



Institutul de Științe Agricole și de Mediu  
Catedra de economie în economia rurală

**Taavi Kiisk și Rando Värnik**

**Studii de caz cu cele mai bune practici în cooperativele agricole:  
similitudini și diferențe la nivelul UE**

Bune practici de guvernare în cadrul cooperativelor agricole (GGPAC)  
(2021-1-RO01-KA220-VET-000025577)

Tartu, 2023

Despre autori:

- Taavi Kiisk este cercetător debutant la Universitatea Estoniană de Științe ale Vieții.

- Rando Värnik este profesor și șef al Catedrei de Economie Rurală din cadrul Universității Estoniene de Științe ale Vieții.

Universitatea Estoniană de Științe ale Vieții este singura universitate din Estonia ale cărei priorități în activitățile academice și de cercetare sunt dezvoltarea durabilă a resurselor naturale necesare existenței omului, precum și conservarea patrimoniului și a habitatului. Universitatea se numără printre primele 100 de universități din lume în domeniul agriculturii și silviculturii și printre primele 1 000 de universități din lume. De asemenea, Universitatea estoniană de Științe ale Vieții face parte din top 1% cele mai citate unități de cercetare din lume.

Publicația este unul dintre rezultatele proiectului Erasmus+ "Good Governance Practices in Agricultural Cooperatives - GGPAC" (2021-1-RO01-KA220-VET-000025577). Proiectul își propune să sprijine managerii de cooperative agricole în activitatea lor, contribuind la promovarea bunelor practici de guvernare în cooperativele agricole și la dezvoltarea competențelor necesare prin formarea managerilor, pe lângă schimbul de practici noi și inovatoare, inclusiv abordări multidisciplinare.

Parteneri de proiect:



Finanțat de Uniunea Europeană. Punctele de vedere și opiniile exprimate sunt însă numai ale autorilor și nu reflectă în mod necesar cele ale Uniunii Europene sau ale Agenției Executive Europene pentru Educație și Cultură (EACEA). Nici Uniunea Europeană și nici EACEA nu pot fi considerate responsabile pentru acestea.

**Table of contents**

|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| Overview of cooperatives in the European Union.....                    | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Cooperative governance, corporate governance, and management.....      | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Best practices of agricultural cooperatives in the European Union..... | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Selection principles .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| REO Veilling.....  | 12                                  |
| Valio.....   | 14                                  |
| Conserve Italia.....   | 19                                  |
| Agrial.....  | 22                                  |
| BayWa.....   | 26                                  |
| Cooperativa Oleícola Alto Palancia .....                               | 29                                  |
| Cooperativa de Viver.....  | 31                                  |
| Cooperativa Agraria de Vall de Almonacid .....                         | 32                                  |
| PINDOS .....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| ThesGi .....   | 37                                  |
| KEVILI.....  | 38                                  |
| SCE E-Piim .....   | 41                                  |
| Limagrain .....  | 43                                  |
| Gheorghe Doja .....  | 44                                  |
| Fermierul Nădlăcan .....   | 47                                  |
| Recommendations to agricultural cooperatives.....                      | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| References .....   | 55                                  |

## Prezentare generală a cooperativelor în Uniunea Europeană

Cooperativele din Uniunea Europeană (UE) sunt organizații deținute și controlate de către membrii lor, care pot fi în același timp clienți, furnizori sau angajați ai cooperativei. Scopul tuturor cooperativelor este de a răspunde nevoilor și aspirațiilor membrilor lor într-un mod echitabil și democratic. Acest lucru este reflectat în definiția Alianței Cooperative Internaționale (ICA), conform căreia "o cooperativă este o asociație autonomă de persoane unite în mod voluntar pentru a-și satisface nevoile și aspirațiile economice, sociale și culturale comune prin intermediul unei întreprinderi deținute în comun și controlate în mod democratic" [16].

Cooperativele funcționează într-o varietate de sectoare, inclusiv în agricultură, sectorul bancar și financiar, comerțul cu amănuntul și serviciile sociale. Printre activitățile pe care le desfășoară cooperativele se numără:

- Cooperativele agricole joacă un rol semnificativ în asigurarea mijloacelor de trai ale fermierilor prin îmbunătățirea puterii lor de negociere și prin promovarea unor practici agricole durabile și eficiente.
- Cooperativele bancare și financiare oferă membrilor lor acces la servicii financiare, inclusiv economii și împrumuturi și asigurări.
- Cooperativele de vânzare cu amănuntul joacă un rol important în furnizarea de bunuri și servicii esențiale pentru comunități.
- Cooperativele sociale oferă o serie de servicii grupurilor vulnerabile, cum ar fi persoanele în vârstă, persoanele cu handicap și copiii.

Cooperativele din UE au un rol social, dar au și un scop economic. În UE există aproximativ 250 000 de cooperative, care sunt deținute de 163 de milioane de cetățeni ai UE - ceea ce reprezintă aproximativ o treime din populația acestora - și care angajează 5,4 milioane de persoane [17]. De asemenea, cooperativele dețin o cotă de piață semnificativă în mai multe state membre ale UE:

- Cooperativele agricole au o cotă de piață de 50% în Franța, 55% în Italia, 79% în Finlanda și 83% în Țările de Jos.
- Cooperativele forestiere au o cotă de piață de 31% în Finlanda și de 60% în Suedia.
- Cooperativele bancare au o cotă de piață de 21% în Germania, 31% în Austria, 35% în Finlanda, 37% în Cipru și 50% în Franța.
- Cooperativele de vânzare cu amănuntul au o cotă de piață de 20% în Suedia și de 36% în Finlanda.
- Cooperativele farmaceutice și de sănătate au o cotă de piață de 18% în Belgia, 21% în Spania și peste 50% în Grecia [17].

Informațiile cuprinzătoare privind cota de piață a cooperativelor în UE sunt rare. Disponibilitatea este mai bună în anumite sectoare, printre care se numără și agricultura. Cu toate acestea, cele mai recente date disponibile despre sectorul agricol sunt încă din 2010, care sunt ilustrate mai jos (figura 1).

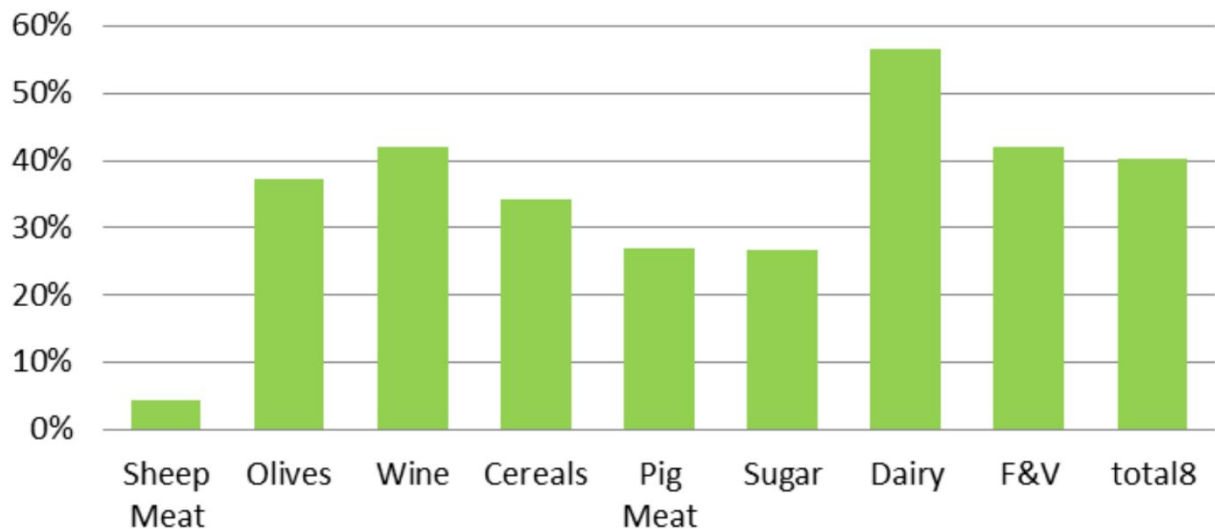


Figura 1. Cota de piață a cooperativelor din UE pe sectoare în 2010 [5]

Cota de piață a cooperativelor din UE variază în funcție de țară și reflectă, în linii mari, cât de avansată este agricultura acesteia. Figura 2 descrie modul în care cota de piață variază de la peste 70% la mai puțin de 10%, cu o cotă de piață medie de 40%. Cotele de piață scăzute ale cooperativelor românești, bulgare, luxemburghize și cipriote nu reflectă neapărat realitatea, ci mai degrabă calitatea scăzută sau lipsa de disponibilitate a datelor [5].

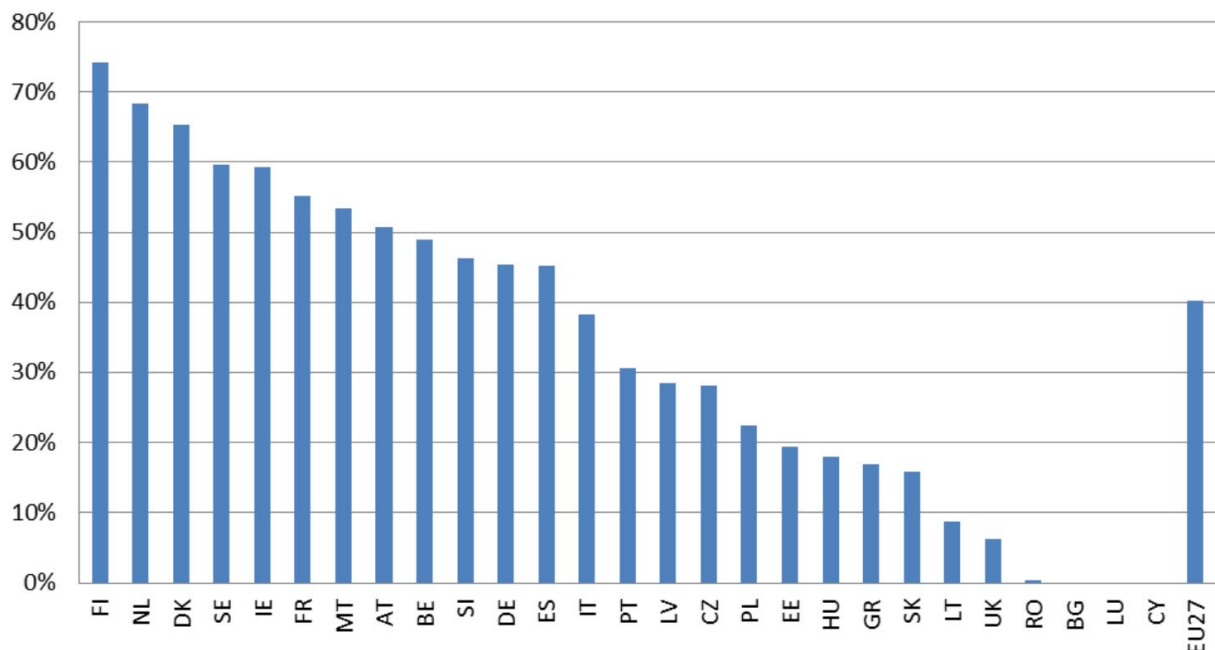


Figura 2. Cota de piață a cooperativelor pe țară în 2010 [5]

O altă modalitate de a evalua importanța cooperativelor în UE este de a observa intensitatea membrilor în fiecare țară. Este o măsură imperfectă care a fost construită pentru a rezolva problema indisponibilității datelor cantitative, deși intensitatea membrilor servește în continuare drept indicator util. Figura 3 prezintă intensitatea membrilor în statele membre ale UE - sau cât de cooperantă este fiecare țară.



Figura 3. Intensitatea apartenenței în statele membre ale UE în 2010 [30]

UE recunoaște importanța cooperativelor și a luat mai multe măsuri pentru a sprijini și promova dezvoltarea acestora. Aceasta a stabilit un cadru juridic pentru cooperative, care stabilește drepturile și obligațiile cooperativelor, ale membrilor acestora și ale altor părți interesate. Acest cadru include, printre altele, legislația UE privind dreptul societăților comerciale, politica socială și politica în domeniul concurenței. De asemenea, UE oferă finanțare cooperativelor prin diverse programe și inițiative, cum ar fi Fondul european de dezvoltare regională (FEDR) și Fondul european agricol pentru dezvoltare rurală (FEADR).

Recent, UE a depus eforturi și pentru a spori competitivitatea și durabilitatea cooperativelor. Acest lucru a implicat promovarea spiritului antreprenorial și a inovării în sectorul cooperatist, îmbunătățirea accesului la finanțare și consolidarea competențelor și capacităților membrilor cooperativelor. De

asemenea, UE a depus eforturi pentru a crește gradul de conștientizare cu privire la beneficiile cooperativelor și pentru a promova integrarea acestora în economia UE.

În pofida acestor eforturi, cooperativele din UE se confruntă cu mai multe provocări, inclusiv disponibilitatea limitată a finanțării, necesitatea de a spori competențele tehnice și de gestionare, precum și nevoia de recunoaștere și sprijin mai mare din partea UE și a guvernelor naționale. Pentru a face față acestor provocări, UE și guvernele naționale trebuie să continue să ofere sprijin și resurse cooperativelor și să promoveze dezvoltarea acestora prin încurajarea inițiativei de jos în sus.

Cooperativele joacă un rol semnificativ în UE, furnizând bunuri și servicii esențiale pentru comunități, îmbunătățind mijloacele de trai ale agricultorilor și promovând practici durabile și eficiente. UE recunoaște importanța cooperativelor și a luat mai multe măsuri pentru a sprijini și a promova dezvoltarea acestora. Cu toate acestea, pentru a asigura succesul lor în continuare, UE și guvernele naționale trebuie să continue să ofere sprijin și resurse cooperativelor și să promoveze dezvoltarea acestora.

Cooperativele ocupă un loc special în procesul de elaborare a politicilor UE. Sprijinirea cooperativelor este una dintre măsurile de promovare a economiei sociale în UE. Forma juridică a unei societăți cooperative europene (SCE) este unul dintre semnele proeminente, în special în combinație cu creșterea sumei de finanțare disponibilă doar pentru o organizație de producători (OP) .

Fiind o uniune formată din 27 de state membre, cooperativele agricole din UE sunt diverse și reflectă circumstanțele locale. Chiar și cele patru țări partenere ale proiectului GGPAC sunt un exemplu în acest sens. Tabelul 1 sintetizează faptele și cifrele de bază privind agricultura și cooperativele agricole din țările partenere GGPAC, Estonia, Franța, Grecia și România.

Tabelul 1. Comparație între indicatorii agricoli de bază și cooperativele agricole din Estonia, Franța, Grecia și România (în 2020, dacă nu se specifică altfel)

|  | Estonia        | France         | Greece                    | Romania        |
|--|----------------|----------------|---------------------------|----------------|
| Utilised agricultural area (ha) [23]             | 975 320        | 27 364 630     | 2 822 890                 | 12 762 830     |
| Agricultural holdings (holdings) [23]            | 11 370         | 393 030        | 530 680                   | 2 887 070      |
| Average holding size (ha/holding) [23]           | 85.8           | 69.6           | 5.3                       | 4.4            |
| Number of agricultural cooperatives              | 113 [43]       | 2 200 [54]     | 6 464 (2000) [12]         | 1 766          |
| Most common sector                               | cereals [43]   | wine [26]      | fruit and vegetables [34] | cereals [10]   |
| Most common function                             | marketing [43] | marketing [26] | marketing [34]            | marketing [10] |
| Total number of agricultural cooperative members | 2 109 [43]     | 398 000 [54]   | 746 812 (2000) [12]       | 8 473          |
| Average membership                               | 19 [43]        | 181 [54]       | 116 (2000) [12]           | 5              |

La fel ca țările partenere GGPAC, și cele mai bune practici utilizate în studiile de caz prezentate în această publicație diferă. Deși studiile de caz provin dintr-un context specific, cele mai bune practici derivate din acestea sunt aplicabile în alte părți. Deoarece cele mai bune practici se concentrează pe guvernare, aceasta este subiectul secțiunii următoare - deși soluțiile nu se limitează adesea doar la guvernare și abordează și problema proprietății.



## **Guvernanță cooperatistă, guvernanță corporativă și management**

Atunci când se discută despre cooperative, în cele din urmă apare inevitabil o trinitate de concepte. Această trinitate include guvernanța cooperatistă, guvernanța corporativă și managementul . Aceste concepte au asemănări, dar și diferențe fundamentale, în special în contextul cooperativelor.

Guvernanța corporativă se referă la sistemul de reguli, practici și procese prin care o companie este dirijată și controlată. Aceasta implică echilibrarea intereselor numeroaselor părți interesate ale unei companii, cum ar fi acționarii, conducerea, clienții, furnizorii, finanțatorii, guvernul și comunitatea. Scopul guvernanței corporative este de a promova corectitudinea, transparența și responsabilitatea în cadrul operațiunilor și procesului decizional al unei companii.

Guvernanța unei cooperative se referă la sistemul de reguli, practici și procese prin care o cooperativă este dirijată și controlată de către membrii săi. Aceasta implică echilibrarea intereselor membrilor și ale părților interesate ale unei cooperative, precum și asigurarea faptului că deciziile sunt luate în interesul cooperativei și al membrilor săi. Interesele părților implicate sunt aproape inevitabil divergente - de exemplu, un manager ar putea căuta să maximizeze profitul cooperativei pentru a câștiga un bonus, în timp ce membrii pot dori servicii noi sau complementare care aduc noi costuri . Scopul guvernanței cooperativei este de a echilibra toate acestea prin promovarea echității, transparenței și responsabilității în operațiunile și procesul decizional al cooperativei.

Managementul se referă la procesul de planificare, organizare, dirijare și control al activităților unei organizații în vederea atingerii scopurilor și obiectivelor sale. Acesta implică coordonarea resurselor, cum ar fi oamenii, finanțele și tehnologia, pentru a atinge scopuri și obiective specifice. Un management eficient este esențial pentru succesul unei organizații și implică luarea de decizii, stabilirea de politici și alocarea de resurse.

Atunci când este aplicată într-o cooperativă, guvernanța corporativă reglementează modul în care cooperativa își desfășoară activitatea. Guvernanța unei cooperative definește modul în care cooperativa, ca organizație, evoluează și tratează cu membrii săi. Managementul este ghidat de ambele și descrie operațiunile zilnice ale cooperativei.

Guvernanța cooperatistă este extrem de importantă pentru o cooperativă. Dar aceasta nu înseamnă că cooperativa poate ignora guvernanța corporativă - dimpotrivă, guvernanța corporativă este crucială. Guvernanța cooperatistă și guvernanța corporativă limitează capacitatea de decizie a conducerii de a menține acțiunile sale în concordanță cu obiectivele cooperativei și ale membrilor săi. Buna guvernanță - atât cea corporativă, cât și cea cooperatistă - este o condiție prealabilă a unui bun management și nu invers.

Selectarea unui model adecvat de guvernare cooperatistă este o provocare. Modelul adecvat depinde de circumstanțele specifice ale unei anumite cooperative, de mediul instituțional al acesteia, de nevoile și așteptările membrilor cooperativei și de condițiile de piață. Nu există modele universale de guvernare, dar cercetătorii au observat și au făcut generalizări din guvernarea cooperativelor europene.

Studierea guvernării cooperativelor este o tendință relativ recentă în discursul academic. Cercetările au dus la definirea mai multor modele de guvernare utilizate de cooperativele europene. Unul dintre studiile găsite în notele de subsol enumeră inovațiile care coincid cu schimbarea modelelor de guvernare:

1. Numirea unuia sau mai multor manageri profesioniști care preiau sarcinile executive ale consiliului de administrație [4].
2. Introducerea votului proporțional în funcție de valoarea tranzacțiilor dintre membru și cooperativă sau de contribuția lor la capital [4].
3. Introducerea de experți care nu sunt membri în consiliul de administrație pentru a consolida expertiza acestuia în marketing, finanțe, probleme juridice sau în alt domeniu [4].
4. Introducerea de experți nemembri în consiliul de supraveghere pentru a consolida capacitatea de monitorizare a acestuia [4].
5. Separarea juridică a asociației cooperative și a firmei cooperative [4].
6. Introducerea unui consiliu al membrilor sau a unui consiliu de reprezentanți care preia unele dintre drepturile și obligațiile deținute de obicei de adunarea generală [4].
7. Stabilirea unor structuri de proprietate hibride care includ diferite tipuri de proprietari [4].

Inovarea în materie de guvernare internă prezintă potențiale capcane. Cooperativele sunt libere să experimenteze, deși trebuie să aibă grijă să nu încalce cele trei principii de bază ale unei cooperative: proprietatea utilizatorului, controlul utilizatorului și beneficiul utilizatorului [20]. Desigur, aceste limite nu sunt absolute - o cooperativă poate relaxa sau ignora complet aceste principii. Deși aceasta înseamnă, de asemenea, că cooperativa s-ar transforma în ceva diferit de o cooperativă tradițională sau ar înceta să mai fie o cooperativă.

Alegerile pe care trebuie să le facă fiecare cooperativă depind de faza din ciclul de viață în care se află cooperativa. Înțelegerea ciclului de viață al unei cooperative este simplificată de cadrul ciclului de viață al lui Michael L. Cook, care este compus din cinci faze (figura 4):

1. justificarea;
2. concepția organizațională;
3. creștere-gloriositate-heterogenitate;
4. recunoaștere și introspecție;
5. alegerea [14].

### Health of Cooperative

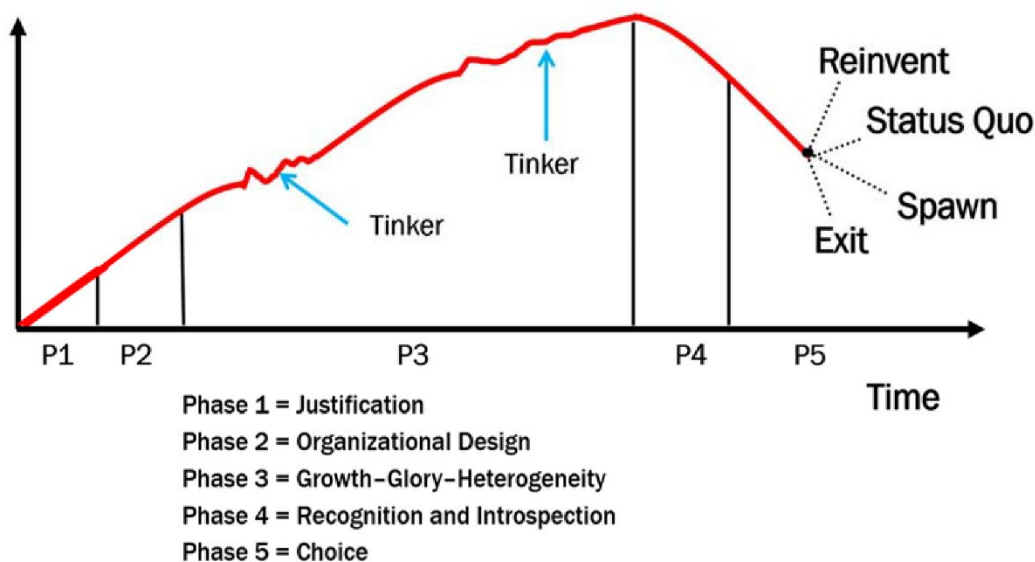


Figura 4. Ciclul de viață al unei cooperative [14]

Multe dintre cazurile explorate în această publicație au depășit faza a cincea a cadrului și au început un nou ciclu de viață. Faptul că cooperativele pot experimenta mai multe cicluri de viață este un semn al longevității lor ca organizație. Cu toate acestea, nu doar finalul contează, ci mai degrabă ceea ce se întâmplă în faza a treia - modificarea sau modificarea practicilor și proceselor fără a altera elementele fundamentale ale designului organizațional - este ceea ce asigură longevitatea unei cooperative [14].

Cadrul ciclului de viață al cooperativei merită mai multă atenție, motiv pentru care cei interesați ar trebui să se refere la o altă publicație dintre produsele livrabile ale proiectului GGPAC. Setul de instrumente "Conduceți o strategie într-o cooperativă agricolă: metode de analiză strategică de afaceri pentru cooperativele agricole" analizează în detaliu cadrul ciclului de viață pentru a ajuta la efectuarea analizei strategice de afaceri a cooperativelor agricole. Cercetătorii de la Institutul de Cercetări Agricole (AGRERI) care dezvoltă setul de instrumente în cauză.

## Cele mai bune practici ale cooperativelor agricole din Uniunea Europeană

### Principii de selecție

Identificarea celor mai bune practici este o sarcină înșelătoare. Cum se definește ce este bun? O soluție în acest sens este de a aborda problema pornind de la problemele pe care cele mai bune practici le rezolvă. Autorii publicației adoptă exact această abordare.

Perspectivile din activitatea lui Michael L. Cook și Constantine Iliopoulos au fost de neprețuit pentru elaborarea acestei publicații. Cook și Iliopoulos [1] observă patru soluții generice pe care cooperativele agricole le folosesc pentru a atenua problemele legate de costurile de proprietate:

- alinierea utilizatorului;
- păstrarea membrilor;
- echilibrarea cererii și a ofertei;
- transparență.

Soluțiile generice încorporează o multitudine de soluții specifice utilizate de cooperativele agricole. Această publicație include unele utilizate de cooperativele agricole europene. Deși însăși existența soluțiilor generice implică faptul că cooperativele din întreaga lume împărtășesc probleme similare și utilizează soluții similare.

Studiile de caz provin din literatura academică și din rapoarte de cercetare, în special din proiectul pilot al Parlamentului European (PE) "Sprijin pentru cooperativele agricole". Din păcate, nu a fost realizat niciun studiu de monitorizare, dar rezultatele proiectului au trecut testul timpului și oferă o șansă unică de a compara cooperativele agricole din statele membre ale UE. Studiile de caz observate în cadrul proiectului au avantajul suplimentar de a împărtăși o structură similară și de a fi comparabile.

Lipsa de date disponibile este o temă concurentă atunci când se studiază cooperativele din UE, motiv pentru care disponibilitatea informațiilor a fost unul dintre criteriile de selecție a cazurilor. Pe lângă faptul că cazul trebuia să fie suficient de detaliat, cooperativa în cauză trebuia să fie încă în funcțiune în 2023. Cooperativele selectate sunt unite prin faptul că toate au ceva unic sau demn de remarcat.

### REO Veiling

Profil:

- Nume: REO Veiling
- Țară: Belgia
- Tip: cooperativă de marketing
- Sector: horticultură (fructe și legume)
- Funcții: licitație și ambalare
- Membri: Asociații: ~1 400 (2012) [55]

REO Veiling este un exemplu respectabil de cooperativă horticolă din regiunea Benelux. Cooperativele agricole din regiunea Benelux se diferențiază de cele din alte regiuni ale UE prin utilizarea unor metode tradiționale de stabilire a prețurilor. Provocările cooperativelor din Benelux, în general, și ale REO Veiling, în special, sunt un produs al transformării condițiilor de piață și al creșterii finanțării, care sunt împărtășite de alte cooperative din UE.

REO Veiling are o istorie îndelungată, care a început în orașul belgian Roeselare în 1942, când 25 de producători agricoli locali au înființat cooperativa. Din cauza celui de-al Doilea Război Mondial, care făcea ravagii, cooperativa a putut organiza prima licitație abia peste un an mai târziu. De-a lungul anilor, REO Veiling s-a mutat și s-a extins pentru a ține pasul cu producția horticolă din regiunea Flandra de Vest a Belgiei. Cooperativa și-a transformat operațiunile și a adoptat noi funcții pentru a răspunde nevoilor membrilor săi. [33]

REO Veiling s-a confruntat cu două provocări:

- Prețuri corecte. Deoarece membrii se așteaptă ca cooperativa să negocieze un preț corect în numele lor, această așteptare instituie necesitatea unui mecanism transparent de stabilire a prețurilor. De asemenea, membrii trebuie să aibă încredere că rezultatul mecanismului este în beneficiul lor.

- Prevenirea parazitismului. Pe măsură ce cooperativele furnizează servicii și fac investiții pentru a permite producția sau pentru a dezvolta piețele, membrii le susțin sau sunt taxați pentru aceste servicii. Există riscul ca agricultorii să vândă o parte din producția lor concurenților sau procesatorilor care oferă prețuri mai bune sau alte beneficii pe termen scurt. [55]

REO Veiling își menține ceasul tradițional de licitație ca principal mecanism al cooperativei pentru determinarea prețurilor produselor [55]. Acest lucru le însuflă fermierilor încrederea că cooperativa le oferă prețuri corecte [55]. Deși utilizarea ceasului de licitație pare anacronică la început, aceasta are beneficii ascunse. REO Veiling folosește ceasul de licitație pentru a-și spune povestea convingătoare, iar ceasul de licitație este prezent chiar și în logo-ul cooperativei.

Punerea în aplicare a tranzacțiilor bilaterale și a contractelor viitoare a fost recunoscută ca o amenințare la adresa transparenței, care ar putea crea probleme în rândul membrilor dacă prețurile produselor în cadrul tranzacțiilor directe decontate de REO Veiling ar fi mai mici decât prețurile plătite altor producători în cadrul unor licitații similare [55]. Acest lucru evidențiază modul în care metoda tradițională a ceasului de licitație însuflă transparență și egalitate în tranzacțiile cu cooperativa, în ciuda avantajelor oferite de soluțiile alternative.

Cooperativa a optat pentru o reorganizare internă majoră pentru a se adapta la condițiile de piață în schimbare. REO Veiling a făcut acest lucru în 2008, când a adăugat un serviciu comercial la activitatea sa de bază și a angajat foste crop advisors as market and product managers. Changes included training to the cooperative's staff and increasing the auction margin that members pay. [55]

Noua structură organizatorică a separat ceasul tradițional de licitație pentru a menține încrederea în REO Veiling și a concentrat negocierile futures într-o altă entitate comercială. Entitatea comercială a cooperativei negociază contractele viitoare direct cu cumpărătorii [55]. Duratele contractelor variază de la o săptămână la un an [55]. Includerea contractelor futures nu a fost specifică REO Veiling, majoritatea cooperativelor belgiene de licitație au ales aceeași strategie [55].

Cooperativa a introdus un sistem de contracte de furnizare obligatorii pentru a reduce fluctuațiile ofertei care decurg din free riding și volatilitatea prețurilor rezultate în sistemul de licitații. De asemenea, aceasta a garantat un prag de aprovizionare pentru a investi în activități cu valoare adăugată, cum ar fi ambalarea. Producătorii trebuie să stabilească cantitatea de produse pe care o vor livra, iar abaterile de la cantitatea declarată sunt monitorizate. [55]

Serviciile suplimentare îi leagă, de asemenea, pe membri de cooperativă, în ciuda cerințelor stricte. Unul dintre aceste servicii demne de remarcat este colectarea legumelor direct de la fermele membrilor. O întreprindere mixtă fondată de REO Veiling și o firmă privată se ocupă de transport. [55]

Cazul REO Veiling subliniază cât de mult contează transparența și încrederea pentru longevitatea unei cooperative. Trecerea completă la contracte futures obligatorii ar fi fost justificată din punct de vedere economic, dar un sistem opac de stabilire a prețurilor ar fi erodat încrederea membrilor. Schimbarea ar fi putut să atragă afaceri de la non-membri în detrimentul membrilor, ceea ce reprezintă o tranzacție neplăcută pentru o cooperativă.

REO Veiling a reușit să abordeze problema de free riding prin echilibrarea cererii și a ofertei, precum și prin păstrarea membrilor săi. Metodele specifice pe care cooperativa le-a folosit au fost: 1) contracte obligatorii pentru membri, 2) oferirea de servicii suplimentare membrilor și 3) păstrarea metodei transparente de stabilire a prețurilor prin licitație. Aceasta din urmă este ceea ce face ca REO Veiling și alte cooperative horticoale din Belgia și Țările de Jos să fie unice, subliniind modul în care metodele tradiționale și transparente de stabilire a prețurilor continuă să fie relevante.

## **Valio**

### Profil:

- Numele: Valio Oy
- Țara: Finlanda
- Tip: Societate cu răspundere limitată care acționează ca o cooperativă de prelucrare de nivelul doi
- Sector: produse lactate
- Funcții: prelucrare
- Membri::: 13 [1]

Chiar și o scurtă privire asupra profilului lui Valio dezvăluie ceea ce face ca organizația să fie unică. Aceasta folosește o formă juridică necooperativă, dar este deținută de cooperative, ceea ce înseamnă că se poate vorbi fie de o societate, fie de o cooperativă de nivelul doi. Acesta este motivul pentru care, pe parcursul cazului, Valio este menționată ca o societate, chiar dacă este deținută de cooperative.

Cel mai mare procesator de lapte din Finlanda, Valio, a fost înființat de 17 cooperative de lactate în 1905 cu scopul de a controla exportul de unt [41]. De atunci, aceasta și-a extins foarte mult activitățile la scară și domeniu de aplicare, ajungând să proceseze aproximativ 80 % din laptele crud finlandez și să producă o varietate de produse lactate și alimente funcționale. Cazul Valio iese în evidență printre alte studii de caz, deoarece acționează ca o cooperativă de rangul doi, în ciuda faptului că are forma juridică de societate pe acțiuni - cei treisprezece proprietari ai Valio reunesc mii de producători de lapte finlandezi. Motivele pentru care Valio a ajuns să folosească o formă juridică necooperativă sunt strâns legate de istoria și tendințele sectorului finlandez al produselor lactate, de realitățile întreprinderilor orientate spre export și de așteptările proprietarilor Valio.

Mijlocul anilor '80 a fost o perioadă de turbulențe în sectorul lactatelor din Finlanda, ceea ce l-a determinat pe Valio să caute soluții la provocările externe. Printre acestea se număra aderarea Finlandei la UE, ceea ce însemna că, în curând, producătorii finlandezi de lapte urmau să beneficieze de cote de producție de lapte pentru a avea acces la piața unică. Comitetul pentru schimbări structurale al Valio, numit de consiliul de administrație, a enumerat provocările majore în 1987:

- Nivelurile subvențiilor scad din cauza schimbărilor în sistemul de sprijin agricol.
- Rata de autosuficiență a producției de lapte scade de la 125% la 115%.
- Comerțul internațional devine mai liberal.
- Se modifică legislația privind concurența și reglementarea prețurilor.
- Sistemul alimentar și modelele de consum se schimbă drastic. [41]

După consultarea membrilor, comitetul de schimbare structurală a redus potențialele opțiuni de dezvoltare la două: 1) formarea unei cooperative unice pe baza organizației sau 2) înființarea unei cooperative de nivelul doi, care să fie formată din cooperative regionale. Ambele opțiuni au avut argumente pro și contra, după cum reiese din tabelul 2. [41]

Tabelul 2. Comparația dintre modelul de cooperativă primară și cel de cooperativă de nivelul doi [41]

| Cooperativă de grad I  |  | Cooperativă de gradul doi  |  |
|--|--|--|--|
| + Centralizarea comercializării elimină concurența între cooperative.  |  | + Eficiența managerială și operațională este mai mare.   |  |
| + Problemele legate de funcționarea mai multor organizații sunt eliminate.   |  | + Posibilitățile de influență a membrilor sunt mai bune.   |  |
| + Întregul lanț de producție și de prelucrare este organizat în mod eficient, iar investițiile sunt planificate pe baza nevoilor generale. |  | + Cooperativele regionale își păstrează imaginea regională.  |  |
| + Coordonarea materiilor prime și a produselor este mai ușoară.  |  | + Multe îmbunătățiri, cum ar fi coordonarea materiilor prime, flexibilitatea prețurilor și diferențele de preț la producător scad. |  |

- + Stabilirea prețului produselor lactate este mai ușoară, prețul produselor este stabilit în funcție de cerere și profiturile sunt maximizate.
  - + S-ar putea oferi un preț unificat al laptelui la producător.
- 
- Birocrația poate crește.
  - Puterea producătorilor-membri și influența acestora în procesul decizional pot scădea.
  - Posibila gestionare defectuoasă se poate reflecta asupra întregului sistem de lapt
  - Angajamentul personalului de a lucra pentru cooperativă poate fi mai scăzut decât în cazul modelului de cooperativă regională, ceea ce se poate aplica și producătorilor de lapte.
  - Capacitatea funcției de marketing de a răspunde la schimbările cererii regionale poate fi mai redusă.
  - O imagine corporativă de tip monopolist poate deveni mai puternică, ceea ce determină consolidarea unei atitudini negative în societate.
- Concurența reciprocă de pe piață se reflectă în prețurile de producție și îngreunează aplicarea politicii de marketing.
  - Coordonarea națională a producției este mai dificilă. Cooperativele regionale își păstrează propria bază de materii prime și propriile zone de piață, ceea ce face ca schimbarea produselor între cooperative să fie mai dificilă, iar interesul de a comercializa produsele altor cooperative poate fi scăzut din cauza invidiei.
  - Coordonarea investițiilor pe baza nevoilor generale este mai dificilă atunci când o cooperativă regională investește într-un mod care este inadecvat din punctul de vedere al întregii organizații.

În ciuda favorizării modelului regional, opoziția a fost frecventă în rândul cooperativelor mici de produse lactate. Discuțiile au continuat ani de zile, timp în care mediul de funcționare a evoluat. O teamă emergentă că fabricile regionale de produse lactate vor deveni suficient de puternice pentru a supraviețui pe cont propriu și vor face redundantă cooperativa de al doilea nivel l-a determinat pe directorul Valio să propună o idee care inițial nu a fost luată în considerare - transformarea Valio într-o societate cu acționari. [41]

Acțiunile societății ar urma să fie deținute de cooperativele membre și de cooperativa de nivelul doi. Modelul urmărea să reducă costurile de funcționare prin îmbunătățirea eficienței structurale a organizației și prin eliminarea activităților duplicitare. Se preconizau economii de până la 20 % din costuri, dar această mișcare a avut atât avantaje, cât și dezavantaje (tabelul 3). [41]Table 1. Pros and cons of establishing a shareholder company [41]



| Pro   | Contra  |
|---|---|
| + Coordonarea producției este mai simplă.   | - Birocrația și guvernanta devin mai rigide.      |
| + Problemele legate de funcționarea mai multor organizații sunt eliminate.  | - Distanța dintre întreprindere și membri crește. |
| + Nivelul prețului de producție este unificat atunci când compania plătește același preț tuturor cooperativelor membre.                               | - Înțelegerea insuficientă a piețelor locale.     |
| + Activitățile de producție sunt raționalizate prin specializare.   |   |
| + Operațiunile de marketing și de material sunt mai eficiente și mai economice.   |   |
| + Se elimină concurența prețurilor între cooperative.   |   |
| + Este posibilă optimizarea prețurilor în funcție de evoluția preferințelor consumatorilor, fără a afecta prețurile de producție în diferite regiuni. |   |
| + O întreprindere mare are mai multă putere de negociere decât un grup de întreprinderi mai mici.   |   |
| + Dezvoltarea de noi produse devine mai importantă.   |   |
| + Liberalizarea comerțului internațional nu este doar o amenințare, ci și o oportunitate.   |   |

Raționamentul din spatele planului lui Valio a fost acela că avantajul relativ al formei cooperative de afaceri scade după colectarea și depozitarea în siguranță a laptelui [41]. Cu alte cuvinte, argumentul este că prelucrarea și alte tipuri de operațiuni complexe sunt mai simplu de gestionat într-o întreprindere necooperativă. Deși decizia a fost justificată, aceasta a dus la plecarea unor cooperative membre din companie (și mai târziu la fuziunea cu Valio), la un "război al laptelui" și la întrebări legate de abuzul de putere copleșitoare pe piață - toate acestea nu s-au dovedit a fi fatale pentru Valio [41].

Valio și-a reformat pe larg guvernanta, ceea ce i-a permis să devină mai integrată pe verticală în deciziile strategice. Organismele sale de guvernanta sunt asemănătoare celor din cooperativele obișnuite:

- O adunare generală a tuturor acționarilor care ia cele mai importante decizii de impact.
- Un consiliu de supraveghere care monitorizează consiliul de administrație și directorii executivi.
- Un consiliu de administrație care este responsabil pentru luarea deciziilor strategice (directorii trebuie să provină din cooperativele de proprietari).
- Un consiliu executiv care include directorul general și personalul acestora. [49]

Având o structură de guvernanta simplificată, Valio își poate organiza operațiunile în mod eficient. Majoritatea deciziilor operaționale sunt luate la nivel operațional, ceea ce face ca Valio să fie una dintre cele mai performante companii de prelucrare a produselor lactate din Europa [41]. Pentru a se asigura că interesele producătorilor de lapte și ale cooperativelor sale de proprietari sunt protejate, Valio își măsoară performanța prin utilizarea diferiților indicatori, unul dintre aceștia fiind deosebit de demn de remarcat.

Indicatorul unic de performanță al Valio este randamentul laptelui [41]. Acesta este calculat din marja de lapte, care este:

marja laptelui = vânzări nete - (alte costuri, cu excepția amortizării) + prețul plătit pentru laptele crud + interesul la împrumutul acționarilor plătit proprietarilor)

După ce s-a calculat marja de lapte, se poate calcula rentabilitatea laptelui:

$$\text{retur de lapte} = \frac{\text{marja de lapte} - \text{depreciere} - \text{finanțare pentru investiții}}{\text{volumul de lapte furnizat de producători}}$$

Acest indicator valorizează în mod distinct laptele, ceea ce îl face un indicator destul de "cooperant" [41]. De asemenea, oferă credibilitate celor care fac aluzie la Valio ca fiind o companie care acționează ca o cooperativă de rangul doi. Profitul este important, dar obținerea unui randament suficient de ridicat al laptelui este cel puțin la fel de important.

Finlanda are o rată ridicată de autosuficiență a laptelui, deși aceasta este mai mică decât era în trecut. În anii 2010 a oscilat în jurul valorii de 110%, dar în anii 1990 a fost de aproximativ 130%. Rata ridicată de auto-suficiență este o rămășiță a unei epoci de piețe închise, de control strict al prețurilor și de restricții la import - nu a unui efort conștient de a extinde piețele de export. [41]

A avea un excedent de lapte implică menținerea unei profitabilități scăzute, ceea ce face ca plata unor prețuri ridicate la lapte să fie o provocare. O piață a laptelui extrem de competitivă înseamnă, de asemenea, că există stimulente ample pentru producătorii de lapte pentru a face free load - să folosească cooperativa atunci când aceasta îi avantajează și să-și ducă afacerile în altă parte dacă concurenții oferă prețuri mai bune. [41]

Interesant este că în contractul de membru al Valio nu se menționează nimic despre prețul sau cantitatea de lapte. Acesta se angajează doar ca Valio să primească tot laptele livrat și să plătească un preț cât mai mare pentru acesta. În practică, în ciuda faptului că nu există o astfel de obligație, producătorii își vând rareori laptele în altă parte decât la Valio. De asemenea, membrii trebuie să semneze un contract de calitate, care prevede respectarea standardelor de calitate și participarea la cursuri de formare. [41]

Provocările cu care se confruntă Valio includ:

- Proprietatea. Strategia de creștere a Valio este autonomă, bazându-se pe produse de mare valoare și pe piețe de nișă în Finlanda și în străinătate. Deoarece nu achiziționează în mod activ alte companii și nici nu fuzionează, are nevoie de capital doar pentru investiții străine. Valio ar putea achiziționa capitalul de la proprietari sau de la capitalul de împrumut, dar proprietarii ar prefera să utilizeze capitalul pentru restructurarea fermelor lor. [41]

- Internaționalizare și creștere. Valio nu a fost dornică să se angajeze pe piețele străine ca procesator, Estonia fiind singura excepție. Și a achiziționat producția estoniană doar pentru a-și proteja piața internă și pentru a ajunge pe piața rusă. Valio concurează pe piețele externe prin exportul de produse cu valoare ridicată, în loc să își extindă instalațiile în străinătate. [41]

- Probleme legate de furnizori. Valio are facilități de producție notabile în Estonia, însă producătorii de lapte estonieni nu pot deveni membri [41]. Cooperativa urmărește să îndeplinească interesele proprietarilor săi finlandezi, dar operează în mod responsabil și în alte părți [41]. Poziția dominantă a Valio pe piața estoniană și faptul că aceasta operează în această țară în regim necooperativ provoacă o oarecare furie în rândul producătorilor de lapte estonieni.

Aceste provocări pot fi rezumate în două probleme generice: free riding-ul intern și problema portofoliului. Valio a ales soluția generică de aliniere a utilizatorilor, pe care o realizează prin plata aceluiași preț producătorilor de lapte din toate cooperativele membre - în funcție de calitatea laptelui. Dividendele și dobânzile plătite la împrumuturile acordate lui Valio reflectă patronajul fiecărui membru al cooperativei, făcând legătura între venituri și utilizare.

Plata aceluiași preț producătorilor de lapte din toate cooperativele membre este, de asemenea, motivul pentru care Valio nu acceptă membri străini. Calitatea de membru ar fi tentantă pentru producătorii de lapte estonieni, mai ales că în Estonia există două unități de producție. Cu toate acestea, acceptarea de membri străini ar stârni controverse în cooperativele proprietarilor Valio.

Cazul Valio evidențiază modul în care o întreprindere nu trebuie să fie neapărat o cooperativă pentru a servi interesele fermierilor. Ea trebuie doar să funcționeze ca una. Măsurarea performanței este o parte integrantă a acestui lucru, motiv pentru care Valio folosește un indicator de performanță atât de specific precum randamentul laptelui. Acesta permite proprietarilor întreprinderii și miilor de producători de lapte membri ai acesteia să fie siguri că Valio servește interesele lor.

## **Conserve Italia**

Profil:

- Nume: Conserve Italia
- Țara: Italia
- Tip: Cooperativă de prelucrare de gradul doi
- Sector: fructe și legume
- Funcție: prelucrare
- Membri: Asociații: 39 [41]

Conserve Italia își propune "să fie o companie lider în Europa în sectorul alimentelor conservate pentru a obține cea mai mare valoare pentru fructele și legumele furnizate de fermierii asociați și pentru a oferi consumatorilor, datorită controlului lanțului alimentară și a fiabilității mărcilor proprii, garanții de calitate și siguranță alimentară" [42]. Este o cooperativă de rangul al doilea, compusă din 39 de membri, cu 34 de cooperative ca membri ordinari, trei membri subvenționați și doi membri finanțatori [41]. Cooperativele membre ale Conserve Italia reunesc 14 000 de producători de fructe, roșii și legume [41].

Istoria Conserve Italia este profund înrădăcinată în dezvoltarea mișcării cooperatiste din regiunea Emilia-Romagna. Cooperativa a fost înființată în 1976, dar originile sale datează din 1966, când fermierii și cooperativele locale au înființat consorțiul CALPO ("Cooperative Associate Lavorazione Prodotti Ortofrutticoli"). După ce au achiziționat mai multe fabrici de prelucrare private de-a lungul anilor, CALPO și alte 14 cooperative au înființat Conserve Italia - inițial pentru a-și vinde produsele, dar și-au dat seama rapid că era necesar, de asemenea, să planifice și să dezvolte un sistem de producție comun pentru a standardiza produsele finite. [9]

După ce și-a extins operațiunile prin achiziții interne, Conserve Italia a intrat pe piața din Regatul Unit. Ulterior, a pătruns pe alte piețe europene prin achiziționarea de întreprinderi franceze, germane și poloneze și prin înființarea de filiale chiar și în Australia și în Statele Unite (SUA). Cifra de afaceri a Conserve Italia a crescut de la 12 milioane de euro în 1979 la 872 de milioane de euro în 2021. [9]

Cei mai mulți membri ai Conserve Italia sunt cooperative care îi furnizează produse. Aceste cooperative furnizează capital către Conserve Italia proporțional cu potențialul lor de patronaj. Membrii obișnuiți finanțează, de asemenea, cooperativa prin rețineri de capital care sunt păstrate în rezervele de capital alocate. Un membru ordinar are minimum un vot și maximum cinci, numărul de voturi fiind proporțional cu valoarea capitalului furnizat. [9]

Există, de asemenea, membri subvenționați, a căror apartenență este legată de capitalul furnizat (nu este legată de cantitatea sau valoarea materiilor prime livrate). Membrii subsidiați contribuie cu capital prin achiziționarea de acțiuni de capital de 50 de euro, care sunt înregistrate și transferabile. Randamentul acestor acțiuni nu poate fi cu mai mult de 2% mai mare decât dividendele plătite membrilor obișnuiți. Drepturile de vot rezervate membrilor subvenționați sunt alocate în funcție de contribuția lor la capital, dar numărul de voturi este limitat la cinci. Calitatea de membru subvenționar nu exclude posibilitatea de a livra produse cooperativei. [9]

Conserve Italia are, de asemenea, membri finanțatori, a căror apartenență la cooperativă se bazează pe capitalul adus. Acțiunile de capital cumpărate de acești membri sunt înregistrate și transferabile, fiecare acțiune fiind evaluată la 100 de euro. Contribuțiile membrilor finanțatori sunt păstrate într-un fond de capital alocat specific, iar randamentul acțiunilor de capital nu poate depăși 10%. Voturile rezervate membrilor finanțatori sunt alocate în funcție de valoarea capitalului investit. [9]

În pofida dispozițiilor care permit membrilor care contribuie cu capital să voteze, cel puțin 2/3 din totalul voturilor din adunarea generală sunt alocate membrilor cooperatori obișnuiți. Politica definită a Cooperative Italia în ceea ce privește calitatea de membru este direct legată de misiunea sa și de extinderea pe piețele externe. Ori de câte ori Cooperative Italia a achiziționat o societate, aceasta a reformat rețeaua de aprovizionare a societăților respective prin înlocuirea furnizorilor existenți cu membri noi sau existenți ai cooperativei. [9]

Conserve Italia are un portofoliu larg de produse procesate din fructe și legume. Aceasta utilizează o strategie de plasare a mărcilor cooperativei în diferite segmente de piață în mod complementar pentru a-și consolida poziția pe piață. Conserve Italia utilizează strategii de creștere internă și externă, cea din urmă referindu-se la achiziții și la înființarea de societăți de prelucrare și comercializare în Italia și în străinătate. Strategia cooperativei a fost un succes, deoarece a consolidat poziția Conserve Italia pe piață și în ceea ce privește produsele în industria fructelor și legumelor prelucrate. [9]

Cooperativa s-a extins în străinătate pentru a îndeplini obiectivele stabilite de conducerea Conserve Italia și aprobate de membrii săi. Achizițiile au permis Conserve Italia să aibă acces la capacități de prelucrare suplimentare, la rețele de distribuție și comerciale și la mărci bine cunoscute pe piețele străine. În ciuda faptului că operează în străinătate, niciun fermier străin sau cooperativele acestora nu sunt membri ai Conserve Italia. [9]

Membrii străini nu sunt acceptați, deoarece obiectivul principal al cooperativei este de a-și servi membrii italieni. Acceptarea membrilor străini este, de asemenea, îngreunată de potențiala perplexitate, de opoziția și de diferențele culturale adânc înrădăcinate între potențialii membri străini și membrii italieni existenți. Diferențele dintre piețele agricole europene și diversitatea mediilor instituționale din țările europene complică și mai mult lucrurile. [9]

Acest lucru nu înseamnă că Partidul Conservator Italia nu ține cont de fermierii locali pe piețele externe. Cooperativa investește masiv în construcții și în stabilizarea relațiilor strânse cu fermierii care au aprovizionat compania după fiecare acuzație. Agricultorilor sau cooperativelor acestora li se oferă adesea o participație minoritară în filialele locale ale Conserve Italia. Acest proces a avut succes în cazul filialei mari de procesare a cooperativei din Franța, dar mai puțin în Spania - în primul rând din cauza fragmentării mai mari în rândul furnizorilor care furnizează fructe filialei de procesare spaniole. [9]

Conserve Italia a devenit o cooperativă de rangul doi în 1994, după ce a preluat controlul asupra fabricilor de prelucrare ale membrilor săi, care dețineau deja responsabilități de marketing. Relațiile cu membrii variază în funcție de tipul de produs. Relațiile operaționale sunt în mare parte stabilite direct între fermieri și Conserve Italia, cu excepția fructelor destinate consumului. În acest caz, cooperativele membre de prim nivel se ocupă de acordurile operaționale cu agricultorii. [9]

Nu pare să se fi mărit distanța dintre membrii săi și conducerea Conserve Italia și nici membrii nu percep că aceasta se transformă într-o firmă orientată către investitori (IOF). Reprezentanții cooperativei sunt conștienți de acest risc și depun eforturi pentru a menține organismele reprezentative active în definirea scopurilor strategice și pentru a se asigura că deciziile manageriale sunt în concordanță cu interesele agricultorilor. Conducerea reprezentanților membrilor joacă un rol esențial în menținerea strategiei și a obiectivelor Conservative Italia axate pe nevoile fermierilor. [9]

Cazul Conserve Italia susține ipoteza conform căreia cooperativele care se internaționalizează optează pentru a utiliza un aranjament instituțional diferit pentru a trata cu furnizorii datorită unui mediu instituțional diferit [9]. După cum s-a menționat anterior, chiar și în cadrul pieței unice a UE există piețe naționale cu medii instituționale extrem de diferite. Dar faptul că Conserve Italia continuă să se extindă în străinătate implică faptul că există merite în depășirea diferențelor instituționale.

Cazul sugerează, de asemenea, că cooperativele de nivelul doi tind să se apropie mai mult de fermieri de-a lungul vieții lor, subliniind necesitatea de a răspunde intereselor acestora pentru a obține succesul. Acest lucru este evident deoarece Conserve Italia a trecut de la o cooperativă de nivelul trei la una de nivelul doi în 1994. Devenirea unei cooperative de prim rang este teoretic posibilă, în cazul în care ar fi necesară o raționalizare suplimentară a gestionării lanțului de aprovizionare. [9]

Cazul Conserve Italia arată, de asemenea, că cooperativele mai mari nu sunt mai puțin susceptibile de a accepta furnizori străini ca membri decât cooperativele mici. Motivele pentru care niciun furnizor străin nu a devenit membru nu au legătură cu dimensiunea cooperativei, motivele rezidă în așteptările, interesele și atitudinile membrilor existenți. Participarea organismelor reprezentative la definirea scopurilor strategice și la supravegherea alinierii activității conducerii și a intereselor fermierilor reduce riscul de a deveni un OIF. [9]

Evoluțiile Conserve Italia nu par să fi provocat presiuni concurențiale semnificative în rândul membrilor săi. Acest lucru se datorează faptului că: 1) categoriile de produse vizate de Conserve Italia (fructe, roșii și legume) rămân aceleași; 2) în timpul internaționalizării nu au fost acceptați membri străini, ceea ce ar fi putut duce la nemulțumiri din partea membrilor interni; 3) creșterea economică a Conserve Italia implică în primul rând membrii săi inițiali. [9]

Conserve Italia menține, de asemenea, mai multe așa-numite comitete de produs, care servesc drept grupuri separate de produse și de governanță. Există câte un comitet pentru fiecare dintre principalele sale tipuri de produse agricole: fructe, roșii și legume. În combinație cu un sistem de reprezentare proporțională, cooperativa a reușit să evite tensiunile între membrii care furnizează produse - un lucru neobișnuit în rândul cooperativelor multifuncționale și diversificate. [9]

Problema de bază care a inițiat creșterea Conserve Italia a fost nevoia de a obține o poziție dominantă pe piață pentru a-și servi mai bine membrii. Cooperativa a folosit trei soluții generice pentru a realiza acest lucru: echilibrarea cererii și a ofertei, alinierea utilizatorilor și transparența. Soluțiile generice au luat forma unor mecanisme practice:

- Stabilirea Conserve Italia ca organizație unică de vânzări pentru cooperativele membre.
- Alocarea de drepturi de control parțial pe baza investițiilor (pe lângă furnizarea de produse).
- permiterea investitorilor care nu sunt membri și emiterea mai multor tipuri de acțiuni.

Cazul Conserve Italia evidențiază importanța protejării intereselor membrilor chiar și în timpul internaționalizării. Internaționalizarea duce la creșterea cerințelor de capital, ceea ce necesită găsirea de

capital extern. Integrarea acestuia fără a încălca natura unei cooperative este o provocare, deși nu una insurmontabilă. Incluziunea capitalului extern și alocarea drepturilor de control aferente trebuie să se facă în mod transparent pentru a nu-i îndepărta pe membrii cooperativei.

## Agrial

Profil:

- Nume: Agrial
- Țară: Franța
- Tip: cooperativă multifuncțională
- Sectoare: cereale, produse lactate, băuturi, fructe și legume, carne de porc, carne de pasăre, ouă
- Funcții: comercializare, prelucrare, ambalare
- Membri: Asociații: 12 000 [56]

Agrial a fost înființată în anul 2000, când trei cooperative din regiunea Normandia - Agralco, Coop-Can și Orcal - au fuzionat pentru a crea o nouă cooperativă. În ciuda faptului că a fost fondată în secolul XXI, Agrial se bazează pe mai mult de un secol de moștenire cooperatistă. Una dintre primele repere a fost fabrica de lactate Soignon, fondată de o cooperativă de 80 de crescători de capre în 1895. [47]

Fondatorii Agrial au fost prevăzători și au recunoscut necesitatea de a răspunde la ritmul accelerat al schimbărilor de mediu, motiv pentru care CASAM (una dintre cooperativele fondatoare ale Agrial) a introdus Planul Verde la sfârșitul anilor 1970. Agrial a continuat moștenirea sa conștientă de climă atunci când a dezvăluit Planul său climatic pe patru piloni în 2021. O altă cooperativă fondatoare a Agrial, Coop-Can, s-a alăturat clubului celor 100 de Quintale la începutul anilor 1980 - un club al cărui membri sunt cei mai eficienți producători de cereale din Europa. [47]

Internaționalizarea Agrial a început atunci când o viitoare filială a cooperativei a înființat o unitate de producție în Anglia, după care Agrial a achiziționat alte câteva unități de prelucrare din străinătate [27]. Cooperativa s-a extins chiar și peste Oceanul Atlantic în 2012, când a achiziționat Manzana, o companie producătoare de mere ecologice cu sediul în California [47]. Datorită achizițiilor și înființării de noi unități, Agrial operează unități industriale în 11 țări din Europa, Africa și America de Nord [48]. Aceasta înseamnă, de asemenea, că internaționalizarea Agrial se limitează în principal la lanțul legumicol, cu scopul de a asigura o aprovizionare stabilă și pe tot parcursul anului cu produse pentru distribuitori [27]. Agrial este o cooperativă mare din toate punctele de vedere, dar nu este lider de piață în majoritatea sectoarelor sale. O excepție notabilă o constituie legumele gata de consum - Agrial este lider european în acest domeniu. Cooperativa își organizează activitățile în trei sectoare principale (datele sunt din 2010):

- Activitățile agricole cooperatiste reprezintă 47% din cifra de afaceri a grupului.
- Filialele de distribuție contribuie cu 10% din cifra de afaceri a grupului.

- Activitățile de transformare, cum ar fi păsările de curte, cidrul, legumele, sunt dezvoltate în cadrul Agrial Entreprise și contribuie cu 43% din cifra de afaceri a grupului. [27]

Deoarece piața fructelor și legumelor din Franța este matură, companiile trebuie să se extindă în străinătate pentru a se dezvolta. Creșterea prin fuziuni a fost întărită de tendința ca exploatațiile agricole să devină mai mari și mai orientate spre afaceri, în timp ce numărul acestora a scăzut. Extinderea în străinătate ajută, de asemenea, la satisfacerea nevoilor consumatorilor lor, care doresc să aibă la dispoziție anumite legume pe tot parcursul anului. În acest scop și pentru a adopta strategii competitive diferite pentru fiecare sector, Agrial și-a dezvoltat o structură unică. [27]

Premisa reorganizării organizaționale a Agrial a fost simplă. Aceasta și-a propus să atingă obiectivele de performanță economică stabilite de agricultori [27]. Obiectivul cooperativei de a rămâne cât mai aproape de fermieri a făcut ca reorganizarea să fie delicată. De aceea, Agrial a fost reorganizată pe baza unei logici de proximitate cu membrii și cu teritoriul, combinând în acest proces valoarea lanțului de produse și teritoriul [27].

Investițiile în agribusiness necesită o finanțare semnificativă, însă existența unei aprovizionări adecvate cu materii prime este la fel de importantă. Controlul costurilor de producție este important atât pentru membri, cât și pentru cooperative. Ceea ce face ca ecuația să fie complicată este atingerea unei dimensiuni critice pentru a fi competitivă, menținând în același timp o cooperativă de dimensiuni umane. [27]

Agrial a ales să își descentralizeze organizarea pentru a consolida dimensiunea umană. Aceasta a dezvoltat un model specific de organizare în amonte al unei cooperative orientate spre producție, bazat pe proximitatea cu membrii săi. S-au depus toate eforturile pentru a răspunde așteptărilor membrilor - aceștia au acceptat pe deplin creșterea cooperativei ca organizație, dar au dorit, de asemenea, ca Agrial să își păstreze dimensiunea umană. [27]

Cooperativa a atins acest obiectiv prin înființarea a 14 regiuni sau 14 mini-cooperative, fiecare dintre acestea acționând ca un centru de decizie autonom. Mini-cooperativele sunt limitate la 500-600 de membri și profită de proximitatea lor geografică. Un principiu similar se aplică și în cazul organizării producției, care este organizată în natură. [27]

Acest lucru satisface nevoile membrilor de a avea o organizație de dimensiuni umane și contracarează concurența, care este amplificată de diversitatea producției regionale și de teritoriul extins de operare al Agrial. Cooperativa nu oferă un preț mediu uniform pentru serviciile și livrările sale, fiecare mini-regiune își definește politica de prețuri, își gestionează resursele umane și majoritatea puterilor decizionale privind activitățile membrilor sunt, de asemenea, delegate mini-regiunilor. [27]

Structura descentralizată înseamnă, de asemenea, că la sediul central al Agrial din Caen lucrează doar aproximativ 20 de persoane care asigură servicii de management al grupului. Funcționarea unei astfel



de structuri descentralizate implică multe reguli, dintre care trei reguli sau principii sunt deosebit de importante:

- Fiecare mini-regiune este un centru de profit, care trebuie să obțină o rentabilitate de 1,5% din rezultatul net.
- Directorul general al Agrial este autorizat să gestioneze toți cei 9 000 de angajați ai grupului.
- Există o distincție între elaborarea politicilor și gestionarea organizațiilor de producători. Dacă directorul general este autorizat să gestioneze 9 000 de angajați ai grupului, fiecare director de activitate este asociat direct cu un președinte sau cu un membru al consiliului de administrație. [27]

Reforma structurală din 2011 a reunit 16 activități strategice și opt sectoare (patru în amonte și patru în aval). Aceste activități strategice sunt independente și formează alianțe între ele ori de câte ori este necesar. Deși toate activitățile trebuie să atingă o marjă de rentabilitate fixă de 1,5% din rezultatul net. [27]

Guvernanța Agrial urmărește să rămână aproape de membrii săi, având în același timp performanțe economice ridicate. Organizația se bazează pe un stil eficient de gestionare și de luare a deciziilor în cadrul organizației. Toate deciziile (importante) sunt luate de consiliul de administrație al grupului, iar întregul management operațional este delegat directorului general. Agrial a remarcat modul în care uniunile cooperatiste nu sunt deosebit de eficiente din cauza diluării puterii, motiv pentru care nu s-a transformat într-o cooperativă de rangul doi. [27]

Diferitele organisme de guvernare alese includ aproximativ 400 de persoane. Consiliul de administrație al grupului este compus din toți cei 14 președinți regionali și doi delegați de sector, iar consiliul executiv include 15 membri. Adunarea generală nu participă la deciziile organizațiilor de producători, iar aici intervine consiliul de grup. Președintele consiliului de administrație și directorul general păstrează zilnic legătura. [27]

În timp ce paragraful anterior a descris modul în care sunt guvernate Agrial și unitățile sale de afaceri, există, de asemenea, o structură paralelă de mini-cooperative regionale. Aceste adunări ale secțiilor teritoriale (mini-cooperative) completează sistemul de guvernare organizațională. Președintele consiliului de administrație și directorul general participă la cele două adunări anuale ale fiecărei secțiuni. Consiliile de supraveghere sunt, de asemenea, alese, 50 % dintre membrii acestora fiind din același sector și 50 % din altul. [27]

Pentru a se asigura că principiul controlului de către utilizator nu este încălcat, Agrial utilizează un organism juridic separat pentru a strânge capital. Aceasta dispune de o societate holding, Agrial e enterprise, care este deschisă OIF-urilor sau altor investitori. Membrii cooperativei pot, de asemenea, să cumpere acțiuni, iar Agrial oferă acțiuni pentru angajații săi. [27]

Cooperativele multifuncționale precum Agrial există datorită diversității producțiilor membrilor lor și pentru a gestiona riscurile. Diferitele activități profesionale din cadrul cooperativei sunt ținute separat pentru a gestiona direct relațiile cu membrii. În cazul în care aceste relații se referă la adăugarea de valoare adăugată la producția membrilor, la comercializare sau la prelucrare, cooperativele au tendința de a utiliza filiale. [27]

Conducerea unei organizații integrate pe verticală include disocierea rezultatelor și autonomizarea diferitelor domenii de activitate ca centre de profit, chiar dacă pierderile sunt acoperite reciproc, iar finanțarea (noi activități) se face tot pe bază de reciprocitate [27]. Fără ca fiecare domeniu de activitate să dispună de suficientă flexibilitate, funcționarea unei cooperative multifuncționale nu este fezabilă.

Cooperativele multifuncționale prezintă în mod inevitabil un potențial de conflicte între producătorii de animale și producătorii de legume, în special în ceea ce privește investițiile. Agrial a ales să abordeze această problemă prin descentralizarea procesului decizional. Definirea acțiunilor care sunt luate în mod independent și a celor care sunt comune este crucială pentru coerența cooperativei. [27]

Activitățile cooperatiste din domeniul agricol tind să se dezvolte în cadrul grupurilor cooperative. Această tendință este deosebit de notabilă în Franța, unde ponderea acestor grupuri în cadrul întregului perimetru cooperatist a crescut într-un ritm constant în perioada 1995-2005. Ea își are originea în investițiile în filiale care la rândul lor nu sunt cooperative. [27]

Agrial și-a dezvoltat gândirea strategică în 2006 pentru a aborda atât evoluția viitoare a structurii sale ca întreprindere, cât și relațiile sale cu fermierii, angajații și managerii. Aceasta a luat în considerare tendințele majore, cum ar fi scăderea numărului de fermieri, specializarea în domeniul cerealelor și al creșterii animalelor și profesionalizarea crescândă care obligă cooperativele să anticipeze aceste evoluții și să se schimbe pentru a se adapta la noile nevoi ale membrilor lor. Agrial a identificat necesitatea de a stimula competitivitatea prin îmbunătățirea lanțurilor valorice ale produselor și prin colectarea unei remunerații mai mari pentru fermieri, motiv pentru care cooperativa s-a angajat în fuziuni și achiziții. [27]

Ceea ce diferențiază Agrial ca grup cooperatist de un OIF este stabilitatea proprietății capitaliste, care permite punerea în practică a strategiei sale industriale și permite perpetuarea grupului. Implicarea membrilor în alegerea investițiilor acționează ca o forță care garantează interesul investiției. Deși statutul de cooperativă nu împiedică dezvoltarea economică, acesta ar trebui reimaginat pentru a fi în concordanță cu funcționarea economiei actuale. Strategia de creștere externă a Agrial, care se bazează pe fuziuni sau preluări menite să mențină poziția de lider, este un semn de adoptare. [27]

Revenind la cadrul studiului nostru de caz, problema care a determinat Agrial să se extindă în străinătate și să se restructureze a fost maturitatea pieței horticole franceze, lăsând foarte puține oportunități de

creștere pe piața internă. Agrial a ales să abordeze această problemă prin aplicarea soluțiilor generice de aliniere a utilizatorilor, echilibrare a cererii și ofertei și transparență. Aceasta și-a împărțit operațiunile în mini-cooperative autonome și segmente de afaceri, ceea ce a permis Agrial să rămână aproape de membri, în ciuda creșterii. Utilizarea unui sistem de mini-cooperative și a unei guvernante la nivel de grup înseamnă că deciziile sunt transparente și că sunt protejate interesele întregului grup, precum și ale organizațiilor regionale și ale membrilor săi.

## **BayWa**

Profil:

- Nume: Bayerische Warenvermittlung Aktiengesellschaft (BayWa AG)
- Țară: Germania
- Tip: societate cu răspundere limitată multifuncțională
- Sectoare: alimentație, energie, încălzire, mobilitate, construcții și locuințe
- Funcții: comercializare, prelucrare și ambalare
- Membri: Membrii: N/A [18]

Baywa este un exemplu de cum o cooperativă și-a transformat operațiunile pentru a face față provocărilor unei economii și societăți în schimbare. Internaționalizarea este cheia succesului său, chiar dacă aceasta a făcut ca BayWa să devină mai puțin cooperatistă. Compania urmărește în continuare să își păstreze rădăcinile cooperatiste prin controlul strict al structurii acționariatului său. Dar, întrucât BayWa rămâne o societate pe acțiuni, este menționată ca atare pe parcursul studiului de caz, chiar dacă există motive pentru a susține contrariul - cel puțin din punct de vedere conceptual.

BayWa a fost înființată în 1923, pe fondul greutăților din Germania de după Primul Război Mondial. Cerealele, îngrășămintele, furajele și utilajele au constituit obiectul principal al activităților companiei. BayWa a luat ființă deoarece BZDK, fondată la sfârșitul secolului al XIX-lea, a decis să își separe activitatea bancară de cea comercială pentru a minimiza riscurile pentru aceasta din urmă. Activitatea comercială este cea care a devenit BayWa. [8]

Urbanizarea a dus la diminuarea disponibilității forței de muncă în mediul rural, deschizând calea mecanizării. BayWa a recunoscut acest lucru și a oferit producătorilor agricoli o varietate de echipamente agricole foarte solicitate. Creșterea volumului de afaceri a permis BayWa să crească semnificativ în anii 1960, datorită în mare parte eforturilor de mecanizare ale fermierilor germani. [52]

BayWa a intrat pe piața materialelor de construcții în anii 1970, unul dintre domeniile sale principale de activitate actuale. Văzând potențialul și nevoia de conservare a energiei, a integrat în portofoliul său măsuri de economisire a energiei și energie solară. În tot acest timp, cooperativele dețineau cea mai

mare parte din capitalul social al companiei - în ciuda importanței tot mai mari a noilor sale activități, cum ar fi uleiurile minerale, materialele de construcții și comerțul cu amănuntul. [21]

Din cauza efectelor producției agricole intensive și a dezastrelor ecologice provocate de om în anii 1980, conservarea mediului a devenit din ce în ce mai relevantă. BayWa a fost vârful de lance al soluțiilor inovatoare, cum ar fi primul motor de tractor Fendt care funcționează cu un amestec de motorină și ulei de rapiță și integrarea calculatoarelor de bord și a microprocesoarelor în echipamentele agricole. Anii 1980 au fost o perioadă crucială din punctul de vedere al acționariatului BayWa, deoarece unul dintre acționarii săi, Bayerische Raiffeisen-Zentralbank (BRZ), s-a prăbușit. [46]

BayWa și-a început efortul major de internaționalizare în 2012 prin achiziționarea companiei de gestionare a lanțului de aprovizionare Cefetra B.V. și prin cumpărarea unei participații majoritare în compania Bohnhorst Agrarhandel GmbH din nordul Germaniei, care a deschis porțile pieței globale de cereale. Chiar înainte de aceasta, BayWa a achiziționat Turners and Growers Ltd. în 2011, liderul pieței din Noua Zeelandă, ceea ce a făcut ca BayWa să intre pe piața globală a fructelor. [53]

Compania își desfășoară activitatea în cele trei segmente ale sale în mod direct, precum și prin intermediul filialelor sale, care fac parte din societățile consolidate ale grupului. Agricultură rămâne cel mai mare dintre aceste trei segmente, fiind la rândul său împărțit în unități de afaceri de comerț agricol, fructe și echipamente agricole. BayWa oferă, de asemenea, serviciile de asistență și formare necesare. [27]

De-a lungul existenței sale, BayWa a urmărit să își consolideze în mod constant poziția pe piață în segmentele principale ale companiei. BayWa a început să își dezvolte punctele forte și competențele tradiționale pe piețele interne regionale, înainte de a transfera dezvoltările și activitățile extinse pe piețele internaționale. Extinderea la nivel internațional prin achiziții și fuziuni a permis BayWa să își îmbunătățească poziția pe piață și să crească veniturile din operațiunile internaționale. [27]

Structura BayWa s-a schimbat foarte mult în cei 100 de ani de activitate. A început ca o cooperativă de rangul doi în 1923, având ca acționari 1 462 de cooperative primare, chiar dacă a folosit o formă juridică necooperativă. Utilizarea formei juridice de societate pe acțiuni diferențiază BayWa de multe cooperative, fie ele primare sau de rangul doi, care utilizează forma juridică de cooperativă. [27]

Prima schimbare majoră a avut loc în 1960, când adunarea generală a BayWa a ales să transforme fostele acțiuni cu drept de vot în acțiuni nominative cu transferabilitate limitată. În 2000, membrii au ales să restructureze BayWa ca societate publică, emițând aproximativ 35% din acțiunile sale ca acțiuni ordinare cu drept de vot limitat. BayWa a decis să devină publică pentru a strânge capital pentru inițiativele sale strategice care să ajute compania să se dezvolte dincolo de originile sale de aprovizionare a fermelor și de distribuție a cerealelor. [27]

Deschiderea la bursă a stârnit controverse, deoarece cooperativele de proprietari ale BayWa și-au asigurat controlul asupra companiei prin emiterea unei clase speciale de acțiuni cu super-drepturi de vot (zece voturi pe acțiune). Mecanismul a fost aspru criticat, iar prețul acțiunilor s-a prăbușit. În pofida controverselor și problemelor inițiale, mișcarea a permis BayWa să își pună în aplicare strategia de creștere pentru a deveni un actor global în segmentele de activitate ale companiei. Pe lângă furnizarea de capital, listarea la bursă a permis BayWa să modifice pachetul de clauze din contractele sale de obligațiuni, făcându-le similare cu cele ale firmelor cu grad de investiție. [27]

BayWa utilizează o structură de guvernare compusă din consiliul de administrație și consiliul de supraveghere. Primul este compus din cinci reprezentanți responsabili de anumite activități, iar cel de-al doilea poate include până la 16 membri [51]. Consiliul de supraveghere formează mai multe comitete: un comitet de mediere, un comitet de strategie, un comitet de consiliu, un comitet pentru împrumuturi și investiții, un comitet de audit și un comitet de nominalizare [51]. BayWa a instituit, de asemenea, un consiliu cooperatist, care este un organism consultativ cu datoria de a păstra interesele cooperativei [3].

Pentru a asigura stabilitatea financiară, BayWa vizează o rată a capitalului propriu de cel puțin 30 % pe termen mediu și lung, deși rata reală fluctuează de obicei în jurul valorii de 30 %. Datoriile pe termen scurt sunt utilizate doar pentru a finanța fonduri pe termen scurt pentru capitalul de lucru. [27]

BayWa a conceput o strategie pe două direcții pentru a răspunde la scăderea intervențiilor guvernamentale și la integrarea rapidă a tehnologiei în agricultura obișnuită. În acest scop, BayWa și-a modernizat activitatea de manipulare a cerealelor și a început să ofere și alte servicii în afară de simpla manipulare a cerealelor. Limitările de finanțare au contribuit la conturarea strategiei, care a încorporat în mod inevitabil creșterea. [27]

Internaționalizarea a fost un mijloc de a ocoli limitările de pe piețele de origine ale BayWa, totul în scopul consolidării pozițiilor sale pe piață în segmentele principale ale agriculturii, materialelor de construcții și energiei. Strategia de internaționalizare a BayWa combină concentrarea asupra punctelor forte tradiționale și a competențelor de bază cu extinderea unor activități noi și profitabile. Renunțarea la activitățile neesențiale a ajutat BayWa să atingă capitalizarea necesară. [27]

Cazul BayWa ilustrează cât de dificilă este finanțarea creșterii. Compania a abordat problema prin implementarea soluției generice a transparenței, chiar dacă aceasta a provocat dificultăți financiare în unele cazuri. Acceptarea investitorilor externi prin publicarea acțiunilor este o modalitate transparentă de a finanța creșterea.

După ce a evoluat atât de mult de-a lungul existenței sale, este greu să mai numești BayWa o cooperativă în acest moment. Cu toate acestea, compania prețuiește atât de mult moștenirea sa cooperatistă încât BayWa a înființat un organism consultativ specializat pentru a proteja interesele cooperativei. Ceea ce se poate reține din acest caz este că interesele beneficiarilor dictează forma, și nu invers.

## Cooperativa Oleícola Alto Palancia

### Profil:

- Numele: Cooperativa Oleícola Alto Palancia (Altura)
- Țară: Spania
- Tip: cooperativă de prelucrare secundară
- Sector: ulei de măsline
- Funcții: comercializare, prelucrare și ambalare
- Membrii: Asociația este formată din: dr: 1 500 [44] [40]

Altura este prima dintre cele trei cooperative spaniole de producție de ulei de măsline observate. Ceea ce face ca cooperativele spaniole de ulei de măsline să fie remarcabile este cota lor de piață. Producția de ulei de măsline din Spania este dominată de cooperativele care produc aproximativ 70% din producția totală de ulei de măsline din Spania. [40]

Altura produce ulei de măsline extravirgin și ulei de măsline organic, iar produsele sale sunt etichetate ca denumire de origine protejată (DOP). Inițiativa de a se converti la producția de ulei de măsline ecologic a venit din partea membrilor, care au fost ulterior descurajați de costurile de deschidere a unei linii de procesare separate pentru uleiul ecologic și de costurile de certificare. În ciuda ajutorului acordat de un grup de acțiune locală, Altura a suportat costuri financiare și operaționale suplimentare semnificative. [40]

Pentru a evita potențialele tensiuni cu fermierii neecologici, costurile reale de producție a uleiului ecologic nu sunt cunoscute de majoritatea membrilor. În special costurile de tranzacție asociate cu certificarea uleiului organic și amortizarea echipamentelor. Altura utilizează asimetria informațională pentru a reduce potențialele tensiuni cu fermierii neecologici. [40]

În cele din urmă, nu a existat o mișcare de amploare pentru a deveni ecologic, motivul principal fiind rentabilitatea scăzută. Altura continuă să proceseze ulei de măsline organic pentru că acordă o etichetă de calitate produselor sale. În pofida eșecurilor, cooperativa caută în continuare să crească numărul de cultivatori de măsline ecologice. [40]

Fermierii biologici de la Altura nu au piețe de desfacere alternative în apropiere pentru măslinele lor. Cooperativa a construit o linie de producție special pentru uleiul ecologic, ceea ce înseamnă că, dacă nu ar exista fermieri ecologici, capacitatea de prelucrare a Altura ar deveni supradimensionată. Aceasta înseamnă că există o interdependență reciprocă ridicată între cultivatorii de măsline ecologice și cooperativă. [40]

Altura însăși nu suportă costuri suplimentare asociate cu monitorizarea practicilor de agricultură ecologică, dar fermierii trebuie să plătească o taxă de certificare către agenția regională de agricultură ecologică. Chiar dacă cooperativa nu trebuie să îi supravegheze direct pe fermierii ecologici (acest lucru este făcut de agenția de certificare ecologică), potențialul comportament oportunist al fermierilor este descurajat, deoarece nu există alte cooperative în apropiere care ar putea accepta măslina ecologică. A fi respins de Altura și a transporta producția către o altă cooperativă ar fi prohibitiv de costisitor. [40]

Tranziția la agricultura ecologică este o întreprindere dificilă, chiar și atunci când este sprijinită de instituțiile publice și de cooperativa însăși. Dar ea aduce valoare adăugată prin prețuri mai mari la producție și efecte ecologice mai reduse, acestea din urmă fiind din ce în ce mai apreciate de consumatori și susținând durabilitatea producției agricole și a mediului. Amplasarea îndepărtată a Altura este atât o binecuvântare, cât și un blestem, deoarece 1) fermierii locali care practică agricultura ecologică nu au alternative economice unde să își vândă măslina și 2) cooperativa își asumă riscuri semnificative, deoarece, dacă fermierii care practică agricultura ecologică își pierd recolta sau își încetează activitatea, rămâne cu un exces de capacitate de procesare care crește costurile.

Controversele legate de agricultura ecologică în cadrul cooperativei au început pe măsură ce cultivatorii obișnuiți de măslina au devenit conștienți de costurile asociate cu prelucrarea ecologică a uleiului de măslina. Având o problemă cu transparența, Altura a determinat Altura să facă și ea ceva controversat - implementarea unei politici de transparență inversă. Transparența inversă denotă faptul că informațiile despre procesarea organică nu sunt comunicate membrilor producători neorganici.

Existența unei politici similare este extrem de circumstanțială. De obicei, cooperativele urmăresc să reducă asimetria informațională prin schimbul de informații în cadrul cooperativei și, în unele cazuri, chiar și cu non-membrii. Altura poate utiliza o politică de opacitate doar pentru că există o justificare clară pentru prelucrarea uleiului organic și pentru că aceasta nu are un efect negativ sau dăunător asupra performanței generale a cooperativei.

### **Cooperativa de Viver**

Profil:

- Nume: Cooperativa de Viver (Viver)
- Țară: Spania
- Tip: cooperativă multifuncțională
- Sectoare: ulei de măslina, nuci, migdale, vin, benzină, electricitate
- Funcții: comercializare, prelucrare, ambalare și vânzare cu amănuntul
- Membri: Asociații: 500 [1]

Viver a fost înființată în 1990, deși își are rădăcinile încă din 1915. În 1990, 242 de membri au fondat cooperativa cu scopul de a oferi servicii de măcinare a uleiului de măslina membrilor. De atunci, Viver

și-a lărgit portofoliul de produse și servicii și se clasifică drept o companie agroalimentară modernă și inovatoare. [31]

După un deceniu de activitate, Viver a început să se diversifice. Noile sale direcții de activitate au inclus manipularea migdalelor și a nucilor, operarea unei stații de benzină și vânzarea cu amănuntul. În anii 2010, Viver a început să instaleze panouri solare, a deschis noi supermarketuri, a înființat un magazin online de vânzare cu amănuntul, a lansat o linie de produse cosmetice naturale care include ulei de măsline extravirgin și noi mărci de vinuri, precum și activități de agroturism. [31]

Viver își diferențiază produsele prin utilizarea unui sistem de calitate distinct, numit ulei din lacrimi. Aceasta este deschisă tuturor membrilor cooperativei, care sunt apoi supravegheați de personalul tehnic pentru a se asigura că îndeplinesc cerințele agricole. Sistemul de calitate include atât practicile agricole, cât și cele de prelucrare:

- măslinele trebuie să fie din soiul Serrana.
- Cooperativa monitorizează tratamentele aplicate culturilor.
- Măslinele intră în moară înaintea altora.
- Măslinele sunt măcinate fără încălzire și fără filtrarea uleiului. [40]

Uleiul produs în cadrul sistemului de calitate primește o etichetă diferită de restul uleiului produs de Viver. Avantajele pentru agricultori sunt de ordin practic (măslinele lor sunt prelucrate primele, ceea ce reduce riscurile climatice) și social (reputație îmbunătățită). Acest lucru a dus la o situație în care, în practică, personalul selectează participanții pe baza încrederii și a reputației - o sursă potențială de fricțiuni în rândul membrilor. [40]

Practicile agricole incluse în sistemul de calitate ar putea reduce randamentele, care sunt compensate prin prime de preț sau alte avantaje de gestionare. Producția de măsline monovarietale aduce o valoare mai mare dacă uleiul de măsline este vândut ca atare, dar adaugă, de asemenea, specificitate fizică plantațiilor de măslini ale agricultorilor. În comparație cu agricultura ecologică din Altura, Viver are o interdependență reciprocă mai mică între cooperativă și fermierii săi. [40]

Acest lucru înseamnă că producătorii de măsline nu sunt blocați, ei își pot vinde produsele în altă parte. Dar implică, de asemenea, faptul că producătorii ar pierde o primă de preț dacă ar face acest lucru. Schema de calitate a Viver este mai flexibilă decât producția de ulei ecologic a Altura, deși faptul că nu are certificare ecologică face ca produsele să fie mai greu de vândut pentru consumatorii care nu sunt familiarizați cu Viver.

Sistemul de calitate al Viver se bazează pe o guvernare informală și bazată pe încredere, inclusiv pe responsabilități și drepturi convenite în mod informal. Faptul de a dispune de informații despre membri și de mecanisme de încredere care atenuează riscul de oportunist face posibilă utilizarea acordurilor



informale și reduce costurile de monitorizare. Încrederea ar putea să se erodeze atunci când numărul participanților crește. [40]

Extinderea în segmente de afaceri complementare reduce riscurile și aduce o valoare suplimentară producătorilor de măslină din Viver. Problemele sale proveneau de la o variație ridicată a calității uleiului de măslină al membrilor-patroni. Acest lucru a determinat Viver să utilizeze două soluții generice: alinierea utilizatorilor și echilibrarea cererii și a ofertei. Ambele au fost puse în practică prin împărțirea produselor în grupuri de produse separate, prin implementarea sistemului de calitate.

## **Cooperativa Agraria de Vall de Almonacid**

### **Profil:**

- Denumire: Cooperativa Agraria de Vall de Almonacid (Vall d'Almonacid).

- Țară: Spania

- Tip: cooperativă de prelucrare

- Sector: ulei de măslină

- Funcții: comercializare, prelucrare și ambalare 140 [2]

Vall d'Almonacid a fost înființată în 1989 de către locuitorii satului Vall de Almonacid. Vall de Almonacid însuși este un mic sat situat în Parcul Natural Sierra de Espadán, ceea ce conferă cooperativei o puternică dimensiune socială. Vall d'Almonacid își comercializează uleiul de măslină folosind marca Ayr. [2]

Cooperativa produce un tip unic de produs - ulei de măslină extravirgin extras din măslină din soiul local Serrana de Espadán cultivate numai în limitele parcului național. Statutul asociației Vall d'Almonacid îi obligă pe membri să îndeplinească cerințele și să dea aproape toată producția lor cooperativei, păstrând doar o mică parte din ulei pentru consumul personal. Vall d'Almonacid utilizează eticheta DOP din 2009. [40]

Tradițiile și cerința cooperativei fac ca agricultorii să cultive măslină monovarietale și să se stabilizeze pe măsură ce tranzacționează cu Vall d'Almonacid. De asemenea, aceasta presupune că cooperativa se bazează pe membrii săi, deoarece nu se poate aproviziona cu măslină din altă parte. Există un grad ridicat de interdependență între Vall d'Almonacid și membrii săi, o dependență care este mai importantă pentru cooperativă - aceasta nu poate recurge la utilizarea măslinelor obținute din altă parte datorită reputației produselor sale. [40]

Uleiul de măsline unic din Vall d'Almonacid face ca guvernarea să fie mai sofisticată. Unicitatea uleiului său de măsline este controlată din punct de vedere tehnic de către cooperativă și din punct de vedere social de către membrii săi, ceea ce reduce costurile de tranzacție suportate de cooperativă și permite Vall d'Almonacid să își plătească mai mult membrii. Acest lucru este posibil datorită profundei integrări sociale a cooperativei și pentru că localnicii percep că această exclusivitate îi diferențiază pe membrii Vall d'Almonacid de cultivatorii de măsline din întreaga Spanie. [40]

Vall d'Almonacid s-a confruntat cu problema de a rămâne competitiv și de a se adapta la mediul extern. Acesta a ales soluțiile generice de echilibrare a cererii și ofertei și de aliniere a utilizatorilor pentru a rezolva problema. Mai exact, a pus în aplicare ambele soluții generice prin introducerea obligativității livrării către cooperativă a aproape întregii producții a membrilor.

Ultimul aspect este important datorită strategiei pe care a ales-o Vall d'Almonacid. Utilizarea măslinelor din soiul Serrana de Espadán permite cooperativei să își diferențieze produsele și să sublinieze calitatea uleiului de măsline pe care îl produce. După cum s-a menționat anterior, acest lucru face, de asemenea, ca cooperativa să fie vulnerabilă în cazul în care cultivatorii de măsline locali ar înceta să o mai sponsorizeze. Agricultorii au piețe de desfacere alternative pentru produsele lor, iar Vall d'Almonacid nu are surse alternative pentru inputurile sale.

Impunerea de cerințe contractuale fermierilor este o soluție obișnuită pentru situații similare. Aceasta oferă cooperativei certitudinea că poate procura cantitatea de măsline necesară pentru a obține uleiul. Este esențial să se asigure că condițiile rămân favorabile pentru fermieri - în caz contrar, aceștia își pot exprima îngrijorarea sau pot părăsi cooperativa. Aceasta din urmă este, în mod evident, nedorită din punctul de vedere al longevității cooperativei.

## **PINDOS**

Profil:

- Nume: Cooperativa agricolă avicolă PINDOS (PINDOS):: Cooperativa agricolă avicolă PINDOS (PINDOS)
- Țară: Grecia
- Tip: cooperativă multifuncțională
- Sector: păsări de curte
- Funcții: aprovizionare, prelucrare și comercializare
- Membri: 500 [50]

PINDOS a fost înființat în 1958 de către șapte fermieri din Ioannina, în nord-vestul Greciei [32]. Mai mult de șase decenii mai târziu, cooperativa care inițial producea 500 de pui pe săptămână procesează acum peste 600 000 de pui pe săptămână [32]. Aproximativ 900 de persoane lucrează pentru a opera

casele de reproducție automatizate ale PINDOS, casele de pui de carne, incubatoarele, o fabrică de furaje și un abator [50].

Ceea ce face ca PINDOS să fie specială este cota sa de piață, ceea ce o face să fie o excepție în rândul cooperativelor agricole grecești [35]. PINDOS deține o cotă de piață de 37% pe piața grecească a păsărilor de curte, fiind cel mai mare actor de pe piața internă - cooperativă sau nu [28]. Cu o cifră de afaceri anuală de 286 de milioane de euro în 2021, cooperativa se numără printre primele zece cele mai mari întreprinderi grecești din industria alimentară majoră [28].

Rădăcinile cooperativelor agricole grecești moderne datează de la începutul anilor 1900. Intervențiile guvernamentale și utilizarea cooperativelor ca platforme politice au dus la îndepărtarea atenției de la problemele membrilor pe care cooperativele au fost fondate inițial pentru a le rezolva. Fermierii au început chiar să considere calitatea de membru al cooperativei drept un mijloc de a avea acces la partidele politice aflate la putere. [35]

Experimentele legislative și intervenția excesivă a guvernului au dus la probleme enorme pentru cooperativele agricole în anii 1980 și 1990. Cota de piață a cooperativelor a scăzut la niveluri fără precedent, iar multe dintre ele s-au confruntat cu conflicte interne din cauza influenței politice. Provocările reprezentate de concurența globalizatoare și de politica agricolă a UE au forțat guvernul elen să regândească modul în care reglementează cooperativele. [35]

Guvernul a implementat o lege mai simplă și mai generală care a redus intervențiile guvernamentale în afacerile cooperativelor [35]. Totuși, acesta nu a fost sfârșitul intervențiilor guvernamentale, deși acum au avut un domeniu de aplicare mai limitat [35]. În ciuda dificultăților, PINDOS este un exemplu de cooperativă care a reușit să aibă succes în ciuda adversităților.

PINDOS s-a confruntat atât cu dificultăți economice, cât și instituționale, pe care a reușit să le depășească prin adoptarea strategiei sale. Scopul inițial al cooperativei a fost unul defensiv - de a proteja producătorii de dominația intermediarilor, a procesatorilor și a comercianților cu amănuntul [35]. Decenii mai târziu, PINDOS funcționează printr-o strategie ofensivă, cu scopul de a capta rente suplimentare în lanțul de aprovizionare cu carne de pasăre și de a le distribui membrilor săi [35].

Cooperativa și-a obținut poziția remarcabilă pe piață prin integrare verticală pentru 1) a îmbunătăți calitatea produselor, 2) a minimiza costurile de tranzacție și de producție, 3) a ocoli angrosiștii și 4) a câștiga putere de negociere [35]. În aceste scopuri, PINDOS și-a modificat structurile de proprietate, de guvernanță și operaționale. Cooperativa:

- A adoptat modelul de proprietate cooperatistă cu membri-investitori, cu investiții verticale [35]. Membrii sunt liberi să investească mai mult decât este proporția lor de afaceri și au dreptul la randamente în funcție de participația lor [11]. Acest lucru oferă membrilor un stimulent pentru a investi în cooperativă și reduce nevoia de finanțare externă.

- Folosește modelul de guvernare tradițional extins, ceea ce face ca cooperativa să fie mai profesionistă [35]. Modelul propriu-zis include adunarea generală a membrilor, responsabilă pentru cele mai influente decizii, consiliul de administrație ales din rândul membrilor, care se ocupă de gestionarea strategică și supraveghează conducerea, și conducerea angajată propriu-zisă, care este responsabilă pentru operațiunile zilnice ale cooperativei [4]. Legea greacă obligă o cooperativă să aibă un comitet de supraveghere care să monitorizeze consiliul de administrație și conducerea, pe care PINDOS l-a instituit în 2012 [35].

- Este complet integrată pe verticală și acoperă fiecare verigă a lanțului de aprovizionare. PINDOS produce furaje, procesează pui și distribuie produsele către clienții săi din Atena, din sudul și centrul Greciei și din peninsula Peloponez. [35]

PINDOS își diversifică portofoliul de produse și servicii pentru a deveni un furnizor de păsări de curte de top, responsabil din punct de vedere social, în Grecia. Acesta pune accentul pe cooperarea cu comunitatea locală și investește în întreprinderi durabile. Green PINDOS este întruchiparea inițiativei - este o filială a PINDOS care urmărește să utilizeze resurse regenerabile pentru producerea de energie și să transforme deșeurile de păsări de curte într-un bun utilizabil. [35]

Una dintre cele mai importante provocări ale PINDOS - și ale cooperativelor în general - este aceea de a menține membrii implicați în activitățile cooperativei și de a evita parazitismul. PINDOS realizează o implicare continuă a membrilor prin aplicarea a două soluții generice: alinierea utilizatorilor și echilibrarea cererii și ofertei. Măsurile specifice utilizate de PINDOS pentru a evita free riding-ul includ:

- Impunerea unei cerințe de capitaluri proprii inițiale pentru noii membri.
- Restrângerea numărului de membri pentru a se asigura că cooperativa are capacitatea de a servi toți membrii.
- acordarea de drepturi de livrare parțial transferabile și apreciable.
- Costuri ridicate pentru trecerea la un furnizor alternativ.
- Funcționarea ca un monopsoniu spațial.
- evidențierea istoriei PINDOS.
- Comunicarea eficientă cu membrii. [35]

Comunicarea eficientă este deosebit de apreciată în rândul membrilor cooperativei. Reuniunile membrilor nu se limitează la adunările generale anuale, PINDOS organizează și alte reuniuni explicative. În timpul acestor întâlniri, informațiile sunt transmise membrilor, consiliul de administrație explică raționamentul care stă la baza deciziilor sale, iar membrii își pot exprima preocupările și nevoile. Se organizează discuții în grupuri mai mici pentru a se concentra pe problemele subgrupurilor mai mici de membri - astfel se asigură că interesele minorităților nu sunt ignorate. [35]

Membrii consideră că cele mai eficiente mijloace de comunicare sunt 1) vizitele la cafenelele locale, unde membrii consiliului se întâlnesc cu membrii pentru a discuta problemele lor și 2) contactele zilnice cu angajații PINDOS, care vizitează fermele membrilor pentru a livra inputuri sau a oferi consiliere. De obicei, cooperativele aplică sancțiuni pentru neparticiparea celor care nu participă, dar PINDOS a ales să nu o facă - cooperativa susține că penalizarea neparticipării la reuniunile anuale sau la alte evenimente ar putea denatura încrederea. În schimb, se bazează pe un sistem cuprinzător de stimulente pentru ca membrii să continue să folosească cooperativa. [35]

PINDOS include toate verigile lanțului de aprovizionare cu păsări de curte - de la hrana pentru animale până la distribuția produselor de consum -, ceea ce face ca propunerea de valoare a cooperativei să fie atrăgătoare pentru fermieri. Deoarece reușește să minimizeze costurile de tranzacție în cadrul lanțului de aprovizionare, PINDOS poate oferi prețuri competitive pentru produsele membrilor. Serviciile de consultanță nu sunt mai puțin importante, mai ales că angajații au deja o relație de lucru cu membrii PINDOS și oferă sfaturi mai bune decât o pot face consilierii externi.

Cazul PINDOS exemplifică modul în care o cooperativă poate reuși chiar și în condiții instituționale nefavorabile și de incertitudine. Scopul PINDOS s-a schimbat pe parcursul celor aproape șapte decenii de activitate, dar nu și scopul său de a oferi valoare crescătorilor de pui. A avea un scop clar este o condiție prealabilă a succesului, dar membrii trebuie, de asemenea, să fie conștienți de acest scop și să fie de acord. Comunicarea eficientă este cheia pentru a nu atinge acest obiectiv.

### **ThesGi**

Profil:

- Nume: Cooperativa de fermieri din Tesalia ThesGi (ThesGi)
- Țară: Grecia
- Tip: cooperativă multifuncțională
- Sector: cereale, plante energetice și leguminoase
- Funcții: aprovizionare și comercializare
- Membri: Asociații: 56 [39]

ThesGi a fost înființată în 2013 de către 30 de tineri fermieri din regiunea Thessalia din Grecia centrală. Efectele crizei financiare din 2007-2008 au reprezentat un stimulent pentru a întreprinde o acțiune colectivă. Cooperativa se ocupă de un portofoliu relativ divers de produse - membrii săi cultivă în principal cereale, bumbac, culturi furajere și usturoi.

Motivația de a forma ThesGi a fost triplă: 1) creșterea marjelor de profit prin gestionarea mai eficientă a produselor membrilor de-a lungul lanțurilor de aprovizionare respective, inclusiv prin standardizare și comercializare, 2) utilizarea economiilor de scară prin gestionarea centralizată a inputurilor, produselor

și serviciilor și 3) crearea de legături directe între ThesGi, membrii săi și societatea locală pentru a răspunde nevoilor acestora. Încurajarea din partea cooperativei surori ThesGala și un scop clar au accelerat procesul de înființare.

În ceea ce privește guvernanta și proprietatea, ThesGi este o cooperativă tradițională. Numai membrii au drepturi de proprietate, iar investițiile nu sunt proporționale cu cota de afaceri a membrilor. În cadrul ThesGi funcționează patru OP: OP de cereale, de bumbac, de furaje și de legume. Membrii cooperativei sunt toți fermierii din regiunea Tesalia care produc cel puțin unul dintre produsele gestionate de ThesGi. În schimbul aderării și al achiziționării unei acțiuni de vot netransferabile (care este returnată fiecărui membru atunci când acesta se retrage), membrii primesc prețuri mai mari pentru produsele pe care le livrează către ThesGi, beneficiază de asistență tehnică și formare în cadrul fermei, de sprijin pentru a solicita subvenții din partea UE și de prețuri mai mici la inputurile agricole. Ieșirea are anumite limitări - nu se poate întâmpla înainte de trei ani de la aderarea membrului și acesta trebuie să anunțe în scris cu un an înainte.

ThesGi utilizează modelul tradițional extins de guvernanta internă, care include o adunare generală, un consiliu de administrație și o conducere. Adunarea generală aprobă cele mai importante decizii, consiliul de administrație este responsabil pentru deciziile strategice și politice, iar deciziile operaționale zilnice sunt delegate conducerii profesionale.

Întrucât cooperativa este încă în creștere, aceasta își propune să abordeze mai multe probleme critice:

- Dezvoltarea rețelei de vânzări a cooperativei.
- Pregătirea pentru a gestiona noi produse și culturi.
- Negocierea în numele membrilor săi în cadrul negocierilor privind contractele agricole.
- Îmbunătățirea proceselor organizaționale.
- alinierea intereselor membrilor la scopurile și obiectivele ThesGi.

Aspectele menționate mai sus reflectă modul în care cooperativa însăși vede situația. În mod fundamental, ThesGi trebuie să atragă mai mulți membri pentru a deveni mai profesionistă și pentru a oferi mai multă valoare membrilor. În acest scop, cooperativa aplică soluția de fidelizare a membrilor pentru a le crește loialitatea.

Alinierea intereselor membrilor cu scopurile și obiectivele ThesGi este un semn în acest sens. Dacă ar exista discrepanțe între așteptările membrilor și acțiunile cooperativei, ruptura ar deveni fatală pentru cooperativă după un timp. Faptul că membrii recunosc faptul că cooperativa nu le servește interesele înseamnă că nu au niciun stimulent pentru a rămâne membri ai acesteia.

ThesGi se dezvoltă încet, motiv pentru care alinierea intereselor membrilor devine crucială. Un număr mai mare de membri înseamnă interese mai diverse, ceea ce pune cooperativa în fața unui exercițiu de

echilibru sofisticat. Recunoașterea problemelor potențiale este primul pas în abordarea acestora, care devine un efort continuu pe toată durata existenței cooperativei.

## KEVILI

Profil:

- Nume: Cooperativa de fermieri KEVILI (KEVILI)
- Țară: Estonia
- Tip: cooperativă multifuncțională
- Sector: cereale și semințe oleaginoase
- Funcții: aprovizionare și comercializare
- Membri: Asociații: 178 [24] [36]

Cooperativele agricole estoniene nu sunt numeroase, în special cele care reunesc sute de producători agricoli. Estonia este o țară mică, ceea ce implică faptul că și cooperativele sale sunt mici în comparație cu echivalentele lor din străinătate. Cu toate acestea, există cooperative agricole estoniene care ies în evidență.

KEVILI este, fără îndoială, unul dintre cele mai pozitive exemple de cooperativă agricolă estoniană. Pe lângă faptul că funcționează bine ca organizație cooperatistă, aceasta a reușit să obțină o cotă de piață semnificativă pe piața estoniană de cereale, semințe oleaginoase și plante bogate în proteine. KEVILI este cea mai mare cooperativă de cereale din Estonia, cu o marjă largă, în ceea ce privește cifra de afaceri și numărul de membri - conform raportului său anual din 2022, cooperativa a avut o cifră de afaceri de aproape 148 de milioane de euro și 175 de membri.

Cooperativa oferă un spectru larg de servicii membrilor săi. KEVILI oferă membrilor inputuri agricole, comercializează cereale și rapiță ale membrilor, transmite informații de piață, face schimb de informații și oferă consultanță, creează proiecte de dezvoltare, încurajează cooperarea internațională și desfășoară activități de formare pentru membri [24]. În plus, cooperativa permite, de asemenea, acordarea de credite membrilor pentru achiziționarea de inputuri.

Agricultura estoniană a suferit o transformare la începutul anilor 2000 pentru a rămâne competitivă în calitate de proaspăt membru al UE. KEVILI a fost înființată în 2005 pentru a le permite fermierilor estonieni să intre pe piețele de export. Până atunci, cooperativele estoniene de cereale au avut un succes mixt - în timp ce unele au reușit să funcționeze eficient, cooperativele existente au început să își atingă limitele. KEVILI a fost înființată de 15 cultivatori de cereale pentru a depăși aceste limite, acceptând membri de la cooperativele de cereale dispărute la acea vreme. [37]

KEVILI a construit două terminale de cereale (în 2013 și 2016) și în prezent construiește un al treilea, care permit cooperativei să deservească întreaga Estonie continentală. Terminalele au fost finanțate prin investiții ale membrilor și împrumuturi bancare, iar membrii care au investit în terminale primesc, de asemenea, dobânzi. KEVILI a participat la înființarea fabricii de furaje Golden Fields Factory OÜ pentru a valorifica și exporta fânul pe care îl produc membrii cooperativei. În prezent, întreprinderea divizată funcționează independent, iar KEVILI este doar acționar, dar continuă să aprovizioneze compania cu furajele produse de membrii săi.

Pentru a-și servi mai bine membrii, KEVILI are 40 de angajați care sunt conduși de un manager profesionist. Consiliul de administrație numește și monitorizează managerul, în timp ce adunarea generală aprobă cele mai importante decizii. Membrii, directorii și personalul se întâlnesc des în cadrul evenimentelor sociale și al cursurilor de formare organizate de KEVILI.

Membrii înșiși apreciază foarte mult aceste evenimente. Cursurile de formare oferite de personalul KEVILI sau de alți experți sunt populare în rândul membrilor și le oferă acestora expertiza de care au mare nevoie. Membrii și personalul participă la vânători comune, vizitează colegi din străinătate în cadrul unor excursii de studiu și fac plimbări pe teren. Acestea din urmă sunt deosebit de populare în rândul membrilor KEVILI.

Pe scurt, o plimbare pe teren este un tip informal de formare practică, în timpul căreia personalul și membrii KEVILI vizitează ferma unuia dintre membrii lor. Acest lucru le permite membrilor să se amestece și să stabilească relații de încredere cu personalul cooperativei. Evenimentele sociale îmbunătățesc coeziunea unei cooperative agricole - în special în Europa de Est, unde încrederea nu este un dat din cauza moștenirii sovietice.

Un alt aspect intrigant al KEVILI este comunicarea internă. KEVILI operează trei grupuri WhatsApp deschise doar membrilor - unul pentru date despre piața cerealelor, unul pentru schimbul de informații agronomice și unul pentru comercializarea de echipamente agricole. Aceste grupuri oferă suficientă valoare încât cei care nu sunt membri și-au exprimat interesul de a plăti pentru a avea acces la grupurile WhatsApp. Bineînțeles, solicitările de această natură au fost și vor fi refuzate.

KEVILI se confruntă cu provocările tradiționale ale cooperativelor - asigurarea participării membrilor și finanțarea operațiunilor sale. În linii mari, cooperativa abordează aceste probleme prin aplicarea soluțiilor generice de aliniere a utilizatorilor și de păstrare a membrilor. Păstrarea membrilor este evidentă prin studierea practicii KEVILI de a promova o comunicare deschisă și de a stabili relații de încredere între membrii și personalul său prin organizarea de evenimente practice de socializare.

Alinierea utilizatorilor este cea mai recentă evoluție, care provine din nevoia KEVILI de a asigura o finanțare durabilă. Cooperativa a realizat acest lucru prin implementarea unui plan de capital de bază în



2020. Conform acestui plan, membrii trebuie să plătească o sumă fixă de capital către KEVILI în funcție de cantitatea de teren arabil pe care o utilizează. Investiția de capital este returnată membrilor după o anumită perioadă sau atunci când un membru alege să iasă din cooperativă.

Normele le permit membrilor să facă investiții de capital pe o perioadă de câțiva ani. Cu toate acestea, au existat membri care au ales în schimb să părăsească KEVILI, deși numărul acestor membri a fost nesemnificativ. Punerea în aplicare a fost precedată de un lung proces de explicații din partea personalului cooperativei, a managerului și a directorilor.

KEVILI evidențiază modul în care o cooperativă trebuie să își asigure durabilitatea ca entitate socială și economică. Stabilirea unor relații eficiente cu membrii și în rândul membrilor este o sarcină primordială a unei cooperative. Construirea pe această încredere face posibilă proiectarea unor mecanisme de finanțare durabile.

## **SCE E-Piim**

Profil:

- Nume: Societate cu răspundere limitată SCE E-Piim (SCE E-Piim)
- Țară: Estonia
- Tip: cooperativă de prelucrare
- Sector: produse lactate
- Funcții: prelucrare
- Membri: membri: 200 [22]

Sectorul european al produselor lactate se încadrează în domeniul cooperativelor agricole. Chiar și sectorul estonian al produselor lactate este dominat de cooperativa finlandeză Valio, care funcționează ca o societate cu răspundere limitată în Estonia. Dar Estonia are o cooperativă de produse lactate care se numără printre cele mai mari întreprinderi de prelucrare a produselor lactate din țară și din alte state baltice.

SCE E-Piim este cea mai mare cooperativă de produse lactate din statele baltice. Rădăcinile sale datează din 1910, când a fost înființată predecesoarea cooperativei [22]. În timpul ocupației sovietice, toate cooperativele de produse lactate au fost naționalizate, iar instalațiile lor au fost exploatate de holdinguri de stat. După ce Estonia și-a redobândit independența în 1991, a început procesul de deznaționalizare, iar noi cooperative de produse lactate au început să opereze instalațiile deținute anterior de stat.

Concurența acerbă a însemnat că supraviețuirea a fost dificilă pentru cooperativele mici de produse lactate. Din acest motiv, Järva-Jaani Dairy Cooperative și Haimre Milk Cooperative au fuzionat pentru a forma E-Piim în 1997, iar Põltsamaa Dairy Cooperative a fuzionat cu aceasta în 1998 [22]. În 2020,

E-Piim și o cooperativă letonă de produse lactate Piena celš au fuzionat pentru a se alătura SCE E-Piim [22].

SCE E-Piim reunește peste 200 de producători de lapte din Estonia și Letonia, care furnizează 450-500 de tone de lapte pe zi pentru cele două unități de prelucrare ale cooperativei din Estonia și una din Letonia [22]. De asemenea, cooperativa administrează peste 25 de puncte de vânzare cu amănuntul în Letonia și două magazine de aprovizionare a fermelor din Estonia [22]. SCE E-Piim deține filiale pentru a-și facilita operațiunile, cooperativa fiind acționarul majoritar în toate.

Concurența în sectorul produselor lactate este nemiloasă, motiv pentru care dimensiunea contează. Valio a intrat pe piața estoniană pentru a-și proteja piața internă din Finlanda, devenind forța dominantă în sectorul estonian al produselor lactate [45]. Economii de scară și volumele masive de achiziții au condus la o situație în care filiala estoniană a Valio dictează prețurile de achiziție a laptelui în Estonia (și, într-o măsură mai mică, în Letonia și Lituania).

Pentru a concura cu Valio, SCE E-Piim (și concurenții săi necooperativi) a trebuit să se dezvolte. SCE E-Piim a întreprins un pas fără precedent în regiune și a devenit o Societate Cooperativă Europeană (SCE) . Aceasta a reușit să își crească numărul de membri (și volumul de lapte) cu peste 25%.

Deoarece concurența a dus la scăderea prețurilor la lapte, SCE E-Piim trebuie să inoveze și să investească. Aceasta construiește o unitate de prelucrare a laptelui cu o capacitate de procesare de o mie de tone de lapte pe zi. Cooperativa a instituit programul de calitate Caring Farm pentru membrii săi, care măsoară impactul asupra mediului al producției de lapte a membrilor și îi ajută pe aceștia să își facă producția de lapte mai durabilă. Brandingul și designul produselor SCE E-Piim reflectă eforturile depuse de SCE E-Piim în direcția sustenabilității mediului.

Pentru a face față provocărilor sale, SCE E-Piim utilizează echilibrarea cererii și ofertei. Cooperativa a recunoscut că membrii singuri nu au capacitatea de a investi în noua instalație de procesare. Acesta este motivul pentru care SCE E-Piim a adus la bord un investitor străin, care furnizează capitalul pe care subvenția guvernamentală și membrii nu îl pot oferi.

Din cauza limitărilor legislative și a așteptărilor membrilor, investitorul nu a putut investi direct în cooperativă. Acest lucru ar fi încălcat, de asemenea, principiile cooperativei. În schimb, o societate mixtă Meierei B.V. a achiziționat 24,99 % din filiala AS E-Piim Production a SCE E-Piim [22].

Guvernanța și proprietatea SCE E-Piim au facilitat intrarea unui investitor. Cooperativa utilizează modelul corporativ de guvernanță internă, în care cooperativa și filiala sa sunt entități juridice separate (figura 5). Adunarea generală a membrilor alege consiliul de administrație dintre ei, iar directorii fac parte, de asemenea, din consiliul de supraveghere al firmei cooperative (AS E-Piim Production). Din

cauza investiției străine, Meierei B.V. este reprezentată în consiliul de supraveghere al AS E-Piim Production, dar nu are niciun cuvânt de spus în afacerile interne ale cooperativei SCE E-Piim.

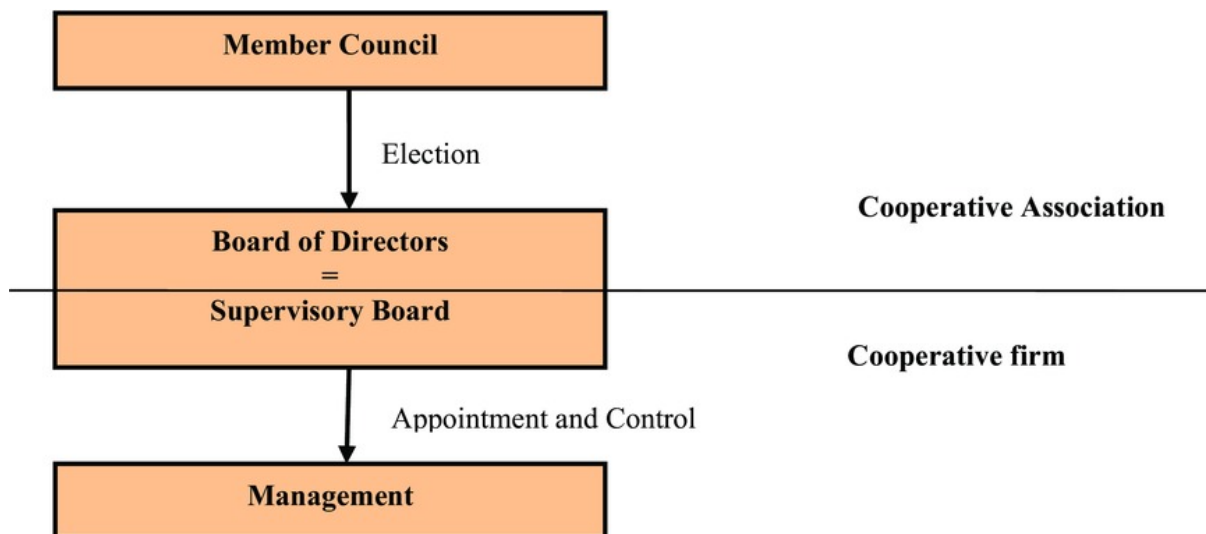


Figura 5. Modelul corporativ de guvernare internă [4]

Funcționarea unei cooperative care are membri în două țări aduce propriile dificultăți. SCE E-Piim a rezolvat potențialele fricțiuni între membrii din două țări prin suprareprezentarea membrilor letoni în consiliul de administrație. O treime din toți membrii consiliului de administrație sunt din Letonia, în ciuda faptului că aceștia reprezintă aproximativ 25% din numărul total de membri și din laptele livrat.

Timpul va spune dacă eforturile SCE E-Piim vor da roade. Încorporarea investitorilor olandezi obligă cooperativa să își revizuiască practicile de guvernare corporativă, ceea ce are efecte de propagare asupra guvernării cooperativei. Asigurarea unei reprezentări adecvate a părților interesate este crucială, ceea ce, la rândul său, face ca respectarea bunelor practici de guvernare cooperatistă să fie vitală pentru a minimiza fricțiunile.

## Limagrain

Profil:

- Nume: Groupe Limagrain Holding S.A. (Limagrain).
- Țară: Franța
- Tip: cooperativă multifuncțională
- Sector: semințe de câmp, semințe de legume și produse cerealiere
- Funcții: comercializare, prelucrare și cercetare și dezvoltare
- Membri: Asociații: 1 300 [38]

Limagrain este un grup cooperatist internațional care, sub o formă sau alta, se ocupă de semințe. Concentrarea pe semințe a permis cooperativei să devină a patra cea mai mare companie de semințe din

lume și să își extindă activitățile în 49 de țări [38]. Limagrain își rezumă natura în trei principii: progres (progresând pentru a face față provocărilor alimentare, sociale și de mediu), perseverență (perseverând pentru a se pregăti pentru viitor) și cooperare (cooperând pentru a da cinci sensuri acțiunilor lor) [38].

Definindu-se ca o companie de semințe, Limagreen caută să îmbunătățească adaptabilitatea culturilor și să păstreze mediile de creștere a acestora prin progres genetic [38]. Îmbunătățirea geneticii plantelor ajută sistemele de producție agricolă să obțină performanțe agronomice și de mediu mai ridicate [38]. Cercetarea și dezvoltarea reprezintă o cale pe care agricultorii se străduiesc să o utilizeze singuri, ceea ce face ca cooperativele să fie deosebit de valoroase.

Limagrain subliniază faptul că 16,2% din veniturile sale din vânzarea de semințe sunt investite în cercetare, iar 28% din personalul care lucrează în activitatea lor de semințe lucrează în cercetare. Investiția în cercetare este motivul inițial pentru care Limagrain a fost înființată în 1965. Fermierii urmăreau să aducă valoare regiunii lor prin crearea unor soiuri de porumb de înaltă performanță. [38]

Ca o evoluție firească, consiliul de administrație al Limagrain a decis să se diversifice în domeniul semințelor de legume în 1975, pentru a-și repartiza riscurile [38]. În loc să pornească de la zero, Limagrain a achiziționat Vilmorin, o prestigioasă companie de semințe a cărei istorie datează încă din secolul al XVIII-lea [38]. Aici apare tema comună a expansiunii companiei Limagrain - toate etapele sunt legate în mod fundamental de activitatea lor de bază de semințe.

Impulsul Limagrain de a se globaliza a început în 1979, când a înființat prima sa stație de cercetare în SUA. În 1983, cooperativa a început să construiască lanțuri integrate de cereale susținute de contracte de producție care cresc valoarea culturilor din regiunea membrilor. Consolidarea lanțurilor integrate a fost finalizată în 1995, când cooperativa a achiziționat Jacquet - un producător de produse de panificație de consum. Următoarele decenii includ o expansiune constantă în toate regiunile lumii și noi achiziții. [38]

Acțiunile Limagrain sunt emblematice pentru echilibrarea cererii și a ofertei. De-a lungul existenței sale, Limagrain a integrat mai multe verigi ale lanțului valoric al cerealelor, rămânând între timp fidelă cauzei sale inițiale - furnizarea de semințe de înaltă calitate. Cooperativa poate furniza membrilor semințe, achiziționând și prelucrând producția acestora și producând produse de panificație de consum. Un lanț valoric integrat aduce stabilitate membrilor și maximizează valoarea adăugată a acestora prin minimizarea costurilor de tranzacție.

Limagrain beneficiază de o justificare economică extrem de bine definită. Semințele sunt vitale pentru toate formele de cultivare a plantelor și devin și mai importante pe măsură ce trece timpul. Efectele schimbărilor climatice și nevoia de condiții meteorologice nefavorabile și de culturi rezistente la

dăunători fac ca activitatea Limagrain să fie din ce în ce mai relevantă. Un scop clar și justificat este condiția prealabilă fundamentală a succesului unei cooperative.

### **Gheorghe Doja**

Profil:

- Nume: Cooperativa Agricolă Gheorghe Doja (Gheorghe Doja)
- Țară: România
- Tip: cooperativă multifuncțională
- Sector: horticultură (fructe și legume)
- Funcții: licitație, depozitare și comercializare
- Membri: Asociații: 10 (colaborează cu 50 de producători locali)

Cooperativa Agricolă Gheorghe Doja își desfășoară activitatea în comuna Gheorghe Doja, situată în județul Ialomița din sud-estul României. Cooperativa are 10 membri cu părți sociale și colaborează cu 50 de producători locali. Gheorghe Doja este specializată în comercializarea fructelor și legumelor, manipulând în principal pepeni verzi, pepeni galbeni, ardei kapia, coacăze, roșii, dovlecei, dovlecei, ceapă verde, dovlecei și varză de toamnă.

În comuna Gheorghe Doja activează patru agenți economici care se ocupă cu comerțul cu ridicata al fructelor și legumelor, care au o cifră de afaceri totală de 35,9 milioane lei. Doi dintre aceștia sunt cooperative agricole și doi sunt societăți cu răspundere limitată. Entitățile economice se situează în top 10 la nivel județean din punct de vedere al cifrei de afaceri clasificate după codul CAEN, primul loc fiind ocupat de Gheorghe Doja. Zona comunei Gheorghe Doja este cunoscută la nivel național ca un important bazin de cultivare a pepenilor.

În 2013, cinci tineri fermieri au decis să se asocieze și să înființeze o cooperativă agricolă numită Cooperativa Agricolă Gheorghe Doja. La șapte ani de la înființare, cooperativa și-a mărit numărul de membri la 10, dintre care cinci sunt persoane juridice, trei sunt întreprinderi individuale, unul este o persoană fizică autorizată și unul este o persoană fizică - ceea ce face ca cooperativa să fie o cooperativă de gradul II, conform clasificării din România. Suprafața agricolă arabilă a membrilor cooperativei variază de la 8 ha la 43 ha. Împreună, aceștia cultivă legume pe 200 ha, la care se adaugă aproximativ 800 ha de cereale și oleaginoase. [19]

În 2015, cooperativa agricolă a cumpărat un teren de 7 800 m<sup>2</sup> și a început să construiască un depozit de 800 m<sup>2</sup> pentru produsele membrilor. Instalația include toate utilitățile necesare, inclusiv o stație de spălare și ambalare a legumelor și fructelor, o parcelă pentru răsaduri, spațiu pentru utilaje, depozitarea produselor de protecție a plantelor și a îngrășămintelor, o platformă separată pentru rezervoarele de

combustibil, o fitofarmacie și clădiri administrative. În 2017 au cumpărat un al doilea depozit de aproximativ 1 700 m<sup>2</sup> cu un împrumut bancar pe opt ani. [19]

Gheorghe Doja caută în permanență soluții la problemele cu care se confruntă atât cooperativa, cât și membrii săi, prin intermediul relațiilor directe pe care le-a stabilit cu furnizorii, clienții și autoritățile (tabelul 4). Problemele cu care se confruntă cooperativa provin din mediul juridic și de politici publice în care operează și de la actorii cu care Gheorghe Doja interacționează. Cele mai urgente probleme cu care se confruntă membrii, în prezent în curs de rezolvare prin proiecte și lobby, sunt dificultățile de accesare a fondurilor europene, degradarea infrastructurii de irigații și lipsa procedurilor de consolidare cu necesitatea modernizării infrastructurii foarte vechi, precum și lipsa forței de muncă (lipsă de oameni și costuri foarte mari cu zilierii).

Tabelul 4. Comparația dintre o firmă orientată spre investitor un model de afaceri cooperatist

|                                      | Firmă deținută de investitori   | Cooperativă  |
|--------------------------------------|---|--|
| Propunerea de valoare                | Satisfacerea nevoilor clienților și maximizarea randamentului acționarilor                      | Maximizarea beneficiilor membrilor   |
| Identificarea segmentelor de piață   | Țintiți cele mai profitabile oportunități   | Direcționarea domeniilor de maxim interes pentru membri                            |
| Configurarea lanțului valoric        | Furnizorii și clienții sunt persoane din afara companiei  | Furnizorii și clienții sunt proprietari-membri ai societății                       |
| Costul estimat și profitul potențial | Reducerea costurilor cu furnizorii și clienții premium  | Oferă prețuri mai mari furnizorilor membri și prețuri mai mici clienților nemembri |
| Poziția în lanțul valoric            | Blocarea amenințărilor de substituție și formarea de alianțe strategice cu actori complementari | Blocarea amenințărilor de substituție și formarea de alianțe strategice cu membrii |
| Strategia concurențială              | Exploatarea oportunităților viitoare cu resursele existente                                     | Oferirea membrilor a celui mai bun raport calitate-preț                            |

Cooperativa are în vedere soluții, recomandări și alternative pentru rezolvarea sau cel puțin atenuarea problemelor:

- Cooperativele pot fi principalul motor al dezvoltării durabile a comunităților locale, dacă sunt sprijinite să se dezvolte organic și dacă se acceptă o perioadă de sedimentare în primii ani de funcționare a cooperativelor.
- Prioritățile ar trebui stabilite pe baza experienței, a rentabilității, a capacității de a uni comunitatea (numărul de membri) și de a absorbi producția (potențialul de suprafață).
- Alocarea urgentă de resurse pentru modernizarea infrastructurii de irigații, reducerea pierderilor și a costurilor canalelor.
- Achiziționarea de remorci specializate și de echipamente de recoltare și benzi transportoare.
- Instalarea de panouri solare mobile pe clădiri pentru a asigura energia electrică necesară pentru activitățile cooperativei agricole.

În viitor, Gheorghe Doja intenționează să 1) investească în valorificarea și procesarea produselor, 2) să extindă suprafața de depozitare, capacitatea de producție a cooperativei și numărul de membri și 3) să investească în energie regenerabilă, panouri fotovoltaice pentru a reduce costurile cu energia electrică cu 80%.

Gheorghe Doja folosește soluția generică de fidelizare a membrilor, una dintre singurele opțiuni pentru o cooperativă mică. Provocările pe care le întâmpină cooperativa cu infrastructura depreciată înseamnă că aceasta trebuie să se concentreze pe îmbunătățirea perspectivelor economice ale membrilor cooperativei și pe creșterea numărului de membri. Având în vedere numărul redus de membri cu două cifre al cooperativei Gheorghe Doja, aceasta nu se confruntă în prezent cu probleme majore de guvernare. Pe măsură ce cooperativa trebuie să crească și continuă să crească, fricțiunile dintre membri cresc, iar membrii Gheorghe Doja trebuie să își revizuiască practicile de guvernare a cooperativei.

## **Fermierul Nădlăcan**

Profil:

- Nume: Cooperativa Agricolă Fermierul Nădlăcan (Fermierul Nădlăcan)
- Țară: România
- Tip: cooperativă multifuncțională
- Sector: grâu, porumb, floarea-soarelui, sfeclă de zahăr, rapiță, soia, orz, ovăz și lucernă
- Funcții: licitație, depozitare și comercializare
- Membri: Asociații: 19

Cooperativa Agricolă Fermierul Nădlăcan își desfășoară activitatea în Nădlac, situată în județul Arad, în vestul României, și are 19 membri. Înființarea cooperativei a avut ca scop îmbunătățirea calității și valorii produselor membrilor, obținerea unor prețuri mai bune pentru acestea, o aprovizionare mai eficientă cu inputuri și creșterea venitului total al membrilor din agricultură. Membrii au inițiat această afacere deoarece erau nemulțumiți de comercializarea slabă a produselor lor (cereale, plante tehnice și plante oleaginoase) și de costurile ridicate de aprovizionare cu inputuri, ceea ce a dus la venituri scăzute din activitățile agricole. [25]

Fermierul Nădlăcan oferă numeroase servicii membrilor:

- Întocmirea documentelor pentru solicitarea subvenției la motorină.
- Introducerea datelor parcelelor de teren măsurate și digitizate cu aparatul GPS al cooperativei în sistemul informatic APIA.
- Pregătirea documentelor pentru a beneficia de scutirile din legea cooperativelor.
- Organizarea licitațiilor pentru achiziționarea de inputuri.
- Comercializarea produselor membrilor.
- Angajarea unui expert agricol.

- Consultanță în depunerea și implementarea proiectelor europene.
- Împărtășirea echipamentelor cooperativei pentru lucrările agricole.
- Reprezentarea intereselor membrilor în interacțiunea cu instituțiile locale și publice.
- Organizarea de evenimente specifice pentru membri și schimbul de experiență.
- Gestionarea conturilor membrilor.

Fermierul Nădlăcan caută în permanență soluții la problemele membrilor și se implică în implementarea acestora prin relațiile directe pe care le-a stabilit cu furnizorii, clienții și autoritățile. Pentru problemele de politici publice pe care nu reușesc să le rezolve singuri, la nivel local, apelează la UNCSV - Uniunea Națională a Cooperativelor din Sectorul Vegetal -, la care este membru din iunie 2018.

Multe dintre problemele cooperativei provin din mediul juridic și de politici publice în care își desfășoară activitatea și de la actorii cu care interacționează. Cele mai presante probleme cu care se confruntă membrii și pe care cooperativa încearcă să le abordeze prin proiecte și acțiuni de lobby sunt accesul la apă și irigații pe terenurile lor, proprietatea sau chiriile asupra terenurilor și concurența neloială.

Pentru a beneficia de prețuri mai mari în afara recoltei pentru producția de cereale, fermierii construiesc silozuri metalice sau grânare. Fermierii care produc mai mult preferă să își depoziteze producția în propriile depozite din cadrul fermei. Aceste instalații sunt de obicei dimensionate pentru a acoperi aproximativ jumătate din cantitatea de cereale produsă. Cooperativa a achiziționat teren pentru a construi o zonă de depozitare a produselor agricole (siloz), o hală de depozitare și o cântar industrial, care ajută la depozitarea produselor pe care membrii nu le pot depozita.

Printr-un proiect de investiții, Fermierul Nădlăcan a construit un sistem de recepție, condiționare și depozitare (silozuri) de 6.000 de tone, o hală de 315 m2 pentru parcare utilajelor agricole, întregul complex fiind dotat cu toate echipamentele necesare, respectiv platformă GPL, generator, aparat NIR, generator, boiler mural, platforme betonate, pasarele și vestiare. Pentru gestionarea eficientă a activităților cooperativei, în cadrul aceluiași proiect a fost achiziționat un pod, care a optimizat fluxul tehnologic. În același timp, cooperativa a achiziționat o mașină de recoltat sfeclă de zahăr, un încărcător multifuncțional cu braț telescopic și o stație de selectare și tratare a semințelor, care deservește toți membrii cooperativei.

După construirea spațiilor de depozitare, unul dintre principalele obiective este ca membrii să achiziționeze toate inputurile prin intermediul cooperativei sau, mai degrabă, să creeze un depozit de inputuri care să deservească toți membrii pentru a-i ajuta să aibă stocuri constante de toate produsele necesare. Până în prezent, cooperativa nu s-a confruntat cu crize majore, a reușit să se implice în proiecte semnificative cu finanțare europeană, să obțină cofinanțarea și garanțiile necesare fără probleme serioase.



Încă de la început, membrii cooperativei au conceput o structură de cooperative complementare care să îndeplinească următoarele funcții prin desfășurarea activităților respective:

- O cooperativă de achiziții și vânzări agricole, care organizează atât achizițiile de materiale și mijloace tehnice necesare pentru producția agricolă, cât și vânzările de produse agricole.
- O cooperativă agricolă de prelucrare a produselor agricole, care oferă produse tipice, de marcă, cu o prezență permanentă.
- o cooperativă agricolă de exploatare și gestionare a terenurilor agricole, forestiere, piscicole și zootehnice.

De asemenea, se intenționa ca cooperativa să instituie un sistem centralizat de contabilitate, facturare, înregistrare și urmărire cantitativă, calitativă și valorică a producției membrilor. În același timp, la cererea membrilor, cooperativa le va oferi acestora asistență tehnică de specialitate.

- Cooperativa aduce beneficii sociale și economice:
  - - Optimizarea costurilor de producție și a eficienței activităților agricole prin transferarea unei părți din sarcina achiziționării de factori de producție către cooperativă și comercializarea bunurilor produse în comun. Astfel, se reduc costurile de producție (inputuri), se standardizează calitatea producției primare a membrilor și se asigură prețuri mai bune din punct de vedere calitativ și cantitativ la acel moment la nivel național, precum și informații comparative privind prețurile practicate de comercianți.
  - - Realizarea de investiții comune pentru a adăuga valoare producției agricole primare și pentru a echilibra veniturile în lanțul agroalimentar conduce la un nivel mai ridicat de stabilitate socială pentru membri.
  - - Creșterea profitabilității afacerii pe termen mediu și lung, adăugând valoare fermierilor și cooperativelor prin generarea de valoare economică pentru membrii lor și, în plus, pentru desfășurarea unei activități economice relevante, pentru supraviețuirea pieței și pentru o dezvoltare socială și economică durabilă.
- Membrii cooperativei sunt bine informați, se pot implica activ și pot propune măsuri pentru eficientizarea activității socio-economice a cooperativei, pentru a primi drepturile care li se cuvin din desfășurarea activității, odată ce și-au îndeplinit obligațiile față de cooperativă.
- Controlul democratic și distribuirea echitabilă a rezultatelor cooperativei în funcție de activitatea economică a fiecărui membru.
- Creșterea capacității de a face față riscurilor legate de volatilitatea pieței în comparație cu desfășurarea individuală a activităților de valorificare de către fiecare producător.
- Furnizarea de servicii și informații specializate membrilor care ar fi prea costisitoare pentru a fi obținute individual.

Fermierul Nădlăcan aplică soluțiile generice de retenție a membrilor și, în cele din urmă, urmărește să utilizeze echilibrarea cerere-ofertă. Prima urmărește să rețină și să crească numărul de membri prin oferirea de servicii dorite de membri și le leagă pe acestea de cooperativă. Aceasta din urmă pare să fie un obiectiv pe care cooperativa pare să-l urmărească, deoarece dorește să proceseze în cele din urmă să producă și să ofere produse de marcă (pe cont propriu sau într-o cooperativă asociată). Aceste obiective devin viabile pe măsură ce cooperativa continuă să se dezvolte, minimizând în același timp fricțiunile în rândul membrilor săi.

## Recomandări adresate cooperativelor agricole

Cooperativele agricole tind să fie de natură locală, ceea ce face dificilă formularea unor recomandări universale. Există însă principii și acțiuni generale pe care cooperativele agricole le pot aplica pentru a-și îmbunătăți capacitatea de guvernare și performanța. Acest capitol explorează unele dintre aceste posibilități pe baza cazurilor anterioare și a cercetărilor proprii ale autorilor în cooperativele agricole estoniene .

Toate cooperativele studiate urmăresc să se dezvolte pentru a satisface mai bine interesele membrilor. După cum arată cazurile, există diverse căi de atingere a obiectivului, dar scopul de creștere este unul dintre puținele lucruri absolute în studiile privind cooperativele. Creșterea aduce beneficii economice tangibile, cum ar fi economii de scară și de anvergură sporite, precum și îmbunătățiri calitative ale cooperativei ca organizație.

Acesta este motivul pentru care obiectivul principal al unei cooperative ar trebui să fie creșterea dimensiunii și a profesionalismului acesteia. O cooperativă poate realiza acest lucru prin fuziunea cu alte cooperative din domeniul lor de activitate, prin implementarea unei strategii agresive de extindere a numărului de membri, prin integrarea pe verticală cu alți actori din lanțul de aprovizionare cu alimente - cu o justificare economică suficientă -, prin formarea unei cooperative de rangul doi cu alte cooperative regionale sau prin înființarea de întreprinderi comune, uniuni și asociații cu alte cooperative.

Doar după ce crește, o cooperativă poate deveni mai profesionistă. Sau, mai implicit, creșterea în dimensiune este o condiție prealabilă a profesionalismului. Profesionalismul implică trecerea gestionării zilnice a operațiunilor cooperativei către un personal de conducere angajat și către alți angajați, astfel încât membrii să se poată concentra asupra propriilor întreprinderi și să se concentreze asupra gestionării strategice. Unul dintre primii pași pe care ar trebui să îi întreprindă o cooperativă este implementarea unui model de guvernare care să optimizeze utilizarea resurselor membrilor și ale cooperativei.

Creșterea nu este un scop în sine, ci mai degrabă un mijloc de a atinge alte scopuri și obiective. Aceasta înseamnă, de asemenea, că există un motiv fundamental pentru care o cooperativă există. O cooperativă ar trebui să explice membrilor adevăratul motiv al înființării sale. Fără o justificare economică clară și ușor de înțeles, o cooperativă nu are aproape nicio șansă de a atinge o bună capacitate de guvernare și de a avea succes în afaceri. O justificare economică clară este condiția prealabilă fundamentală a succesului și a bunei guvernare.

Cooperativele de succes utilizează pe larg comitetele consiliului de administrație, care acționează ca un teren de formare în materie de guvernare pentru membri și îi implică pe cei care nu au făcut încă parte din consiliul de administrație. Comitetele consiliului de administrație abordează o problemă specifică, sunt conduse de un director și includ și alți directori, precum și membri. De exemplu, o cooperativă

poate avea comitete de audit, de remunerare, de planificare strategică, de formare a candidaților la funcția de director și de numire. Beneficiile comitetelor consiliului de administrație sunt duble: acestea rezolvă probleme specifice și oferă membrilor participanți o perspectivă asupra operațiunilor consiliului de administrație.

Membrii sunt în centrul tuturor cooperativelor, motiv pentru care o cooperativă ar trebui să-și educe membrii. Educația devine crucială atunci când cooperativa se confruntă cu provocări noi, de exemplu, cele care rezultă din Green Deal, din schimbarea preferințelor consumatorilor și din efectele schimbărilor climatice. Educația membrilor este unul dintre principiile cooperativei, dar educarea membrilor este, de asemenea, o altă condiție prealabilă a succesului. În contextul guvernancei cooperatiste, o cooperativă nu poate pune în aplicare bune practici de guvernare fără membri educați, deoarece, altfel, aceștia nu ar conștientiza necesitatea acestor măsuri.

Formarea directorilor este la fel de importantă, dacă nu chiar mai importantă. O cooperativă ar trebui să integreze participarea la cursuri de formare în domeniul guvernancei cooperative (spre deosebire de guvernarea corporativă) în procesul de alegere a administratorilor. Activitățile de formare ar trebui să fie obligatorii pentru toți directorii. Formarea directorilor trebuie să abordeze două părți interconectate: 1) cum să funcționeze ca director și 2) cum să funcționeze ca director de cooperativă. O formare similară ar trebui să fie obligatorie și pentru conducere și pentru ceilalți membri ai personalului cooperativei, deoarece și aceștia trebuie să înțeleagă complexitatea guvernancei cooperativei.

O cooperativă trebuie să definească tipul de expertiză de care are nevoie, pe care o are și care îi lipsește. Implicarea experților nemembri în consiliul de administrație este o soluție viabilă pentru îmbunătățirea procesului decizional al consiliului. Experții i-ar ajuta pe administratorii care sunt membri ai cooperativei să își îndeplinească datoria de guvernare, sprijinindu-i cu cunoștințe relevante și ajutându-i să supravegheze managementul mai eficient. Diversificarea consiliului de administrație prin implicarea unor administratori externi are avantajul suplimentar de a evita problemele legate de gândirea de grup.

Designul organizațional al unei cooperative trebuie să corespundă justificării economice, scopurilor și obiectivelor acesteia. Din acest motiv, cooperativa ar putea lua în considerare restructurarea organizației sale, în special în ceea ce privește modelul de proprietate și de guvernare. Cazurile studiate în această publicație indică modul în care restructurarea organizațională a ajutat cooperativele să depășească dificultățile. Un indicator al unei astfel de nevoi este dacă prețurile plătite membrilor pentru produsele lor sau prețurile medii cerute membrilor pentru inputuri nu mai sunt competitive cu prețurile medii din sector și din regiune. Mai ales dacă în cooperativă există o probabilitate ridicată de fricțiuni între membri - de exemplu, atunci când majoritatea membrilor au contribuit cu mai puțin capital propriu în cooperativă decât este proporția lor de patronaj cu cooperativa. Regândirea modelului de proprietate al cooperativei

permite acesteia să echilibreze investițiile membrilor sau să caute finanțare de la non-membri, dacă este necesar.

Măsurarea performanței unei întreprinderi este esențială pentru a înțelege cât de bine servește aceasta interesele proprietarilor sau ale părților interesate. Ea este mai simplă în cazul OIF-urilor care au ca scop obținerea și maximizarea profitului. Cu toate acestea, cooperativele trebuie să dezvolte indicatori de performanță specifici pentru cooperative, care să măsoare obiectivele reale ale membrilor și ale managerilor, precum și modul în care o organizație le îndeplinește. Elaborarea și punerea în aplicare a acestor măsuri simplifică procesul decizional și minimizează fricțiunile dintre membri, precum și dintre membri și conducere.

Pe lângă evaluarea performanței unei cooperative, este important să se evalueze și consiliul de administrație însuși. Evaluările consiliului de administrație ar trebui să includă o evaluare completă a consiliului de administrație și evaluări individuale ale directorilor, ambele incluzând o autoevaluare și o evaluare externă, imparțială. În timpul evaluărilor performanțelor consiliului de administrație, este rezonabil să se evalueze structura consiliului de administrație și eficacitatea proceselor sale.

Prima noțiune se referă la modul în care un consiliu de administrație își îndeplinește rolurile de control, serviciu și planificare strategică. De exemplu, evaluarea stabilește dacă comitetele existente ale consiliului de administrație sunt adecvate și își îndeplinesc scopul. Procesele consiliului de administrație se referă la procesele interne ale consiliului de administrație și măsoară cât de coerent este consiliul de administrație, eficacitatea procesului decizional și a operațiunilor sale.

În timpul procesului de selecție a candidaților la funcția de administrator, o cooperativă ar trebui să formuleze setul de competențe solicitate de la administratori și să le compare cu profilurile candidaților. Experții care nu sunt membri ar trebui să fie invitați în consiliul de administrație, în cazul în care există goluri în competențele consiliului de administrație pe care candidații din cadrul cooperativei nu le pot umple. Fiecare administrator contribuie la funcționarea organului decizional cu expertiza sa, iar baza de cunoștințe diversificată a consiliului de administrație îmbunătățește capacitatea de guvernare a cooperativei - dar aceasta trebuie să fie adecvată scopului cooperativei.

O cooperativă trebuie să găsească întotdeauna un echilibru între conformitate (o bună guvernare corporativă) și performanță (strategie și creare de valoare). Conducerea cooperativei are sarcina implicită de a transforma organizațiile pentru a-și atinge obiectivele fără a antagoniza membrii săi prin schimbări constante și nejustificate. Cu toate acestea, căutarea echilibrului necesită educarea tuturor părților care includ membrii, directorii, managerii și personalul. Chiar dacă dispun de expertiză, sarcinile directorilor sunt solicitante, deoarece un consiliu de administrație trebuie să echilibreze neîncetat o multitudine de variabile importante - reprezentarea intereselor membrilor, opiniile acestora, expertiza, considerația, puterea, legitimitatea, responsabilitatea, transparența, învățarea, inovarea și riscul.

În cazul în care membrii nu sunt uniți sau există fricțiuni în rândul membrilor din cauza eterogenității preferințelor acestora, spre deosebire de unitatea care promovează încrederea și creativitatea, buna guvernare este de neconceput. Acesta este motivul pentru care investiția în crearea unei comunități nu este o risipă de resurse, ci un pas necesar spre succes. O bună guvernare duce la un bun management, nu invers.

## References

- [1] *About us*. (n.d.). Cooperativa de Viver. Retrieved May 3, 2023, from <https://www.cooperativaviver.es/en/about-us/>
- [2] *Aceite de oliva virgen extra de la Sierra de Espadán*. (n.d.). Cooperativa Agraria AYR. <https://aceiteayr.com/>
- [3] *Articles of association of BayWa AG*. (2022). BayWa AG. [https://www.baywa.com/binariesdownload/pdf/content/documents/baywacms-en/downloadcenter/corporate-governance/articles-of-association/articles-of-association/baywacms%253Adownloadpdf/Articles+of+Association\\_BayWa+AG\\_October+2022.pdf](https://www.baywa.com/binariesdownload/pdf/content/documents/baywacms-en/downloadcenter/corporate-governance/articles-of-association/articles-of-association/baywacms%253Adownloadpdf/Articles+of+Association_BayWa+AG_October+2022.pdf)
- [4] Bijman, J., Hanisch, M., & van der Sangen, G. (2014). Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 641–661. <https://doi.org/10.1111/apce.12055>
- [5] Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K. J., Gijssels, C., Hagedorn, K., Hanisch, M., Hendrikse, G. W. J., Kühl, R., Ollila, P., Pyykkönen, P., & van der Sangen, G. (2012). *Support for farmers' cooperatives: final report*. Wageningen University and Research. <https://edepot.wur.nl/245008>
- [6] *Board of directors' report and financial statements*. (2021). Valio. <https://cdn.valio.fi/mediafiles/2703ddde-5d12-4e8e-90f1-32b1c6c99563>
- [7] *Board of management & supervisory board*. (n.d.). BayWa AG. Retrieved May 3, 2023, from <https://www.baywa.com/en/group/corporate-profile/board-of-management-supervisory-board>
- [8] *BayWa's founding years*. (n.d.). BayWa AG. Retrieved May 3, 2023, from <https://www.baywa.com/en/group/history/baywas-founding-years>
- [9] Bono, P., & Iliopoulos, C. (2012). *Support for farmers' cooperatives: case study report internationalisation of second-tier cooperatives – the case of Conserve Italia, Italy*. Wageningen University & Research. Retrieved May 3, 2023, from <https://www.agreri.gr/en/node/73>
- [10] Calinescu, D. (2012). *Support for farmers' cooperatives country report: Romania*. Wageningen University & Research. <https://edepot.wur.nl/244812>
- [11] Chaddad, F. R., & Cook, M. L. (2004). Understanding new cooperative models: an ownership-control rights typology. *Review of Agricultural Economics*, 26(3), 348–360. <http://www.jstor.org/stable/3700806>
- [12] Chaves-Ávila, R. & Monzón Campos, J. L. (2005). *The social economy in the European Union*. Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et cooperative. [https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2015/12/EESC2007\\_-EnglishReport.pdf](https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2015/12/EESC2007_-EnglishReport.pdf)
- [13] Company history. (n.d.). Conserve Italia. <https://www.conserveitalia.it/en/il-gruppo/la-storia>
- [14] Cook, M. (2018). A life cycle explanation of cooperative longevity. *Sustainability*, 10(5), 1586. <https://doi.org/10.3390/su10051586>

- [15] Cook, M. L., & Iliopoulos, C. (2016). Generic solutions to coordination and organizational costs: informing cooperative longevity. *Journal on Chain and Network Science*, 16(1), 19–27. <https://doi.org/10.3920/jcns2016.x001>
- [16] *Cooperative identity, values & principles*. (n.d.). International Co-operative Alliance. <https://www.ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>
- [17] *Cooperatives*. (n.d.). European Commission. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/cooperatives\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/cooperatives_en)
- [18] *Corporate profile*. (n.d.). BayWa AG. Retrieved May 3, 2023, from <https://www.baywa.com/en/group/corporate-profile/corporate-profile>
- [19] *Despre Noi*. (n.d.). Gheorghe Doja Cooperativa Agricola. Retrieved July 30, 2023, from <https://gdca.ro/despre-noi/>
- [20] Dunn, J. R. (1988). Basic cooperative principles and their relationship to selected practices. *Journal of Agricultural Cooperation*, 3, 83–93. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.46212>
- [21] *Energy-saving house and mobility*. (n.d.). BayWa AG. Retrieved May 3, 2023, from <https://www.baywa.com/en/group/history/energy-saving-house-and-mobility>
- [22] *Ettevõtest: E-piim*. (n.d.). SCE E-Piim. Retrieved 21 June 2023, from <https://www.epiim.ee/ettevottest/ettevottest/>
- [23] *Farm indicators by legal status of the holding, utilised agricultural area, type and economic size of the farm and NUTS2 region*. (2023). Eurostat. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ef\\_m\\_farmleg/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ef_m_farmleg/default/table?lang=en)
- [24] *Farmers' association KEVILI*. (n.d.). Põllumeeste ühistu KEVILI. Retrieved June 16, 2023, from <https://www.kevili.ee/en/>
- [25] *Fermierul Nadlacan Cooperativa Agricola*. Facebook. <https://www.facebook.com/people/Fermierul-Nadlacan-Cooperativa-Agricola/pfbid0uaeuncoXgu6mbLdT9PopRgSWQAXo9PBStdMFjyrAkcZguR3eDwbr8TivMqZek9ql/>
- [26] Filippi, M. (2012). *Support for farmers' cooperatives country report: France*. Wageningen University & Research. <https://edepot.wur.nl/244795>
- [27] Filippi, M., & Kühl, R. (2012). *Support for farmers' cooperatives case study report: Agrial (FR), BayWa (DE) and internationalisation*. Wageningen University & Research. <https://edepot.wur.nl/245005>
- [28] *Financial data*. (n.d.). Ioannina Agricultural Poultry Cooperative PINDOS. Retrieved June 16, from <https://www.pindos-apsi.gr/en/content/oikonomika-stoixeia-10>
- [29] Gijssels, C., & Bussels, M. (2012). *Support for farmers' cooperatives EU synthesis and comparative analysis report: social and historical aspects*. Wageningen University & Research. <https://edepot.wur.nl/244822>



- [30] Gijssels, C., & Bussels, M. (2014). Farmers' cooperatives in Europe: social and historical determinants of cooperative membership in agriculture. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 509–530. <https://doi.org/10.1111/apce.12049>
- [31] *History*. (n.d.). Cooperativa de Viver. Retrieved May 3, 2023, from <https://www.cooperativaviver.es/en/history/>
- [32] *History*. (n.d.). Ioannina Agricultural Poultry Cooperative PINDOS. Retrieved June 16, 2023, from <https://www.pindos-apsi.gr/en/content/istoriko-9>
- [33] *History*. (n.d.). REO Veiling. Retrieved May 3, 2023, from <https://www.reo.be/en/cooperation/history>
- [34] Iliopoulos, C. (2012). Support for farmers' cooperatives country report: Greece. Wageningen University & Research. <https://edepot.wur.nl/244798>
- [35] Iliopoulos, C., & Theodorakopoulou, I. (2014). Measuring and communicating the true value of membership: the case of the Pindos Poultry Co-operative. In T. Mazzarol, S. Reboud, E. M. Limnios, & D. Clark (Eds.), *Research Handbook on Sustainable Co-operative Enterprise* (pp. 223–240). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781783472024.00021>
- [36] Liikmete nimekiri (aprill 2023 seisuga). (n.d.). Põllumeeste ühistu KEVILI. Retrieved June 16, 2023, from <https://www.kevili.ee/2-pollujalutused/pollujalutus/2-liikmete-nimekiri>
- [37] Liiv, M. (2020). *Kevili 15*. Farmers' Cooperative KEVILI. <http://www.digar.ee/id/nlib-digar:445770>
- [38] *Limagrain essentials: fiscal year 2021–2022*. (2023). Groupe Limagrain Holding. [https://www.limagrain.com/data/medias/6789/style/default/Limagrain\\_Essentials\\_2023\\_EN.pdf](https://www.limagrain.com/data/medias/6789/style/default/Limagrain_Essentials_2023_EN.pdf)
- [39] *Members*. (n.d.). ThesGi. Retrieved June 16, 2023, from <https://thesgi.gr/en/2022/11/17/melh/>
- [40] Moragues-Faus, A. M., & Ortiz-Miranda, D. (2012). Governing Cooperative Quality Schemes. *Outlook on Agriculture*, 41(1), 27–33. <https://doi.org/10.5367/oa.2012.0072>
- [41] *Membership*. (n.d.). Conserve Italia. Retrieved May 3, 2023, from <https://www.conserveitalia.it/en/il-gruppo/la-governance/la-base-sociale>
- [42] *Mission*. (n.d.). Conserve Italia. Retrieved May 3, 2023, from <https://www.conserveitalia.it/en/il-gruppo/la-mission>
- [43] Naarits, A., Tiirats, K., Matveev, E., & Aamisepp, M. (2022). *Ülevaade põllumajandustootjate tulundusühistutest Eestis: uuringuülevaade*. Estonian Agricultural Research Centre. [https://pmk.agri.ee/sites/default/files/2022-08/Pollumajandustootjate\\_tulundusuhistud\\_uuringuaruanne\\_2022.pdf](https://pmk.agri.ee/sites/default/files/2022-08/Pollumajandustootjate_tulundusuhistud_uuringuaruanne_2022.pdf)
- [44] *Oliespal*. (n.d.). Oliespal. Retrieved May 3, 2023, from <https://aceite-virgen.com/oliespal/?lang=en>
- [45] Ollila, P., & Pyykkönen, P. (2012). *Support for farmers' cooperatives case study report cooperative dairy processor Valio – structural development to its present stage*. Wageningen University & Research. <https://edepot.wur.nl/244993>

- [46] *On the road to the new millennium*. (n.d.). BayWa AG. Retrieved May 3, 2023, from <https://www.baywa.com/en/group/history/on-the-road-to-the-new-millennium>
- [47] *Our history*. (n.d.). Agrial. Retrieved May 3, 2023, from <https://www.agrial.com/en/our-history-agrial-agricultural-and-agri-food-cooperative/>
- [48] *Our territory*. (n.d.). Agrial. Retrieved May 3, 2023, from <https://www.agrial.com/en/our-territory-agrial-agricultural-and-agri-food-cooperative/>
- [49] *Owners and governance*. (n.d.). Valio. <https://www.valio.com/we-are-valio/company/owners-and-governance/>
- [50] *PINDOS*. (n.d.). Ioannina Agricultural Poultry Cooperative PINDOS. Retrieved June 16, 2023, from <https://www.pindos-apsi.gr/en/content/omilos-2/36-pindos>
- [51] *Rules of procedure for the supervisory board of BayWa Aktiengesellschaft*. (2018). BayWa AG. [https://www.baywa.com/binariesdownload/pdf/content/documents/baywacms-en/downloadcenter/corporate-governance/rules-of-procedure/rules-of-procedure/baywacms%253Adownloadpdf/2018-06-05+Gesch%25C3%25A4ftsordnung+Aufsichtsrat\\_neu+EN.pdf](https://www.baywa.com/binariesdownload/pdf/content/documents/baywacms-en/downloadcenter/corporate-governance/rules-of-procedure/rules-of-procedure/baywacms%253Adownloadpdf/2018-06-05+Gesch%25C3%25A4ftsordnung+Aufsichtsrat_neu+EN.pdf)
- [52] *Setting the pace of progress*. (n.d.). BayWa AG. Retrieved May 3, 2023, from <https://www.baywa.com/en/group/history/boom-and-mechanisation>
- [53] *Shaping the future with positive energy*. (n.d.). BayWa AG. Retrieved May 3, 2023, from <https://www.baywa.com/en/group/history/shaping-the-future-with-positive-energy>
- [54] *Survey of cooperatives: summary*. (2022). Coop FR. <https://www.entreprises.coop/system/files/inline-files/CoopFR-Synthese2022-ENG-new.pdf>
- [55] Ton, G., & Szabó, G. (2012). *Support for farmers' cooperatives: case study report organisational mechanisms to solve collective action challenges in vegetables marketing*. Wageningen University & Research. <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/437216>
- [56] *Who are we?* (n.d.). Agrial. Retrieved May 3, 2023, from <https://www.agrial.com/en/who-are-we-agrial-agricultural-and-agri-food-cooperative/>