

VÄINÖ TANNER
RAHVUSVAHELISE ÜHISTEGEVUSE LIIDU PRESIDENT

Ühiskaubanduslise tegevuse ja organiseerimisviiside alused

Teisel Eesti tarvitajate- ja majandus-
ühingute kongressil 8. dets. 1929. a.
peetud ettekande kokkuvõte.

ARHIIVKOGU

TA

38666

EESTI ÜHISTRÜKIKODA
TALLINNAS 1929

ARH

2



ARHIIVKOGU

4

00195

SISU:

1. Ühiskaubanduslise liikumise ülesanded	5
2. Ülesannetest tingitud nõudmised	6
3. Erapooletuse põhimõte	7
4. Ühiskaubandusliku tegevuse kohalik koondumine	8
5. Ühiskaupluste kohalik koondumine viib uuendustele ühis- kaupluste organiseerimisviisides	10
a) Liikmete edustus	11
b) Ringkonnakoosolekud	11
c) Nõukogu	12
d) Juhatus	13
e) Kauplusnõukogud	13
6. Ühiskaupluste kapitaliküsimus	13
a) Kapitalide kogumine	14
b) Osakapital	15
c) Liikmete laenud	15
d) Laenuid välistelt võlausaldajatelt ja lahtised võlad	16
7. Ülejäägi kasutamine	16
a) Kaubanduslise tegevuse toetamine	17
b) Osakapitali protsent	17
c) Liikmete ostupreemiad	18
d) Ühiskaubanduslik selgitustöö	19
e) Üldkasulikud otstarbed	19
8. Kapitalide paigutamine	19
a) Kapitalide paigutamine tegevusvara hulka	20
b) Kapitalide paigutamine kaubalao alla	22
c) Omatööstus	23
9. Võlgumüük	25
10. Kontrollaparaat	25
11. Tööolud	27
12. Ühiskaubanduslik kaupade muretsemine	28
13. Ühiskaubanduslik selgitustöö	29
a) Keskkohast arendatav ühiskaubanduslik selgitustöö	29
b) Ühiskaupluste poolt arendatav selgitustöö	30
14. Ühiskaubanduslik ametiõppus	31
15. Eeskava teostamisviis	31

1. Ühiskaubanduse liikumise ülesanded.

Ühiskaubandusliikumine on õieti häda aja laps. Tema tekita-jaiks olid tarvitajaid koormavad puudused, mis valitsesid elutarbe-ainete valmistamise ja nendega kauplemise alal.

Seks ajaks, kui ühiskaubandusliikumine sündis, olid tarbe-ainete hinnad tõusnud väga kõrgele. Tarvitajaile müüdi pealegi väga alaväärtuslikke tarbeaineid, sest ostjaskonnal oli raske selgust saada müügilolevate ainete tõelisest väärtusest. Võlgumüük õitses. Võlgadesse langenud ostjad sattusid kaupmeeste meelevalle alla. Võlgnikkudena pidid nad elutarbeainete eest maksma veelgi kõrge- mat hinda kui muidu ja olid sunnitud leppima igasuguste kaupa- dega, mida kaupmehed heaks arvasid neile anda.

Tähendatud puuduste valitsedes langes kehvade perekondade majapidamine kitsikusse, kuna samal ajal nende teenistusvõimalused olid kitsad. Puudus ja viletsus muutus üldiseks. Tarvitajad olid sunnitud leidma abinõusid oma seisukorra parandamiseks. Üheks seesuguseks abinõuks oli tarvitajate ühistegevus, ühiskaubandus- liikumine.

Ühiskaubandusliikumise esimeseks ja lähimaks ülesandeks oli seega tarvitajaskonna toimetulekuvõimaluste hõlbustamine. Ühis-kaubandusliikumine pidi vabastama tarvitajat kaupmeeste mee-levalla alt. Ta pidi korraldama elutarbeainete valmistust ja jaotust nii söödsalt, kui vähegi võimalik, et tarvitajate ostujõud oleks suurem ning et pettus elutarbeainetega kaubitsemise alal lõpeks. See aga oli, nagu juba tähendatud, ühiskaubandusliiku- mise esimene ja lähim ülesanne. Algatajad uskusid liikumisele nurgakivi pannes, et ühiskaubandus korda võib saata veel palju suurema tähtsusega tegusid.

Oli selge, et ühiskaubandusliikumine, mis asus oma ülesande täitmisele eestkätt elutarbeainete muretsemisega ja müümisega ning hakkas selle järele neid valmistama ka ise, pidi tarbeainete valmis- tamise ja nendega kauplemise alal järkjärgult kasvama ning kuju- nema iseseisvaks majandussüsteemiks valitseva majanduslise korra piires. Ta pidi vähehaaval oma kätte võtma ühe ja teise tarbeaine valmistamise ja müügi ning sellega kõrvaldama kasutaot- levad eraettevõtjad sellelt majandusuelu alalt. Ühiskaubandusliiku- mise rajajad arvasid seega, et ühiskaubandusliikumine nii viisi aluse võib panna uuele ühisomadusele põhjenevale majanduskorrale, mille sihiks ei ole mitte kasutaotlemine üksikutele, nagu see sunnib era- ettevõtlikusele põhjenevas majanduskorras, vaid majandusliste pare- muste hankimine kõigile tarvitajatele. Siit leidis ühiskaubandus- liikumine omale teise suure ülesande.

Kuid ühiskaubandusliikumise ülesanded ei pidanud aga piirduma veel ka sellega. Tema rajajad nägid päris õieti, et tarvitajate ühistegevus võib oma ülesannete hulka võtta mõningate sotsiaalsete paranduste teostamise. Seesugusteks ülesanneteks pidasid nad kokkuhoiu edendamist, majanduslise hariduse levitamist, vastastikust abiandmist teatavates rasketes olukordades, tervislistele ja praktilistele nõuetele vastavate elukorterite ehitamist jne. Algatajad andsid ühiskaubandusliikumisele sellepärast veel kolmandagi ülesande: sotsiaalsete uuenduste teostamise.

2. Ülesannetest tingitud nõudmised.

Ühiskaubandusliikumise kolmest tähendatud ülesannetest selgub, et tarvitajate ühistegevus on oma vaimult ja olemuselt ühiskondlik uuendusliikumine. Seesugusena peab ta oma tegevusviiside ja organisatsiooni poolest olema kõige arukamalt ja majanduslikumalt korraldatud majanduskujuks, sest vastasel korral poleks ta mingisugune uuendusliikumine. Kogu ühiskaubandusliikumine kaotaks oma olemasoluõiguse, kui ta ei suudaks tarbeainete valmistamist ja jagamist korraldada soodsamalt kui muud sel alal tegutsevad ettevõtted.

Tarvitajate ühistegevuse võimas laienemine kõigis maades tõendab kõige paremini, et ühiskaubandusliikumine ka tõesti on olnud kõige paremini korraldatud majanduskujuks omal alal. Muidu ei oleks ta võinud kõrvaldada enesega võistlevaid ärisid tarbeainete valmistamise ja nendega kaubitsemise alalt.

Ühiskaubandusliikumise senistest kordaminekutest ei saa aga siiski veel järeldada, et tarvitajate ühistegevus nüüsgusena, nagu ta praegu esineb, juba kujutaks enesest kõrgeimat kättesaadavat arenemisastet ärimajanduse alal. Vastuoksa: meie võime kindlad olla, et ühiskaubandusliikumise teguviise ja organisatsiooni võidakse jätkuvalt edasi arendada. Inimlikult vaadeldes ei ole äri-elu alal veel üheski suhtes jõutud selleni, millest võiks öelda, et ollakse juba arenemise viimasel tipul. Ühiskaubandusliikumine ei täidaks oma ülesannet, kui temas jätkuvalt tööd ei tehtaks tegevus- ja korraldusviiside edasiarendamiseks.

Tegevusviiside ja organisatsiooni edasiarendamine on tähtis ka ühiskaubandusliikumise laiendamise seisukohalt. On nimelt loomulik, et *ühiskaubandusliikumine võib võita tarvitajate lugupidamise ja edendada seda kiiremini, mida soodsamalt ta suudab teostada tarbeainete muretsemist ja jagamist.* Ja kuna teiselt poolt ka ühiskauplustega võistlevad eraettevõtted püüavad vahetpidamata oma äriparaati täiendada, et sel viisil ära hoida ühiskaubandusliikumise edaspidist laienemist, võiks ühiskaubandus, kui ta oma tegevusviise ja organisatsiooni vahetpidamatult ei arenda, varsti kaotada oma võistlusvõime.

Ühiskaubanduslised kogemused üksikutes maades on juba laialised. Nende najal võime vastust leida mitmetele küsimustele ühiskaupluse juhtimise ja organiseerimise alal ning öelda, mil viisil neis asjus tuleb toimetada, et tegevus oleks vääriline uuenduslii-

kumisele, Käesoleva kirjutuse ülesanne on ülevaadet pakkuda neist kogemustest ja näidata, mis sihis ühiskaubanduslikke teguviise ning organisatsiooni tuleks arendada.

3. Erapooletuse põhimõte.

Tähendasime juba, et ühiskaubandusliikumise lõpusihiks on tarbeainete jagamist ning valmistamist täies ulatuses oma kätte võtta. Selle eesmärgi saavutamine võib sündida loomulikult üksi eeldusel, kui ühiskauplused töötavad nii, et kõik tarvitajad võivad olla nende liikmeteks ja kasutajateks. Ühiskaubandusliikumine ei jõuaks oma eesmärgile iialgi, kui osa tarvitajaid oma tegevuse leiavad olevat niisuguse, et nad kuidagi viisi ei saa astuda ühiskaubaluse liikmeteks. Nende jaoks peaks siis alati olema eraettevõtjaid.

On teada, et inimeste suhtumises ühiskondlikkudesse liikumistesse võimsalt kaasa mõjuvad nende usulised ja poliitilised tõekspidamised. Et kõik tarvitajad võiksid liituda ühiskauplustega, ei tohi ühiskaubandusel olla sellepärast mingit poliitilist ega usulist värvi. Nad ei tohi teha soodustusi poliitilistele erakondadele ega üksikutele usutunnistustele ning ei või annetada oma varasid seesugusteks otstarveteks, mis liikmete ühele osale kuidagi viisi ei ole vastuvõetavad. Niisugustest tegudest ei saa tarvitajateühingud omale mingit püsivat tulu, küll võivad nad sellega oma arenemist aga takistada.

Eelpoolööldust selgub, et erapooletuse põhimõte on rahvusvahelises ühiskaubandusliikumises omaks võetud tegeliku tarviduse tõttu. Ainult seda teostades võib ühiskaubandusliikumine kord saavutada oma lõppsihi.

Tegelikult tähendab erapooletuse põhimõtte teostamine seda, et tarvitajateühingute liikmeteks vastu võetakse kõiki tarvitajaid, nende poliitilistele ja usulistele tõekspidamistele vaatamata, kes ühiskaubandusliikumise tegevusepõhimõtted heaks kiitnud. Ka tähendab see seda, et tarvitajateühingute tegelased hoolega hoiduvad tegudest, mis võiksid haavata liikmeskonna mõne osa poliitilisi või usulisi tundeid. Veel tähendab erapooletuse põhimõtte teostamine praktikas seda, et ühiskauplused teenivad kõiki oma liikmeid ühtviisi ja et tegelaste valimisel ning usaldusametite jagamisel peaarõhk pannakse valitavate isikute ametioskusele ning ühiskaubanduslisele tublidusele, aga mitte poliitilistele ega usulistele tõekspidamistele.

Ei ole aga leitud, et erapooletuse põhimõtte takistaks tarvitajateühinguil tegemist teha niisuguste majanduspoliitiliste küsimustega, kus ühiskaubandusliikumine kaitsta võib kogu tarvitajaskonna huvisid. Seesuguseks küsimuseks on näit. tollide küsimus. Tollimaksud puudutavad ju otsekoheselt igat tarvitajat. Sellepärast ongi tarvitajateühingute poolt mõnikord õige tugevasti mõjuda püütud tolliküsimuste otsustamisele selles sihis, et tarvitajatehulkasid tollimaksudega ei koormataks rohkem, kui seda nõuab hädaline tarve.

4. Ühiskaubandusliku tegevuse kohalik koondumine.

Küsimus, kas ühiskaubandusliikumises tuleb püüda suurte või väikeste tarvitajateühingute loomisele, on arutusel olnud paljudes ühistegevusmaades. Võime sellepärast öelda, et see küsimus on juba küllaldaselt läbi uuritud ja et tema põhimõtteline kui ka praktiline külg on küllaldast selgitamist leidnud. Äratab loomulikult huvi vaatlemisele võtta, millisel arvamisel selles organisatsioonilises küsimuses ollakse rahvusvahelises ühistegevuses ja millistel põhjendustel praegune üldvalitsev seisukoht selles asjas on omaksvõetud.

Enne küsimuse vaatlemisele asumist tuleb aga öelda, et ei ole õieti midagi ebaloomulikku selles, kui tarvitajateühingud ühiskaubandusliikumise algaegadel ühel või teisel maal on olnud väikesed. Tekkivad ju tarvitajateühingud harilikult väikese asjahuvilistehulga algatusel. Uusi toetajaid võivad nad leida alles pikaajalise selgitustöö kaudu ja siis, kui nad oma tegevusega on näidata suutnud, et võivad tarvitajatele majanduslikku tulu hankida.

Teisest küljest ei ole midagi ebaloomulikku ka selles, et küsimust, kas tuleb püüda suurühingute väljakujundamisele, on tulnud erilisele uurimisele võtta. Võidakse ju mitmesuguseid seisukohti esitada ka väikeste ühiskaupluste kaitseks. Üldiselt näib seisukord selles küsimuses üksikutes maades (nii muu hulgas ka Soomes) olevat nii, et väikestes ühiskauplustes ärikulud on suhteliselt väikesemad kui suurtes, mis tuleb eestkätt sellest, et suurühingud peavad oma töötajatele pakkuma paremaid töötingimusi, kui väikesed ühingud seda suudavad teha. Samuti võib öelda, et väikeühingus on liikmete vaherkord ühiskauplusega lähedam kui suurühinguis, sest väikeste tarvitajateühingute liikmed asuvad ühingu keskkoha lähedal, suurte tarvitajateühingute liikmed on aga suurel maa-alal laiali. Kui kõigi nende asjaolude lisaks pealegi ühingute jõukus on väga mitmesugune ning jõukas ühing ennast healmeel ühendada ei taha nõrga ühinguga, siis ei tule kuidagi imestada, kui mõnel pool õige kaua aega vastu on seistud ühiskaupluste koondamisele ning lastud edasi kesta seisukorda, kus ühes ja samas kohas töötavad mitu tarvitajateühingut. Alles mõni aasta tagasi oli näit. Londonis üle saja väikese tarvitajateühingu.

Siiski on majanduslised asjaolud sundinud uurimisele võtma tarvitajateühingute koondumise kasulikkuse küsimust, kuna väikesed ühingud pole osutunud sama eluvõimsateks kui suured. Tähendatud uurimisel on selgunud asjaolusid, mis võimsasti kõnelevad tarvitajateühingute koondamise poolt.

Suurte ühingute poolt kõneleb esimesena juba see asjaolu, et nende abil võimalik on ära hoida majanduslist raiskamist. Kui igas kohas on kümme väikest tarvitajateühingut, siis peab nende jaoks olema ka kümme administratsiooni, kümme juhatajat, kümme ladu jne. Kõigest sellest hoolimata on need ühingud aga nõrgad ja puusivadki niisugustena. Naad ei suuda asutada moodsaid omatööstuse asutusi, nende kaupade muretsemine ja transport on ebatulus ning nende tegevusel ei ole ka suuremat tõmbejõudu tarvitajatehulkades.

Selle vastu aga, kui need kümme tarvitajateühingut ühendatakse, sünnib suuräri, mille väikeettevõttega võrreldes on hulk tähtsaid paremusi. Nimetagem neist mõned.

Suuräri võib kaupasad muretseda ja transporteerida alati kasulikumat kui väikeäri, kuna suuräri ostab kaupasad suuremate partiide viisi. Kogemused on näidanud, et kuigi mõned suure tarvitajateühingu kulud tõusevad suuremaks väiksete omadest, on suuräri kaubamuretsemisel saavutatav majanduslik tulu ikkagi suurem sellest, mis mõningate kulude suurendamisega on kaotatud. Suuräri kaupademuretsemisel saavutatav tulu on nii suur, et korralikul juhtimisel sellega kaetakse mitte üksi natukene suuremad kulud, vaid ka otsustavalt kaasa mõjutakse kohaliku hindadetasapinna alanemiseks. Seesugused kogemused on saavutatud vähemalt Soomes.

Ainult suurtarvitajateühingute poole püüdes võidakse lõpuks välja jõuda tarvitajateühingute omatööstuseni. Väikesed tarvitajateühingud võivad omatööstuse alal rajada ainult pisiettevõtteid, millised ei etenda mingit osa majanduskorra ühistegeliseks muutmisel. Suuräri, kes müüb kõiki tarbeaineid suurel hulgal, võib asutada võistlusvõimelisi ja moodsaid tööstusasutusi. Tarvitajateühingute omatööstus ongi üksikutes maades tähtsust saavutanud alles selle järele, kui ühingud arenenud on suurettevõteteks.

Suuräri võib palju paremini kui väike ette võtta oma kaupluse ja laduruumide parandusi. Väikeettevõtte, mis harilikult ei jaksa äratada kuigi suurt usaldust ostjaskonnas, ei suuda kuigi kergesti omale tarvilikku kapitali muretseda ärruumide moodsamaks muutmiseks. Selle väite tõepärasust on kinnitanud tegelik elu. Ainult suuräridel on jõudu jatkunud oma ärruumide korraldamist moodsatele nõuetele vastavalt läbi viia. Väikeettevõtted aga ei suuda harilikult milgil viisil tõusta kõrgemale valitsevast üldisest olukorrast.

Edasi tuleb tähendada, et suurettevõttel kergem on oma teenistusse tublisid juhtivaid jõude saada, kuna — kuigi ta maksab oma juhtivatele töötajatele paremat palka kui väikeettevõtte — juhi palk läbikäiguga võrreldes ikkagi nii suureks ei tõuse kui väikeettevõtteis. Suuräri võib seega hõlpsamini kui väike parandada oma teenijate tööolusid, sest et tal võimalik on soodsama kaubamuretsemise tõttu oma ärilisest läbikäigust suuremat müügikasu saada kui see võimalik väikses äris.

Suuräri paremused tulevad ilmsiks niisuguselgi alal, nagu seda on selgitustöö. Selgitustöö on suurelt osalt seda laadi, et teda võidakse samade kuludega arendada nii suure, kui ka väikse liikmeskonna ulatuses. Parimaks näiteks kõlbavad siin kuulutamise kulud. Kui ühes ja samas ringkonnas töötavad kümme tarvitajateühingut ning igaüks neist tahab näit. kuulutada oma jõulukaupasad, siis peavad nad avaldama ühtekokku kümme kuulutust. Ühinevad aga need tarvitajateühingud, siis on sama asja teatavakstegemiseks liikmeskonnale küllalt ühestainsast kuulutusest.

Samuti ei saa väikeettevõtte oma tegelaste kutselise täiendamise eest hoolitseda sama mõjuvalt kui suuräri. Väga mitmed suured tarvitajateühingud on oma teenistusse võtnud erilisi tegelaste õpetajaid. Väike tarvitajateühing ei saa loomulikult seda teha, kuna temal seesugusele õpetajale poleks küllaldaselt tööd anda. See läheks

talle liiga kalliks. Suurel ühingul on seda teha aga hõlbus, kuna tal niisuguse eritegelase jaoks küllaldaselt tööd jätkub ja ka tema palk ühingu suurest läbikäigust välja ei tee mingisugust nimetamisväärset osa.

Veel tuleb suurettevõtte paremusena nimetada seda, et nad nii tundelised pole majanduselu juhuslikkudele kõikumistele kui väikesed. Nad võivad ka juhuslikke kahjusid kanda kergemini kui väikesed. Kui suurühingu ühte kauplusesse on sattunud õnnetuseks halb juhataja ja see kauplus toob sellepärast suurt kahju, siis võib suur ühing selle hõlpsasti ära kanda, kuna kahju võimalik on ära jagada üle kogu laialise ettevõtte. Väikeühingule võib seesugune asi aga kergesti surmahoobi anda, kuna kahju jaguneb üle võrdlemisi kitsa piirkonna.

Eelpoolkirjeldatud põhjustel ongi rahvusvahelises ühiskaubandusliikumises üldisele maksvusele pääsenud suurühingute loomise püüe. Selle püüde tegeliku teostamise on hõlpsaks teinud asjaolu, et ühiskauplused tegetsevad erapooletuse põhimõtte alusel. Nende liikmetepere võib enesesse mahutada seega kõige lahkuminevate vaadetega liikmeterühmi. Nad võivad teenida kõiki ühiskonnaklasse ja kõiki kutseringkondi ühesuguse headusega. Tegelikus elus ei ole kunagi, kui kahe või rohkem tarvitajateühingu ühinemine on teoks saanud, tegelikult märgata olnud, et oleks ette tulnud tülisid üksikute ühinunud ühingute liikmeskondade vahel. Vastuoksa on selgunud, et ühinunud ühiskaupluste liikmeskonnad üheskoos kujundavad tihedama terviku kui varemalt lahus olles.

Küsimus võtab natukene teise iseloomu, kui tuleb otsustada millise suurusega ringkonna üle võib ulatuda ühe tarvitajateühingu tegevus. Kogemused on näidanud, et üldiselt ei peaks püüdma tarvitajateühingu tegevuspiirkonda nii laiaks suruda, et tema kaugemate kaupluste tegevuse jälgimine raskeks muutuks. Ja kaupade veo seisukohalt peaks silmas pidama, et teeolud ühingu keskkohast harukaupluste juurde oleksid tegevusele soodsad. Sihiks võib pidada üldiselt seda, et tarvitajateühingute tegevuspiirkonnad mahutaksid enesesse ühtlase majanduspiirkonna.

5. Ühiskaupluste kohalik koondumine viib uuen- dustele ühiskaupluste organiseerimisviisides.

Väikese tarvitajateühingu organideks on harilikult peakoosolek, kelle käes on kõrgem võim ühingus, ja juhatuses, kes ajab ühingu asju. On päris selge, et väikese ühingu jaoks seesugune juhtimissüsteem on ideaalne. Kindlustab ta ju liikmetele võimaluse otsekoheselt käsitada neilekuuluvat võimu ühingu asjus, sest et kõik liikmed võivad ilmuda ühingu peakoosolekuile. Ja kuna liikmed väikeses ühingus keskkoha lähedal asudes võivad alatasa jälgida ühingu tegevust, võivad nad sel teel tihedat alalist valvet pidada juhatusegi tegevuse üle.

Suures tarvitajateühingus ei suuda seesugune korraldus liikmeid aga pikemat aega enam rahuldada. Tegelikkude kogemuste järgi otsustades ei pääseks laialisel maa-alal tegutsevas tarvitajate-

ühingus kõik liikmed kunagi ühingu asjus oma võimu käsitada. Sest ei saa ju nõuda, et nad ette võtaksid pikke reise ühingu peakoosolekuile, ka on raske niisugust koosolekuruumigi leida, kuhu ühingu mitmetuhandepealine liikmetepere ära mahuks. Kuid niisugune seisukord, kus liikmetel võimalust ei ole käsitada neile kuuluvat võimu, oleks ühingu elus siiski takistav. Ühing muutuks niisugusel puhul ebademokraatlikuks, kuna võimu käsitamine ühingus jääks peaasjalikult ühingu keskkohas asuvate liikmete kätte. Sellel aga võib kergesti tagajärjeks olla, et võimuta jäänud liikmetel kaotsi läheb n. n. „omakaupluse“ tunne, mis on hädatarvilikuks eelduseks ühiskaubanduslise ostutruuduse alalhoiuks. Kuidas võiksidki liikmed, kellel iialgi võimalik pole sõna öelda ühingu asjade juhtimisel, ettevõtet omana tunda!

Just tähendatud halbtuste kõrvaldamise mõttes ongi mitmetes ühiskaubanduse maades suurte tarvitajateühingute korraldus välja kujundatud niisuguseks, nagu eelpool selgitame. Vähemalt senised kogemused näitavad selle olevat küllalt paenduvana ja täitvat neid eesmärke, mida fema loomisega on püütud saavutada.

a) Liikmete edustus.

Et kõik liikmed ühingus saaksid oma häält kuuldavale tuua, kui tegemist on kõrgeima võimu käsitamisega ühingus, on suurtes tarvitajateühinguis loobutud üldkoosolekuist, millistest iialgi kõik liikmed ei saa osa võtta. Ühingute üldkoosolekuile kuuluv võim on usaldatud liikmete esindajatekogudele, millised *valitakse üldise ja proportsionaalse valimisviisi alusel*. Seesuguste esindajatekogude liikmete arv võib olukorra kohaselt, eestkätt muidugi liikmete üldarvu suuruse kohaselt, muutuda. Soomes vaheldub ta harilikult 20-ne kuni 60-ne esindaja vahel.

Niisuguse süsteemi heaks küljeks on see, et igal liikmel on ühesugune õigus mõjuavaldamiseks selle juhtorgani koosseisule, kes käsitab kõrgeimat võimu ühingu asjus. Teisiks heaks küljeks on see, et igast liikmete rühmitusest või igast harukaupluse ringkonnast tuleb esindajatekogusse liikmeid teatava rühmituse suuruse või harukaupluse ringkonna liikmetearvu jõuvahekordade kohaselt. Demokraatlikkuse põhimõte leiab esindajatekogu kaudu ühingus seega täielikku teostamist, mis on ühingu püsiva edenemise paratamatuks eelduseks.

Ainukene puudus, mis seesuguse süsteemi juures mõnikord ilmsiks tuleb, on see, et kõigis ühingutes liikmed esindajatekogu valimistest küllalt elavalt osa ei võta. Kus see on nii, seal võib juhtuda, et ühingu kõrgeimat võimu käsitav organ oma koosseisult kujuneb teistsuguseks, kui on liikmetepere tõeline koosseis. Valimis- selgitustööga võidakse seda puudust suurel määral aga kõrvaldada.

b) Piirkonna koosolekud.

Ühingu liikmete esindajatekogu ei anna aga liikmetele veel võimalust oma arvustust ja sooviavaldusi ühingu tegevuse kohta isiklikult kuuldavale tuua. Võimalus selleks tuleb liikmetele aga ikkagi anda,

et nad ühiskauplust tõeliselt tunneksid ettevõttena, mis on nende eneste oma ning mille tegevust neil sellepärast vabadus on arvustada. Demokraatlikes liikumises eneses peituva seesuguse tarviduse rahuldamiseks on suurte tarvitajateühingute organisatsiooni väljakujundamisel talitatud nii, et iga harukaupluse või harukaupluste rühma piirkonnas igal aastal toime pannakse n. n. piirkonna koosolekuid, milliste osavõtjaks kutsutakse kõik tähendatud piirkonnas asuvad liikmed. Seal siis selgitatakse ühingu juhatuse poolt ühingu tegevust ning saavutusi. Liikmed omält poolt võivad selles asjas kuuldavale tuua oma arvustavaid arvamisi ja sooviavaldusi.

Piirkonnakoosolekud on ühingu juhatusele eneselegi väga tähtsad, sest nende kaudu pääseb ta otsekoheesse kokkupuutumisse liikmeskonnaga. Ta võib nende kaudu selgust saada mõtetest, mis liiguvad liikmeteperes ühingu tegevuse kohta, ja võib liikmetega vabalt mõtteid vahetada ühingu minevase ja tulevase tegevuse kohta.

c) Nõukogu.

Suures tarvitajateühingus tuleb väga sagedasti otsustada tähtsaid küsimusi. Peale selle nõuab järevalve juhatuse tegevuse üle rohkesti hoolt ja vaeva. Liikmete esindajatekogu, mille kokkukutsumise kohta üksikute maade seadustes on isegi kitsendavaid määrusi, on liig paendumatu organ seesuguste jooksvate asjade ajamiseks. Teisest küljest aga ei ole ka võimalik paljude tähtsate küsimuste otsustamist jätta nii pisikese juhtorgani ülesandeks, nagu seda on ühingu juhatas.

Tähendatud asjaolud on sundinud suurte tarvitajateühingute korraldust välja arendama niiviisi, et kõik praegunimetatud puudused iseenesest kõrvalduksid. Tähendatud küsimus on lahendatud nii, et on seatud liikmete esindajatekogu ja ühingu juhatuse vahele uus juhtorgan, nõukogu. See on oma liikmete arvu poolest esindajatekogust väiksem, kuid juhatusest suurem. Soomes on nõukogu liikmete arv harilikult 12 või 15. Teda võidakse kokku kutsuda alati, kui asjaolud seda nõuavad. Tema ülesandeks on, nagu eelpoolnimetatust juba selgub, ära otsustada tähtsamaid ühingu tegevuses ettetulevaid asju ning valvata juhatuse tegevuse järele.

Kuna nõukogu igal juhtumisel koos peab käima palju harve-mini kui juhatas, on tema koosseisu määramisel talitatud harilikult nii, et nõukogu liikmed on valitud ühingu tegevuspiirkonna mitmest küljest, sagedasti isegi kaugematest kohtadest. Seesuguse talitusviisiga on püütud kätte saada seda, et kaugemaiski kohtades asuvad liikmed võiksid saada omale esituse ühingu tähtsatesse usaldusametitesse. See ju ainult kasvatab liikmete usaldust ühingu vastu, kui nende esitajad saavad ühingu asjade arenemist tähele panna võimalikult lähedalt ning juhtida selle käiku.

Nõukogu valimisel on püütud harilikult ka selle poole, et valimine esindajatekogu poolt sünniks proportsionaalse valimisviisi alusel. siis oleks nõukogus oma jõuvahekordade kohaselt esitatud samad liikmeterühmitused, kes kujundavad esindajatekogugi. Niisuguseski talitusviisis tuleb ilmsiks ühingu demokraatlik iseloom.

d) Juhatus.

Täidesaatvaks juhtorganiks suurtes tarvitajateühinguis on lõpuks juhatus. Selle valib nõukogu. Ta peab ajama ühingu asju oma parimat oskust mööda ja esindajatekogult ning nõukogult saadud juhtnõõride kohaselt. Tema liikmete arv on harilikult 3 või 5. Kuna juhatus peab koos käima sagedasti, valitakse tema liikmed harilikult ühingu tegevuse keskkohast.

e) Kaupluste nõukogud.

Kuigi eelpoolkirjeldatud juhtimisorganisatsioon on oma ehituselt juba täielik, võidakse — ja on isegi kasulik — seda täiendada veel mõningate abiorganidega. Viimaste hulgas tuleb esijoones nimetada kaupluste nõukogusid.

Kaupluste kontroll ja kaupluse tegevuspiirkonna liikmete keskel arendatav selgitustöö, liikmete ühiskaubandusliku ostutruuduse ülalpidamine ja nende kaebuste ning sooviavalduste vastuvõtmine pakub rohkesti tööd. Kindlasti ei saaks need ülesanded lahendatud küllalt korralikult, kui nad jääksid ainult juhatuse või nõukogu hooleks. Annavad nad ju tööd peaaegu igaks päevaks, kord rohkem, kord vähem.

See tühi koht suurte tarvitajateühingute korralduses on täidetud nii, et kohalikkude järevalveülesannete täitmiseks ja selgitustöö arendamiseks iga harukaupluse piirkonnas asutatakse abiks juhatusele ja nõukogule kaupluse nõukogu. Selle valimist toimetatakse harilikult nii, et piirkonnakoosolekuil kauplusepiirkonna liikmed ise üles seavad kandidaadid, mille järgi siis nõukogu kauplusnõukogu lõpulikult ametisse määrab. Kauplusnõukogu liikmetearv on enamasti kolm või viis.

Kõnelemata sellest, et ühingu juhatus ja nõukogu sel viisil väga tarviliku abi leiavad kaupluste tegevuse järevalveks ja selgitustööks, on kauplusnõukogudel suur tähtsus ka liikmete „omakaupluse“ tunde ülalpidamiseks. On ju loomulik, et kauplusepiirkonna liikmed kaupluse rohkem omana tunnevad siis, kui nende keskest valitud esitajad kauplusnõukogu liikmetena pääsevad hoolt kandma kaupluse tegevuse edenemise eest. Peale selle võivad liikmed, kui kauplusnõukogu ametisse seatud, alati ise oma kaupluse piirkonnast leida mõne ühingu usaldusametis oleva isiku, kellele nad võivad ette kanda oma kaebusid ja sooviavaldusi.

6. Ühiskaupluste kapitaliküsimus.

Kõige paremgi korraldus üksinda ei tee tarvitajateühingut veel eluvõimsaks ja teguvõimeliseks. Ühel ajal korralduse väljaarendamisega tuleb ühtlasi hoolt kanda talitusviiside ja paljude ärijuhtimisesse puutuvate asjade väljaarendamise eest. Üks neist on tarvitajateühingute kapitaliküsimus.

Kapitale, mis käima panevad tarvitajateühingute äriparadi, võib loetleda järgnevas järjekorras, silmaspidades seda, kui kindlalt nad ettevõttega on seotud:

- 1) erikapitalid,
- 2) osakapital,
- 3) laenud liikmetelt,
- 4) laenud välistelt võlausaldajatelt ja
- 5) lahtised võlad.

Kõneledes neist põhimõtetest, millistest tarvitajateühingute tegevuskapitali nõutamisel tuleks kinni pidada, tuleb ikka ja ikka uuesti meelde tuletada seda, mil viisil tarvitajateühistegevuse teerajajad, Rochdale'i kangrud, tähendatud asjas talitasid. Kangrud nõudsid, et nende ühing peab olema võlausaldajaist ärarippumatu. Nad ei lubanud, et liikmed ostaksid kaupasid võlgu, ja ei võinud sallida sellepärast ka seda, et ühing ise ostaks kaupa võlgu või laenaks kelleltki. Nende tegevuskava üheks juhtnööriks oli: *liikmed peavad oma ühingu tegevuseks tarvismineva kapitali ise kokku panema.*

See kangrute poolt omaks võetud talitusviis on nii ühiskaubandusliku praktika kui ärimajanduslikekude põhimõtete seisukohalt vaadates ainuke õige. Seda jälgides vabanevad tarvitajateühingud rippuvusvahekorraist. Talitades nõndasamuti, nagu kangrud, võivad ühiskauplused jõuda viimaks ka selleni, et nad jaksavad oma äri- list tegevust rajada puhta rahaga väljamaksmistele, mis kujuneb võlguostmisest palju soodsamaks.

Abinõud, milliste varal liikmed oma ühiskauplust võivad finanseerida, on kapitalide kogumine, osatähtede omandamine ja hoiu- summade paigutamine ühinguusse.

a) Kapitalide kogumine.

Tarvitajateühingud koguvad omale kapitale sel teel, et ülejää- kideist üks osa kapitalideks määratakse. Kapitalid on seega liikmete jagamatuks ühisomanduseks, mille liikmed jätavad ühingu kätte.

Kapitale kogutakse tarvitajateühinguile selleks, et nad võiksid vabaneda laenukapitalidest, mis asetavad ühinguist rippuvusse oma võlausaldajaist. Peale selle püütakse kapitale kogudes võimalust luua tegevuse edaspidiseks laiendamiseks. Püüavad ju tarvitajate- ühingud oma tegevust alatasa laiendada. See aga nõuab kapitale. Kui on tarvilikud kapitalid laiendamise jaoks kogutud juba ette, siis võib laiendamine ise kergesti teoks saada.

Kapitalide kogumine on eriti tähtis ka ühingu võistlusvõime ülalpidamiseks. Kõige muude summade pealt peab ühing maksuma protsente. Omakapitalide juurde arvatud summad on tal käes aga protsendivabalt. Tarvitajateühingut koormavad protsendikulud on selle- pärast seda vähemad, mida suuremad on tema omakapitalid.

Tarvitajateühingute omakapitalide suurendamine on eriti tar- viline just neis maades, kus ühingute osakapitalid on jäänud väga väikseks. Nii on seisukord näiteks Soomes, kus ühiskaupluste osa- kapitalid kujundavad ainult 1% kõigist ühinguist kasutada olevatest summadest 1928. a. (Eestis 5,94%). Sel põhjusel määravadki Soome tarvitajateühingud igal aastal oma ülejääkidest enam kui poole kapitalide suurendamiseks. Ainult umbes pooled kõigist tarvitajate- ühinguist jagavad ülejäägist oma liikmetele ka ostupreemiat; teised määravad selle kõik kapitalide juurde.

Ülejääkide määramine ühingu kapitalideks leiab liikmete poolt sagedasti vastuseismist sel lihtsal egoistlikul põhjusel, et osa liikmeid sooviksid ülejäägi otsekohest ärajagamist liikmete vahel. Niisugusele seisukohale asujad liikmed peavad silmapilgu huvi ühingu tegevuse kindlustamisest tähtsamaks. Nad ei hooli sellest, et ühingu tulevikus oma liikmeid võiks teenida paremini, kui tema majandusline põhi kiiremini tugevaks ehitatakse. Seesugune egoistlik ja ainult silmapilgukasu taotlev seisukoht tuleb püüda tervete äripõhimõtete teelt kõrvale tõrjuda. See võib sündida ainult järjekindla selgitustöö abil. Niisuguses aatelistes liikumises, nagu seda on ühiskaubandusliikumine, peab ühine huvi ja tarvitajateühingu eeskava teostamisvõimaluste loomine hindamist leidma silmapilguhuvidest eespool.

b) Osakapital.

Osakapital on ühingu põhikapital. See on kapital, mille tarvitajateühingu liikmed ettevõttesse paigutavad tema kaubandusliku tegevuse finanseerimiseks. Oma iseloomu poolest erineb osakapital ühingu omakapitalidest sellega, et osamaksud on liikmete isiklikud rahapaigutused ühingusse ja seejuures tagasinõuetavad, kuna aga ühingu omakapitalid on ühingus olevaiks liikmete ühisomanduseks, kusjuures üksikul liikmel võimalust pole neid ühingust välja võtta.

Lisaks sellele, et osakapitali kogudes tarvitajateühing saab omale tegevuskapitali, toovad need ühiskauplusele veel teist tähtsat kasu. Osamaksud, eriti siis, kui nad kõrged, seovad liikme tiheidalt ühingu külge ja kihutavad teda hoolitsema ühingu heakäekäigu eest. On ju loomulik, et isikud, kes on paigutanud ettevõttesse oma summasid, püüavad igal viisil selle eest hoolt kanda, et ettevõtte töötaks hästi. Võib peaaegu öelda, et see huvi on umbes võrdne osamaksu suurusele. Nimelt kuulub inimloomu omaduste hulka, et nad muret tunnevad selle eest, mis nende oma.

Tegevuskapitali kogumise kui ka liikmete ühiskaubandusliku huvi ülalpidamise seisukohalt oleks seega soovitav, et osamaksud oleksid nii kõrged, kui asjaolud seda vähegi lubavad.

Osamaksude suurus üksikutes maades vaheldub suuresti. Kõige rohkem osakapitali on tarvitajateühingute liikmed kokku pannud Inglismaal, kus on viisiks saanud, et liikmed neilekuuluvast puhtakasu-osast aasta-aastalt ikka uusi ja uusi osatähti juurde omandavad. Aga ka mitmetes noorteski ühiskaubandusmaades on korda läinud asja korraldada nii, et võimalik on olnud ühingu osakapitali niisugusele kõrgusele tõsta, et ta ühingu tegevuskapitalide hulgas etendab silmapaistvat osa. Nii, näiteks, on Rootsis seisukord nii, et tarvitajateühingute keskühingu liikmeks pääsevad ainult need tarvitajateühingud, kus üksik liikme osamaks on vähemalt 100 krooni. Viimase aasta lõpul kujundas Rootsi tarvitajateühingute osakapital 27,4% kõigist tarvitajateühingute käsutuses olevatest kapitalidest.

c) Laenud liikmetelt.

Ühingu omakapitalide ja osakapitali kogumise kõrval võivad liikmed oma ühingut rahaga varustamiseks tarvitada veel kolman-

datki abinõu, nimelt — oma vabade rahasummade hoiuandmist tarvitajateühingu kätte.

Et hoisummade kogumine liikmetelt võiks sündida võimalikult mugavalt, on paljude maade ühiskaubanduslikud organisatsioonid hakanud sisse seadma oma hoiukassasid. See on korraldatud kas nii, et luuakse hoiukassad keskühingu korraldusel, kus juures kohalikud ühiskauplused tegutsevad keskühingu hoiukontoritena, ehk jälle nii, et kohalikud ühingud enesele luba on nõutanud hoisummade vastuvutmiseks. Siinkohal oleks ülearune lähemalt harutama hakata, kas parem on see või teine talitusviis. Oleneb iga maa enese olukorrast ja seadusandlusest, millist viisi ühiskaupluste hoiukassade loomisel kuskil tuleks tarvitada.

Kuigi hoiukassade hoisummad ühingu kaubandusliku tegevusega seotud on võrdlemisi nõrgalt, sest et hoisummasid nõudmise korral alati tuleb tagasi maksta, isegi siis, kui hoiukassade põhikirjas on ette nähtud tähtaeg etteteatamiseks, on neil siiski see paremus, et nad pangalaenudega võrreldes on märksa odavamaprotsendilised. Hoiukassade hoisummad laenatakse ju otseteed raha hoiuletoojatelt, kusjuures ühiskauplus vabaneb pangale selle vahekasu maksmisest, mida pank alati on sunnitud võtma, kui ta hoiuletoojatelt kokkuvõetud summe laenutarvitajatele edasi usaldab. Peale selle on hoiukassasummade paremuseks asjaolu, et need on laenu ühiskaupluse enese liikmetelt. Nad ei sea sellepärast tarvitajateühingut rippuvusse ühingust väljaspool olevatest võlausaldajatest. Neil põhjustel tuleb liikmetelt laenamist tarvitajateühinguile paremaks pidada, kui pangalaenusid ja lahtiseid võlad.

d) Laenu väljastelt võlausaldajalt ja lahtised võlad.

Väljastelt võlausaldajalt laenamine ja lahtiste võlgade varal tegutsemine on, nagu selgub juba eelpooltoodustki, hädaabinõud, milliseid tuleb kasutada ainult niisugustel juhtudel, kui muul viisil enam võimalik ei ole tarvitajateühingu tegutsemiseks vajalikke summasid kokku saada. Püüded tarvitajateühingute tegevuse korraldamisel ja kapitaliküsimuse lahendamisel olgu sihitud sellepärast sinna poole, et tarvitada võimalikult vähe niisugust tegevuskapitali.

7. Ülejäägi kasutamine.

Ühiskaupluste tegevus loomulikus olukorras annab puhast ülejääki, kuna ju kaupsid müüakse n. n. päevahindadega. Tähenatud ülejääk on kokkuhoid, mida liikmed omale on soetanud sellega, et nad hakkasid ühiselt tarbeaineid muretsema. Liikmed võivad seda ülejääki tarvitada niiviisi ja seesugusteks otstarveteks, nagu ühingu põhikirjas see ette nähtud.

Rahvusvahelises ühiskaubandusliikumises on viisiks saanud, et tarvitajateühingud oma ülejääke kasutavad ainult mõningateks otstarveteks. Otstarbed, millistega tarvitajateühingud piiranud on oma ülejääkide kasutamist, on järgmised:

- 1) äritegevuse toetamine,
- 2) osakasu (divident) osakapitali pealt,

- 3) ostupreemiad liikmetele,
- 4) ühiskaubanduslik propaganda, ja
- 5) üldkasulikud otstarbed.

Need ülejäägi kasutamiseks kindlaks kujunenud põhimõtted rahvusvahelises ühiskaubandusliikumises on tingitud praktilistest tarvetest. Oleneb ju ühiskaubandusliikumise arenemine palju sellest, mil viisil kasutatakse kaubandusliku tegevuse juures tekkinud puhast ülejääki. Seda tuleb kasutada nimelt nii, et selle juures liikmete keskel ei tekiks tülisid. Tähendatud siht ongi saavutatud, kui ülejäägi kasutamist piiratakse loetletud otstarvetega.

Selgitame järgnevas ülejäägi kasutamist natukene üksikasjalisemalt.

a) Kaubandusliku tegevuse toetamine.

Ülejääki võidakse kaubandusliku tegevuse toetamiseks kasutada kahesugusel viisil: 1) võttes ette mahakirjutusi ja 2) määrates ülejääki kapitalide suurendamiseks.

Mahakirjutustest kuulub osa ärikulude hulka, teine osa on n. n. kindlustusmahakirjutused. Mõistliku ärijuhtimise hulka kuulub, et paratamatud mahakirjutused, nagu näit. need, mis tekivad mööbli ja kinnisvarade kulumisest ning vananemisest, tulevad ette võtta alati, hoolimata sellest, kas kaubanduslikust tegevusest ülejääki on tekkinud või mitte. Varanduste väärtust ei või ju bilanssi suuremana üles võtta kui ainult nende tegeliku väärtuse kohaselt, ja kui nad kuluvad, tuleb alati toimetada ka vastavaid mahakirjutusi. Kuid mõistlik ärijuhtimine eeldab veel ka seda, et luuakse äriale nägematu reserve, tehes näit. kaubalaost nägematu mahakirjutusi, s. o. määrates juba teenitud puhaskasust ühte osa tulevaste võimalikkude halbade aastate kahjusid katma. Kui seda tehakse, võib äri alati kokku seada kõlbliku bilansi, kuigi eeldused korrapärase puhtakasu teenimiseks mõnel aastal osutuvad nõrkadeks. Niisugustel aastatel võidakse nimelt varem mahakirjutuste näol tagavaraks pandud varamat puhaskasu aruandeaasta puhtakasuna bilanssi võtta.

Teine viis ülejääki äritegevuse toetamiseks ära kasutada, nimelt ülejäägi määramine omakapitalide suurendamiseks, on selgitamist leidnud juba eelpool, tarvitajateühingute kapitaliküsimusest kõneledes. Sellest ei tarvitse sellepärast siinkohal enam juttu teha.

b) Divident osakapitali pealt.

Sel juhtumusel, kui äriiline tegevus on annud ülejääki, on kohane, et liikmed saaksid rahaturul valitseva protsendi neile summadele, mis nad kogunud on oma kokkuhoiuga ja paigutanud ühingusse. Üksikutes maades toonitatakse tugevasti küll ka sedagi põhimõtet, et osakapital peaks olema protsenditu. Seesugune seisukoht on aga omaks võetud rohkem ärilisi huvisid silmas pidades kui põhimõttelikkude seisukohtadega arvestades. Protsendimaksmist osakapitalile ei saa põhimõttelikult kuidagi vales pidada, kui selle määr ei ole kõrgem harilikust pangaprotsendist. Alles siis, kui dividend oleks kõrgem harilikust hoiuprotsendist, muutuks tarvitajateühing ettevõtteks, kuhu kasulik on kapitale mahutada. Tarvitajateühing ei tegutse aga mitte

selleks, et protsente teenida kapitalile, vaid ainult selleks, et teenida ühiskaupluse ostjaskonda.

Kuna dividendi osakapitalile võidakse maksta ainult sel juhul, kui ettevõtte on jättnud puhast ülejääki, ei või seda maksta protsentide arvelt, mil nad kuuluksid aruandeaasta ärikulude hulka, vaid ainult puhtakasu arvelt.

c) Liikmete ostupreemia.

Ühiskaubandusliikumise vaimu ja sisu kohane on, et ühiskauplused oma puhtastkasust jagaksid liikmetele ostupreemiat. On ju liikmed ühiskaupluse ümber koondunud just selleks, et nad soovivad omale tarbeainede osta päevahindadest odavamalt.

Ostupreemia jagamine liikmetele on ka heaks reklaamiabinõuks ühiskaubandusliikumises. Kui liikmed pärast aruandeaasta lõppu saavad ostupreemiat, siis on see neile kõige käegakatsutamaks abinõuk, et ühiskauplus oma liikmetele tõesti suudab pakuda majanduslikku tulu. Niisugune tunne suurendab ühiskaubanduslikku huvi tarvitajateühingu liikmeskonnas.

Teisest küljest aga tuleb meeles pidada, et tuleviku mõttes on suurima tähtsusega kindlustada kõigepealt ühiskaupluse majanduslikku alust, enne kui hakatakse ülejääke tunduvamal määral ära jagama. Tarvitajateühingu esimestel tegevusaastatel, mil ettevõtte harilikult alati on kapitalikehv, ei tohiks ostupreemia jagamine üldse kõne alla tulla. Liikmed peaksid olema niivõrd mitteegoistlikud, et nad tuleviku heaks loobuksid silmapilgulisest kasust. Kui kapitale kogudes ühingut majanduslikult ei kindlustata, vaid ülejääk ära jagatakse, võib ettevõtte juba esimese tema vastu sihitud kallaletungimise puhul kokku variseda. Tarvitajad kaotavad siis kaitse, mille nad enesele on ehitanud majandusliku kasuahnitsemise vastu.

Alles siis, kui ühiskauplus on saavutanud kindla seisukorra, võib ostupreemia jagamine kõne alla tulla. Aga ka siis tuleb ärajagatava ülejäägi-osa suuruse küsimuse otsustamisel arvesse võtta mitte üks asjaolu, et tarvitajateühingu majanduslikku seisukorda tuleb parandada jätkuvalt, vaid ka seda, et tulevikuski ettevõtetaivate laienduste tarvis tuleb koguda kapitali. Ostupreemiate jagamist tuleb sellepärast isegi siis, kui ühing juba kindlal jalal, piirata ainult kõige hädatarvilikuma määraga.

Jagatava ostupreemia suurus erineb üksikutes maades väga suuresti. Inglismaal on tarvitajateühinguid, kes jagavad ostupreemiat järjekindlalt üle kümnegi protsendi ostusummast. See on võimalik ainult selletõttu, et hindade tasapind niisugustes kohtades on üldiselt väga kõrge, kusjuures ühiskauplusedki pole püüdnud seda tunduvamalt alandada, vaid rahuldavad sellega, et kõrgete hindade ülekohut ostjaskonnale tasuvad kõrgete ostupreemiate jagamisega. Rootsisis jagavad ühiskauplused ostupreemiat harilikult 3% ostusummast. Kuid on maid, ja niisuguste hulka kuulub näit. ka Soome, kus ühiskauplused sihikindlalt on püüdnud hindade tasapinna allasurumise poole, mille tõttu nii puhaskasu kui ka ostupreemiate jagamise võimalus on püsinud võrdlemisi väiksena. Tar-

vitajateühingud Soomes, kes ostupreemiaid jagavad, püüavad seda piirata $\frac{1}{2}$ — 2 protsendini.

Üldiseks kujunenud on rahvusvahelises ühiskaubandusliikumises ka viis, et kui kaupasad müüakse ühtlasi ka mitteliikmetele, siis need ostupreemiate osaliseks saavad alles siis, kui nad astuvad ühingu liikmeks. On ju ka päris loomulik, et isikud, kes kasutavad ühiskauplusest saadavat tulu, liikmeks astudes ühtlasi ka kannaksid vastutust tarvitajateühingu tegevuse eest.

d) Ühiskaubanduslik selgitustöö.

Et levitada ühiskaubanduslikku selgitustööd, on ühiskauplused kohaseks pidanud oma ülejäägist summasid määrata ka niisugusteks otstarveteks, mis edendavad ühiskaubandusmõtte tuttavaks saamist. Nii on tarvitajateühingud summe kinkinud raamatukogudele ühiskaubanduse kohta käiva kirjanduse muretsemiseks. Kuna aga ühiskaubandusliku selgitustöö tegemine ikkagi jääb peaaegselt tarvitajateühingute eneste teha, ei ole seesugused annetamised ulatunud mitte väga suurte summadeni.

Tarvitajateühingute eneste poolt tehtava ühiskaubandusliku selgitustöö kulud kaetakse praegusel ajal enamasti otsteed ühingu jooksvate kulude arvelt, aga mitte puhtakasummadest. On ju selgitustöö kulusummad niisuguseks kulude liigiks, milliseid tuleb teha paratamatult, et tegevus edeneks ja ühiskaupluste ostjaskond laieneks.

e) Üldkasulikud otstarbed.

Tarvitajaskonna üldhuvisid kaitsvate korraldustena on tarvitajateühingud teinekord oma puhaskasust summa määranud ka üldkasulikkudeks otstarveteks. Niisugusteks otstarveteks annetusi tehes on aga püütud sinnapoole, et ühingu liikmeskond seda enam-vähem ühemeelselt toetaks. Kui nende pärast liikmeskonna keskel on karta ühingu rahulikkude tööd segavaid sekeldusi, siis ainult takistaks see ühiskaupluse arenemist. Üldkasulikuks otstarbeks minevad annetused ei tohi sellepärast toetada mingisuguseid poliitilisi ega rühmahuvisid, sest sellega rikutaks ühiskaubandusliikumise erapooletuse põhimõtet ja haavataks teisel seisukohal asuvate liikmete poliitilisi töekspidamisi.

Üldkasulikkudeks otstarveteks summasid määrates on kohane püstitada ühtlasi nõuet, et annetusi ei määrataks niisugustele asutustele ja ettevõtetele, milliste ülalpidamine kuulub riigi ja omavalitsuste kohustuste hulka. Riik ja omavalitsused peavad ise jaksama oma ettevõtete eest hoolt kanda. Need üldkasulikud ülesanded, mida ühiskauplused toetavad, võivad olla ainult niisugused, milliseid teostatakse kodanikkude vabatahtliku huvi alusel.

8. Kapitalide mahutamine.

Tegevuskapitale, mida tarvitajateühing omale ühel või teisel viisil on kogunud, võidakse ettevõttesse mahutada tulusalt ja ka tulutult. Ühiskondliku uuendusliikumisena tuleb ühiskaubanduslii-

kumisel aga kõige kindlamini hoiduda ebatulusatest kapitalimahutamistest.

Äri-elu on viimastel aastatel võrratumalt arenenud. Ainuüksi need ärid, kes juhivad oma tegevust majanduslikkude ärijuhtimisviiside kohaselt, võivad alal hoida oma seisukoha ning võita võistluses, mida ärielus päevast päeva peetakse. Juba ühiskaupluse võistlusvõimegi seisukohalt on sellepärast äärmiselt tähtis, et tarvitajateühingute kapitalide mahutamine sünniks majanduslikkudest põhimõtetest hoolsaimini kinni pidades.

Ühiskaupluste kapitale mahutatakse peaausjalikult kolmele poole, nimelt: tarbevarandustesse (kinnisvaradesse ja sisseseadetesse), kaubaladudesse ja omatööstusse. Muud otstarbed, kuhu tarvitajateühingud kapitale mahutavad, on vähema tähtsusega, mispärast siinkohal nende vaatlemisest võime mööda minna.

a) Kapitalide mahutamine tarbevarandustesse.

Kinnisvarad ja sisseseaded koormavad ühiskauplusi kahel viisil. Nendesse mahutatud kapitalide pealt tuleb maksta protsente ja nad kuluvad tarvitamise juures. *Tarvitajateühinguile kõlbav ärimajanduslik põhimõte tarbevaranduste asjus võib olla seega ainuüksi see, et tarbevarandustesse tuleb kapitale mahutada nii ettevaatlikult, kui see vähegi võimalik.*

Muidugi on väga raske öelda, kus asub piir, millest tarvitajateühingud oma tarbevarandustesse kapitale mahutades ei tohiks üle astuda. Olukord mitmepool on väga isesugune. Siiski on võimalik ära märkida mõningaid üldiseid seisukohti, mida tarvitajateühinguil tarbevarandusi muretsetes tuleks silmas pidada.

Kõigepealt piiravad tarvitajateühingute tarbevaranduste muretsemist ühingute omakapitalid. Need summad, millised tarbevarandustesse mahutatakse, ei vabane sealt õieti mitte kunagi. Väga harva tuleb seda ette, et tarvitajateühing omalemuretsetud kinnisvara või sisseseade ära müüb. Sellest järgneb, et kapitalid, milliseid mahutatakse tarbevarandustesse, peavad ettevõttega seotud olema kõige kindlamini. Kindlasti ühinguga seotud kapitalideks on aga ainult tagavaraks kogutud omakapitalid ja osakapital. Neid kapitale ei saa ühingust keegi välja võtta. Kui aga tarbevarandust muretsetakse niisuguste kapitalide arvel, milliseid võidakse alati tagasi nõuda, siis võiks ühing sattuda maksuraskustesse, kui võlausaldaaja ühingult välja nõuab summe, mis on mahutatud kinnisvaradesse ja sisseseadetesse. Niisuguse hädaohu ähvarduse alla ei või ühing ennast anda.

Et kapitalide mahutamine tarbevarandustesse võiks piirduda ainult kõige hädavajalikumaga, on soovitatav, et ühiskauplused vähe-malt oma esimestel tegevusaastatel püüaksid võimalustmööda läbi ajada üüriruumidega. Nendega rahuldumine on tarvitajateühingule kasulik kahes mõttes. Kõigepealt on seisukord peaaegu kõigis maades niisugune, et üüriruumid nõuavad vähem kulu kui oma kinnisvara. Teiseks, tarvitades üüriruumi vabaneb tarvitajateühing kapitalide mahutamise ehitusse ja võib summad, mida oleks tulnud ära kulutada oma hoonete muretsemiseks, panna muusse oma tegevusse tulu teenima.

Alati ei ole üüriruumide saamine aga võimalik ehk on need liig kallid ja ebapraktilised. Niisugusel puhul muidugi ei pääse tarvitajateühing oma kinnisvara muretsemisest mööda. Ja kui asutatakse omatööstuse ettevõtte, on enamasti alati paratamatu, et see tuleb asendada oma hoonesse, kuna tööstusasutust ei ole hõlbust ühest kohast teise kolida ning kuna tal pealegi olema peab alaline laiendamisvõimalus, mida üürihoonesse mahutatud omatööstusettevõtetel sagedasti ei ole. Järelikult ei pääse ühiskaubandusliikumises isegi parima tahtmisega sellest mööda, et igal aastal teatav hulk kapitale tuleb mahutada ka tarbevarandustesse. *Seda tähtsam, et seesugustest mahutamistest püütaks hoiduda kõigil juhtumistel, mil see iganes võimalik.*

Ehitamisküsimused on tähtsad ka ehitustehniliste küsimustena. Tarvitajateühingu tegelastel pole peaaegu kunagi ehitustehnilist haridust, ka ei ole kohal alati saadaval ehitajaid, kes tunnevad tarvitajateühingute eritarvidusi selles asjas. Sellepärast valitseb alati hädaoht, et uusi hooned nõutades tehakse kallid ja saatuslikke vigu. Näiteks võidakse hoone püstitada nii, et ta läheb liig kalliks, et tuleviku nõuded jäävad arvesse võtmata, ehitamine võidakse teostada liig hoolimatult ning ehitusplaan võib olla liig ebapraktiline. Niisugustest vigadest ei saa hoiduda teisiti, kui et tarvitajateühingute keskkorraldus tarvitajateühingute ehituspoliitika tervenisti oma juhtimisele võtab. Mitmetes maades ongi see nii viisi sündinud. Keskkorraldus on oma teenistusse võtnud ehitusasjatundjaid, kes tutvunenud on tarvitajateühingute erinõuetega. Neis maades saavad tarvitajateühingud kõigis ehitusküsimustes oma keskkorraldustelt abi ja nõuandeid. On selge, et sel viisil ühingud hoiduda on võinud paljudest kallidest vigadest oma ehituste püstitamisel.

Tarvitajateühingute ehitusküsimusega otsekoheses ühenduses seisab tarvitajateühingute kohus müügikultuuri edendamiseks. On ju ühiskaubandusliikumise lähemaks ülesandeks kõrvaldada igasuguseid puudusi tarbeainete valmistamise ja müügi alal. Niisuguste kõrvaldatavate puuduste hulka kuuluvad ka ebapuhtad ja ebapraktilised kauplused ning ebaotstarbekohased või puudulikud kaupade hoiuruumid.

Ei tohi juttugi olla, et tarvitajateühingu kaupluses hoitakse või käsitatakse kaupasid nii, et nende puhtus või tervislikkus kuidagi viisi võiks sattuda kahtluse alla. Kuid kaupade otstarbekohane alalhoid ja käsitamine oleneb väga suurel määral sellest, millised on kaupluse ruumid. Kui need on kitsad ja oma ülesandeks mittesobivad, siis ei saa seal paremgi tahtmisega teostada kõrgemaid nõudeid kaupade alalhoiu ja käsitamise suhtes. Kaupluste moodaksmuutmine on seega üks ühiskaupluste ülesannetest.

Kaupluste uueaegseks muutmine on tähtis aga veel sel põhjusel, et sellel on reklaami väärtus. Praegusel ajal oskavad ostjad juba arvustada, kust nad omale tarbeaineid saavad hästi alalhoiduna, värsketena ja puhtaina. Kui ühiskauplused suudavad selles asjas ostjate nõudeid rahuldada, siis kasvab ostjate usaldus ühiskaupluste vastu. Nii saavutatakse paremus, mis on üks tähtsamaist eeldustest ühiskaubandusliikumises.

Kaupluste uueaegseks muutmine on aga siiski ka kapitali-küsimus. Mida rohkem kaupluseid uuendatakse, seda enam tarvi-tajateühingu kapitale tuleb mahutada tarbevarandustesse. Kuna asjas seega on oma eitav kui jaatav külg, tuleb tarvitajateühinguil selles leida „kuldne kesktee“. Kaupluste uuendamises tuleb edasi sam-muda järk-järgult, varade ja võimiste kohaselt. See ei või sündida kogu ühiskaubandusliikumise kordamineku kulul, kuid seda ei või ka hooletusse jätta, kui varad ja võimed tema teostamist vähegi lubavad.

b) Kapitalide mahutamine kaubaladudesse.

Kaubaladu on tarvitajateühingu tähtsaim tuluhallikas. Kuid see on hallikas, mis kergesti võib kuivada, Kaupade muretsemises ja hoidmises võidakse nimelt niivõrd eksida, et müügist saadavad tulud ei jaksu kulusid katta.

Kaubaladu võib ebamajanduslikuks muutuda mitmesugustel põhjustel. Ta võib olla liig suur, mille puhul temast tekkiv protsen-tide koorem kujuneb liig raskeks. Ta võib sisaldada niisuguseid kaupu, millele ostjaid ei leia; niisuguseid kaupu võib rahaks muuta ainult kahjuga müües või parimal juhtumusel liig väikest vahekasu saades. Loomulikult vähendavad niisugused kahjud müügi-ülejääki. Veel võidakse kaubaladu alal hoida või käsitada nii, et kaupasid palju rikki läheb või hävineb, mil müügiülejääk muidugi jällegi väheneb. Niisugused kahjuhädaohud ähvardavad kaubaladu alati, sellepärast on laoküsimus üks kõige tähtsamaist ärijuhtimise küsimustest. Meie ei või seda sellepärast vaatlemata jätta ka siin-kohal.

Ei ole aga siiski tarvis peatuda niisugustel üksikasjadel, nagu on näit. küsimus, kas oskab ärijuht lattu muretseda ainult niisugu-seid kaubaliike, mida ostjaskonna poolt heameelega nõutakse. Jatkub, kui esitame ainult paar üldist seisukohta, millele tarvitajateühingud peaksid tähelpanu pühendama kapitalide mahutamisel oma kauba-lao alla.

Kaubalao majanduslikkusele mõjuvate tegurite hulgas tuleb enne teisi nimetada kaubalao vaheldumisaega. Selle mõju lao majanduslikkusele selgitame järgmiste näidetega:

Oletame, et on olemas kaks täitsa ühesugustes oludes tegut-sevat tarvitajateühingut, kes kumbki aastas läbi müüvad 120.000 krooni väärtuses kaupa. Ühel neist on ühe kuu läbimüügile vastav, 10.000 krooni väärtusline kaubaladu. Teisel on kahe kuu läbimüügile vastav, 20.000 kr. väärtusline kaubaladu. Esimene on seega kaubalao alla kapitali mahutanud kümmetuhat krooni, teine kakskümmend-tuhat. Kui oletame, et kaubalao alla mahutatud kapitalilt tuleb maksta 10%, siis jõuame juba lihtsaima rehkenduse põhjal selgusele, et esimese ühingu protsendikulud kaubalattu mahutatud kapitalile on 1.000 krooni, teise ühingu kulud aga 2.000 kr. Teise ühingu ärikulud aastas on seega paratamatult 1.000 krooni suuremad esi-mese omadest, kuigi mõlemad ühingud muidu töötavad täitsa ühe-suguses olukorras.

Kaubalao alla kapitali mahutades ei saa jätta arvestamata asjaoluga, et kaubaladu on seda majanduslikum, mida lühem on

tema vaheldumisaeg. Tarvitajateühingute püüdeks omale kaubalao soetamisel peab sellepärast olema ladu nii väiksena hoida, kui olukord seda vähegi lubab.

Kaubalao vaheldumisaja suhtes on olukord üksikutes maades väga mitmesugune. Niisugustes maades, kus majanduslikud olud on vähearenenud ja elanikud asuvad harvalt, peavad tarvitajateühingud omal pidama võrdlemisi suurt kaubaladu, kuna neis eriärisid pole hõlpsasti saadaval, mispärast ühiskaupluste ülesandeks on oma ostjaskonda teenida väga rohkearvuliste kaubaliikidega. Selle vastu aga majandusliselt enam arenenud maades, kus elanikud asuvad tihedalt, on eriärisid rohkesti. Ühiskauplused võivad seal vabaneda igasuguste erikaupade muretsemisest ning oma tegevuse koondada peaaesjalikult igapäevaste tarbeainete muretsemisele. Sellepärast on ka päris võimata mingit üldmaksvat juhtnööri anda kaubalao suuruse kohta. Selle määravad eeskätt maa kaubanduslik olukord ja elanikkude tihedus.

Niisugustes kaubanduslikult väljaarenenud maades, nagu näit. Saksamaa, tegutsevad tarvitajateühingud nii väikeste kaubaladudega, et see vastab ainult umbes 10% nende läbimüügist. Selle vastu aga on kaubalaod näit. Soomes nii suured, et juba niisugust ühiskauplust, kelle kaubaladu vastab 20% -le läbimüügist, peetakse hästijuhituks. Kuid Saksamaa tarvitajateühingud müüvadki peaaesjalikult ainult igapäevaseid tarbeaineid, kuna Soome ühiskauplused müüvad peale selle veel riide- ja pudukaupa, rauakraami, põllumajandustarbeid ja ehitusmaterjale.

Samal ajal, kui ühiskauplused püüavad võimalikult lühendada oma ladude vaheldumisaega, peaksid nad kaupade sisseostmisel piirduda püüdma ainult niisuguste kaupadega, mida tarvitab suurim osa liikmetest. Kui laos peetakse niisuguseid kaupasid, mida ostab ainult väga väikene arv liikmetest, siis vahelduvad niisugused kaubaliigid laos väga aeglaselt ja nende müük muutub paratamatult väga ebamajanduslikuks. Selle juhtnööri kohaselt ei peaks siis niisugune ühiskauplus, kelle liikmetest ainult väike osa tarvitab põllumajandustarbeid, neid omale lattu muretsema. Kui mõne kaupluse piirkonnas asub peaaesjalikult näit. põllumajanduslikke tarbeaineid tarvitavaid liikmeid, siis peetakse selle kaupluse laos vastavaid erikaupasid tagavaras, kuna neid teistes ühingu kauplustes, kus põllumajandusliste tarvete ostjaid ei ole, aga ei müüda.

c) **Omatööstus.**

Rahvusvahelises ühiskaubandusliikumises on tarvitajateühingute omatööstuse suhtes tegelikult kindlaks kujunenud kaks põhimõtet, nimelt:

1) Valmistatavatele saadustele peab kindlustatud olema nii suur minek, et sellele põhjendudes võimalik on käima panna moodsat ja tehnilises suhtes võistlusvõimsat tööstusasutust.

2) Ühingul peab olema omatööstuse-asutusse mahutamiseks niivõrd rohkesti ühinguga pikemaks ajaks kindlasti seotud kapitale, kuivõrd neid vaja läheb tööstusasutuse asutamiseks ja tegevuses-hoidmiseks.

9. Võlgumüük.

Võlgumüügi kahjulikkus on ära tuntud kõigis maades. See tõukab perekondi majanduslikku kitsikusse. See surub ostja kaupmehe meelevalla alla. See harjutab ostja ebamajanduslikule majapidamisele ja alandab elanikkude moraalset tasapinda. Lühidalt öeldes — võlgumüük on praeguse kaupadejaotusesüsteemi üks pahimatest varjukülgedest.

Ühiskaubandusliikumise üheks ülesandeks on oma liikmete harjutamine mõistlikule majapidamisele. Juba sellepärast ei võiega tohi tarvitajateühing oma liikmeid harjutada niisuguste sissetulekute ärakulutamisele, mida nad veel teeninud pole, nagu seda kulutustarbeainete võlguostmisega aga alati tehtakse. Ühiskaubandusliikumise üheks tegevusjuhtnööriks peab sellepärast olema ainult puhta raha eest müümise teostamine kulutustarbeainetega kauplemiseks.

Igal maal valitsevast olukorrast oleneb, kas võivad ühiskauplused mõningatel juhtumustel, mil ei ole tegu kulutustarbete müügiga, lubada oma liikmetele võlguostu. Soomes, näit., on kohemaksmise põhimõttest kõrvale kaldunud põllumajandustarbete müügis, hoolimata sellest, et tarvitajateühingute ülesannete hulka ei loeta põllumajanduse finanseerimist. Niisugust kõrvalhüpet on kaitstud paari põhimõttega.

Esimeseks põhjuseks on see, et ereti väikepõllupidajatekiht on Soomes kapitalivaene. Sellepärast ei suuda väikepõllumehed põllumajandustarbeid tihti puhta raha eest osta. Nimetatud põhjusel annavad põllumajandustarbete valmistajad jällemüüjatele ühiselt pikema maksutähtaja. Tarvitajateühingud on sellepärast ilma suurema vaevata võinud niisuguse valmistajatelt saadava krediidi väikepõllumeestele edasi laenata. K. K. asemikkudekogu on siiski otsuseks teinud, et tarvitajateühingud ei peaks põllumajandustarbete ostjatele andma pikemat tasumistähtaega, kui nad ise valmistajatelt saavad.

Teine põhjus, millele toetudes on kaitstud krediidi lubamist põllumajandustarbete müügis, on see, et ostja põllumajandustarbeid ära ei kuluta, vaid mahutab need oma majapidamisse. Krediidi lubamine põllumajandustarbete ostjatele ei edenda sellepärast tulude kulutamist, mis alles teenimata.

10. Kontrollaparaat.

Ühiskaubandus tarvitab paratamatult kontrollaparaati. Viimase ülesanne on kahesugune. Üheltpoolt tegutseb ta ärijuhtimises „tuulelipuna“, mis näitab, millises sihis kaubanduslik tegevus on arenenud või arenemas. Teiseltpoolt mõõdab ta ülesannete lahendamise lõpulikke tagajärgi ja selgitab tähendatud tagajärgede põhjuseid. Kontrollaparaadi najal võidakse seega siis otsustada, mis sihis ühiskaupluse asju ühel või teisel silmapilgul tuleks juhtida ja kas on täidesaadetud ülesannete tulemused küllalt head. Ilma kontrollaparaadita ei võiks üldse selles kindel olla, et ühiskaubandusette-

võte tõesti on ettevõtteks, mis tegutseb tarbainete valmistamise ja nendega kauplemise alal majanduslikumalt kui teised ettevõtted.

Mõjuva kontrolli korraldamiseks on tarvilik, et tarvitajateühingute keskühing mõningad kontrollülesanded enese kätte võtab. On ju kontrollimisel tarvilik alaline võrdlemine. Ettevõtte tegevuse arenemissihti tuleb võrrelda muude ettevõtete poolt saavutatud tulemustega. Ühiskaubandusliikumisel peab sellepärast olema kontrollimiskeskkohat, kuhu koondatakse kõik ühiskaupluste tegevusse puutuvad teated ja toimetatakse nende võrdlust. Soomes on see korraldatud m. s. nii, et tarvitajateühingud saavad igal kuul oma kuubilansi keskkorralduse kätte, kes toimetab tähendatud bilansside uurimist ja võrdlemist ning, kui seks põhjust, teeb nende puhul ühinguile ettepanekuid ilmsikstulnud puuduste kõrvaldamiseks.

Keskkorralduse poolt toimetatav kontrolltegevus on kasulik veel sel põhjusel, et keskkorraldus niiviisi oma kätte võib koondada kõik ühiskaubanduslised kogemused, saades niiviisi võimaluse tarbekorral tarvitajateühinguile kasulikkude nõu ja juhtnõore jagada nende teguviiside ja organiseerimisvormide väljaarendamiseks. Eriti on tähtis, et keskkorraldus niiviisi võib välja rehkendada tarbainetega kauplemise ja nende valmistamise alal saavutatud keskmisi tulemusi, norme, millistega kohalikud tarvitajateühingud võivad võrrelda omi tulemusi. Niisugused keskarvud on ju väärtuslikumaks võrdlusvahendiks. Kui ärijuht teab, kui suured on ühiskaubanduses keskmised palgakulud, kui suur keskmine laoseis läbimüügiga võrreldes, kui suur tooresaine kuluosa mingi saaduse valmistamisel, kui suurt vahekasu saavad tarvitajateühingud keskmiselt jne., siis võib ta juba selle najal hõlpsasti otsustada, mis suhtes tema poolt juhtivas ühingu tulemused on keskmistest halvamad.

Siiski on aga loomulik, et ühiskaubandusettevõttes keskkorralduse poolt toimetatavast kontrollist üksinda veel küllalt ei ole. Igas kohalikus tarvitajateühingus peab peale selle tegutsema veel oma enese kontrollaparaat.

Mida suurem on ettevõtte, seda täielikum peab olema kontrollaparaat. Väikeses ühingu, kus juht isiklikult valvet võib pidada kõigi üle, ei ole üksikasjadesse ulatuva kontrollaparaadi loomine tarvilik. Väikeettevõtte juht teab ilma kontrollaparaaditagi, kuidas on lugu maksmistega, kui suured on igasugused ärikulud, milline on kaubaladu jne., kuna kõik ettevõtte asjad tal alati on käes ja silma ees. Suureettevõttes aga on lugu teine. Siin ei ole juhil enam võimalik ettevõtte üksikasjadega tihedat ühendust pidada. Kuna ta aga ometi juhtivat ettevõtet üksikasjaliselt peab tundma, siis peab kontrollaparaat täitma selle augu, mis sünnib, kui tema isiklik side kõigi üksikasjadega katkema kipub.

Siinkohal ei ole võimalik üksikasjalikumale vaatlemisele võtta, milline peaks kontrollaparaat olema. Üksikutel maadel ja isegi üksikutel ettevõtetel on kontrollaparaadi kohta oma erinõuded. Võime siinkohal toonitada ainult seda, et kontrollaparaat peab jaksama päevavalgele tuua mitte ükski saavutatud tulemusi, vaid ka saavutatud tulemuste põhjuseid. Ei ole küllalt sellest, kui kontrolli abil ainult uuritakse, milliseid tagajärgi on annud näit. tarvitajateühingu pagaritöökoda. Kontroll peab jaksama avaldada üht-

lasi ka selle, millistel põhjustel on tagajärjed just niisugused, nagu nad on. Kontroll peab seega, kui jutt on näiteks pagaritöökojast, näitama nii valmistuskasu kui ka iga üksiku kululiigi, nagu toores ainekulud, palgakulud, küttekulud jne.

Juhtivate organide poolt toimetatav kontroll tarvitajateühingus on hädavajalik täiendus ettevõtte kontrolltegevuses. Juhatuse kui ka nõukogu liikmed peavad saama teateid, mis valgustavad ettevõtte arenemissihti, et nad võiksid aegsasti tarvilikke samme astuda, kui arenemine hakkab kujunema ebatulusaks. On aga loomulik, et enne, kui juhtivate organide liikmed võivad pakkuda väärilist abi ärijuhatusesele ühingu asjus, peab neid ärijuhtimise ülesanneteks ja majanduslikuks mõtlemiseks ette valmistama.

Täiesti isesuguse punkti kontrolltegevuses kujundab kaupluste nõukogude poolt toimetatav kontroll. Ettevõtte keskkohast ei ole alati võimalik kohalikkude haruettevõtete tegevust valvata, iseäranis siis, kui need asuvad keskkohast kaugemal. Sellepärast on tarvilik, et ettevõtte keskjuhatus niisugustes asjades toetust leiaks oma kohalikkudelt usaldusisikutelt, kauplusenõukogude liikmetelt. Kauplusenõukogude liikmed võivad igapäev oma kaupluses selle eest hoolt kanda, et kord ja puhtus kaupluseruumides oleks eeskujulik, et ostjatega hästi ümber käidakse, et kaupsid hoolega alal hoitakse, et tulud õieti raamatutesse kantakse, et kaupade hindamine sünniks antud juhtnõuude kohaselt jne.

11. Tööolud.

Kõige raskemini lahendatavaks küsimuseks ühiskaubandusliikumises on olnud tööolude korraldamine. Nimelt on ühistegelises kaubanduses alati tunnustatud vaadet, et ühiskaubanduslik ettevõtte peab esinema eeskujuliku tööandjana. Kuuluvad ju ka viletsad tööolud ärialal niisuguste puuduste hulka, mida ühiskaubandus peab püüdma kõrvaldada. Kuid kutsehuvilise liikumise poolt ei ole mitte alati küllaltaselt tahetud aru saada, mida ühiskaupluste, kui eeskujulikkude tööandjate mõiste eneses võib sisaldada. Üks- ja teinekord on nende poolt tööolude parandamise suhtes ühiskauplustele esitatud täiesti ebakohaseid nõudmisi. Ja kuna tarvitajateühingutel võimalik pole olnud seesuguseid nõudmisi rahuldada, on kahetsemisväärsete töötülide hädaoht ühiskaubandusliikumise ja ametiühisusliku liikumise vahel mitu korda väga lähedal olnud.

Nõuet, et ühiskaubanduslik ettevõtte peab esinema eeskujuliku tööandjana, on tarvitajateühistegevuses alati tunnustatud. Ühiskaubandusliku ettevõtte organisatsioon on niivõrd kokkuhoidlik, et ta võib oma töötajatele lubada sama häid töötingimusi, kui samal alal tegutsevad parimad eraärid on lubanud. Kuid siitsamast algabki piir, kust ühiskauplused enam ei saa üle astuda. Peavad nad ju ühtlasi valvel olema selleks, et nende võistlusvõime hädaohtu ei sattuks. Kui tarvitajateühingud oma teeniate tööolusid parandavad rohkem, kui see nende võistlusvõime seisukohalt soovitav, siis võivad nad hädaohtu saata terve oma olemasolu, mis aga ametiühisuslikule liikumiselegi kuidagi ei oleks soovitav.

Seega on tarvitajateühingute tööolude korraldamisel piir nii alam- kui ka ülemmäära suhtes. Tarvitajateühingud peavad võima oma töötegijatele pakkuda sama häid töötingimusi kui vastavates oludes tegutsevad parimad eraettevõtted pakuvad, kuid nad ei või siiski oma töökulusid nii kõrgeks paisutada, et ühingu võistlusvõime selle tagajärjel hädaohtu sattuks. Neis piirides peab leidma selle „kulde kesktee“, mida mõõda sammudes võimalik oleks ära hoida kahetsemisvääreid vastolusid ühistegeliste ettevõtete ja kutseorganisatsioonide vahel.

12. Ühiskaubanduslik kaupademuretsemine.

Tarvitajateühingud ei ole oma suursisseostukeskkohti asutanud mitte üksi selleks, et kaupademuretsemine selle tõttu hõlpsamaks kujuneks. Tähendatud keskkorralduste ülesandeks on ka suurkaubandust tarvitajate eneste kätte võtta. Peale selle on suursisseostukeskkoht abinõuks, mille kaudu tarvitajateühingud võivad alustada massilist tarvitamist leidvate kulutustarbeainete omatööstuslikku valmistamist ülemaalses ulatuses. Ühiskaubanduslik suuräri kujundab seega olulisema osa ühiskaubandusliku majanduskorra ehitamisel.

Vaadeldes ühiskaubanduslikku suurkauplust sellest vaatepunktist, on meile selge, et tarvitajateühingud peavad oma sisseostud võimalikult täiel määral koondama oma enese sisseostukeskkohta. Ühiskaubanduslik majanduskord võidakse pinda väga aeglaselt, kui tarvitajateühingud, edenegu nad igatüks omalalal kui rõõmustavalt tahes, tugineksid seejuures eraettevõtlikkusele põhjenevale majanduskorrale, tehes oma sisseostud erasuuräridelt.

Praegutehtud märkus puudutab enne kõike ühiskaubanduslikku kesktoodangut. Kesktoodangu ülesandeks on, nagu teada, seesuguste tarbeainete valmistamine, milliseid nende alalhoitavuse ja veovõimaluste poolest võib saata ühest kohast teise, kuna aga tarvitajateühingute omatoodangu alale kuulub ainult niisuguste toodete valmistamine, mida nende alalhoiu- ja veovõimaluste poolest ei saa ühest kohast teise toimetada. Kesktoodangu rajamisele võidakse asuda muidugi ainult samasugustel eeltingimustel, nagu nimetasime juba tarvitajateühingute kohaliku omatööstuse eeltingimustena. Need eeldused olid:

1) et valmistatava saaduse minek peab olema niivõrd suur, et sellele tuginedes käima võiks panna moodsa ja tehnilises suhtes kõigiti võistlusvõimsa tehase;

2) et omatööstuseasutuse käimapanemiseks ühingul oleks küllaldaselt määral kapitale, mis pikaajaliselt seotud on ühineguga.

Kui tarvitajateühingud ei koonda mõne kulutustarbeaine sisseostusid oma suurkauplusesse, siis ei kujune selle tarbeaine minek nii suureks, et tema valmistamiseks käima võiks panna omatööstuse asutust. Ühiskaubandusliku majanduskorra ehitamise edasiarene mine muutuks selle tõttu aeglaseks.

Ühiskaubandusliku kesktoodangu arenemisel võib rahvusvahelises ühiskaubandusliikumises tähele panna kahte joont, millest kinni peetakse. Ühedes maades on ühiskaubandusliku kesktoodangu rajamisele asunud võimalikult vähenõudlikult, asutades tehaseid ainult niisuguste saaduste valmistamiseks, millistega kauplemises ei ole märgata olnud nimetamisväärset võistlust. Niiviisi on omatööstus võinud algada ja areneda rahulikkudes oludes. Teist joont esindab kõige tüübilisemalt Rootsi. Rootsi keskühing ei ole asunud seesuguste saaduste valmistamisele, mis ei etenda tähtsat osa kulutustarbeainetega kauplemises. Ta on käsile võtnud just massiliste tarbeainete valmistamise, ühe teise järele.

Siin ei ole põhjust uurima hakata, milliseid võimalusi on ühel ja teisel maal selle või teise liini jälgimiseks. Tuleb ainult tähendada, et Rootsi eeskuju jälgimine nõuab ühiskaubanduslikult suuri kapitale ja kindlat majanduslikku seisukorda. Massilisikulustarbeaineid valmistatavad tehased on nimelt enamasti väga kallid ja nendega kauplemise alal valitseb äge võistlus, kuigi teisest küljest just nende valmistamisele asumisega tarvitajaskonnale võidakse pakkuda kõige suuremat tulu.

13. Ühiskaubanduslik selgitustöö.

On selge, et niisuguses aatelises liikumises, nagu seda on ühiskaubandusliikumine, oleneb edu suurel määral sellest, mil viisil tema teguviise ja eesmärke tarvitajatele mõistetavaks suudetakse teha. Sellepärast on ühiskaubanduslikul selgitustööl ühiskaubandusliikumises suur tähtsus.

Otse niisama nagu ärilise tegevuse alal, võivad tarvitajateühingud ka selgitustöö alal tarvitada koostööd. Nii hoitakse kokku kulused ja saavutatakse selgitustöös ka suuremat mõju. Koostöö kasutamise selgitustöö korraldamisel sünnib muidugi nii, et tarvitajateühingute keskkorraldus oma hooleks võtab niisugused selgitustöö ülesanded, mida koostöö abil võimalik on lahendada tulusamalt kui iga üksikühingu enese korraldusel.

Seega jaguneb ühiskaubanduslik selgitustöö kahte ossa: keskkohest toimetatavaks ja kohalikkude ühingute eneste poolt korraldatavaks.

a) Keskkohest toimetatav ühiskaubanduslik selgitustöö.

Neist selgitustöö ülesannetest, millistes koostöö on silmapaistvalt kasulik, nimetagem ainult mõned. Niisugusteks on ühiskaubandusliku ajalehe väljaandmine, suusõnalise selgitustöö korraldamine ja ühiskaubandusliku sisuga raamatute ning muude väljaannete kirjastamine. Sellelaadilistes selgitustöö ülesannetes hoitakse ühise tegevuse kaudu kulused niivõrd kokku, et tarvitajateühinguil peaaegu kunagi, välja arvatud ainult väga üksikud erandid, kasulik ei ole nende lahendamisele asuda ainuüksi omal jõul.

Keskkohast korraldatav ühiskaubanduslik selgitustöö sünnib väga mitmesugusel viisil. Nii näiteks on Eestis ja Taanis see töö korraldatud nii, et nii ühiskaubanduslikku kui ka muud ühistegelise selgitustööd arendab ülemaaline ühistegevusliit, kuhu kuuluvad igasugused ühingud. Schveitsis, Rootsis ja Soome S. O. K. ümber koondunud ühiskaubandusliikumises aga on asi korraldatud nii, et tarvitajateühingute suursisseostukeskkoht arendab ka ühiskaubanduslikku selgitustööd; suursisseostukeskkoha juurde on seks loodud oma eriline korraldus. Inglismaal, Saksamaal ja Soome K. K. ümber koondunud ühiskaubanduses on selgitustöö korraldatud nii, et selgitustööks, kasvatustööks ja ärijuhatuslikuks nõuandeks on asutatud oma iseseisev liit, mis tegutseb suursisseostukeskkoha haruorganisatsioonina.

Eriti kahe viimase korralduskuju suhtes on raske eesõigust anda ühele või teisele, ning öelda, kumb neist on parem. Mõlemal viisil on võimalik olnud ühistegelise selgitustöö eest hästi hoolt kanda. Näib nii, et selles suhtes olukord ise määrab sobiva korraldusviisi.

Küll aga peab kahtlust avaldama selle kohta, kas ühiskaubanduslikku selgitustöö ülesannet võimalik on õnnelikult lahendada siis, kui ta ühendatud on üldise ühistegevusliidu selgitustööga. Ühiskaubanduslikkudel korraldustel on nimelt niivõrt rohkesti erinevusi selgitustöö suhtes, et nende selgitustöö kindlasti kaotab suure osa oma intensiivsusest, kui seda arendatakse muu ühistegelise selgitustööga üheskoos.

Sellepärast ei ole arvata, et tarvitajateühingud pikemat aega leppida tahaksid ühiskaubandusliku selgitustööga, mis on liidetud muu ühistegelise selgitustöö külge.

b) Tarvitajateühingute poolt korraldatav selgitustöö.

Ühiskaubandusliikumises on lugematuid kordi võidud tähele panna, et selgitustöö laokilejätmine tarvitajateühingu tegevuspiirkonnas tähendab ühingu tegevuse lõdvenemist, hoogsa selgitustöö korraldamine aga tähendab elava hingeõhu puhumist ühingu tegevusse. Selgitustöö on sellepärast igas kohas tarvitajateühingu edendamise ja laienemise eelduseks.

Teadagi, ei või tarvitajateühingud asuda seisukohale, et kui juba kord ühiskaubanduslik keskkorraldus tegemist teeb selgitustöö korraldamisega, siis ühingutel enestel enam mingit mõtet pole sama asjaga tegemist teha. Keskkohast toimetatav selgitustöö on oma iseloomu poolest alati ainult kohalikkude ühingute toetamine selles asjas. Ei saa ju keskkorraldus ühiskaubanduslikku sõna igasse maija juhtida. See ülesanne jääb ühinguile ja kuulub neile juba oma iseloomu poolest.

Kui keskkorraldus välja annab ühistegelise ajalehte, siis on tarvitajateühingute ülesanne seda oma tegevuspiirkonnas laiali laotada; kui keskkorraldus oma teenistusse võtab ühiskaubanduskõnemehe, siis on tarvitajateühingu ülesanne kõnekoosolekuid korraldada tähendatud kõnemehe esinemiseks; ja kui keskkorraldus välja annab raamatuid ning lendlehti, on tarvitajateühingu ülesanne

selle eest hoolt kanda, et need selgitamisabinõud teed leiaksid tarvitajatehulkade keskele. Sel viisil toetavad tarvitajateühingud ja nende keskkorraldused üksteise tööd. Aga kohalikud ühingud ei või piirduda ainuüksi niisuguste ülesannetega, millistes nad toetust leiavad keskkorraldustelt. Neil tuleb igalühel oma tegevuspiirkonnas enesetelgi kavatseda ja korraldada selgitustöö võimalusi, nagu seda olukord kunagi nõuab. Vaimustust ja usku tuleb liikmeskonnas ülal pidada alati.

Eriti väärtuslisteks abilisteks kohaliku selgitustöö korraldamisel on kaupluste nõukogud. Need võivad, kui nende liikmetel on vaimustust oma ülesanneteks, koguda kohaliku tarvitajaskonna keskel uusi liikmeid ja pidada ülal ühiskaubanduslikku ustavust liikmeskonnas.

14. Ühiskaubanduslik kutseharidus.

Kuna ühiskanplused peavad edustama kõige mõistlikumalt korraldatud majapidamist tarbeainete valmistamise ja nendega kauplemise alal, on nende kohuseks hoolitseda ka selle eest, et nende tegelastel oleks tarvilikku ametioskust. On ju lugu nii, et ühiskaupluste väljakujunemine eeskujulikkudeks ettevõteteks oleneb väga palju ka sellest, mil viisil töötajad jaksavad oma ülesandeid täita.

Kui tarvitajateühinguil võimalik oleks oma teenistusse saada ainuüksi niisuguseid töötajaid, kes on saanud ärimajandusliku kutsehariduse, siis ei oleks see küsimus ühiskaubandusliikumises mitte nii põnev. Kuid seisukord on tõepoolest enamasti vastupidine. Ühiskaubanduslikku ettevõttesse astujad tegelased on enamasti täiesti ilma kaubandusliku ettevalmistuseta. Ja kui ühiskaubandusliikumine ei püüaks seda puudust kõrvaldada, jääks ta ärielus esinevas võistluses vististi küll varsti tahaplaanile. Kutseharidustöö võtmine ühiskaubandusliikumise eeskavasse on sellepärast paratamatu mitte üksi sellepärast, et uuendusliikumisenä on ühiskaubandusliikumine seks kohustatud, vaid ka ühiskaubandusliikumise võistlusvõimsuse kindlustamiseks.

See tööala on üksikutes maades antud harilikult sama korralduse hooleks, kes peab hoolt kandma ühiskaubandusliku selgitustöö eest. Kutseharidust arendatakse kursuste korraldamisega, kutseharidusliku kirjanduse ja ajakirjanduse väljaandmisega, kirjalikkude kursustega jne.

15. Eeskava teostamisviis.

Aine laialduse pärast on käesolevas ülevaates võidud ainult pealiskaudselt käsitada seda suurküsimumste hulka, mis ühiskaubandusliikumise korralduse ja teguviiside väljaarenemisel esile kerkivad. Üheski küsimuses ei ole võimalik olnud süveneda üksikasjadesse, vaid on lepitud ainult sihtjoonte tõmbamisega.

Siinpuudutatud küsimused nõuavad seega üksikasjalikumal edasiarendamist. See sünniks kõigeparemini arvatavasti nii, et esialgsel arutlemisel igas küsimuses vastuvõtmist leiaksid ainult põhimõtted, milliste alusel peaks üksikuid küsimusi edasi arendama. Selle järele võiks siis vastavate tegelaste hooleks anda üksikasjalisema ettekande koostamise iga küsimuse kohta, üks teise järele. Mõistagi, tuleksid eriküsimustest esijoones käsile võtta kõige rutulisemad.

Ei ole tarvilik ega ka võimalik seesugust eeskava teostama hakata ainsa käeliigutusega. Vastuoksa: see nõuab aastate tööd. Tema teostamisele tuleks sellepärast asuda kannatliku meelega.

A

34535

89843

ARH A-34535

