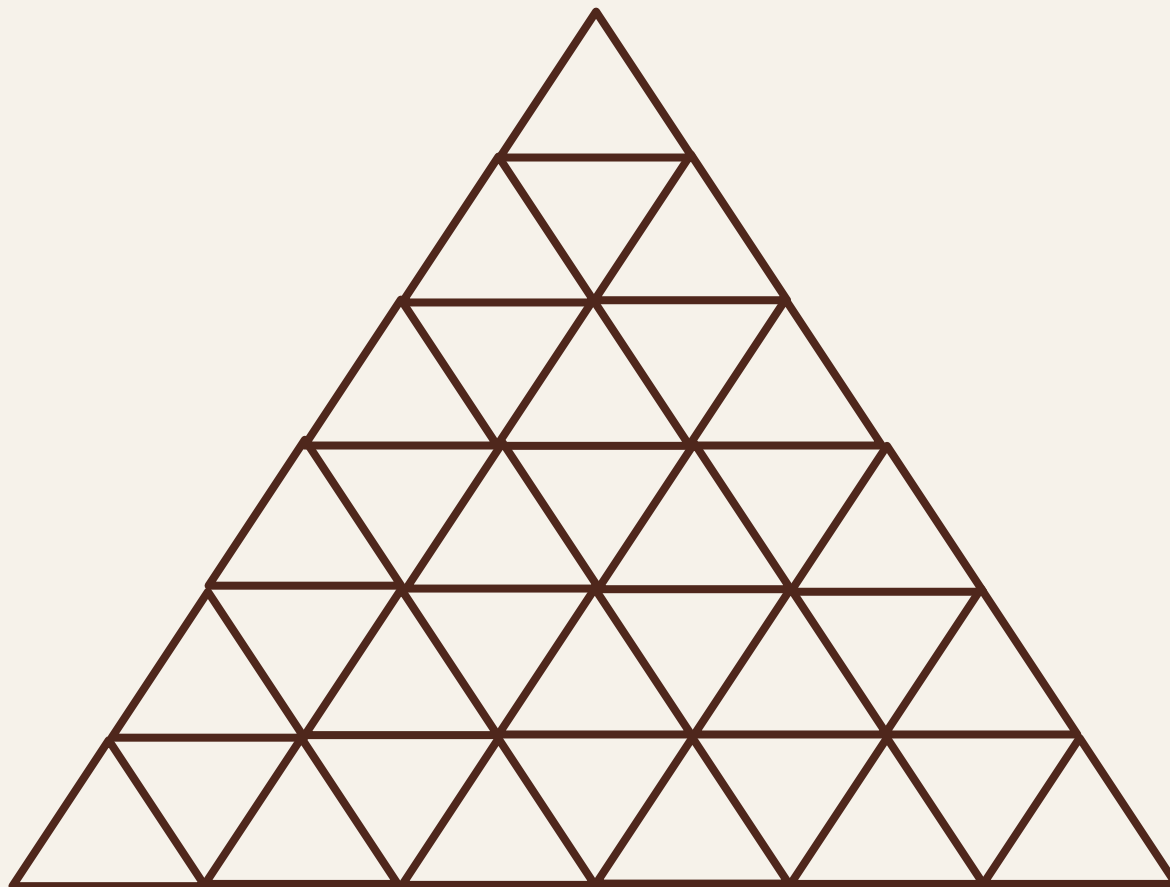


# Teemad

Alustame meeldetuletusega:

- koostööst;
- kitsaskohtadest;
- lahendustest;
- tulevikust.

Päeva lõpuks jõuame probleemide ja nende võimalike lahenduste sõnastamiseni.



**Mitu kolmnurka on pildil?  
Kuidas me näeme ühistegevust?**

# Mida tähendab koostöö ja ühistegevus tegelikult?

- Konsensuslik (üksmeelne) otsuste tegemine.
- Konsensus on koostööprotsess, mille puhul kõik grupi liikmed on nõus toetama otsust, mis on parim kogu grupile ja lähtub grupi kui terviku huvidest. Konsensusse puhul arvestatakse hoolikalt iga osaleja sisendit. Konsensusse saavutamisel tehakse heas usus jõupingutusi, et pöörata tähelepanu kõikidele põhjendatud muredele. (Dressler, 2006)
- Protsessina on üksmeel vahend, mille abil rühmad suudavad produktiivselt lahendada probleeme, teha valikuid või arendada strateegiaid. Tootena esindab konsensus otsust, mis rahuldab kõiki osalejaid.

Allikas: <https://www.extension.umn.edu/community/civic-engagement/tip-sheets/consensus-decision-making/>

# Mängu teooria ja ühistegevus... koostöö trumpab egoismi

- Koostöö väärtust selgitatakse sageli nõ. vangi dilemma kontseptsiooni abil. Looduslik valik langeb tugevaimale, mistõttu võiks eeldada, et edu toovad enesekesksed strateegiad.
- **Kuid vangi dilemma üksikasjalik uurimine on näidanud, et organismisid võivad täielikult käituda oma enesehuvidest lähtuvalt, aga sellele vaatamata samas luua koostööl põhineva kogukonna.**

# Kas tunnistan või valetan, kas mõtlen enda huvist lähtuvalt või kuidas koos me võidame?

		Vang 2	
		Tunnistab üles	Valetab
Vang 1	Tunnistab üles	<u>-8</u> , <u>-8</u>	0 , -10
	Valetab	-10 , 0	<u>-1</u> , <u>-1</u>

Allikas: <https://www.google.ee/search?q=prisoners+dilemma&rlz=:>

# Milline on tegelik olukord Eestis, kas me tahame teha koostööd?

Senised kogemused:

- Ühistöö ei kuku meil hästi välja.
- Tootjate vahel ei ole usaldust.
- Kivistunud tõekspidamised ja seisukohad.
- Kokkulepete sõlmimine ja nendest kinni pidamine on rasked.
- Kõik on kadedad.
- Kius ja vastasseis.
- Kehtima peaks põhimõte, et ma ei tee teisele halba ja kahju.



# Senised kogemused.

- MINA ja MEIE
- MEIL ei ole olnud väga head ühistegevuse näidet, mis sisendaks usku
- Loomes iseendale vaenlase kuju ja siis võitleme sellega



## Põllumeeste ühistu KEVILI ostab kokku märga ja kuiva teravilja ning rapsi

KEVILI on Eesti teravilja- ja rapsikasvatajate ühistu. Koos tegutsedes tõuseb tulu ühistu liikmetele ning areneb kogu Eesti põllumajandus.

KEVILI põhiväärtused on USALDUS, KOOSTÖÖ ja TULEMUSLIKKUS

- Positiivseid näiteid leidub Eesti maamajanduslikus ühistegevuseski, tuleb vaid julgeda otsida.
- Samas pälvivad need teenimatult vähe tähelepanu.

# Ühistegevus ja koostöö praktikute „silmade läbi“.

- Ükski ühiskond ei saa hakkama ilma koostöö ja ühistegevusest!
- Ühistegevuslik süsteem ei ole kaugeltki kõike võimaldav ja lubav. Aga see loob võimalusi ka tänases globaliseerivas süsteemis ellu jääda ja areneda ning olla konkurentsivõimeline. Juhul kui me teeme seda õigesti!

# Sellega seonduvalt, õigesti/valesti

- Sõna ja teo vastuolu – räägime üht aga teeme teist
- Oleks aus olla teineteise vastu aus
- Näeme pooltõdesid
- Töö ja juhtimise tervikut ei teki, töö ei pea olema elamise eeldus!
- Konkurents on viinud suusad liiga risti
- Liiast meenutame ikka veel seda, mis on olnud negatiivne

# Lahendused - Mida saab muuta?

- Muuta saab iseennast
- Kaasata mõttekaaslasid, samu väärtusi edasikandvaid
- Lahti saada pelgusest ja kartlikkusest
- UMBUSK peaks ära kaduma ja asenduma usuga, meie teeme ja saame hakkama
- ***Tuleb arusaada pikast perspektiivist ja mitte mõelda ainult tänasele heaolule („oportunism-hetkekasu“)***

# Mida tuleb teha?

- Saame luua eeldused õnnestumiseks, peame välja selgitama tegurid, ainult neid saame muuta
- Lähtekohaks peab saama inimese heaolu
- „Efektiivsus on süsteemsuse funktsioon“  
Ü.Vooglaid
- Süsteem koosneb protsessidest ehk loogilistest tegevuste jadadest (peame neid teadma ja oskama juhtida)

# Lahendus - Koostöö eelduseks on

- Kompetentsus – teadmiste ja oskuste ühtsus, süsteemitunnetus
- Tervis, füüsiline, vaimne ja sotsiaalne
- Peame seadma enda jaoks PEALISÜLESANDE?
- Väärikus - ei käitu alatult
- Pühendumus - keskendumine, eelduseks on loobumine, pead loobuma sellest, mis sind takistab

# Koostöö eelduseks järg...

- Adekvaatsus, ei räägi seda, mida ka ise väga hästi ei tea
- Suuri asju saab teha siis, kui tekib tahtmine etendada oma osa selles!
- **Leida, et tegevus on otstarbekas, veenduda, et iga tegur on see, mida vajan**
- Vaja on luua süsteem
- Saavutada kompleksus, tagada, et see mida teen on meie kultuuri osa
- Ei tohi tekkida võõrdumist - eemaldumist
- Tagavad tegurid, informeeritus (kas piisav?)

# PEAB OLEMA USK – TAHE VIIA ASJAD LÕPUNI - PÜHENDUMUS

- Vaatepunktid, kuidas me asju vaatame, mida näeme, ühte asja on võimalik näha erisuguselt
- VASTUTUSTUNNE ja AKTIIVSUS
- OTSUSTAMINE
- VAJA ON OLLA INFORMEERITUD
- KOGEMUST on vaja võimaldada
- SELLEKS, et osaleda on vaja õigusi, formaalseid ja moraalseid
- SELLEKS, et osaleda on vaja ka kohustusi
- ÜHTSUS - õigused, kohustused, vastutustunne
- **Otsustamine on võimalik valiku situatsioonis, kui ei ole alternatiivi, siis ei ole võimalik otsustada**
- Vastutustunne kujuneb läbi otsustamise, läbi otsustamise ja vastutustunde saavutatakse ka tulemus



# Milleks kõik see?

- Kuigi ühistud rajanevad praktilistel põhjustel, nõuab nende asutamine õige (ühistegevusliku) mõttelaadiga inimesi.
- Sellised (asutaja)liikmed aitavad leida ühisosa liikmete ootustes ja selgitavad välja nende vajadused.
- Sarnaselt auto juhtimisega tuleb tähelepanu suunata piisavalt kaugele ette (horisondi probleem).

# Sõnastame probleemid, millele tahame leida lahenduse

- Peab olema efektiivne, peab olema mahtu (Mis seda tagab, millised tegurid?)
- Kuidas liikuda kokkuleppe suunas? (Millised tegurid?)
- Takistused tuleb ületada (Millised tegurid?)
- Läbirääkimisjõud (Mis seda mõjutab - tegurid?)
- Hoida kontrolli oma toorme üle (Milline tegur?)
- Liikmete usaldus (Milline tegur seda piirab?)
- Väärtused peavad olema sarnased, isetus
- „Sõidavad tuules“ - „piletita sõitjad“! (Kuidas ja mis tingimustel nad saada koostööle, või miks nad jätta kõrvale?)

# Lahendus - Väärtusahel enda kätte!

The Association of Belgian Horticultural Cooperatives – VBT introduces Responsibly Fresh The collective sustainability label

## Value chain

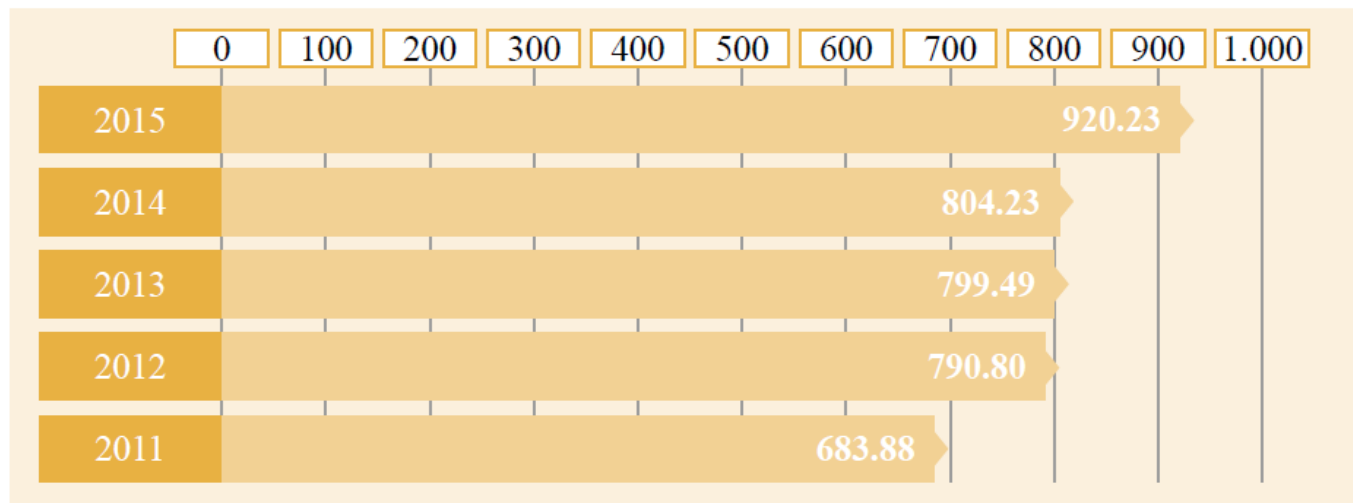
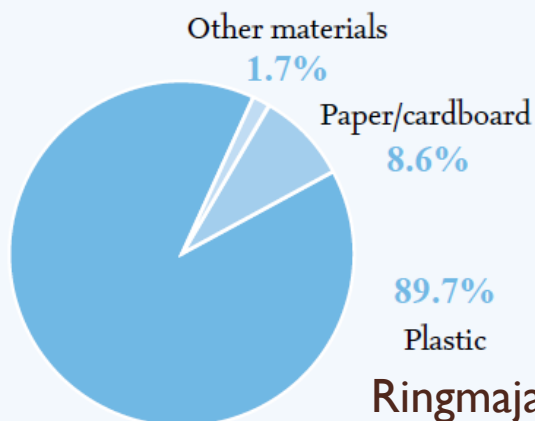


Figure 4: Turnover of Responsibly Fresh marketing cooperatives (in million €)

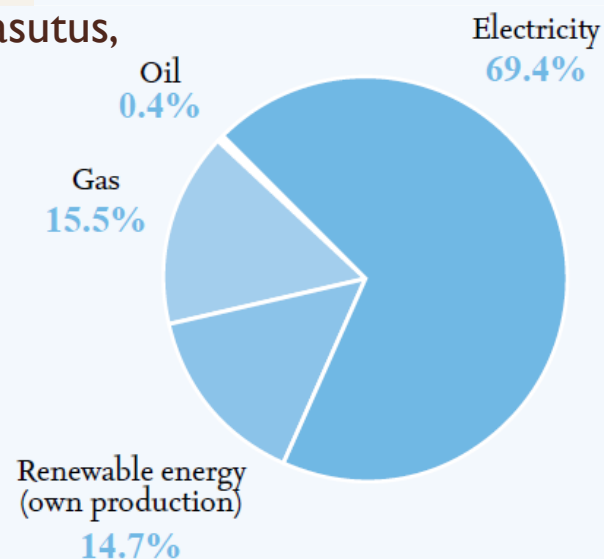
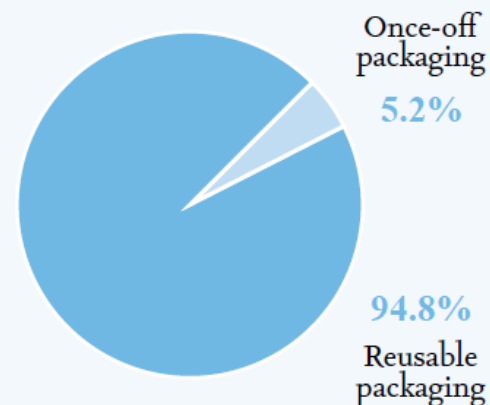
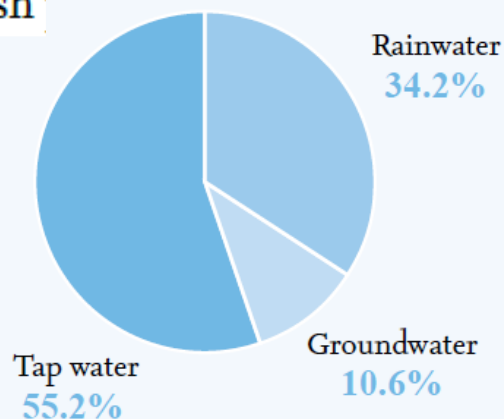
# Ühistus on väärtused väga olulised!

Me hoolime oma keskkonnast ja kasutame enam mitmekordselt kasutatavaid pakendeid ja vastavaid tehnoloogiaid.

Responsibly Fresh



Ringmajandus, taaskasutus, taastuenergia jms.

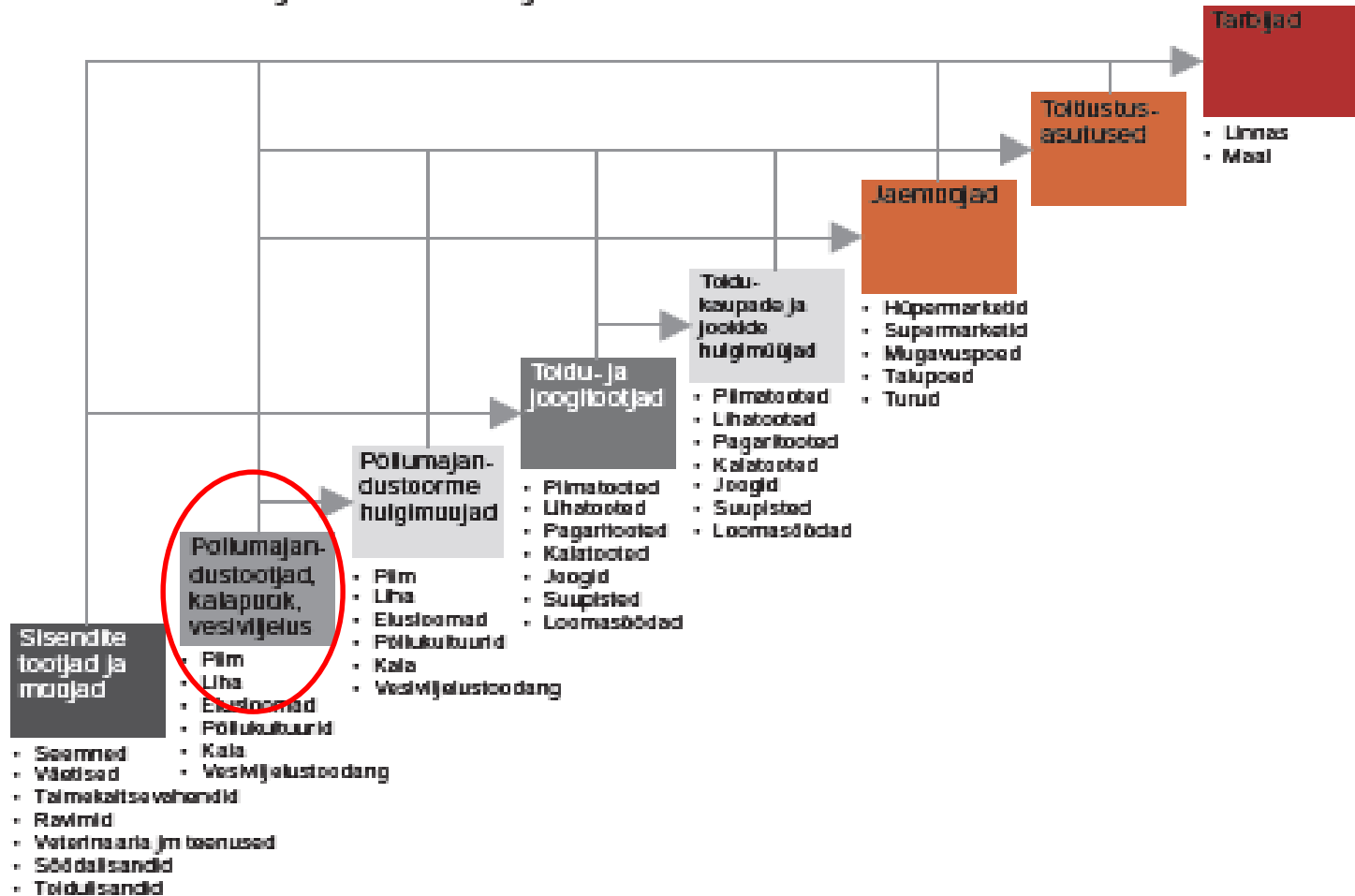


# Millest see sõltub ja mis sõltub sellest?

- Informatsiooni piisavus
- Pidev kommunikatsioon
- Otsustamise protsessi ja otsuste kujunemise läbinähtavus
- Selgete eesmärkide seadmine
- Selge rollide jaotus ja vastutus
- Liikmete haritus ja teadmussiire
- Omavaheline koostöö ja arutelu (finantseerimis võimalused, ühised investeeringud, turundus ja müük, tegelik majanduslik koostöö)

# Tootmisahel ja väärtusahel, meie ühistute koht selles?

Joonis 4. Põllumajandussaaduste ja toidu tarneahel



Allikas: The agricultural and food value chain: Entering a new era of cooperation (2013) autori täiendustega

# Väärtusahela defineerimine

- Väärtusahel iseloomustab ettevõtte konkurentsivõimet.
- Ettevõtte positsioon väärtusahelas iseloomustab tema kasumlikkust.
- Kasumi suurendamise **eelduseks on investeringud tehnoloogiasse ja innovatsiooni ning tootearendusse**
- **Tootearenduslikke, tehnoloogia täiustamise investeringuid** on valdavalt suutelised tegema suuremad ettevõtted.
- Tarbijaga tuleb tegeleda (turustamine)! Tuleb enam jõuda Tarbijani !
- Meeles peab pidama, **et lisandväärtus on kõige väiksem esmase tootmise etapis.**
- Lisandväärtus on suurem tootearenduse ja müügi etapis!
- **Toote väärtusahela esimeses etapis on palju sarnaseid ettevõtteid**, kes suudavad toota ja omavaheline konkurents on suur. väärtusahela järgnevates etappides on vaja teha täiendavaid investeringuid tootearendusse, et eristuda ja omada eelist turul.
- Jõudes lõpptarbijale lähemale **konkurents väheneb ja seetõttu kasumimarginaal** on suurem võrreldes toorme tootjaga.
- Väärtusahela definitsioon tuleneb sellest, et me peame aru saama **mida tarbija tajub väärtusena**, et talle seda siis pakkuda.

# Mõned küsimused sulle endale, hea ettevõtja

Peaks välja selgitama:

- kus ma asun täna väärtusahelas ja kas sellest piisab arenguks (kasulikkus ja kasumlikkus)?
- kas ma tahaksin saada osa suuremast väärtusest (kasu ja kasum) väärtusahelas oma tegevusvaldkonnas?

**Kas ma olen nõus õppima, panustama  
oma aega ja rahalisi vahendeid väärtuse  
loomisesse?**

Peame kasvama **toorme tootjatest toorme  
vääridajateks!**

Läbi toorme vääridamise saama osa suuremast  
lisandväärtusest!

**Vajalik on koostöö!**

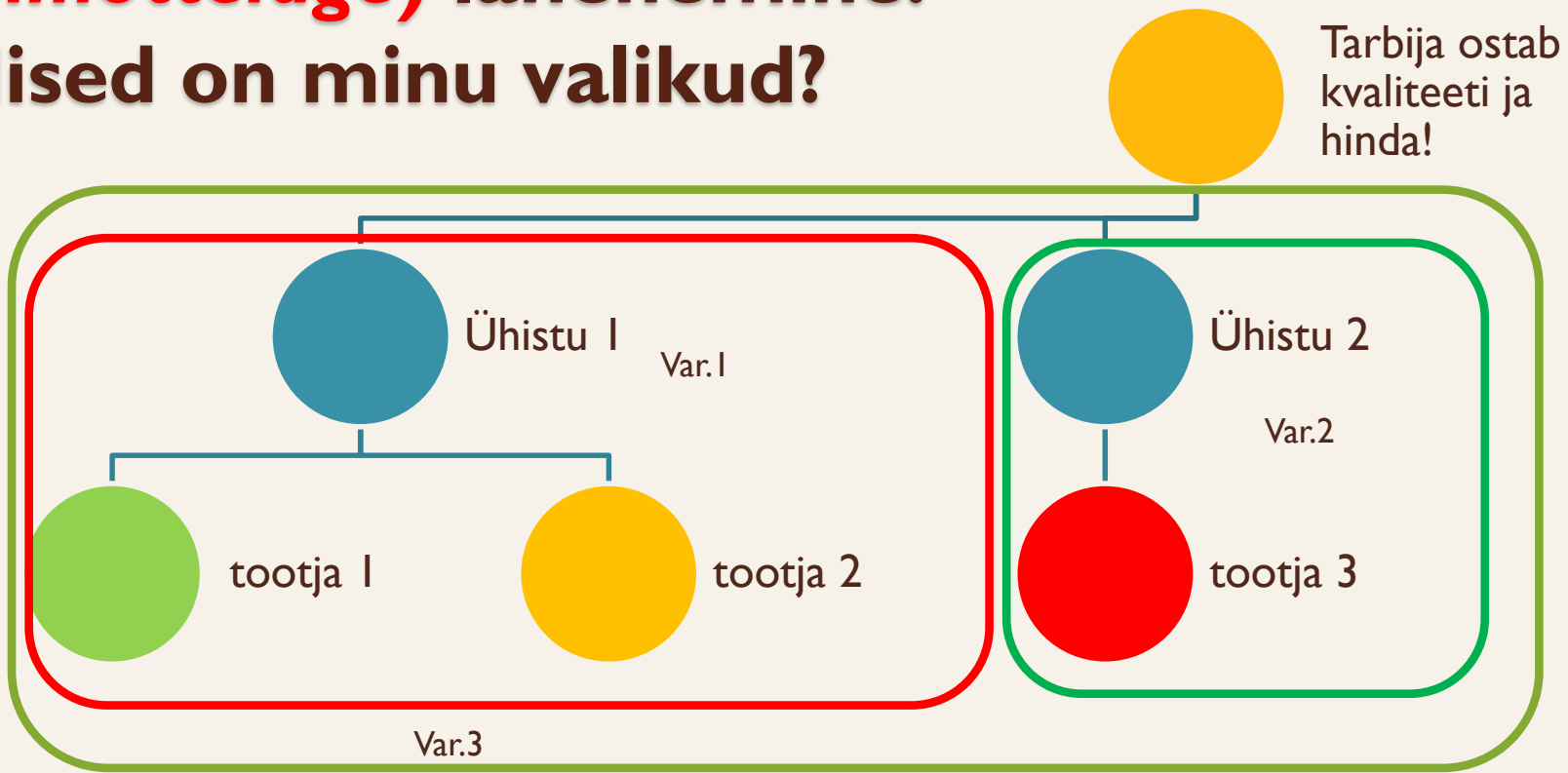
**Praktilises elus raske saavutada!**



# Kas on vajalik koordineeritud juhtimine?

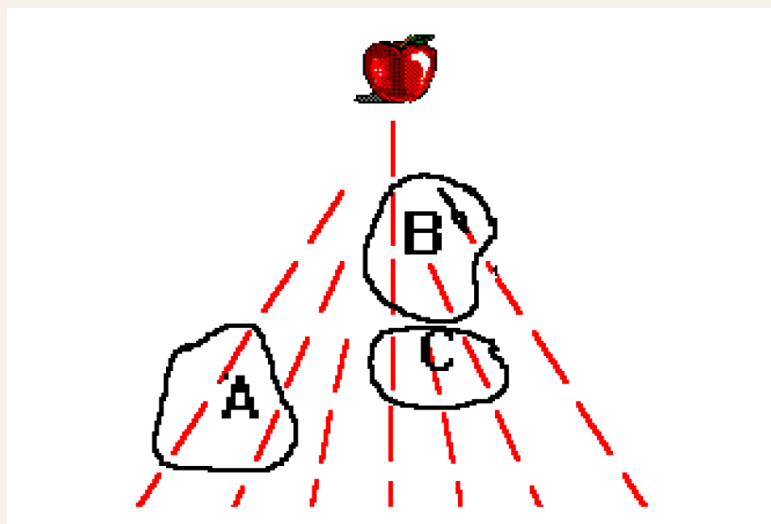
Levinud on oportunistlik – (**hetkekasu taotlev, põhimõttelage**) lähenemine!

Millised on minu valikud?



Enne tehingut otsustan kulude kaudu, kas teen seda ise või kasutan teisi võimalusi!  
**Kaalun valikuid ja hindan nende tehingu kulu!**

# Kuidas üksikute ettevõtjate ülesanded ja tegevused saavad ühtseks?



Erinevad eesmärgid ja kuidas neid koordineerida nii, et saaks ühtlase ja kvaliteetse toote tarbijale?

Oluline **sünkroniseerimine** - kuidas üksikute eesmärgid panna võimalikult majanduslikult otstarbekalt kokku?.

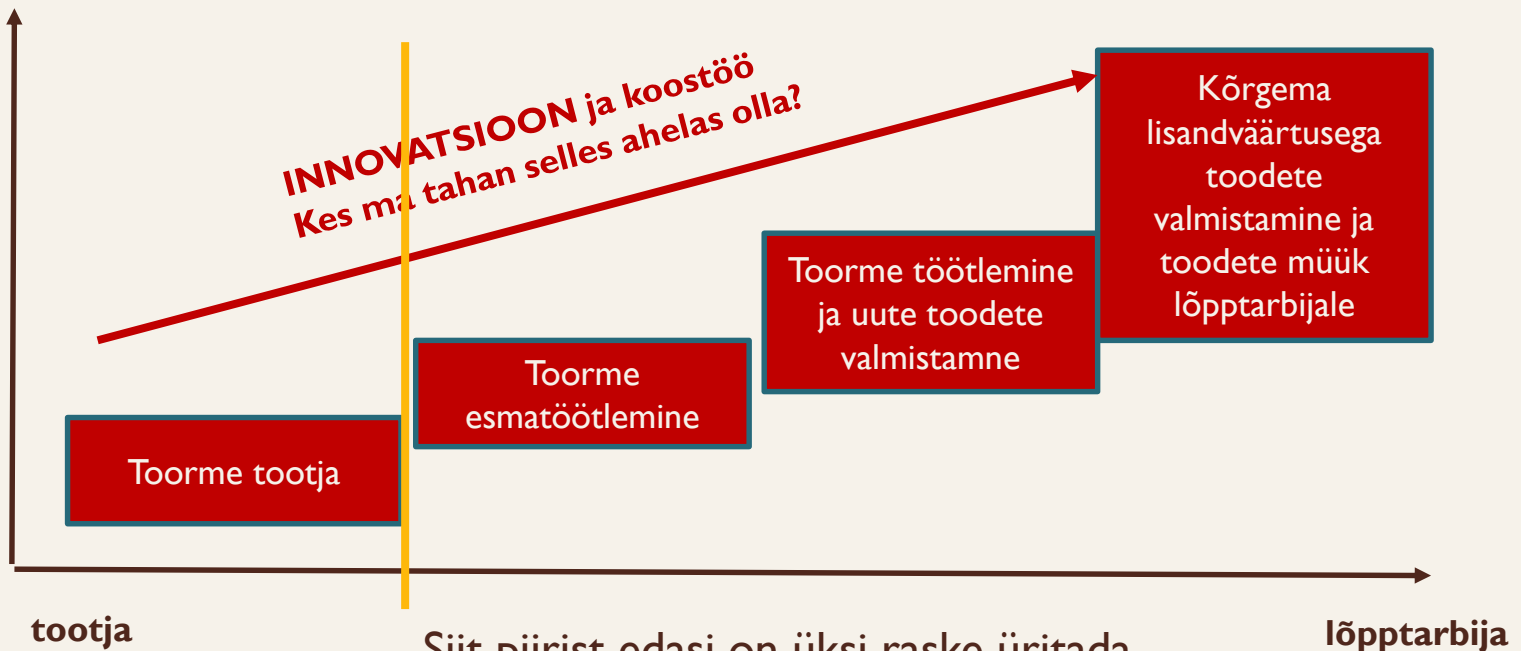
**Kohanemine** - kui efektiivselt süsteem kohaneb iseendaga ehk siis muutustele antud keskkonnas?

# Seega, milline on idee, milles koostööd teha, milles väärtust luua?

- Milline on tasand, milles koostöö on **mõistlikum kui konkureerimine?**
- Kas koostöö on pariteetsetel alustel või **on kaotajaid ja võitjaid?**
- Mis on tõukeks, et koostöö algaks?
- Kuidas jõuda koos ühise eesmärgini?
- Kas tahame luua lisaväärtust ahelas?
- Kas tahame saada lisandväärtust sellest? Peame arvestama, et täiendava lisandväärtuse loomisega kaasnevad ka kulud! Kes katab lisanduvad kulud ja kes saab lisa tulu?
- **$LV = NK - (KK + TJK + KULUM)$**

# Peame kasvama toorme tootjast toorme väärindajaks ja leidma lõpptarbija!

Toormest saadava ühiku hind



Siit piirist edasi on üksi raske üritada.  
Ühistus või tootjaorganisatsioon on see lihtsam.

# Millest peaks alustama koostööd ja majanduslikku ühistegevust?

- Selgitame välja soovid
- Selgitame välja ootused ja vajadused
- Kas meil on alternatiive, kui jah siis tuleks neid kaaluda
- Lühiajaline vaade
- Pikaajaline vaade
- **Ühised väärtused ja neist lugupidamine/omaks võtmine**
- Uute ideede genereerimine
- Koostöö edendamine huvigruppide vahel

# Kuidas siis jõuda praktilise väljundini?

- Oleme kokku leppinud kasutatavate mõistete sisus ja saame kõik ühtmoodi aru ning **pannud need kirja!!!**
- Oleme kokku leppinud, et kõikide muude alternatiividena on antud variant – koostöö - majanduslik ühistegevus parim
- Oleme veendunud, et üheskoos panustame valitud tegevustesse oma aega ja muud ressursse või leiame koos täiendavad allikad
- Oleme välja selgitanud „karid“, mis piiravad? (N: kokkulepe olulistes küsimustes)
- Oleme aru andnud endale, et Indiviidi huvid ei tohi kaaluda üles kogukondliku-ühistu huvi
- Oleme valmis jagama ühiseid väärtusi.

# Nõnda siis mõned mõtted

- Väärtusahelas on vaja saavutada endale kõrgem positsioon = suurem kasumimarginaal.
- Maamajanduses on väärtusahelaid vaja juhtida läbi **tugevate organisatsioonide**.
- Vajalik on saavutada suurem turujõud ja lõpptarbijani jõudmine
- Valikute aluseks peaksid olema ökonoomilised arvutused
- Ühistegevuses peab olema info selge-läbinähtav, ainult nii on võimalik saavutada **USALDUSE TEKKIMINE!**

# KOKKUVÕTTEKS...

## USALDUS, VASTUTUS, PANUSTAMINE

- Vaja on ausat tahet
- Püsivust
- Üksmeelt
- Teadlik suhtumine ühistegevusse
- Ühesuguste huvidega inimesed
- Miks - **Mida me kokkuvõttes soovime saavutada? Miks eelistada ühistegevuslikku vormi**
- Kuidas – **kellega koos eesmärgini jõuda, mida tuleb täpselt selleks teha?**



# Kaks ühes ... kasulikkus aga kas ka kasumlikkus?

- Tootjaorganisatsioon
- Kvaliteedikava
- Kas „MEIL“ on olemas stiimulid?
- Kas „MEIE“ näeme enda ees konkreetseid takistusi?

Nägemisest on vähe – selguse huvides tuleb kõik kirja panna.

# Vahepala: miks asju üles kirjutada?

Stephen Guise nimetab neli kirjutamise eelist:

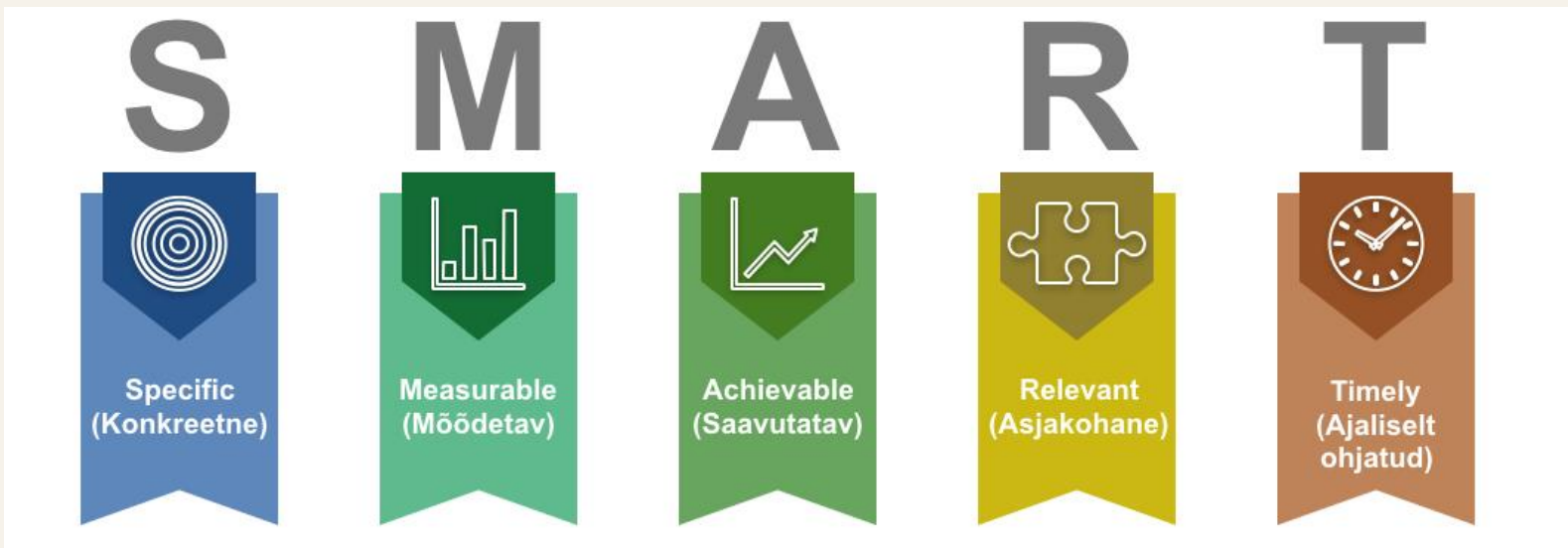
- paberile mahub piiramatult infot;
- keerulisi probleeme on paberil lihtsam lahendada;
- kui tõde paberilt vastu vaatab, ei saa selle eest peita;
- nii on palju lihtsam keskenduda.

Allikas: [4 Reasons to Solve Your Life Problems on Paper \(stephenguisse.com\)](http://stephenguisse.com)

# Mis on meie SIHT? Kaugem tulevik

- Kas suudame kirja panna tõelise sihi antud valdkonna jaoks?
- Kas suudame selle tee jagada eraldi väiksemateks eesmärkideks?
- Kas me suudame kirjeldada, mis selleks on vaja saavutada, millised on eeltingimused?
- Kas see on meie ühine soov ja tahe?

# Siht (ja eesmärgid) olgu...



Allikas: [SMART mudel eesmärkide sõnastamiseks | Leanway](#)




# Kas tootjaorganisatsioon on vahendiks meie sihi suunas liikumisel?

- Kas igas lihasektori valdkonnas tekivad tootjaorganisatsioonid?
- Mis saab olema erinevate valdkondade katuseks?
- Mis on vajalik teha selleks, et saada tunnustatud?

- Lihasektoriülene tootja-organisatsioonide liit poleks pretsedenditu.
- Näiteks 1930. aastatel käis kogu Eesti lihaekspord läbi keskühistu Eesti Lihaekspord.
- Keskühistu asutati aga riigi initsiatiivil, mille pikaajaline mõju ei jõudnud avalduda.



Allikad: [Maamajanduslik ühistegevus: õpik kõrgkoolidele \(Dspace\)](#) ja [Ühingu "Eesti Lihaekspord" asutamisest ja senisest tegevusest \(DIGAR\)](#)



# Kvaliteedikava väljatöötamine ja rakendamine – meetmed tulevikuks (promotsioon)

- Tootjaorganisatsioonis kvaliteedi juhtimine
- Kuidas kasvada?
- Kes võtab vedamise enda peale?
- Rahvusvaheline ekspert
- Juriidiline nõustamine
- Juhtimise nõustamine

# Mis on tootjaorganisatsiooni puhul „Toode“ seakasvatusesektoris?

- Nuumik – elusloom
- Lõpptoode (lihakeha, väärindatud lihatoode...)
- Kõrvalsaadus?

Ametlikus kõnepruugis on loomsed kõrvalsaadused „loomade terved kehad või nende osad, loomsed saadused või muud loomset päritolu saadused, mis ei ole (enam) mõeldud kasutamiseks toiduna“.



# Kuidas luua STIIMULID?

Mis üldse on või võiks olla STIIMULIKS?

- Stiimul on „saavutusele, tegevusele ajendav põhjus, otsene mõjutaja või tõukejõud“.
- See olgu üheselt mõistetav.
- Hea stiimul tekitab alternatiividega võrreldes rohkem kasu (mitte tingimata kasumit) või vähem kahju.

Allikas: [Stiimul \(sonaveeb.ee\)](http://sonaveeb.ee)

# Tootjaorganisatsiooni stiimulid

Tootjaorganisatsioon saab turustada liikme toodangut.

- Vähenevad liikme turustamise kulud ja sellega seotud riskid.
- Tootjaorganisatsiooni läbirääkimispositsioon on tugevam liikme omast.

Tootjaorganisatsioon saab osaleda suurtes hangetes.

- Mõju sarnaneb eelmise stiimuli omaga.

# Millised tootjaorganisatsiooni asutamise eeldused?

Ühistegevusliku organisatsiooni asutamise eeldused on tavaorganisatsiooni omast kriitilisemad.

Olulisemad mõttekohad:

- Missuguse probleemi lahendab (või leevendab) potentsiaalne tootjaorganisatsioon?
- Mida ootavad sellelt potentsiaalsed liikmed?
- Mida pakub tootjaorganisatsioon liikmetele?
- Kus tootjaorganisatsioon tegutseb?
- ...

# Mis tekitab ebakindlust?

Väikesed hirmud on loomulikud. Need ei tohi kasvada halvavaks.

- Siit ka küsimus – missuguseid hirme tekitab tootjaorganisatsiooni asutamine ja kuidas neid ületada.

Ebakindlus sünnib enamasti ebaselgusest – teadmatusest, mistap aitab neid leevendada:

- selgitustöö;
- koordineerimine;
- motiveerimine;
- rahaline panus.



# Täna! Koostöös teeme paremini!



**Kontakt:**

**Rando Värnik**

[rando.varnik@emu.ee](mailto:rando.varnik@emu.ee)

<http://yhistegevus.emu.ee/>





*sustainability*



*Article*

# **Emerging Beef Producer Organisations (POs) in the Irish Beef Sector: An Analysis of Media Coverage in the Context of Nationwide Beef Producer Protests**

Martin Javornicky \* , Áine Macken-Walsh \* and Anita Naughton 

Allikas: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/3/1489>