

ERASMUS+

Codul proiectului: 2021-1-RO01-KA220-VET-000025577

Titlul proiectului: Bune practici de guvernare în cadrul cooperativelor agricole (GGPAC)

Set de instrumente

Conducerea unei strategii într-o cooperativă agricolă-metode de analiză strategică a afacerilor pentru cooperativele agricole (LESACCOOP)

Institutul de Cercetare în Economie Agricolă (AGRERI)

Organizația elenă pentru agricultură-Demeter

February 2023

## Introducere în setul de instrumente

### Ce este LESACOOOP?

LESACOOOP este un set de instrumente de formare, dezvoltat la Institutul de Cercetare în Economie Agricolă (AGRERI), Grecia, în cadrul proiectului ERASMUS+ GGPAC în 2022-2023. Este un set de șase module de formare și diverse elemente de învățare adaptate la nevoile cooperativelor agricole participante, dar, de asemenea, aplicabile oricărei cooperative agricole.

#### Pentru cine?

\* Beneficiari direcți: Consilieri cooperatiști, formatori (instituții de formare, ONG-uri, personal de proiect, funcționari guvernamentali ai instituțiilor de formare specializate pentru organizațiile cooperatiste, persoane din mișcarea cooperatistă).

\* Beneficiari finali: Membrii consiliului de administrație, managerii, membrii și angajații cooperativelor.

#### Scop

Scopul setului de instrumente LESACOOOP este de a oferi formatorilor de cooperative cunoștințele necesare pentru a facilita liderilor de cooperative în identificarea și analiza punctele forte și punctele slabe intraorganizaționale ale cooperativei lor și, astfel, să conceapă și să implementeze strategii competitive de succes pe termen mediu și lung. Abordarea introdusă în acest set de instrumente pentru analiza strategică a unei cooperative agricole se bazează pe activitatea de referință a profesorului Michael L. Cook și a colegilor de la Universitatea Missouri-Columbia, SUA<sup>1</sup>.

#### Ce include LESACOOOP?

LESACOOOP include un manual pentru formatori privind Cadrul ciclului de viață al cooperativelor (CLF), elaborat în șase module, după cum urmează:

- Modulul 1: Cadrul cooperativ al ciclului de viață (CLF) - Introducere și prezentare generală

<sup>1</sup> The first author of this toolkit was the first member of the Cook team and has participated for almost 20 years in the development of the underlying scientific research approach, as well as in the training of hundreds of cooperative board members, management, and members at large in numerous countries.

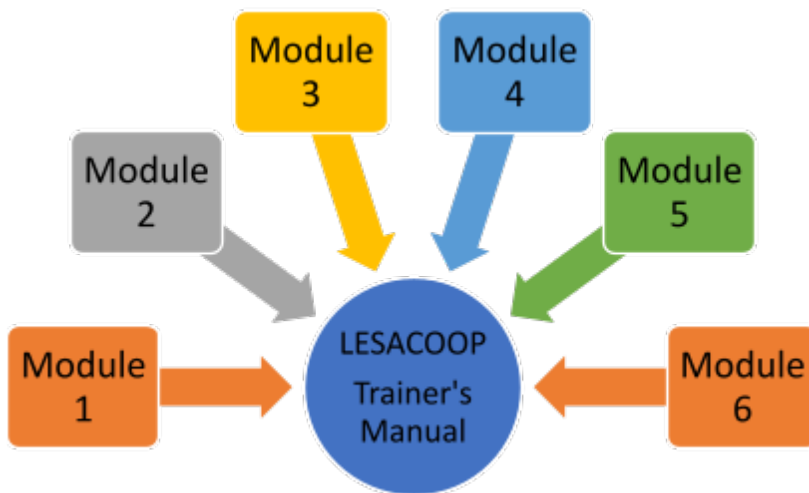
- Modulul 2: Cadrul ciclului de viață al cooperativei (CLF) - faza 1: Justificarea economică
- Modulul 3: Cadrul ciclului de viață cooperativ (CLF) - faza 2: Proiectarea organizațională
- Cadrul ciclului de viață cooperativ (CLF) - Faza 3: Creștere, glorie și eterogenitate
- Cadrul ciclului de viață cooperativ (CLF)-faza 4: Recunoaștere și introspecție
- Cadrul ciclului de viață cooperativ (CLF) - Faza 5: Alegerea

Fiecare modul include:

- Casete explicative privind definițiile și conceptele.
- Întrebări de autoevaluare care îl ajută pe cel care învață singur să aplice conținutul la propria cooperativă sau situație și permit participanților la atelier să dobândească o înțelegere mai profundă a subiectului modului.

La sfârșitul LESACOOP, utilizatorul va găsi resurse suplimentare, inclusiv o bibliografie extinsă privind subiectele abordate în toate modulele. Utilizatorul va găsi, de asemenea, anexe cu răspunsuri la întrebările de autoevaluare și mini-cauze care aplică conceptele dezvoltate în LESACOOP la cooperative agricole reale.

### The LESACOOP Training Toolkit



## **Modulul 1:**

### **Cadrul ciclului de viață al cooperativei - Introducere și prezentare generală**

#### **Introducere în cadrul ciclului de viață cooperativ (CLF)**

Ideea de bază din spatele cadrului privind ciclul de viață al cooperativelor (CLF) este că, la fel ca toate celelalte organizații, cooperativele trec prin anumite faze în timpul vieții lor. Totuși, spre deosebire de organizațiile naturale, organizațiile sociale, cum ar fi cooperativele, nu trebuie să moară la final. Rezistența observată a cooperativelor agricole în perioade de criză și turbulențe, precum și durata de viață aproape dublă raportată a acestor forme organizaționale unice în raport cu firmele orientate spre investitori (IOF) în multe țări, a stârnit interesul cercetătorilor, care, prin cercetări laborioase, de mai multe decenii, au ajuns la concluzia că cooperativele agricole trec prin cinci faze distincte pe parcursul vieții lor. Ciclul de viață se poate încheia la un moment dat. Cu toate acestea, numeroase cooperative au reușit să se reinventeze și să înceapă un nou ciclu de viață.

CLF poate fi utilizat în numeroase moduri de către liderii de cooperative (membri ai consiliului de administrație, conducere), membri, experți și factorii de decizie politică. În prezentul set de instrumente ne concentrăm în primul rând pe CLF ca un cadru și un set de instrumente care pot fi utilizate în analiza strategică a cooperativelor agricole individuale. Mai exact, ne concentrăm pe aspectele intraorganizaționale ale elaborării strategiilor, atunci când liderii de cooperative trebuie să înțeleagă în profunzime punctele forte și punctele slabe ale cooperativei lor, pentru a elabora și implementa strategii fructuoase printr-o abordare de planificare a scenariilor transformative.

Planificarea transformativă a scenariilor este un proces de imaginare și creare a unor viitoare alternative pentru a ajuta persoanele și organizațiile să se adapteze la incertitudine și schimbare. Aceasta implică dezvoltarea unui set de scenarii plauzibile care pun la îndoială ipotezele existente despre viitor și explorează noi posibilități. Scopul este de a identifica potențialele oportunități și amenințări și de a dezvolta strategii pentru a răspunde la acestea. De exemplu, o companie ar putea utiliza planificarea scenariilor de transformare pentru a explora impactul tehnologiilor emergente, al schimbării preferințelor consumatorilor sau al tendințelor economice globale asupra activității sale. Prin elaborarea unor scenarii care le pun la îndoială ipotezele lor cu privire la viitor, acestea se pot pregăti mai bine pentru o serie de rezultate potențiale și pot dezvolta strategii mai rezistente.

## Fazele ciclului de viață al cooperativei

CLF împarte evoluția ciclului de viață al unei cooperative în cinci faze separate și succesive. Prima fază, justificarea economică, discută raționamentul care stă la baza deciziei de a intra în procesul costisitor de a determina dacă acțiunea colectivă este justificată. În timpul celei de-a doua faze, designul organizațional, producătorii determină modelul juridic-comercial-organizatoric care se potrivește cel mai bine nevoilor grupului lor. Modelul organizațional se referă la răspunsurile pe care membrii fondatori le dau la cele trei întrebări de bază ale organizării economice: Cine deține? Cine controlează? Cine beneficiază? De asemenea, ei decid regulile jocului, responsabilitățile, beneficiile, sancțiunile, procesele de judecare și măsurarea performanței lor.

Odată ce fazele de organizare sunt finalizate, cooperativa intră în faza 3, care este desemnată ca fiind faza de "creștere, glorie și eterogenitate". Această lucrare dedică o mare parte din spațiul său acestei faze, deoarece factorii de decizie trebuie să abordeze acum rata de creștere sau de ne-creștere, gloria și succesul obținut, precum și dezacordul generat de eterogenitatea preferințelor care apar pe măsură ce trece timpul. Din cauza funcțiilor obiective largi și difuze ale unei entități deținute și controlate de patron (utilizator) încorporate în parametrii de performanță, rezultă potențiale fricțiuni perturbatoare care trebuie ameliorate dacă cooperativa va continua să satisfacă nevoile membrilor. În America de Nord, vârsta medie a cooperativei este cuprinsă între 75 și 90 de ani, cel mai tânăr având 30 de ani, iar cel mai în vârstă 120 de ani. Cooperativele agricole europene sunt chiar mai vechi. Cooperativele supraviețuitoare au dezvoltat un proces colectiv pe care îl numim "geniu cooperatist" (care va fi definit și explicat în modulul 4) asociat cu longevitatea cooperativelor agricole. Cu toate acestea, compromisul nu este întotdeauna realizabil, iar fricțiunile dintre subgrupuri se transformă în rudimente de faționi. În această etapă a fazei 3, liderii cooperanți decid ce probabilități există pentru supraviețuirea cooperativă. Pentru a ajuta la luarea acestei decizii, cooperativa se angajează într-un proces analitic introspectiv însărcinat cu determinarea factorilor care dau naștere fricțiunilor legate de costurile de luare a deciziilor colective și, uneori, faționilor care rezultă. În timpul acestei perioade de analiză din faza 4, sunt identificate cauzele profunde ale acestor fricțiuni/fracturi perturbatoare, care emană de obicei dintr-un set de caracteristici structurale unice ale cooperativei, încorporate în constrângerile de capital și în politicile și practicile de control/guvernare. Sunt evaluate, de asemenea, soluții generice sub forma realinierii stimulentei pentru utilizatori<sup>2</sup>, a politicilor de echilibrare a ofertei și a cererii<sup>3</sup>, a investițiilor pentru păstrarea membrilor<sup>4</sup> și a practicilor de transparență<sup>5</sup> care au potențialul de a regenera nivelul de sănătate al cooperativei. Având în vedere cauzele și soluțiile potențiale identificate în faza 4, în faza 5, membrii se îndreaptă spre luarea unei decizii privind viitorul cooperativei. Membrii au la dispoziție următoarele opțiuni: (a) ieșirea prin lichidare, fuziune, faliment; (b) menținerea status quo-ului cu puține sau nicio schimbare; (c) reproducerea și/sau; (d) reinventarea sau revizuirea semnificativă. În cazul în care patronii resping opțiunile de ieșire, status quo sau spawn, se alege reinventarea sau regenerarea. Reinventarea implică una sau o combinație a următoarelor schimbări structurale generice, care este considerată necesară pentru a iniția un nou ciclu de

viață: (a) modificarea drepturilor reziduale la venit<sup>6</sup> , adică adoptarea unui model de proprietate diferit; (b) reajustarea drepturilor reziduale de control<sup>7</sup> , adică adoptarea unui model de guvernare diferit; (c) o schimbare semnificativă a scopului cooperativei (a se vedea caseta A de mai jos) sau (d) o schimbare radicală a culturii și/sau a mentalității cooperativei (a se vedea apendicele 1). Cele cinci faze ale CLF sunt prezentate în figura 1 de mai jos, elaborată de Cook (2018, p. 5).

2 Realinierea stimulentei pentru utilizatori se referă la modificări ale politicilor și/sau ale statutului cooperativei astfel încât, pentru fiecare membru, patronajul (valoarea tranzacțiilor cu cooperativa), proprietatea (banii contribuți) și controlul asupra cooperativei să fie proporționale între ele.

3 Echilibrarea cererii și a ofertei se referă la politicile puse în aplicare de cooperativă pentru a se asigura că cantitățile livrate de membri sunt cunoscute dinainte, stabile și de calitate dorită. Astfel de politici pot include introducerea unor contracte obligatorii pentru membri, în care termenii tranzacției (volum, calitate, dată etc.) sunt conveniți în prealabil între fiecare membru și cooperativă.

4. Politicile de fidelizare a membrilor includ politicile cooperativei concepute pentru a-i face pe membri să rămână alături de cooperativa lor. Programele de comunicare eficientă, în special a obiectivelor atinse, concentrarea asupra istoriei cooperativei și a succeselor din trecut (de exemplu, prin publicarea de cărți despre evoluția cooperativei) și crearea de grupuri de membri în social media sunt doar câteva exemple de astfel de politici.

5 Politicile și practicile de transparență vizează fie ajustarea portofoliului cooperativei astfel încât fiecare membru să își alinieze preferințele personale în materie de risc la riscul asociat investițiilor cooperativei, fie crearea de mecanisme pentru a face evaluarea managementului de vârf mai transparentă, mai accesibilă publicului și mai eficientă.

6 Dreptul la venit rezidual este dreptul de a primi randamentul rezidual al unui activ. Randamentul rezidual este venitul dintr-un activ sau dintr-o afacere care rămâne după ce toate obligațiile fixe (salarii, datorii etc.) sunt îndeplinite. De exemplu, să presupunem că se vinde o afacere cooperativă și că valoarea totală a acesteia este de 1 milion de euro. Din această sumă, cooperativa este obligată prin lege să sustragă: 500.000 de euro din datorie, care este rambursată băncii, 250.000 de euro care sunt plătiți furnizorilor care nu sunt membri, 150.000 de euro pentru salariile neplătite până în prezent și, în final, 10.000 de euro pentru onorariile avocaților. Restul de 90.000 de euro reprezintă randamentul rezidual; membrii activi actuali au dreptul să împartă această sumă în baza prevederilor statutului cooperativei.

7 Dreptul rezidual de control reprezintă dreptul de a lua orice decizie privind utilizarea unui bun care nu este atribuit în mod explicit prin lege sau contract unei alte părți.

## Health of Cooperative

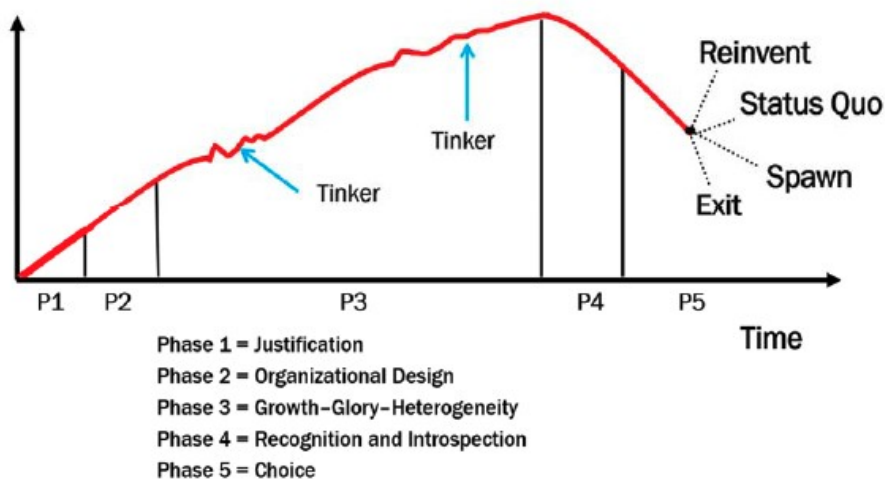


Figure 1. The cooperative life cycle.

### Box A: A Significant Change in the Purpose of the Cooperative

Numerous examples of agricultural cooperatives exist, which completely shifted their purpose and from purely defensive organizations became offensive businesses. Being an offensive cooperative entails strategies and actions to ensure that the value of members' farms is not threatened by outside forces (e.g., by accepting lower prices from monopsonistic buyers). As market failure issues were addressed and new generations of members joined such cooperatives, such cooperatives decided to switch into becoming offensive organizations, seeking, for example, to generate profits at as many stages of the vertical food supply chain as possible. Example cooperatives include Citrus World, USA, Tropical Pines in Australia, Pindos, Greece, and many more.

După cum s-a menționat în introducerea acestui modul, multe cooperative agricole din întreaga lume au reușit să supraviețuiască timp de 100 de ani sau mai mult. Cum reușesc acestea să facă acest lucru? Potrivit tuturor dovezii disponibile, acest lucru se realizează printr-o reinventare constantă. Un exemplu de cooperativă agricolă care a trecut de la un ciclu de viață la altul este prezentat în figura 2, de mai jos, elaborată de Cook (2018, p. 13).

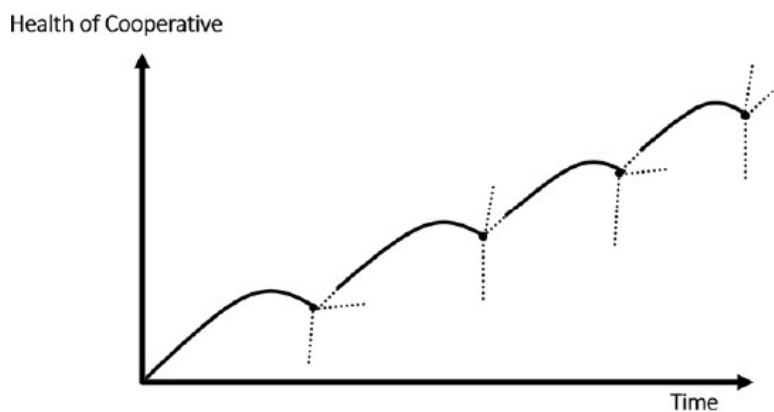


Figure 2. Example of multiple cooperative life cycles.

### **CLF ca instrument: Cum se utilizează**

CLF are multiple capacități de adăugare de valoare; acesta este utilizat în unul sau mai multe dintre următoarele moduri:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

De asemenea, CLF oferă un cadru pentru dezvoltarea a numeroase instrumente care să îi ajute pe cei care îl utilizează să implementeze cadrul în modul cel mai potrivit, pentru contextul lor.

### **Întrebări de autoevaluare: Modulul 19**

Întrebarea 1-1: O cooperativă trebuie să moară la sfârșitul ciclului său de viață?

Întrebarea 1-2: Ce a stârnit interesul cercetătorilor de a studia ciclul de viață al cooperativelor agricole?

Întrebarea 1-3: Ce este dreptul la venit rezidual? Întrebarea 1-4: Ce este dreptul de control rezidual?

Întrebarea 1-5: Cum poate fi utilizat cadrul ciclului de viață al cooperativelor (CLF)?

8 Termenul de conducere a cooperativei se referă, în primul rând, la membrii aleși ai consiliului de administrație al unei cooperative, dar cuprinde și personalul de conducere angajat.

9 Răspunsurile la întrebările de autoevaluare se găsesc în apendicele 2.



## Modulul 2:

### Ciclul de viață al cooperativei Faza 1 - Justificarea economică

Faza 1 include activitatea care implică recunoașterea, înțelegerea și manifestarea acțiunii de colaborare în comun cu patronii, necesară pentru a aborda consecințele socio-economice ale colaborării. În mod tradițional, apariția cooperativelor agricole a fost văzută ca o încercare de colaborare a producătorilor de a-și îmbunătăți poziția economică în absența unei piețe competitive. Costurile ridicate de contractare pe piață cu care se confruntă producătorii individuali oferă o justificare puternică pentru înființarea unei cooperative agricole. Prin urmare, justificările economice pentru înființarea unei cooperative sunt una sau mai multe dintre următoarele:

#### Reducerea marjei de piață

Reducerea marjei de piață duce la un preț de consum mai mic sau la același preț de consum, dar la un profit net mai mare pentru fermier. Comercializându-și împreună produsele prin intermediul unei cooperative, agricultorii pot reduce marja în două moduri:

- 1) Cooperativa se poate confrunta cu prețuri mai mici pentru unele dintre inputurile utilizate la comercializare.

Deși este puțin probabil ca cooperativa să aibă acces la forță de muncă, energie sau alte materiale la prețuri mai mici decât alte întreprinderi, aceasta poate fi capabilă să obțină economii la costul capitalului, fie datorită modului în care este impozitat venitul acumulat de cooperative, fie datorită posibilelor avantaje pe care le au cooperativele în asigurarea unui capital de împrumut mai ieftin (de exemplu, prin intermediul băncilor cooperatiste sau al ratelor dobânzilor subvenționate de stat la credite).

Cooperativa poate comercializa produsul mai eficient decât în prezent.

Cooperativa poate gestiona funcțiile de marketing la un cost mai mic decât OIF-urile. Principalele avantaje ale cooperativei provin din internalizarea tranzacțiilor (integrare verticală) între membri și cooperativă, care nu se mai desfășoară pe piața liberă. Aceste avantaje includ: (i) internalizarea creează un stimulent comun între părți, în timp ce participanții la schimburile de pe piață au, de obicei, interese opuse, adică cumpărătorul vrea să cumpere la preț scăzut, iar vânzătorul vrea să vândă la preț ridicat; (ii) disputele din cadrul unei organizații pot fi rezolvate rapid prin intermediul controlului intern, în timp ce disputele dintre părți independente implică adesea litigii costisitoare; (iii) informațiile circulă, de obicei, mai liber în cadrul unei organizații decât între piețe.

Aceste avantaje ale integrării verticale devin mai importante atunci când o mare parte din activele fermierilor sunt investite<sup>10</sup>. Fermierii cu o proporție mare de active irecuperabile sunt vulnerabili în fața unui comportament oportunist din partea partenerilor lor comerciali. Cu alte cuvinte, fermierii ale căror active sunt immobilizate sunt "blocați", în sensul că nu au oportunități alternative. Partenerii comerciali pot încerca să profite de această situație. De exemplu, cultivatorii care produc produse de bază foarte perisabile, cum ar fi legumele, sunt vulnerabili la reducerea oportunistă a prețurilor de către cumpărători, deoarece recolta recoltată este adesea un activ irecuperabil - caracterul său perisabil îi oferă cultivatorului puține oportunități de revânzare.

În mod similar, în ceea ce privește aprovizionarea cu factori de producție, agricultorii care au nevoie de aprovizionarea imediată cu factori de producție, cum ar fi îngrășămintele lichide, produsele chimice și petrolul, sunt potențial vulnerabili la rețineri din partea vânzătorilor care ar putea încerca să profite de situație pentru a

obține prețuri mai mari.

### **Evitarea puterii de piață**

Comportamentul despre care am discutat mai devreme duce la faptul că partenerii comerciali încearcă să profite de puterea de piață pe termen scurt asupra fermierilor. În schimb, puterea de piață pe termen lung poate exista atunci când fermierii au opțiuni limitate pentru a-și vinde producția și pentru a cumpăra bunuri, având doar una sau câteva firme ca și cumpărători. Această situație este denumită de economiști monopsoniu cu un singur cumpărător și oligopsoniu cu câțiva cumpărători. În aceste cazuri, agricultorii pot primi prețuri mai mici decât valoarea justă de piață din cauza lipsei de concurență, care, în caz contrar, ar duce prețurile până la valoarea justă de piață. Același concept se aplică și în cazul pieței de bunuri agricole, cu o terminologie diferită. Monopolul se referă la o piață cu un singur vânzător; oligopolul descrie piețele cu doar câțiva vânzători. Pe aceste piețe, vânzătorii vor încerca probabil să ceară pentru produsele agricole mai mult decât costă furnizarea lor, iar forțele concurențiale nu sunt adesea suficient de puternice pentru a împiedica acest tip de suprapreț. În afară de practicarea unor prețuri mari {plătitoare de prețuri mici), o altă caracteristică a puterii de monopol {monopsoniu) este probabil să fie practicarea (plata) unor prețuri diferite pentru diferiți fermieri fără un motiv întemeiat, adică justificat de costuri. Acest tip de comportament se numește discriminare prin preț.

Discriminarea prin preț poate fi rezultatul confruntării fermierilor între ei și al încercării de a discerne prețul minim de vânzare al fiecăruia pentru producția agricolă sau prețul maxim de achiziție pentru aprovizionare. Acest tip de comportament de stabilire a prețurilor poate persista deoarece forțele concurențiale sunt de obicei slabe pe piețele monopoliste/monopsonice.

---

Un activ irecuperabil este un activ al cărui cost nu poate fi recuperat prin revânzare într-o anumită perioadă de timp. Un activ este parțial irecuperabil dacă doar o parte din cost poate fi recuperat. De exemplu, o sală de muls construită la comandă este probabil să fie un activ irecuperabil, deoarece nu poate fi revândut rapid sau fără pierderi considerabile.

Dacă piețele ar fi competitive, tentativele de discriminare prin preț ar eșua, deoarece concurența între cumpărători sau vânzători ar duce prețul la un nivel "competitiv" uniform. Mai mulți respondenți la sondajul nostru au indicat prezența acestui tip de comportament discriminatoriu în materie de prețuri pe piețele lor de cumpărare sau de vânzare. Cooperarea este o modalitate de integrare în jurul puterii de piață. Pur și simplu, agricultorii pot organiza o cooperativă pentru a-și comercializa produsele și nu mai trebuie să aibă de-a face cu firmele monopsonice sau oligopsonice. Cooperativa va plăti membrilor săi cel mai mare preț net posibil, sub rezerva acoperirii costurilor de comercializare. În mod similar, cooperativa de cumpărare integrează fermierii în jurul puterii de monopol sau de oligopol și furnizează membrilor săi inputuri agricole cât mai ieftin posibil, sub rezerva acoperirii costurilor.

### **Influențează prețul de consum**

Dacă fermierii pot crește prețurile produselor lor cu amănuntul, în mod natural vor crește și prețurile agricole. Există două căi posibile pentru a atinge acest obiectiv:

1.

Reglementările europene și legislațiile naționale dau dreptul fermierilor de a se organiza în cooperative, dar autorizează și autoritățile de concurență să investigheze cazurile de creștere nejustificată a prețurilor de către cooperative. Faptul că această autoritate nu a fost niciodată exercitată este probabil o dovadă a succesului limitat pe care cooperativele l-au avut în ceea ce privește creșterea prețurilor de monopol.

2.

Această modalitate de a crește prețurile cu amănuntul și, prin urmare, prețurile agricole prin intermediul cooperativelor este prin îmbunătățirea asigurării calității. Există două motive pentru care o cooperativă poate fi eficientă în această privință: (i) producția și comercializarea pot fi mai bine coordonate prin intermediul unei cooperative decât prin intermediul canalelor obișnuite de piață, datorită fluxului îmbunătățit de informații, caracteristic unei întreprinderi integrate pe verticală. Astfel, cooperativa de comercializare poate fi capabilă să coordoneze cu succes specificațiile de calitate cu membrii săi, să stabilească perioadele de plantare și de recoltare pentru a maximiza calitatea și așa mai departe; și (ii) operatorii privați de produse agricole vor fi uneori stimulați să se sustragă de la calitate.

### **Reducerea riscurilor prin intermediul cooperativelor**

Cooperativele agricole reduc expunerea membrilor lor la riscurile de piață prin punerea în comun a produselor de bază cu fluxuri de venit invers corelate.

Punerea în comun are loc atunci când un cooperativă comercializează mai multe produse diferite (sau furnizează mai multe intrări diferite) și adună toate veniturile într-unul sau câteva "fonduri comune". Fermierii primesc apoi alocații din aceste fonduri comune proporțional cu gradul de sponsorizare a cooperativei. De exemplu, o cooperativă poate comercializa mai multe fructe și legume diferite. De obicei, aceasta le va acorda cultivatorilor o plată parțială (așa-numita "valoare stabilită") în momentul recoltării. Plățile ulterioare provin din fondul comun. Această caracteristică are ca rezultat, de exemplu, faptul că producătorii de piersici împart veniturile din producția de roșii și inners. Prin reunirea în acest mod a veniturilor provenite din mai multe produse de bază, efectul poate fi acela de a diversifica riscurile și de a stabili fluxurile de venituri ale cultivatorilor. De fapt, producătorii agricoli înșiși sunt adesea diversificați, producând și vânzând mai multe mărfuri. Cu toate acestea, sistemele moderne de agricultură cu utilizare intensivă a capitalului tind să încurajeze specializarea. Astfel, pe măsură ce producătorii pierd efectul de diversificare a riscurilor pe care îl are producerea mai multor produse de bază în cadrul fermei, ar putea avea sens să recâștige diversificarea prin intermediul unei cooperative.

### **Furnizarea serviciilor lipsă**

Până în prezent, am analizat beneficiile marketingului și achizițiilor în cooperare în comparație cu colaborarea cu organizații independente de pe aceeași piață. Cu toate acestea, există cazuri în care fermierii au probleme în a găsi un OIF care să le deservească piața. În aceste cazuri, se poate părea că formarea unei cooperative nu este o opțiune viabilă, deoarece o companie cu scop lucrativ nu poate obține profit pe piață. Cu toate acestea, există trei motive care sugerează că o cooperativă ar putea reuși acolo unde companiile cu scop lucrativ au eșuat. Producătorii care își pierd piețele de desfacere din cauza ieșirii tuturor operatorilor cu scop lucrativ ar trebui cel puțin să ia în considerare formarea unei cooperative pentru a achiziționa una sau mai multe instalații. Aceste motive sunt:

1.

2.

înseamnă că o rată de rentabilitate care poate să nu fie atractivă pentru investitorii din afara fermei poate fi acceptabilă pentru fermieri, mai ales dacă ajută la păstrarea mijloacelor lor de trai.

3.

pentru IOF-uri.

Rezumând acest modul, beneficiile posibile ale cooperării care justifică înființarea unei cooperative agricole includ următoarele:

- Cooperativele pot fi capabile să funcționeze mai eficient (cu o marjă mai mică) decât omologii OIF.
- Cooperativele pot ajuta fermierii să evite efectele puterii de piață a partenerilor lor comerciali.
- Prin controlul fluxului de producție sau prin asigurarea calității produselor, cooperativele de comercializare pot crește prețurile plătite cu amănuntul pentru produsele agricole finite.

- Cooperativele pot reduce anumite aspecte ale riscului și incertitudinii care afectează agricultura.
- Cooperativele pot fi capabile să funcționeze cu succes pe piețe pe care niciun OIF cu scop lucrativ nu le va deservi.

Examinarea vieților și activităților pionierilor europeni ai cooperativei, precum Owens, Fourier, Raiffeisen, Schulze-Delitzsch și Societatea Rochdale, demonstrează importanța unei "justificări economice" evidente și comunicabile ca fiind fundamentală pentru formarea cooperativei. Istoria cooperativei este plină de studii de caz, anchete descriptive, documente juridice și explicații teoretice care relatează originile eforturilor de colaborare inspirate de reacția producătorilor la formele menționate mai sus de eșec al pieței și de crearea a accesului la piață.

În mod tradițional, membrii fondatori au ales o strategie defensivă pentru cooperativele lor, și anume, protejarea valorii activelor la nivelul membrilor exploatației. O astfel de strategie defensivă implică faptul că cooperativa joacă un rol de etalon concurențial pentru a modifica comportamentul rivalilor OIF. Membrii-patroni dețin controlul asupra cooperativei, care oferă un serviciu lipsă și, de asemenea, realizează reducerea riscurilor. Beneficiile aparente care revin membrilor creează și consolidează solidaritatea între membri. Formarea acestor cooperative agricole tradiționale se baza în mare măsură și depindea de nivelurile ridicate preexistente de capital social în comunitatea agricolă. Un astfel de capital social ar lua diverse forme, inclusiv încrederea între fermieri, legăturile și relațiile sociale galvanizate pe o perioadă lungă de timp etc.

Mai târziu, cooperativele agricole au început să fie înființate tot din motive ofensive: extragerea de profituri nu doar din agricultură, ci de la cât mai multe niveluri ale lanțului de aprovizionare vertical. Surse suplimentare de venit au fost generate prin obținerea de economii de scară și de anvergură și/sau prin realizarea de eficiențe de coordonare. Această schimbare de strategie a unor cooperative agricole a necesitat adoptarea principiului utilizatorului-investitor, în care membrii-patroni sunt recompensați atât pentru tranzacțiile cu cooperativa, cât și pentru investițiile în aceasta.

La înființarea primelor cooperative agricole moderne, membrii aveau un scop omogen, rezultat din confruntarea cu nemulțumiri și dileme comune. În consecință, identitatea comună a acționat ca un proces de selecție pentru construirea unei baze puternice de membri. Amenințarea exterioară din partea rivalilor IOF a acționat ca o forță de raliere externă care i-a lipit pe membri în jurul scopului comun. În același timp, și în majoritatea cazurilor, existența unor oportunități economice credibile a sprijinit înființarea și creșterea rapidă a acestor cooperative și a acționat ca un stimulent suplimentar pentru aderarea la cooperativele agricole din acea perioadă.

## **Modulul 2 - Concluzii**

- **O justificare economică solidă este esențială pentru înființarea unei cooperative agricole.**
- **O justificare economică puternică este esențială pentru supraviețuirea unei cooperative agricole atât pe termen scurt, cât și pe termen lung.**
- **O condiție prealabilă pentru longevitatea și competitivitatea cooperativei este o strategie bine aliniată la justificarea economică.**

### **Întrebări de autoevaluare: Modulul 211**

**Întrebarea 2-1: Care sunt motivele economice alternative sau complementare pentru care se înființează o cooperativă agricolă?**

**Întrebarea 2-2: Ce este o "strategie defensivă a cooperativei"? Întrebarea 2-3: Ce este o "strategie cooperatistă ofensivă"?**

**Întrebarea 2-4: Cum acționează amenințarea exterioară reprezentată de firmele orientate spre investitori (IOF) în faza 1 a ciclului de viață al unei cooperative?**

**Întrebarea 2-5: De ce este esențială o justificare economică puternică pentru supraviețuirea unei cooperative?**

---

<sup>11</sup> Answers to self-assessment questions are in Appendix 2.

## Modulul 3:

### Ciclul de viață al cooperativei Faza 2 - Proiectarea organizațională

Odată ce justificarea economică motivează colaborarea, producătorii încep să elaboreze regulile jocului pentru a construi și a susține cooperarea. Presupunând că este aleasă o formă de organizare cooperatistă, observăm că majoritatea mediilor instituționale permit încorporarea principiilor cooperative în actele de constituire, în documentele statutare sau în regulamentele și practicile lor. Principiile cooperatiste au un impact asupra distribuției veniturilor reziduale și a drepturilor de control prin caracteristici de patronaj proporțional, constrângeri privind rentabilitatea capitalului de risc, politici de achiziție de capitaluri proprii, mecanisme de monitorizare și reguli de reprezentare. Construirea actului constitutiv al cooperativei (statutul) testează domeniul de aplicare și gradul de eterogenitate a membrilor prin formularea de politici și reguli care afectează relațiile mandant-agent, procesele de luare a deciziilor colective și responsabilitățile de asumare a riscurilor. În unele cazuri, procesele de proiectare organizațională omogenizează preferințele membrilor. În alte cazuri, diferențele fundamentale în ceea ce privește justificarea economică, obiectivele cooperării și preferințele membrilor identificate conduc la o variație semnificativă în ceea ce privește proiectarea organizațională între cooperative, în special în țările de common law. În SUA, proiectarea organizațională a cooperativelor se bazează pe trei principii: proprietatea utilizatorului, controlul utilizatorului, beneficiile utilizatorului. Cu toate acestea, multe alte țări, inclusiv cea mai mare parte a Europei, se ghidează după cele șapte principii ale Alianței Cooperativelor Internaționale: 1) apartenența voluntară și deschisă, 2) controlul democratic al membrilor, 3) participarea economică a membrilor, 4) autonomie și independență, 5) educație, formare, informare, 6) cooperare între cooperative și 7) preocupare pentru comunitate.

Deși cooperativele dezvoltate în medii instituționale similare aderă adesea la principii similare, nu toate cooperativele prezintă similitudini constituționale. De exemplu, cercetătorii din domeniul cooperativelor sugerează că alegerea adecvată a designului organizațional este o funcție a justificării economice.

Înțelegerea designului cooperatist devine importantă în analiza dinamicii fazelor de dezvoltare. Organizația concepută în faza 2 presupune aranjamente specifice privind drepturile de proprietate și structuri de stimulare care facilitează sau limitează capacitatea grupului de a realiza obiectivele. Implicațiile și consecințele arhitecturii organizaționale emergente sunt semnificative, deoarece influențează longevitatea cooperativei.

Realizarea adaptabilității și flexibilității constituționale în ceea ce privește mecanismele de vot, districtele de reprezentare, calificările membrilor, responsabilitățile și distribuția autorității, contribuția la capital, obligațiile de patronaj și distribuția surplusului/veniturilor necesită o contribuție considerabilă din partea membrilor. Acest proces duce la identificarea punctelor de fricțiune potențiale și a posibilelor opțiuni de soluționare pe măsură ce cooperativa se maturizează.

Pe baza definiției și a alocării drepturilor de proprietate, o cooperativă agricolă tradițională este o organizație de fermieri cu următoarele caracteristici:

Conform contribuțiilor practicienilor, cel mai dificil element al proiectării organizaționale este să se ajungă la un acord asupra unei (unor) măsurători de performanță bine definite și, ulterior, să se obțină un consens al membrilor. Experiența sugerează că există o variație semnificativă în ceea ce privește măsurătorile de performanță ale cooperativelor, în funcție de preferințele demografice și tranzacționale ale membrilor fondatori și ale viitorilor membri preconizați. Cooperativele multifuncționale cu membri-patroni pot avea o gamă largă de măsurători din cauza mixului lor larg de produse: de la servicii, condiții comerciale, cost pe unitate achiziționată, preț pe unitate livrată, rotația patronilor, politici de distribuție și achiziția de capital propriu. Cooperativele de marketing ale membrilor-patroni folosesc "rentabilitatea relativă pe unitate livrată" ca principală măsură a performanței lor. Cu toate acestea, ca și în cazul membrilor cooperativei multifuncționale, măsura performanței cooperativei de marketing poate fi mult mai mult mai largi, cum ar fi stabilitatea organizației, soliditatea bilanțului, reputația în comunitate, serviciile care facilitează repetabilitatea tranzacțiilor și multe altele.

Ownership	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Open, Producers</li> </ul>
Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• One-member, One-vote</li> <li>• District, At Large</li> </ul>
Benefits	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proportional to Patronage</li> </ul>
Primary Risk K Generation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Earnings, Retains</li> </ul>
Supply Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limited</li> <li>• No Delivery Obligation</li> </ul>
Equity Investment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Illiquid, Exit constraints</li> <li>• Non-transferable</li> <li>• Non-appreciable</li> <li>• Redeemable</li> </ul>



În mod tradițional, economiștii agricoli au măsurat performanța cooperativelor analizând următoarele dimensiuni: prețurile pentru fermieri, eficiența, performanța financiară, creșterea, serviciile din portofoliul cooperativelor, cotele de piață și serviciile la fermă. Măsurătorile de performanță introduse mai recent includ măsuri nefinanciare ale părții de bine privat/colectiv a sănătății cooperativei (poziția relativă în industrie, satisfacția membrilor, realizarea viziunii). Deoarece o cooperativă este o entitate controlată de membri-patroni, obiectivele de performanță sau măsurarea sănătății cooperativei este mai largă și mai difuză decât IOF-urile. Astfel, cum se măsoară sănătatea cooperativei? Se măsoară prin intermediul unui parametru de performanță numit "sănătatea cooperativei", care încorporează combinația dintre (a) bunurile private (prețurile primite sau plătite, serviciile, sentimentul de comunitate, capitalul social și bunul colectiv contribuit) primite de către membrul-patron și (b) probabilitatea percepută de supraviețuire a cooperativei (longevitate - va fi cooperativa aici pentru generații?). Este important de remarcat faptul că modul în care este definită sau percepută sănătatea cooperativei de către membri este o măsură negociată în timpul fazei 2, care variază între majoritatea cooperativelor și între acestea.

În figura 1 (reluată aici din modulul 1), sănătatea cooperativei este desemnată ca axa y și este un pachet sau un indice al variabilelor menționate mai sus, pe care le combinăm ca bunuri private și colective ale membrilor-patronilor și costuri relative de proprietate<sup>12</sup>.

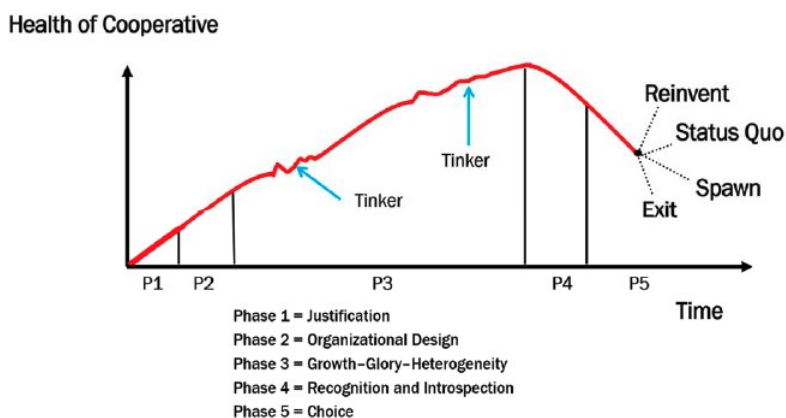


Figure 1. The cooperative life cycle.

În faza a doua a ciclului de viață al unei cooperative, membrii și liderii acestora decid, de asemenea, cum să își finanțeze organizația. De obicei, finanțarea inițială este generată în unul dintre următoarele moduri:

<sup>12</sup> Costurile de proprietate includ atât costurile de înființare a unei cooperative, cât și costurile de optimizare a sănătății sale organizaționale ulterioare.

- Contribuții la capitalul de pornire
- Acțiuni nerambursabile
- Împrumuturi și subvenții pentru dezvoltare
- Programe guvernamentale
- Finanțare cu capital de risc
- Împrumuturi

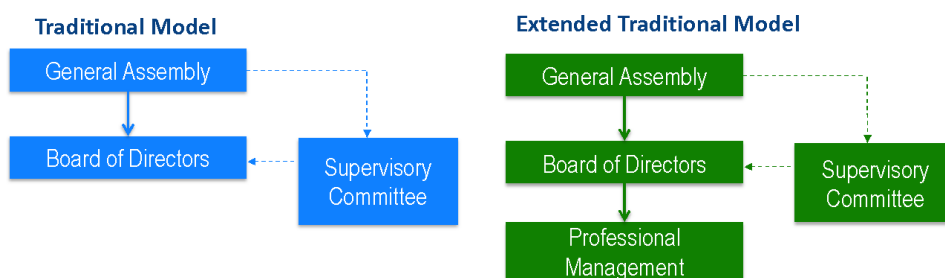
Ulterior, cooperativele agricole obțin capitaluri proprii prin intermediul:

- venitul net sub formă de rambursări de patronaj alocate: Restituirile de patronaj reținute sunt părți din venitul net alocate membrilor, dar reținute de către cooperativă. De fapt, acestea reprezintă noi investiții făcute în cooperativă de către cei care o patronează.
- Rețineri de capital pe unitate: Reținerile de capital pe unitate sunt investiții ale patronilor în cooperativă care se bazează pe valoarea sau numărul de unități gestionate pentru fiecare patron. Cooperativele de marketing sunt principalii utilizatori ai acestei metode de acumulare a capitalului propriu. Aceste investiții ale patronilor sunt deduse din veniturile obținute din produsele comercializate.
- Investiții directe ale membrilor: Acestea includ achiziții în numerar de acțiuni ordinare sau preferențiale, certificate de membru sau alte forme de capitaluri proprii.
- Venitul net din activități care nu țin de patronaj: În această metodă, cooperativa, după plata impozitelor, păstrează venitul net generat de afacerile non-membrilor. Deși membrii tind să prefere această metodă, ea este asociată cu anumite dezavantaje, cum ar fi realizarea de investiții a căror proprietate nu aparține cu adevărat membrilor-proprietari. În plus, dacă această metodă de acumulare a capitalului este utilizată în exces, pot apărea probleme cu legea, deoarece multe țări nu consideră cooperativele întreprinderile ale căror tranzacții cu nemembrii depășesc un anumit prag.
- Rezerve de capital nealocate impozitate: Capitalul propriu poate fi, de asemenea, acumulat prin acumularea de fonduri care nu sunt alocate niciunui membru, patron sau alt cont individual prin orice formă de certificat sau credit contabil. În schimb, aceste capitaluri proprii ar apărea ca capitaluri proprii ale membrilor în bilanț, dar într-un cont nealocat. Acesta poate proveni din surse precum venituri neoperaționale (dobânzi, chirii etc.), achiziții de întreprinderi ale căror prețuri de achiziție sunt mai mici decât valoarea contabilă a activelor sau din venituri nete (de la nemembri sau chiar de la membri) care nu au fost alocate sau rambursate. Poate rezulta, de asemenea, din vânzarea de active în cazurile în care valorile de piață sunt mai mari decât cele contabile.

Cu toate acestea, cooperativele trebuie, de asemenea, să răscumpere capitalul social al membrilor. Răscumpărarea capitalului reprezintă returnarea capitalului în numerar către membrii-patroni care l-au investit anterior. De-a lungul anilor, patronii acumulează capitaluri proprii din investiții directe, rețineri de capital pe unitate și rambursări de capital. Dar, pe măsură ce sponsorizarea individuală scade sau încetează, cooperativele trebuie să răscumpere capitalul social pentru a evita suprainvestirea de către unii patroni. Planurile de răscumpărare a capitalurilor proprii oferă o modalitate de returnare a acestor fonduri către membrii-patroni care le-au investit. Neimplementarea unui plan de răscumpărare a capitalurilor proprii este un defect grav, deoarece membrii nu finanțează cooperativa în funcție de utilizare, ceea ce reprezintă o încălcare gravă a principiilor cooperatiste. Agricultural cooperatives usually implement one of the following equity redemption plans:

- Planul de fonduri de reinnoire: În cadrul acestui plan, o cooperativă plătește sau retrage în numerar cele mai vechi acțiuni pe baza principiului "primul intrat, primul ieșit" sau, cu alte cuvinte, în aceeași ordine cronologică în care au fost alocate. Durata unei perioade de rotație este un compromis între timpul necesar pentru a acumula capitaluri proprii și timpul necesar pentru a le răscumpăra. Perioadele de rotație variază de la 18 luni la peste 30 de ani.
- Procentul din toate capitalurile proprii: În cadrul acestui plan de răscumpărare a capitalurilor proprii, cooperativa răscumpără un procent din toate capitalurile proprii în circulație, indiferent de datele de emisiune. Cu alte cuvinte, cooperativa reduce capitalul social al tuturor membrilor cu același procent.
- Planul de capital de bază: Atunci când o cooperativă pune în aplicare un plan de capital de bază, aceasta determină anual obligația de capital propriu a unui membru, pe baza nevoii de capital a cooperativei și a utilizării cooperativei de către membru. Membrii subinvestiți continuă să investească, folosind metodele descrise anterior. Aceștia pot fi obligați să plătească o dobândă pentru valoarea subinvestiției lor. În general, membrii suprainvestiți încep să primească cel puțin parțial, dacă nu integral, răscumpărarea investiției lor excedentare.
- O combinație a două dintre cele două variante de mai sus.

Faza de proiectare organizațională include, de asemenea, alegerea modelului de guvernare adoptat de cooperativă. Cooperativele agricole tradiționale adoptă unul dintre cele două modele: modelul tradițional și modelul tradițional extins de guvernare, prezentate în continuare.



În modelul tradițional de guvernare, organul decizional superior este Adunarea Generală a membrilor (AG), care alege un consiliu de administrație (CA) și, în cazul în care legea cooperativei prevede acest lucru, un comitet de supraveghere (CS). CA este, de obicei, responsabil de elaborarea strategiei pe termen lung a cooperativei și de luarea tuturor deciziilor strategice. În acest model, un membru al consiliului de administrație, cel mai adesea președintele, acționează și ca director general al cooperativei, fiind responsabil de operațiunile zilnice. Modelul tradițional extins este același cu cel tradițional, cu excepția faptului că CA angajează și supraveghează managementul profesionist pentru a conduce cooperativa. Modelul tradițional extins este modelul de guvernare cel mai utilizat de cooperativele agricole din întreaga lume.

După ce au fost expuși la gama de preferințe în dezvoltarea designului organizațional, fondatorii și organizatorii inițiali sunt acum pregătiți să intre în faza 3. În figura 1, cele cinci faze se întind pe axa x, iar mâzgălele întrerupte prezentate în faza 3 indică ficțiuni. Fricțiunile sunt discutate în următorul modul.

### Modulul 3 - Concluzii

- Echilibrul dinamic între proprietate (inclusiv finanțare), patronaj și control este esențial pentru supraviețuire.
- Membrii și liderii cooperativelor ar trebui să facă parte dintr-un proces de proiectare organizațională de jos în sus.
- Timpul și calitatea muncii pe care membrii și liderii lor o dedică fazei 2 a ciclului de viață (proiectarea organizațională) pot acționa ca un predictor al longevității cooperativei.

### Întrebări de autoevaluare: Modulul 313

Întrebarea 3-1: La ce întrebări de bază răspunde designul organizațional al unei cooperative?

Întrebarea 3-2: Care sunt ingredientele de bază ale designului organizațional în cooperativele agricole?

Întrebarea 3-3: Ce este o cooperativă agricolă tradițională?

Întrebarea 3-4: Care este cel mai dificil element al designului organizațional în cooperativele agricole și de ce?

Întrebarea 3-5: Care sunt cele mai frecvente metode utilizate de cooperativele agricole pentru acumularea de capital propriu?

Întrebarea 3-6: Care este modelul de governanță cel mai utilizat de cooperativele agricole din întreaga lume?

---

<sup>13</sup> Answers to self-assessment questions are in Appendix 2.

## **Modulul 4:**

### **Ciclul de viață al cooperativelor Faza 3 - Creștere, glorie și eterogenitate**

Cooperativele care intră în faza 3 au stabilit structura organizațională și parametrii de sănătate ai cooperativei. În cazul în care grupul fondator a ajuns în această fază, presupunem că conducerea organizațională a fost adecvată pentru a începe activitatea comercială. Obiectivele de creștere a sănătății cooperativei ar putea fi urmărite și măsurate în mai multe moduri - în funcție de venituri, de marjele nete, de numărul de membri, de valoarea, rata și vechimea rambursărilor de clientelă, de activele fizice, de cota de piață și de numărul de angajați. Ajungerea la un consens asupra obiectivelor de creștere și a parametrilor de măsurare devine un potențial punct de fricțiune. Acești parametri multipli de creștere devin adesea ambigui, netransparenți și neînțeleși sau nu sunt comunicați în mod clar. În unele cazuri, o serie de posibile obiective/măsuri de creștere intră în conflict cu altele. În mod paradoxal, creșterea poate introduce provocări de cooperare. De exemplu, creșterea numărului de membri invită la idei și obiective noi, ceea ce poate spori divergențele între fondatorii/membrii inițiali și preferințele noilor membri. Un alt exemplu, creșterea resurselor financiare, poate scoate la iveală interese concurente între membrii care preferă distribuția unor excedente mai mari pe termen scurt (de exemplu, pentru că intenționează să se pensioneze și nu au copii care să le succedă) și membrii care preferă ca distribuția excedentelor să fie stabilă pe parcursul unui număr de ani.

Pentru a înțelege eterogenitatea preferințelor membrilor, imaginați-vă că dumneavoastră și prietenii dumneavoastră mergeți cu toții la un picnic. Fiecare dintre voi are propria mâncare, băutură și activitate preferată. Unii dintre voi preferă sandvișurile, alții preferă fructele, iar alții preferă chipsurile. Unora le place limonada, altora sifonul, iar altora apa. Unii vor să joace frisbee, alții vor să facă o drumeție, iar alții vor doar să se relaxeze la umbră. Acest lucru este similar cu eterogenitatea preferințelor membrilor în cooperativele agricole. La fel cum fiecare persoană din grupul de picnic are propria mâncare, băutură și activitate preferată, fiecare membru al unei cooperative agricole are propriile produse, servicii și obiective preferate. Unii fermieri ar putea prefera să producă un tip de cultură, în timp ce alții ar putea prefera să producă un alt tip. Unii ar putea dori să se concentreze pe extinderea afacerii lor, în timp ce alții ar putea dori să se concentreze pe conservarea mediului înconjurător. Provocarea pentru cooperativă este de a echilibra diversele preferințe ale membrilor săi și de a lua decizii care sunt în interesul grupului în ansamblu. La fel cum grupul de picnic trebuie să facă un compromis și să aleagă un amestec de mâncare, băutură și activități de care toată lumea se poate bucura, cooperativa trebuie să găsească o modalitate de a echilibra preferințele membrilor săi și de a menține buna funcționare a cooperativei.

În secțiunea următoare, analizăm consecințele creșterii. Examinând creșterea, gloria și eterogenitatea, diagnosticăm cazurile în care aceste dinamici pot duce la fricțiuni organizaționale create de diferențele de apreciere, tranzacționale sau de preferințe personale între părțile interesate din cadrul cooperativei. În mod ideal, un diagnostic mai bun le permite factorilor de decizie din cooperative să gestioneze creșterea prin identificarea ex ante a fricțiunilor potențiale și prin conceperea de soluții potențiale la aceste fricțiuni. Începem prin a discuta în ce circumstanțe eterogenitatea poate avea un impact asupra sănătății cooperativei. Apoi, analizăm interacțiunea dintre creștere și eterogenitate, luând în considerare dacă eterogenitatea crește pe parcursul duratei de viață a cooperativei. În cele din urmă, sugerăm că eterogenitatea preferințelor membrilor, în special în ceea ce privește constrângerile legate de capitalizarea cooperativei și de dreptul de control, are

potențialul de a limita creșterea și/sau sănătatea cooperativei prin creșterea costurilor relative de proprietate.

### *Heterogenitatea preferințelor membrilor*

Eterogenitatea preferințelor poate avea un efect pozitiv, un efect neutru sau poate fi modificată prin stimulente selective. Cercetările sugerează că inegalitatea între anumite atribute ale membrilor, inclusiv experiența, informațiile, bogăția și reputația, poate motiva acțiunea colectivă și îmbunătăți performanța echipei. Diversitatea membrilor poate stimula rezolvarea creativă a problemelor și elaborarea de propuneri unice. Astfel, organizațiile capabile să conceapă acorduri de alegere colectivă care să maximizeze externalitățile pozitive legate de diversitate și să reducă costurile relative de proprietate care decurg din eterogenitate pot gestiona în mod eficient eterogenitatea.

Cu toate acestea, eterogenitatea membrilor poate submina procesele organizaționale prin afectarea comportamentului investițional, a costurilor de luare a deciziilor colective, a angajamentului membrilor și poate contribui la dispariția cooperativei. Preferințele nealiniate dintre membri determină fricțiuni care duc la fragmentarea membrilor, ceea ce poate favoriza dezvoltarea coalițiilor distributive și a sclerozei instituționale. Cu toate acestea, nu trebuie să presupunem că există o corelație directă între existența eterogenității și rezultatele organizaționale.

Înțelegând unde diferă preferințele membrilor, liderii pot diagnostica dacă eterogenitatea se poate manifesta prin creșterea costurilor de proprietate. (Acest aspect va fi discutat în faza 4.) Fonterra, o cooperativă de produse lactate din Noua Zeelandă, deținută de fermieri și fondată în 2001, și-a listat unitățile de acțiuni la bursele de valori din Noua Zeelandă și Australia la sfârșitul anului 2013, ca parte a unei restructurări de capital, care a introdus, de asemenea, tranzacționarea acțiunilor în rândul fermierilor. Criticii structurii hibride de capital au prezis o luptă pentru câștiguri între investitorii externi care doresc un dividend puternic și majoritatea fermierilor care preferă un preț al laptelui cât mai ridicat. Această tensiune continuă. Cota de piață a Fonterra în ceea ce privește oferta, care s-a menținut în intervalul 93-96% în primii 13 ani, a scăzut la 88% la sfârșitul anului 2017.

### *De ce și cum crește eterogenitatea în timp?*

Analiza istorică asociază creșterea diversității în rândul membrilor cu aspecte precum diferențele de mărime a exploatațiilor agricole, strategiile unice ale exploatațiilor agricole, consolidarea cooperativelor prin fuziuni și achiziții și schimbările în cererea consumatorilor. Cu toate acestea, ea recunoaște, de asemenea, factori organizaționali interni, cum ar fi distribuția inegală a capitalului și formarea unor grupuri de interese speciale care exercită presiuni asupra conducerii, ca fiind cauze ale creșterii eterogenității în timp. Pentru a determina dacă diversitatea crește în timp, analiza ia în considerare efectele repartizării capitalului, schimbările în rândul membrilor, efectele de substituție și impactul tranzacțiilor.

Membrii cu preferințe similare în materie de investiții și de risc la început își pot vedea interesele divergente în timp din cauza alocărilor inegale de acțiuni. Chiar dacă acești patroni pot adera inițial la cooperativă în același timp, investițiile lor în capitaluri proprii pot ajunge să fie foarte diferite din cauza disparităților în ceea ce privește creșterea capitalului propriu alocat în conformitate cu regula proporționalității cooperativei. Aceste disparități se pot datora unor diferențe în strategiile agricole, în productivitatea fermei sau în valoarea tranzacțiilor pe care patronul-membru le efectuează cu cooperativa.

Prin urmare, producătorii cu preferințe similare se pot confrunta cu decizii de investiții care variază foarte mult în ceea ce privește impactul asupra bogăției fiecărui individ, ceea ce duce la dezacorduri cu privire la oportunitatea ca cooperativa să investească într-un anumit proiect. Aceste impacturi asupra bogăției sunt resimțite prin perioade de rotație mai lente sau prin modificări ale ratelor de alocare a patronajului.

Este posibil ca fondatorii să fi avut interese relativ omogene; cu toate acestea, se produce un exod natural al membrilor fondatori. Înlocuirea noilor veniți poate introduce eterogenitate în preferințe. De multe ori, cooperativa este prost pregătită pentru a răspunde la un aflus de membri cu provocări distincte la nivelul fermei. Într-adevăr, cooperativele care caută membri suplimentari din motive de eficiență productivă și de volum al puterii de negociere pot să nu recunoască potențialele amenințări de încorporarea de noi membri. În aceeași ordine de idei, este posibil ca noii membri-patroni să nu fie conștienți de justificarea economică a acțiunii colective dezvoltată în faza 1. De exemplu, este posibil ca noii membri-patroni să nu sufere costurile de contractare pe piață, care au constituit un stimulent pentru angajamentul predecesorilor lor în timpul fondării. Este posibil ca discuțiile despre costurile ipotetice de contractare a pieței să nu aibă un impact la fel de semnificativ asupra omogenizării preferințelor ca experiența personală cu consecințele puterii de piață sau ale oportunistului. În cazul în care formarea organizației cooperative defensive a fost influențată de un anumit eșec al pieței, trecerea timpului poate avea un efect negativ asupra coeziunii dintre membri și patroni. Cu cât este mai lungă perioada de timp de la formare, cu atât este mai puțin probabil ca noii intrați în cooperativă să fi suferit consecințele unui anumit eșec al pieței. Importanța "istoriei contează" și educația organizațională și strategică a cooperativei apar ca fiind componente importante ale practicilor influențate de cultura membrilor-patronate.

În timp, cooperativele se pot aștepta la creșteri ale numărului de membri din următoarele motive: (1) potențialii cooperatori pot adopta o strategie de așteptare și de observare, aderând la cooperativă odată ce aceasta face pași credibili în vederea îndeplinirii obiectivelor; (2) o cooperativă își poate extinde teritoriul sau fuziona cu alte cooperative și (3) membrii-proprietari care au încetat să mai facă tranzacții cu cooperativa pot păstra capitalul social și drepturile de vot alocate. Deși creșterea numărului de membri sporește eficiența în anumite cazuri, creșterea numărului de membri-proprietari poate crește, de asemenea, probabilitatea apariției unor interese divergente între patronii-proprietari. Modul în care mărimea influențează acțiunea colectivă s-a dovedit a fi o întrebare dificilă. Deși nu implicăm că dimensiunea are neapărat un efect direct asupra susținerii cooperării, relația sa endogenă cu mai mulți factori care afectează coeziunea necesită includerea sa în discuția privind ciclul de viață.

În cazul cooperativelor agricole, teoria actuală oferă cercetătorilor mai multe motive pentru a se aștepta ca dimensiunea să influențeze capacitatea patronilor-proprietari de a acționa în mod colectiv. Justificarea economică și designul organizațional stau la baza acestei discuții. Luați în considerare noțiunea de echitate alocată. Indiferent dacă o cooperativă generează bunuri pur publice, bunuri private sau o combinație a acestora, simpla alocare a capitalului propriu atribuie beneficiile acțiunii colective ca un bun privat, chiar dacă în mod artificial. Astfel, în condițiile existenței rivalității, mecanismele de alocare organizațională



predominante în cooperativele agricole sugerează un potențial de latență.

În timp, o cooperativă de succes care și-a atins scopul economic inițial își poate eroda avantajul său unic pe piață. În funcție de justificarea economică și de indicatorul de sănătate a cooperativei selectat de organizație în faza 1 și faza 2 a ciclului de viață, proprietarii-clienți pot fi mai susceptibili de a substitui bunurile și serviciile produse de entități private decât de entități cooperative. În cazul cooperativelor formate pentru a îndeplini un rol de etalon competitiv, există o tendință de defecțiune în absența presiunii externe de a coopera. Sugerăm că se poate dezvolta, de asemenea, un efect de substituție, în care firmele private devin substituite pentru cooperativă. În cazul în care cooperativa a reușit să combată puterea de piață a OIF-urilor, acestea din urmă pot oferi tarife competitive comparabile cu cele oferite de cooperativă.

Cooperativele de succes pot căuta oportunități de extindere sau de satisfacere a nevoilor suplimentare ale membrilor. În timp, este probabil ca mai multe oportunități de extindere să intereseze subseturi de membri-patroni. Cu toate acestea, fiecare oportunitate de extindere poate exacerba preferințele eterogene de investiții, polarizând membrii. Opiniile divergente în selecția de risc pot proveni din strategii distincte la nivelul fermei sau din structuri de costuri diferite la nivelul fermei, dar antecedentul care stă la baza eterogenității preferințelor ar putea fi datorat faptului că noile produse sau servicii au un impact diferit asupra profitabilității fiecărui membru în parte. Eterogenitatea între operațiunile membrilor este cauza principală a dificultăților în luarea deciziilor de alocare la nivel de cooperativă. Atunci când deciziile cooperativei afectează membrii în mod diferit, cooperativa riscă să-și fracționeze membrii de fiecare dată când este introdusă o nouă linie de produse sau servicii. Astfel, pachetul de bunuri pe care îl oferă cooperativa poate include anumite bunuri și servicii care favorizează o parte a membrilor, având în același timp un impact neutru sau negativ asupra performanței la nivel de fermă a membrilor-patroni rămași.

Tendința preferințelor în materie de investiții de a fi legate de operațiunile de la nivelul fermei în cadrul organizației patronale exacerbează dezvoltarea potențială a coalițiilor distributive în timpul evaluărilor succesive ale deciziilor de investiții. Dacă rentabilitatea proprietarului-patron ar fi afectată în mod aleatoriu de diverse proiecte de investiții, ar fi mai puțin probabil ca în cadrul cooperativei să se dezvolte grupuri de interese concurente. Cu toate acestea, în practică, se întâmplă adesea ca diverse oportunități de investiții să producă rezultate similare în ceea ce privește rentabilitatea pentru anumite subseturi de membri. Într-un cadru de investiții repetate, cu un singur capital și fonduri comune de guvernare, această dinamică poate avea ca efect, de exemplu, confruntarea dintre fermierii care se ocupă de culturi și cei care se ocupă de creșterea animalelor și dintre fermele mici și cele mari. Pe măsură ce aceste fricțiuni și efectele negative ale eterogenității ies la suprafață, devine evident că se justifică o expertiză de consens sau de ameliorare a conflictelor înainte ca fricțiunile să se transforme în facțiuni de subgrupuri. Această expertiză poate fi încorporată în procese, cultură sau competențe personale. Modificarea politicilor, a practicilor, a ratei de răscumpărare, a transferurilor generaționale sau a compromisurilor în materie de transport sunt exemple de îmbunătățire a coordonării și a eficienței intrafirmelor. În general, aceste acțiuni duc organizația spre reducerea consecințelor costisitoare ale fricțiunilor. Aceste soluții se încadrează, de obicei, într-una dintre cele patru categorii generice de soluții: (a) alinierea utilizatorilor; (b) păstrarea membrilor; (c) echilibrarea

cererii/ofertei; și (d) soluții de transparență. Această modificare și/sau acest proces se numește "tinichigerie" (a se vedea Anexa 3 pentru exemple de soluții de tinichigerie adoptate de cooperative agricole selectate în Europa și SUA).

**Modificarea** modifică practicile și ajustează mecanismele operaționale acceptate de membri și patroni pentru a alinia preferințele și stimulentele membrilor sau ale unui subset de membri. Mecanismul de ajustare nu sugerează nicio modificare semnificativă a drepturilor de proprietate. Cu toate acestea, implică adesea o modificare a regulamentelor, a practicilor de funcționare sau a politicii care reduce fricțiunile imediate sau localizate, dar nu neapărat generalizate. Tinkering este o componentă majoră a conceptului de "geniu cooperatist".

**Geniul cooperatist** este un proces executat de angajați și membri care înțeleg valoarea pentru membru și pentru cooperativă a minimizării costurilor de luare a deciziilor colective. Participanții la acest proces identifică problemele (fricțiuni) sau problemele potențiale înainte ca acestea să ducă la perturbări costisitoare în funcțiile de coordonare, tranzacție și control ale cooperativei. Acești participanți nu numai că identifică aceste fricțiuni sau fricțiuni potențiale, dar știu și cum și cine poate rezolva aceste probleme. Acest proces de geniu cooperatist poate fi formal sau informal, dar este instituționalizat. Cheia acestui proces este cunoașterea - de natură dinamică - a caracterului unic al formei cooperative de afaceri, deținută și controlată de patroni. Cooperativele sustenabile se pot angaja într-o continuă tatonare. Cu toate acestea, atunci când rafistolarea nu elimină aceste fricțiuni, costurile procesului decizional colectiv cresc. Atunci când costurile de luare a deciziilor colective continuă să crească, costurile relative de proprietate cresc. Dacă problemele de agenție, oportunistul și costurile de asumare a riscurilor persistă, stabilitatea cooperativei este pusă în pericol și, adesea, o criză minoră este cea care declanșează începutul fazei 4 a ciclului de viață.

#### Modulul 4 - Concluzii

- Heterogenitatea ridicată a preferințelor membrilor, care nu este abordată, crește semnificativ șansele de diminuare a longevității.
  - Geniul cooperatist, ca proces, proiectează și implementează soluții de bricolaj care au ca scop minimizarea costurilor organizaționale suportate de cooperative sub forma fricțiunilor cauzate de eterogenitatea extremă a preferințelor membrilor.
  - Tinkering-ul se adresează simptomelor costurilor organizaționale și, prin urmare, va eșua în mod inevitabil să abordeze problemele de bază. Cu toate acestea, bricolajul poate dura mult timp.
- Self-Assessment Questions:  
Module 4<sup>14</sup>

Întrebarea 4-1: În ce fel poate eterogenitatea membrilor să submineze procesele de cooperare?

Întrebarea 4-2: Care sunt principalele surse de eterogenitate a membrilor?

Întrebarea 4-3: De ce ar trebui ca cooperativele să se aștepte la o creștere a numărului de membri în timp?

Întrebarea 4-4: Ce este tinkering-ul?

Întrebarea 4-5: Ce este geniul cooperatist?

---

<sup>14</sup> Answers to self-assessment questions are in Appendix 2.

## **Modulul 5:**

### **Ciclul de viață cooperativ Faza 4 - Recunoașterea și introspecția**

Pe măsură ce efectele pozitive ale diversității membrilor se diminuează și se transformă în factori care determină formarea de grupuri separate, obiectivele și direcția cooperativei devin vagi și multifacetate, ceea ce duce la un declin rapid. Încercarea de a armoniza mai multe funcții obiective poate avea ca rezultat ineficiențe de alocare, de preț și tehnice. Pot apărea conflicte între diferitele grupuri din cadrul cooperativei, deoarece unii preferă să rămână la obiectivele inițiale ale cooperativei, în timp ce alții pot face presiuni pentru o schimbare de scop sau de strategie pentru a obține un beneficiu unic sau o schimbare de direcție.

În acest stadiu, cooperativa poate fi văzută ca un sistem complex de mecanisme care reglementează interacțiunile dintre producătorii săi. Acest sistem poate avea tendința de a persista în starea sa actuală, ceea ce face ca rezultatele sale viitoare să fie greu de prezis fără a-i înțelege trecutul. Faza 4 este o perioadă de autorefecție, în care cooperativa trebuie să își examineze creșterea trecută și formarea coalițiilor de distribuție. Cu toate acestea, această analiză poate fi dificilă din cauza conflictelor și a rezistenței la schimbare care există în cadrul cooperativei.

La sfârșitul celei de-a treia etape, liderii cooperativei devin conștienți de efectele negative ale creșterii diversității membrilor. De obicei, se formează un grup de persoane, incluzând atât membri interni, cât și persoane din exterior, pentru a explora opțiunile cooperativei și a găsi o soluție. Această echipă ajunge adesea la concluzia că peticirea ineficiențelor cauzate de preferințele diferite dintre subgrupuri nu va mai fi o soluție viabilă pe termen lung. Cooperativa se confruntă cu probleme cum ar fi lipsa de interes din partea membrilor, scăderea sau stagnarea tranzacțiilor, pierderea patronilor și dezvoltarea mai multor culturi ale subgrupurilor, ceea ce indică faptul că trebuie abordate schimbări în valorile, credințele și obiectivele inițiale. Echipa analitică ajunge la concluzia că soluțiile la problemele cu care se confruntă cooperativa ar putea fi sensibile din punct de vedere politic, deoarece acestea provin din aspecte mai profunde, cum ar fi structura organizațională inițială. În urma examinării restricțiilor stabilite prin legislația statutară și a politicilor și practicilor stabilite, comisia stabilește că principalele probleme sunt legate de control și capitalizare.

Echipa recunoaște că au reapărut aceleași probleme de control și capitalizare, care au apărut atunci când a fost elaborat proiectul inițial al cooperativei. În ciuda faptului că erau conștienți de dificultățile ridicate de rolul dublu al cooperativei, atât de patron, cât și de investitor, fondatorii au considerat că beneficiile de a continua cu proiectarea au depășit costurile. Câțiva dintre fondatori au înțeles că ar putea apărea probleme de control și de alocare a investițiilor, dar majoritatea liderilor inițiali au crezut că aceste provocări ar putea fi rezolvate prin ajustări minore, reducând unele dintre efectele negative ale caracteristicilor inerente ale cooperativei. Cu toate acestea, pe măsură ce aceste ajustări nu au reușit să oprească declinul comportamentului cooperant al membrilor, ei au căutat o soluție în faza 4.

Investigarea de către echipa de analiză a defectelor inerente ale organizării cooperativei și a nevoii repetate de remedieri temporare va conduce la identificarea apariției persistente a tensiunilor. Drepturile de proprietate vagi sau prost definite (VDPR) sunt văzute ca fiind cauzele profunde ale ineficienței cooperativei care conduc spre simptome identificate ca fricțiuni.

#### **Box B. Vaguely Defined Property Rights Constraints in Agricultural Cooperatives (1)**

Property rights refer to the legal ownership of physical and intangible assets, including land, buildings, intellectual property, and natural resources. In agricultural cooperatives, property rights are often defined in a way that allows multiple stakeholders to share in the ownership and control of the assets. However, this can sometimes lead to vague and conflicting property rights constraints, which can create obstacles to effective decision-making and cooperation within the cooperative. It is important for agricultural cooperatives to have clear and well-defined property rights in order to ensure the efficient and sustainable use of resources and to avoid disputes among members. When property rights over cooperative assets are not clearly defined, they usually give rise to two sets of problems or constraints; capital acquisition and control constraints. The first set, capital acquisition constraints include three problems: free rider, investment horizon, and investment portfolio constraints.

The **free rider problem** in agricultural cooperatives refers to a situation where some members of the cooperative benefit from the efforts and investments of others, without contributing themselves. This can arise when some members are able or unwilling to contribute to the cooperative's activities, but still benefit from its resources and services. The free rider problem can reduce the incentives for individuals to contribute, leading to reduced cooperation and lower overall productivity. To mitigate the free rider problem, agricultural cooperatives may implement policies and mechanisms to encourage and reward individual contributions, such as sharing profits and benefits based on each member's participation and investment.

The **investment horizon problem** in agricultural cooperatives refers to the difficulty of aligning the investment decisions of cooperative members with the long-term goals and objectives of the cooperative. This can occur because individual members may have different time horizons for their investments, with some members focusing on short-term profits and others focused on long-term growth and sustainability. The investment horizon problem can lead to conflicts among members and result in suboptimal investment decisions for the cooperative as a whole. To address this problem, agricultural cooperatives may implement policies and mechanisms to encourage and support long-term investment planning, such as providing education and training on the benefits of long-term thinking, and rewarding members who contribute to the long-term success of the cooperative.

The **investment portfolio problem** in agricultural cooperatives refers to the difficulty of balancing the allocation of resources and investments among different projects, activities, and opportunities. This can arise because cooperative members may have different opinions and preferences regarding the allocation of resources, leading to conflicting goals and objectives. The investment portfolio problem can result in suboptimal investment decisions for the cooperative and reduce its overall efficiency and effectiveness. To address this problem, agricultural cooperatives may implement policies and mechanisms to ensure that investment decisions are based on a comprehensive analysis of the potential risks and benefits of different projects and opportunities, taking into account the views and preferences of all members. This

### Box C. Vaguely Defined Property Rights Constraints in Agricultural Cooperatives (2)

The second set of vaguely-defined property right constraints are called control constraints and include: the control problem, the influence costs problem, and the collective decision-making constraint.

The **control problem** in agricultural cooperatives refers to a situation where the interests and incentives of the cooperative's management (the agent) may not align with the goals and interests of the members (the principals). This can occur when the management has more information, power, or incentives to act in their own interest rather than the interest of the members. The principal-agent problem can lead to suboptimal outcomes for the cooperative and reduce trust and cooperation among members. To address this problem, agricultural cooperatives may implement policies and mechanisms to align the incentives and objectives of the management with those of the members, such as performance-based compensation, regular reporting and accountability systems, and independent oversight mechanisms. Additionally, members may also play a more active role in decision-making processes and governance to ensure that the management is acting in the best interest of the cooperative as a whole.

The **influence costs problem** arises in agricultural cooperatives when members attempt to influence wealth distribution decisions to their individual benefit and contrary to the benefit of the cooperative as a whole. This is done by providing misleading information or, simply, communicating their preferences to the board of directors and/or the CEO. Cooperative leaders have two options; wither to ignore influence attempts, which is difficult because members are the owners of the cooperative, or install management information systems that test the accurateness of information provided by members. In both cases, the cooperative incurs an extra cost. IOFs also incur similar costs, but only from employees attempting to influence decisions to their benefit; in agricultural cooperatives, member-owners also try to influence wealth distribution decisions as well.

**Collective decision-making costs** in agricultural cooperatives refer to the costs associated with the process of making decisions collectively, such as the time and resources required to coordinate and communicate with all members, to gather information and opinions, and to reach consensus. Collective decision-making can be more complex and time-consuming than individual decision-making, especially in larger cooperatives with a diverse membership. The collective decision-making costs can reduce the efficiency and effectiveness of the cooperative, and may discourage members from participating in the decision-making process. To address this problem, agricultural cooperatives may implement policies and mechanisms to simplify and streamline the collective decision-making process, such as using technology to facilitate communication and information sharing, and encouraging members to participate in regular training and education programs to improve their decision-making skills. Additionally, the cooperative may also adopt alternative decision-making processes, such as consensus-based decision-making or majority voting, to balance the need for inclusiveness with the need for efficiency.

Problemele de parazitism, de orizont și de portofoliu pot duce la costuri de luare a deciziilor colective și/sau la investiții insuficiente în activele cooperativei. Absenteismul apare atunci când un membru nu suportă toate efectele bogăției acțiunilor sale. Astfel, se fac mai puține contribuții la cooperativă decât atunci când stimulentele sunt perfect definite, iar membrii-patroni sunt constrânși să dezvăluie și să contribuie în funcție de preferințele lor. Cu toate acestea, poate fi dificil să se interzică accesul membrilor la anumite beneficii neexcluzive ale cooperativei, cum ar fi

ca și câștigurile din punct de vedere concurențial. Această dilemă este deseori denumită dilema liberului consumator extern. Acțiunea colectivă poate fi, de asemenea, constrânsă de liber-profesioniști interni: membri al căror beneficiu individual nu este proporțional cu contribuția lor la resurse.

Problemele de orizont apar atunci când dreptul rezidual al unui patron asupra venitului generat de un activ este mai scurt decât durata de viață productivă a activului. Problema orizontului amenință să constrângă acțiunea colectivă atunci când un subgrup de contribuabili încearcă să își acceseze creanțele, cerând returnarea sponsorilor/rezervelor alocate sau a surplusului nealocat. Aceștia pot încerca să negocieze mecanisme de extindere a creanței lor reziduale. De exemplu, în anumite cooperative cu cote-părți și drepturi de livrare, proprietarii de cote-părți pot încerca să închirieze drepturile de livrare. Închirierea este un exemplu de efort de extindere a orizontului de revendicare. Cu toate acestea, este posibil ca această acțiune să nu amelioreze problema orizontului la nivelul cooperativei dacă locatarii dezvoltă preferințe de investiții distincte. Aceste cereri pot crește costurile de capital pentru organizație dacă sunt forțate să negocieze capital de risc din alte surse. În plus, cererile de răscumpărare a capitalurilor proprii pot crește costurile de luare a deciziilor colective atunci când orizonturile distincte ale creanțelor reziduale conduc la preferințe de investiții eterogene în rândul patronilor.

Problema portofoliului cooperativei apare atunci când un membru nu poate alinia activele cooperativei la toleranța personală la risc sau la obiectivele sale de investiții. Acest lucru poate avea ca rezultat faptul că membrii ezită să investească în întreprinderi cooperative care nu se aliniază cu planurile lor de afaceri la nivelul fermei sau cu nivelul de risc dorit. Această problemă poate fi deosebit de frecventă în cazul cooperativelor implicate în comercializarea mai multor produse de bază sau al celor care au scopuri multiple. Pe măsură ce crește diversitatea producției agricole sau a datelor demografice ale membrilor, devine mai dificil să se aplice principiul beneficiilor proporționale de patronaj într-un mod clar și simplu.

Costurile de influență și problemele de control reprezintă constrângeri de control. Aceste constrângeri se referă la posibilitatea ca designul organizațional să introducă ineficiențe ca urmare a proceselor colective de luare a deciziilor și a activităților de colectare a informațiilor. Problemele de influență apar atunci când indivizii încearcă să influențeze distribuția bogăției sau a beneficiilor în urmărirea unor interese oportuniste. Problema de control sau de agenție se referă la stimulentele agentului de a maximiza interesul propriu în loc să pună în comun beneficiile pentru patronii-acționari. Astfel, cooperativa poate suporta costuri de agenție care se manifestă sub formă de costuri de monitorizare, costuri de legătură sau pierderi reziduale.



Pe măsură ce industriile agricole și alimentare devin mai dependente de capital, sarcina de a obține și de a compensa capitalul propriu/capitalul de risc crește probabilitatea de conflict între conducerea cooperativei și subgrupurile de membri. Prin urmare, devine important să examinăm mai detaliat punctele cheie de tensiune pentru a ne îmbunătăți înțelegerea proceselor și obiectivelor necesare pentru supraviețuirea cooperativei.

În finanțele corporative, există o distincție între marja de manevră financiară și fluxul de numerar liber (FCF). Marja de manevră financiară se referă la surplusul de active lichide și la capacitatea de împrumut neutilizată care depășește necesarul pentru acoperirea cheltuielilor curente de exploatare și a obligațiilor de îndatorare. Cooperativele cu un nivel ridicat de marjă de manevră financiară pot obține rezultate de performanță mai bune, deoarece factorii de decizie au flexibilitatea de a profita în timp util de oportunitățile de investiții favorabile care au o valoare actuală netă pozitivă.

Fluxul de numerar liber (FCF) se referă la fondurile care depășesc suma necesară pentru a investi în proiecte cu o valoare actuală netă pozitivă, actualizată la costul adecvat al capitalului. Cei care dețin drepturi de control pot fi înclinați să rețină resurse suplimentare sau să investească în proiecte cu valoare actuală netă negativă, ceea ce duce la costuri de agenție semnificative. Acest lucru este deosebit de probabil în cazul cooperativelor care operează în industrii mature sau în declin, deoarece FCF depinde de numărul de proiecte cu valoare actualizată netă pozitivă de care dispune cooperativa. Cooperativele cu lichidități ample sau cu poziții puternice de capitaluri proprii și oportunități de investiții limitate sunt mai susceptibile de a finanța proiecte cu valoare actuală netă negativă. În plus, reclamanții reziduali pot întâmpina dificultăți în monitorizarea finanțării interne sau pot fi pasivi în ceea ce privește solicitarea de eliberare a fondurilor excedentare.

În mod ideal, cooperativele ar trebui să dispună de suficiente resurse financiare interne pentru a finanța proiecte cu valoare actuală netă pozitivă și pentru a evita problemele legate de FCF prin distribuirea fondurilor către membri. Cu toate acestea, determinarea nivelului optim de lichiditate este complicată de factori precum incertitudinea, natura intangibilă a oportunităților de investiții și dificultatea de a evalua costul relevant al capitalului. Literatura academică propune mai multe motive pentru care cooperativele ar putea fi predispuse la probleme legate de FCF. Această vulnerabilitate rezultă din natura fundamentală a cooperativelor și din drepturile neclare ale solicitanților reziduali. Evidențiem trei caracteristici ale cooperativelor agricole convenționale care sunt influențate de constrângerile legate de drepturile de proprietate vagi prezentate în secțiunea anterioară, care pot duce la vulnerabilitate: gestionarea riscurilor, evaluarea costului capitalului și subvenționarea încrucișată. Analiza nu este exhaustivă, dar servește la ilustrarea dinamicii FCF pe tot parcursul ciclului de viață al cooperativei. Este clar de ce aceste trei caracteristici pot crea conflicte între membrii cooperativei și agenții lor.



Cooperativele care utilizează anumite tehnici de gestionare a riscurilor pot acumula în mod intenționat fluxuri de numerar peste ceea ce este necesar pentru a finanța toate inițiativele cu valoare prezentă netă pozitivă. De asemenea, ele pot adopta o abordare mai prudentă în ceea ce privește efectul de levier. De exemplu, punerea în comun a riscurilor și menținerea unor fonduri de rezervă excedentare (în plus față de rezervele obligatorii din punct de vedere legal) pentru a acționa ca o bancă de economii, permițând cooperativei să "economisească randamentele membrilor în perioadele bune și să le ramburseze în perioadele dificile", sunt două strategii care au ca scop menținerea unei organizații sigure din punct de vedere financiar. Deși aceste strategii sunt eficiente în reducerea riscului, ele oferă, de asemenea, un stimulent puternic pentru lideri de a reține câștigurile în loc să le distribuie membrilor, permițându-le să utilizeze resursele pentru proiecte cu randamente limitate pentru membrii actuali. Cooperativele constituite pentru a reduce riscul pentru membrii lor pot fi mai susceptibile la probleme legate de FCF, deoarece liderii și conducerea pot simți presiunea de a utiliza fondurile "băncii de economii" drept capital de risc.

Costul capitalului joacă un rol esențial în determinarea diferenței dintre marja de manevră financiară și fluxul de numerar liber (FCF). Deciziile de investiții se iau pe baza randamentelor preconizate pentru furnizorii de capitaluri proprii. Cu toate acestea, structura cooperativelor creează dificultăți în determinarea costului capitalului din cauza integrării proprietății de către patroni. Costul capitalului poate fi calculat la nivelul cooperativei sau ca cost de oportunitate al fondurilor pentru membrii individuali.

Calcularea costului capitalului într-o cooperativă este complicată de integrarea verticală a proprietății patronilor și de diverși factori la nivelul membrilor. Acești factori pot include diferențe în ceea ce privește ratele de impozitare între patroni, membri care își apreciază randamentul prin prisma impactului cooperativei asupra activității lor agricole, unități de capital netransferabile, lipsa unor dispoziții privind plata dobânzii la fondurile reținute și distribuirea de dividende pe capitalul social. Absența unei aprecieri clare a capitalului propriu alocat poate duce la o percepție incorectă a costului capitalului de către liderii cooperativei, care îl pot subevalua sau îl pot considera zero. Cu toate acestea, membrii pot suporta costuri semnificative ale capitalului dacă se iau în considerare valoarea temporală a banilor, costurile personale de oportunitate, legislația fiscală și ratele relevante ale dobânzii.

Practica de a folosi capitalul social al membrilor pentru a finanța operațiuni sau inițiative care nu îi avantajează în mod direct, cunoscută sub numele de subvenționare încrucișată, poate avea ca rezultat o slăbiciune financiară și poate crea probleme legate de fluxul de numerar liber (FCF). Acest lucru devine îngrijorător atunci când managerii folosesc aceste fonduri proprii la discreția lor, fără consimțământul expres al membrilor. Această problemă este deosebit de frecventă în cazul cooperativelor care au scopuri multiple sau care urmăresc să reducă riscurile sau să stabilizeze veniturile. Este esențial ca factorii de decizie să fie conștienți de impactul potențial pe care subvențiile încrucișate îl pot avea asupra FCF, deoarece poate duce la distorsionarea semnalelor de piață și la fragmentarea membrilor. Conceptul de acumulare ascunsă este utilizat pentru a descrie astfel de acorduri de finanțare.

În cazul în care o cooperativă reușește să evite subinvestiția prin rezolvarea problemelor de capitalizare și

control sau prin generarea de profituri, rezultatul ar fi, în general, o relaxare financiară. Cu toate acestea, marja de manevră financiară poate duce, de asemenea, la probleme legate de FCF. Dificultatea de a determina oportunitățile de valoare prezentă netă pozitivă este complicată de diversele preferințe de investiții și evaluări ale capitalului propriu ale membrilor. Poate fi necesară o revizuire atentă și o eventuală ajustare a obiectivelor cooperativei stabilite în fazele 1 și 2. În cazul în care succesul cooperativei este generat de investițiile de capital propriu alocate de membri, fără o rentabilitate a acestui capital propriu, membrii vor fi stimulați să pledeze pentru măsuri care să impună cooperativei să plătească dividende sau să accelereze rambursările sau reținerile de patronaj. Pe de altă parte, unele cooperative pot urmări strategia de a distribui tot surplusul sub formă de preț de plată sau dividende. Ca urmare, o lipsă de capital de lucru, combinată cu indisponibilitatea creditului bancar, poate duce la sfârșitul unei cooperative, așa cum s-a văzut în 2018, odată cu vânzarea cooperativei australiene de produse lactate Murray Goulburn, veche de 70 de ani, către compania Saputo, deținută de investitori.

În faza finală a ciclului de viață al cooperativei, complexitatea crescândă și costul suportării riscurilor conduc la o creștere a costurilor de luare a deciziilor colective, cum ar fi deciziile costisitoare și rezolvarea conflictelor. Această fază necesită transparență în recunoașterea și analizarea surselor de creștere a costurilor de proprietate și luarea în considerare a diferitelor soluții. Faza este considerată încheiată atunci când conducerea cooperativei ia măsuri explicite pentru a aborda provocările care nu pot fi rezolvate cu ajustări minore sau când o astfel de acțiune este cerută de către membri.

## **Modulul 5 - Concluzii**

- **Problemele legate de costurile de free rider, de orizont, de portofoliu, de control, de influență și de costurile de luare a deciziilor colective sunt cauzate de faptul că nu sunt definite clar drepturile de proprietate și de control pentru membrii-patroni ai cooperativei. Aceste probleme acționează ca și cauze care stau la baza costurilor organizaționale ridicate de întreținere suportate de cooperativele agricole în fazele 3 și 4 ale ciclului lor de viață.**
- **Fără abordarea acestor cauze profunde, costurile organizaționale vor crește până la colapsul cooperativei, mai devreme sau mai târziu.**

### **Întrebări de autoevaluare: Modulul 5**

**Întrebarea 5-1: Când începe faza 4 a ciclului de viață al cooperativei?**

**Întrebarea 5-2: Care sunt cauzele care stau la baza fricțiunilor observate în cooperativele agricole în fazele 3 și 4 ale ciclului lor de viață?**

**Întrebarea 5-3: Ce este problema fluxului de numerar liber în cooperativele agricole și care sunt consecințele acesteia?**

**Întrebarea 5-4: Ce simptome observăm în cooperativele agricole în faza 4 a ciclului lor de viață?**

**Întrebarea 5-5: Care este problema orizontului de investiții în cooperativele agricole și care sunt consecințele acesteia?**

## **Modulul 6:**

### **Ciclul de viață al cooperativei Faza 5 – Alegerea**

La sfârșitul etapei 4, membrii se confruntă cu o decizie care va avea un impact asupra longevității cooperativei. Aceștia pot opta să păstreze lucrurile așa cum sunt, să creeze o nouă cooperativă, să părăsească forma de organizare a cooperativei sau să schimbe fundamental structura acesteia în încercarea de a minimiza orice probleme care îi afectează bunăstarea. Aceste opțiuni sunt identificate ca fiind "status quo", "creație", "ieșire" sau "reinventare".

Opțiunea de menținere a status quo-ului presupune că factorii externi vor permite continuarea structurii actuale a cooperativei. Adesea, această alegere a inacțiunii este cauzată de lipsa de acord între facțiuni, de dificultatea de a ajunge la un consens cu privire la condițiile externe, de structura industriei, de concurență sau de rezistența la schimbare. În timp, derivarea și substituirea patronilor pot duce la o scădere a numărului de membri și a resurselor de conducere, ceea ce face ca ieșirea să fie alegerea preferată. Acesta a fost cazul cooperativei Murray Goulburn din Australia, care a ales această opțiune timp de un deceniu înainte de a se dizolva în aprilie 2018.

Însămânțarea este un proces prin care un grup de angajați și unii membri-patroni care au făcut parte anterior dintr-o cooperativă mamă formează o nouă întreprindere separată. Aceste întreprinderi sunt adesea interconectate și utilizează rețelele de investiții comune care au fost construite prin asocierea lor cu cooperativa-mamă. Aceasta duce la crearea unei entități organizaționale separate care abordează problemele legate de portofoliu sau de fluxul de numerar liber prin crearea unor fonduri separate de capital și guvernanta. Un exemplu în acest sens este reprezentat de cooperativele de nouă generație care au fost create de Southern Minnesota Sugar Beet Growers Cooperative în zona Renville din sudul statului Minnesota, SUA.

Opțiunea de "ieșire" înseamnă sfârșitul proprietății bazate pe patronaj a cooperativei, care poate implica transformarea într-o firmă deținută de investitori, un hibrid cu un control redus al membrilor-patronilor, recoltarea antreprenorială sau lichidarea. Alegerea acestei opțiuni depinde de evaluarea activelor cooperativei sau de costul capitalului propriu furnizat de membri în comparație cu capitalul deținut de stat. Conceptul de ieșire ca soluție atunci când eșecul pieței a fost abordat a fost discutat pe larg de mulți cercetători în domeniul structurilor cooperatiste.

Reinventarea afectează în mod explicit cel puțin unul dintre următoarele: scopul cooperativei, cultura organizațională și/sau drepturile de proprietate ale membrilor-patronilor (a se vedea Casetă D de la sfârșitul Modulului 6 pentru un mini caz de bricolaj și reinventare care a eșuat). Majoritatea cazurilor de reinventare redistribuie drepturile de revendicare și/sau de control între membrii-patroni sau redirecționează scopul și/sau cultura prin adaptarea unor schimbări majore de strategie. Exemplele de hibridi de succes care atribuie drepturi de proprietate patronilor și nepatronilor rămân relativ rare. Mai frecvente sunt cazurile de reinventare care modifică posibilitatea de răscumpărare a acțiunilor sau care realocă drepturile de revendicare parțial pe bază de investiții, mai degrabă decât pe bază de patronaj. Cu toate acestea, drepturile de revendicare reziduale rămân distribuite în principal între membrii-producători. O mare parte din literatura academică care investighează drepturile alternative de revendicare și de control descrie această strategie. Alegerea reinventării este, de obicei, un exercițiu extrem de vizibil, dezbătut în profunzime și, uneori, controversat, iar tranziția la următorul ciclu de viață ar putea să nu fie imediată.

Natura dinamică a acestui cadru multidisciplinar de origine permite liderilor de cooperative să ia în considerare procesele sociale și instituționale care afectează durabilitatea cooperativei, care pot dura ani de zile. Înțelegând sistemul unei cooperative în contextul unui ciclu de viață, cooperatorii învață din succesele sau eșecurile trecute din cadrul organizației, pe măsură ce reexaminează și reformulează justificarea, proiectarea și indicatorii de măsurare a sănătății cooperativei în fazele 1 și 2 ale

următorul ciclu de viață. Prin urmare, concluzionăm că, deși sănătatea cooperativei poate scădea într-un anumit ciclu de viață, acest lucru nu înseamnă că degenerarea este iminentă. Cooperativele adaptative urmăresc oportunitatea de a se regenera prin mai multe cicluri de viață.

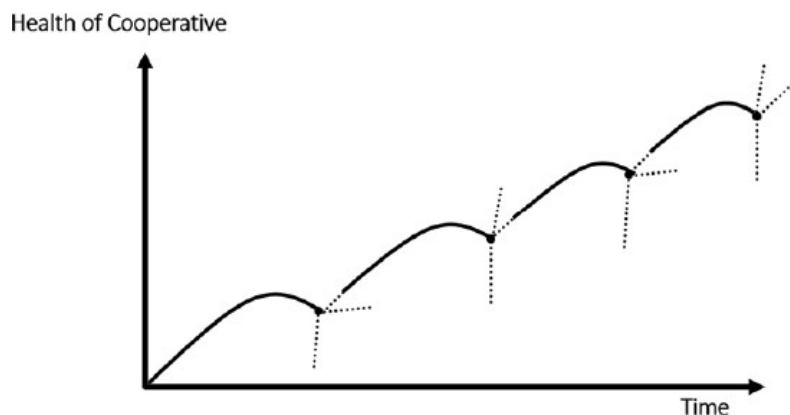


Figure 2. Example of multiple cooperative life cycles.

Procesul observat atunci când o cooperativă începe un nou ciclu de viață este următorul. Logica și regulile dezvoltate în primele două faze ale noului ciclu de viață (justificarea și proiectarea organizațională) sunt negociate și apar în urma unui consens al patronilor membri actuali și potențial noi. Alegerea de a reinventa (alți termeni folosiți de practicieni includ "revizuire" și "regenerare") este extrasă din logica analizei efectuate în faza 4 a ciclului de viață anterior. Rezultatele servesc drept bază și informează reformularea scopului și a regulilor jocului pentru noul ciclu de viață. Membrii, prin vot direct sau prin vot reprezentativ, încep ulterior drumul spre faza 3 (creștere, glorie și eterogenitate).

## Modulul 6 - Concluzii

- **Faza 5 este dedicată alegerii între cele patru opțiuni de aderare la o cooperativă: ieșire, status quo, reproducere sau reinventare.**

- Cooperativele de lungă durată aleg, de obicei, reinventarea. Reinventarea sugerează o schimbare semnificativă în orice subset sau în totalitate a următoarelor politici sau practici:

- o Scopul cooperativei.
- o Cultura membrilor și a angajaților.
- o Drepturile de venit rezidual.
- o Drepturile de control reziduale.

Dacă membrii sunt de acord cu opțiunea de reinventare, cooperativa începe un nou ciclu de viață.

## Întrebări de autoevaluare: Modulul 6

**Întrebarea 6-1: Când aleg cooperativele agricole opțiunea status quo-ului în faza 5 a ciclului lor de viață?**

**Întrebarea 6-2: În ce constă opțiunea opțiunii de reproducere pentru cooperativele agricole în faza 5 a ciclului lor de viață?**

**Întrebarea 6-3: Ce schimbări în cadrul cooperativei presupune alegerea reinventării?**

**Întrebarea 6-4: Care este schimbarea de bază asociată cu opțiunea de ieșire în faza 5 a ciclului de viață al unei cooperative?**

**Întrebarea 6-5: Cum reușesc cooperativele agricole să reziste mai mult de 100 de ani?**

### Box D. Tinkering and Reinvention in the Cooperative World: The Case of CEBECO

Royal Cebeco was a Dutch multipurpose federated cooperative, which celebrated 100 years of service to its members in 1999. Less than five years later, the cooperative seized operations, while parts of its assets were bought by former local cooperative-members or other companies. However, the periods 1989-1992 and 1998-2001 were times of constant tinkering efforts by the management and board members of Cebeco. Focusing in the 1998-2001 period, we observe that member-cooperatives aimed to enhance their control over Cebeco, increase the transparency of decision-making processes, gain more direct control, and strengthen the relationship between member cooperatives and Cebeco's business units. After extensive discussion, the changes to Cebeco Group's bylaws were approved during the May 2000 General Meeting, and became effective on January 1, 2001.

- To bring all activities of the Cebeco Group under one limited company, Cebeco Group B.V., with Royal Cebeco Group Cooperative as the only shareholder;
- to strengthen the decision-making power of the General Assembly of member cooperatives over strategic issues;
- to change the decision-making structure by creating a personal union between the board of directors of Royal Cebeco Group Cooperative and the board of commissioners of Cebeco Group B.V.;
- to allocate the general reserves of Cebeco to participation shares of the member cooperatives, and to establish a direct link between number of votes and number of participation shares;
- to introduce the opportunity for member cooperatives and (groups of) farmers to financially participate directly in specific chains, by issuing (by Cebeco Group) of chain-specific participation shares.

However, these tinkering changes did not suffice to save Cebeco; 2001 was a financial disaster for the cooperative. In order to implement the decisions made in 2000 to strengthen the relationship between member cooperatives and Cebeco business units and improve financial prospects, the General Meeting in October 2001 determined that members would take a majority stake in subsidiaries responsible for purchasing feed ingredients, fertilizers, grains, and crop protection products, with Cebeco Group retaining a minority position. In November 2001, Cebeco Group sold its Verbeek's Hatchery business unit to two member-cooperatives: Blijwillig (70%) and AGM (30%). Blijwillig acquired all control rights; AGM's share only held income

Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K.J., Gijselinckx, C., Hagedorn, K., Hanisch, M., and G. van der Sangen (2012). *Support for Farmers' Co-operatives*. Final Report; Wageningen, The Netherlands: Wageningen UR.

Chaddad, F.R., and C. Iliopoulos (2013). "Control Rights, Governance and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives." *Agribusiness: An International Journal*, 29(1): 3-22; DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/agr.21328>.

Chaddad, F.R., and M.L. Cook (2004). "Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology." *Review of Agricultural Economics*, 26(3): 348-360; DOI: 10.1111/j.1467-9353.2004.00184.x

Cook, M. L., and C. Iliopoulos (2000). "Ill-defined Property Rights in Collective Action: The Case of US Agricultural Cooperatives." In C. Ménard (ed.) *Institutions, Contracts, and Organizations: Perspectives from New Institutional Economics*, pp. 335-348. London, UK:Edward Elgar Publishing.

Cook, M.L. (1995). "The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach." *American Journal of Agricultural Economics*, 77 (5): 1153-1159.

- Cook, M.L. (2018). A Life Cycle Explanation of Cooperative Longevity. *Sustainability*, 10, 1586; DOI: 10.3390/su10051586.
- Cook, M.L., and C. Iliopoulos (2016). “Generic Solutions to Coordination and Organizational Costs: Informing Cooperative Longevity.” *Journal on Chain and Network Science* (Special

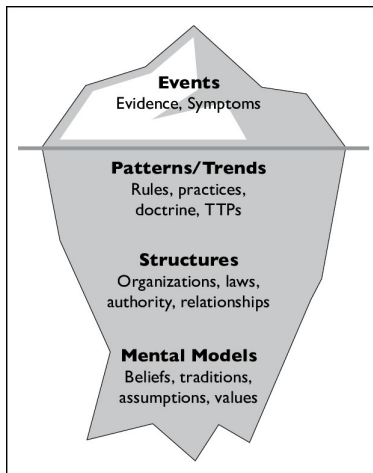
- Issue: Agricultural Cooperatives in Netchains), 16(1): 19-27; DOI:10.3920/JCNS2016.x001.
- Iliopoulos, C. (2009). "The Evolution of Solutions to the Free Rider Problem in US Agricultural Bargaining Cooperatives." In A. N. Rezitis (ed.) *Research Topics in Agricultural and Applied Economics*, pp. 77-94. Bentham Science Publishers, ISBN: 978-1-60805-098-7.
- Iliopoulos, C. and V. Valentinov (2022). "Cooperative Governance Under Increasing Member Diversity: Towards a New Theoretical Framework." *Scandinavian Journal of Management*; 38(1), 101192; <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2021.101192>.
- Iliopoulos, C., and G.W.J. Hendrikse (2009). "Influence Costs in Agribusiness Cooperatives: Evidence from Case Studies." *International Studies of Management and Organization*, 39(4): 60-80; DOI: <http://dx.doi.org/10.2753/IMO0020-8825390404>.
- Iliopoulos, C., and V. Valentinov (2017). "Member Preference Heterogeneity and System-Lifeworld Dichotomy in Cooperatives: An Exploratory Case Study." *Journal of Organizational Change*
- Iliopoulos, C., and V. Valentinov (2018). "Member Heterogeneity in Agricultural Cooperatives: A Systems-Theoretic Perspective." *Sustainability*, 10, 1271; <http://doi.org/10.3390/su10041271>.
- Sexton, R., and J. Iskow (1988). Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives. Giannini Foundation Information Series No. 88-3, University of California, USA.
- Staatz, J.M. (1987). "The Structural Characteristics of Farmer Cooperatives and Their Behavioral Consequences." In J.S. Royer (ed.), *Cooperative Theory: New Approaches*, pp.33-60, ACS Service Report 18. Washington, DC: USDA.



### **Anexa 1: O schimbare radicală în cultura și/sau mentalitatea cooperativelor: Modelul Iceberg**

O astfel de schimbare are loc atunci când, în timpul celei de-a patra faze a ciclului de viață al cooperativei, liderii și membrii cooperativei realizează că există o nevoie urgentă de a face lucrurile diferit. A face lucrurile diferit, însă, necesită să se meargă dincolo de fapte și să se pătrundă în motive, structuri și modele mentale. Conștient sau nu, acesta este momentul în care încercările de introspecție și diagnosticare utilizează modelul Iceberg.

Modelul Iceberg este un instrument de diagnosticare care este utilizat pentru a analiza structurile sistemice și pentru a identifica punctele moarte care determină o echipă/organizație/societate să reproducă în mod colectiv rezultate pe care nimeni nu le dorește. Icebergul ne face să privim un sistem prin lentile diferite și ne oferă o modalitate de a vorbi despre imaginile pe care fiecare dintre noi le avem despre ceea ce se întâmplă în sistem. El ne obligă să ne extindem orizontul și să nu ne limităm la a privi doar o singură activitate sau un singur eveniment, ci să facem un pas înapoi și să identificăm diferitele modele din care face parte acel eveniment, posibilele structuri care ar putea provoca apariția acestuia și, în cele din urmă, gândirea care creează aceste structuri. De asemenea, ne ajută să ne identificăm propriile modele mentale, deoarece, în cele din urmă, singurul lucru pe care îl putem schimba cu adevărat suntem noi înșine. Schimbând modul în care gândim, ne schimbăm modul în care acționăm și, prin urmare, putem crea transformarea pe care o căutăm.



Icebergul este o imagine comună care ne ajută să recunoaștem diferite moduri de a privi aceeași problemă și ne ajută să explicităm ceea ce credem că se întâmplă într-un sistem.

- Doar 10 la sută dintr-un aisberg este vizibil deasupra liniei de apă. Nouăzeci la sută din el se află sub apă.
- Pe tot parcursul procesului de detecție, v-am cerut să vă concentrați asupra a ceea ce vedeți cu adevărat, nu asupra a ceea ce credeți că ați văzut, a ceea ce ați vrut să vedeți sau a modului în care ați interpretat ceea ce ați văzut.
- Acum ne vom uita la ceea ce am observat, precum și vom explora ce s-ar putea întâmpla "sub suprafață".
- Deasupra liniei de plutire se află evenimentele. Acestea sunt "ce s-a întâmplat", titlurile din ziare, "ce am văzut". Ele sunt activități discrete.
- Un pic mai adânc și chiar deasupra și sub linia de plutire sunt modelele de evenimente. Dacă vă uitați la evenimente pe o anumită perioadă de timp, veți începe să observați tipare. Tiparele răspund la întrebările: "Ce s-a întâmplat?" sau "Ce se schimbă?". Dacă extindeți perioada de timp suficient de mult, în cele din urmă toate evenimentele vor apărea ca făcând parte dintr-un anumit tip de model.
- Totuși, fiți atenți aici - uneori s-ar putea să credeți că vedeți un tipar doar pentru a descoperi că nu este chiar unul. Doar evenimentele sunt date reale; tiparele necesită o anumită interpretare a datelor. Este important să obțineți acordul grupului cu privire la faptul că un tipar există cu adevărat.
- Sub modelele de evenimente se află structurile care provoacă acele modele de evenimente și evenimentele pe care le-am văzut că au avut loc. Structurile sunt "regulile jocului". Ele pot fi scrise sau nescrise; pot fi fizice și vizibile sau invizibile. Acestea sunt reguli, norme, politici, orientări, structuri de putere, distribuția resurselor, reguli culturale sau modalități informale de lucru care au fost instituționalizate în mod tacit sau explicit. Ele răspund la întrebarea: ce ar putea explica aceste modele?
- Sub structuri se află modelele mentale. Acestea definesc gândirea care creează structurile care se manifestă apoi în tiparele evenimentelor. Modelele mentale sunt presupunerile și credințele adânc înrădăcinate ale oamenilor, fie că sunt conștiente ("Știu că gândesc așa"), fie inconștiente ("Întotdeauna am gândit așa și nici măcar nu le pun la îndoială, ideea este atât de centrală în ființa mea"), care determină comportamentul. Notă: Unele persoane consideră că modelele mentale sunt structuri. Pentru acest exercițiu, considerăm că este util să le separăm.
- Dacă ne uităm doar la evenimente, tot ce putem face cel mai bine este să reacționăm. Se întâmplă ceva și noi rezolvăm problema. Ne luptăm cu focul. Prima dată când apare un eveniment, îl abordăm. Nu ne schimbăm în niciun fel modul de gândire; pur și simplu acționăm rapid pentru a rezolva problema imediată. Și pentru unele lucruri, acest lucru abordare funcționează bine. Atunci când există un incendiu real, ieșirea din clădire este o reacție bună.
  - Când începem să observăm un tipar al acestor evenimente, avem mai multe opțiuni. Putem anticipa ceea ce se va întâmpla și putem planifica pentru asta. Când începem să observăm tipare, putem începe să ne gândim la ceea ce face ca aceleași lucruri să se întâmple mereu și mereu.
  - Când începem să acordăm atenție structurilor care stau la baza evenimentelor, începem să vedem unde putem schimba ceea ce se întâmplă.
  - Nu mai suntem la mila sistemului. Putem începe să identificăm modul de gândire și modelele mentale care fac ca acele structuri să fie așa cum sunt.
  - Dacă modelul meu mental este: "angajații mei sunt în mod inerent oameni buni care muncesc din greu",

atunci este mai probabil să creez o politică de personal (o structură) centrată pe recompense și stimulente decât dacă modelul meu mental este: "angajații mei nu sunt motivați și încearcă să scape cu orice decît pot". Acest mod de gîndire ar conduce probabil la politici de personal bazate pe pedepse pentru lipsa de performanță.

● Cu cât putem înțelege mai mult ceea ce se întîmplă sub suprafață, cu atît mai mult vom putea influența modul în care funcționează un sistem.

## **Anexa 2: Răspunsuri la întrebările de autoevaluare**

### **Modulul 1**

**Întrebarea 1-1: Trebuie să moară cooperativa la sfîrșitul ciclului său de viață?**

**Răspuns 1-1: Nu, cooperativa poate să se reinventeze și să înceapă un nou ciclu de viață.**

**Întrebarea 1-2: Ce a stîrnit interesul cercetătorilor de a studia ciclul de viață al cooperativelor agricole?**

**Răspuns 1-2: Cercetătorii au fost atrași de studiul ciclului de viață al cooperativelor agricole deoarece numeroase cooperative agricole au supraviețuit mai mult de un secol. Astfel, cercetătorii s-au întregat ce a făcut ca aceste organizații să fie atît de rezistente și durabile.**

**Întrebarea 1-3: Ce este dreptul la venit rezidual?**

**Răspuns 1-3: Dreptul la venit rezidual este dreptul de a primi randamentul rezidual al unui activ. Randamentul rezidual este venitul dintr-un activ sau dintr-o afacere care rămîne după ce toate obligațiile fixe (salarii, datorii etc.) sunt îndeplinite.**

#### **Întrebarea 1-4: Ce este dreptul de control rezidual?**

**Răspuns 1-4: Dreptul rezidual de control este dreptul de a lua orice decizie privind utilizarea unui activ care nu este atribuit în mod explicit prin lege sau contract unei alte părți.**

#### **Întrebarea 1-5: Cum poate fi utilizat cadrul cooperatist al ciclului de viață (CLF)?**

**Răspuns 1-5: CLF are multiple capacități de adăugare de valoare; acesta este utilizat în unul sau mai multe dintre următoarele moduri:**

- Ca instrument de diagnosticare pentru conducerea cooperativelor\* și consultanți.
- Ca un ghid de planificare structurală pentru conducerea cooperativelor.
- Ca o resursă de planificare strategică pentru conducerea cooperativelor.
- Ca un ghid de educație pentru noii membri, noii membri ai consiliului de administrație și noii angajați.
- Ca un îndrumar pentru studii cooperatiste sau pentru cursuri avansate în cadrul instituțiilor academice.
- Ca o schiță de studiu de caz pentru formatorii de formare a cadrelor de conducere.
- Ca dispozitiv de facilitare pentru seminarii și ateliere interactive.
- Ca manual de predare pentru candidații la "geniu cooperatist".

## **Modulul 2**

#### **Întrebarea 2-1: Care sunt motivele economice alternative sau complementare pentru care se înființează o cooperativă agricolă?**

**Răspuns 2-1: În mod tradițional, cooperativele agricole au fost înființate pentru unul sau mai multe dintre următoarele motive:**

- Este posibil ca cooperativele să poată funcționa mai eficient (cu o marjă mai mică) decât contrapartidele OIF.
- Cooperativele pot ajuta fermierii să evite efectele puterii de piață a partenerilor lor comerciali.
- Prin controlul fluxului de producție sau prin asigurarea calității produselor, cooperativele de comercializare pot crește prețurile plătite cu amănuntul pentru produsele agricole finite.
- Cooperativele pot reduce anumite aspecte ale riscului și incertitudinii care afectează agricultura.
- Cooperativele pot fi capabile să funcționeze cu succes pe piețe pe care niciun OIF cu scop lucrativ nu le va deservi.

#### **Întrebarea 2-2: Ce este o "strategie de cooperare defensivă"?**

**Răspuns 2-2: O strategie defensivă a unei cooperative își propune să protejeze valoarea activelor exploatațiilor agricole ale membrilor (de exemplu, asigurarea unui preț maxim al produselor sau a unor prețuri minime pentru inputurile agricole).**

#### **Întrebarea 2-3: Ce este o "strategie ofensivă a unei cooperative"?**

**Răspuns 2-3: O strategie cooperatistă ofensivă își stabilește ca obiective adăugarea de valoare la activele fermelor membrilor (de exemplu, prin generarea de profituri din cât mai multe etape ale lanțului vertical de aprovizionare).**

#### **Întrebarea 2-4: Cum acționează amenințarea externă din partea firmelor orientate spre investitori (IOF) în timpul fazei 1 a ciclului de viață al unei cooperative?**

**Răspuns 2-4: Amenințarea externă reprezentată de IOF-uri rivale servește drept forță unificatoare, reunind membrii și consolidând scopul lor comun.**

**Întrebarea 2-5:** De ce este esențială o justificare economică puternică pentru supraviețuirea unei cooperative?

**Răspuns 2-5:** Pentru că o justificare economică puternică garantează că membrii au un motiv puternic pentru a face tranzacții cu cooperativa și pentru a o sprijini în orice mod posibil. În special în vremuri dificile, o justificare economică puternică va acționa ca un liant care îi va lega pe membri între ei.

### Modulul 3

**Întrebarea 3-1:** La ce întrebări de bază răspunde designul organizațional al unei cooperative?

**Răspuns 3-1:** Cele trei întrebări de bază la care răspunde designul organizațional adoptat de o cooperativă (sau de orice altă organizație) sunt:

- Cine deține?
- Cine controlează?
- Cine beneficiază?

**Întrebarea 3-2:** Care sunt ingredientele de bază ale designului organizațional în cooperativele agricole?

**Răspuns 3-2:** Ingredientele de bază ale designului organizațional în cooperativele agricole sunt:

- Modelul de proprietate
- Modelul de guvernare
- Măsurător de performanță
- Managementul de vârf
- Cultura angajaților și a membrilor

**Întrebarea 3-3:** Ce este o cooperativă agricolă tradițională?

**Răspuns 3-3:** O cooperativă agricolă tradițională este o organizație comercială cu următoarele caracteristici:

**Întrebarea 3-4:** Care este cel mai dificil element de proiectare organizațională în cooperativele agricole și de ce?

Ownership	<ul style="list-style-type: none"><li>• Open, Producers</li></ul>
Control	<ul style="list-style-type: none"><li>• One-member, One-vote</li><li>• District, At Large</li></ul>
Benefits	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proportional to Patronage</li></ul>
Primary Risk K Generation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Earnings, Retains</li></ul>
Supply Control	<ul style="list-style-type: none"><li>• Limited</li><li>• No Delivery Obligation</li></ul>
Equity Investment	<ul style="list-style-type: none"><li>• Illiquid, Exit constraints</li><li>• Non-transferable</li><li>• Non-appreciable</li><li>• Redeemable</li></ul>

**Răspunsul 3-4:** Practicienii au observat că cel mai dificil aspect al proiectării organizaționale este obținerea unui consens asupra unor parametri de performanță clari. Există o gamă largă de puncte de vedere cu privire la modul de măsurare a performanței cooperativei, influențate de trecutul și așteptările atât ale membrilor fondatori, cât și ale viitorilor membri.

**Întrebarea 3-5:** Care sunt cele mai frecvente metode utilizate de cooperativele agricole pentru acumularea de capital propriu?

**Răspuns 3-5:** Cele mai utilizate metode sunt:

- Venitul net ca și rambursările de patronaj alocate
- rețineri de capital pe unitate
- Investiții directe ale membrilor
- Venitul net din activități care nu țin de patronaj
- Rezerve de capital nealocate și impozitate

**Întrebarea 3-6:** Care este modelul de guvernare cel mai utilizat de către cooperativele agricole din întreaga lume?

**Răspuns 3-6:** modelul de guvernare cel mai larg adoptat de cooperativele agricole din Europa, America de Nord și Oceania este modelul de guvernare tradițională extinsă.

## Modulul 4

**Întrebarea 4-1:** În ce fel poate eterogenitatea membrilor să submineze procesele de cooperare?

**Răspuns 4-1:** Procesele organizaționale pot fi influențate negativ de diversitatea de medii și perspective ale membrilor, ceea ce poate avea un impact asupra comportamentului investițional, poate crește costurile de luare a deciziilor, poate scădea angajamentul membrilor și, în cele din urmă, poate duce la căderea organizației. Atunci când membrii au preferințe diferite, se creează fricțiuni care pot duce la divizare și la formarea de coaliții bazate pe interese, ceea ce duce la o structură organizațională rigidă și inflexibilă. Este important de remarcat faptul că prezența eterogenității nu duce întotdeauna în mod direct la aceste rezultate negative.

**Întrebarea 4-2:** Care sunt principalele surse de eterogenitate a membrilor?

**Răspuns 4-2:** Studiul istoriei arată că creșterea diversității membrilor poate fi atribuită unor factori precum variațiile în ceea ce privește dimensiunea exploatațiilor agricole, abordările diverse ale exploatațiilor agricole, consolidarea cooperativelor prin fuziuni și achiziții și schimbările în ceea ce privește cerințele consumatorilor. Cu toate acestea, se recunoaște că problemele organizaționale interne, cum ar fi distribuția inegală a capitalului și formarea unor grupuri de interese care exercită presiuni asupra conducerii, contribuie, de asemenea, la creșterea eterogenității în timp. Eterogenitatea membrilor crește în timp din cauza influenței distribuției disproporționate a capitalului, a modificărilor în rândul membrilor, a efectelor de înlocuire și a efectelor tranzacționale.

**Întrebarea 4-3:** De ce ar trebui ca cooperativele să se aștepte la o creștere a numărului de membri în timp?

**Răspuns 4-3:** Cooperativele se pot aștepta la o creștere a numărului de membri în timp datorită următorilor factori: (1) membrii potențiali pot să se abțină și să se alăture cooperativei odată ce aceasta demonstrează că a făcut progrese în atingerea obiectivelor sale; (2) cooperativa își poate extinde aria de activitate sau poate fuziona cu alte cooperative; și (3) foștii membri care nu mai fac tranzacții cu cooperativa își pot păstra în continuare capitalul și drepturile de vot. În timp ce creșterea numărului de membri poate îmbunătăți eficiența în unele cazuri, aceasta poate crește, de asemenea, probabilitatea unor conflicte de interese între membri.

**Întrebarea 4-4:** Ce este tinkering-ul?

**Răspuns 4-4:** Tinkering-ul presupune schimbarea practicilor și modificarea proceselor operaționale acceptate de membri pentru a alinia preferințele și stimulentele acestora. Procesul de tinkering nu are ca rezultat modificări majore ale drepturilor de proprietate. Cu toate acestea, implică adesea modificări ale

statutului, ale procedurilor de funcționare sau ale politicilor care ameliorează conflictele imediate sau localizate, deși nu neapărat cele generalizate.

**Întrebarea 4-5:** Ce este geniul cooperatist?

**Răspunsul 4-5:** Geniul cooperatist se referă la un proces în care angajații și membrii lucrează pentru a minimiza costurile procesului de luare a deciziilor colective, recunoscând valoarea acestuia atât pentru membri, cât și pentru cooperativă. În acest proces, participanții identifică sau anticipează problemele (fricțiunile) care ar putea perturba funcțiile de coordonare, tranzacție și control ale cooperativei înainte ca acestea să devină costisitoare. Acești participanți nu numai că recunosc aceste fricțiuni, dar știu și cum să le rezolve și cine poate face acest lucru. Procesul de geni cooperatist poate fi formal sau informal, dar este instituționalizat. Succesul acestui proces se bazează pe cunoașterea dinamică a naturii unice a cooperativelor ca întreprinderi deținute și controlate de patroni. Cooperativele sustenabile își pot ajusta continuu practicile, dar atunci când aceste ajustări nu elimină fricțiunile, costurile procesului decizional colectiv vor crește.

## Modulul 5

**Întrebarea 5-1:** Când începe faza 4 a ciclului de viață al cooperativei?

**Răspuns 5-1:** Faza 4 a ciclului de viață al unei cooperative începe atunci când rafistolarea nu mai rezolvă fricțiunile intraorganizaționale și alte costuri organizaționale ridicate.

**Întrebarea 5-2:** Care sunt cauzele care stau la baza fricțiunilor observate în cooperativele agricole în fazele 3 și 4 ale ciclului lor de viață?

**Răspuns 5-2:** Drepturile de proprietate vag definite în cooperativele agricole duc în cele din urmă la costuri organizaționale ridicate, de obicei sub forma unor fricțiuni între și între membri, precum și între membri și conducere. Drepturile de proprietate vag definite asupra activelor unei cooperative se manifestă sub forma a cinci probleme: constrângerile legate de free rider, orizontul de investiții, portofoliul de investiții, controlul, costurile de influență și costurile de decizie colectivă.

**Întrebarea 5-3:** Care este problema fluxului de numerar liber în cooperativele agricole și care sunt consecințele acesteia?

**Răspuns 5-3:** Fluxul de numerar liber (FCF) se referă la fondurile care depășesc suma necesară pentru a investi în proiecte cu o valoare actuală netă pozitivă, actualizată la costul adecvat al capitalului. Cei care dețin drepturi de control pot fi înclinați să rețină resurse suplimentare sau să investească în proiecte cu valoare actuală netă negativă, ceea ce duce la costuri de agenție semnificative. Acest lucru este deosebit de probabil în cazul cooperativelor care operează în industrii mature sau în declin, deoarece FCF depinde de numărul de proiecte cu valoare actualizată netă pozitivă de care dispune cooperativa. Cooperativele cu lichidități ample sau cu poziții puternice de capitaluri proprii și oportunități de investiții limitate sunt mai susceptibile de a finanța proiecte cu valoare actuală netă negativă. În plus, reclamanții reziduali pot întâmpina dificultăți în monitorizarea finanțării interne sau pot fi pasivi în ceea ce privește solicitarea de eliberare a fondurilor excedentare.

**Întrebarea 5-4: Ce simptome observăm la cooperativele agricole în faza 4 a ciclului lor de viață?**

**Răspuns 5-4: În faza 4, cooperativa se poate confrunta cu provocări precum scăderea implicării membrilor, scăderea sau stagnarea tranzacțiilor, pierderea patronilor și apariția mai multor culturi de subgrupuri, ceea ce indică necesitatea de a aborda schimbările în valorile, credințele și obiectivele inițiale. Echipa de analiză recunoaște că soluțiile la aceste probleme pot fi sensibile din punct de vedere politic și pot fi înrădăcinate în aspecte mai profunde, cum ar fi designul organizațional inițial.**

**Întrebarea 5-5: Care este problema orizontului de investiții în cooperativele agricole și care sunt consecințele acesteia?**

**Răspuns 5-5:** Problemele de orizont apar atunci când dreptul unui patron la venitul generat de un activ este mai scurt decât durata de viață productivă a activului. Această problemă poate limita acțiunea colectivă atunci când un grup de contribuabili solicită accesul la creanțele lor, cerând returnarea patronajului/rezervelor alocate sau a surplusului nealocat. Aceștia pot încerca să stabilească mecanisme de prelungire a creanței lor reziduale. De exemplu, în unele cooperative cu acțiuni și drepturi de livrare, proprietarii de acțiuni pot încerca să închirieze drepturile de livrare ca modalitate de a-și prelungi orizontul de revendicare. Cu toate acestea, este posibil ca această acțiune să nu rezolve problema orizontului la nivelul cooperativei dacă locatarii au preferințe diferite în materie de investiții. Aceste cereri pot crește costurile de capital pentru organizație dacă aceasta este nevoită să caute surse alternative de capital de risc. Mai mult, aceste cereri pot crește, de asemenea, costurile de luare a deciziilor colective atunci când patronii au orizonturi de revendicare reziduale diferite, ceea ce duce la preferințe investiționale diverse.

## Modulul 6

**Întrebarea 6-1: Când aleg cooperativele agricole opțiunea status quo-ului în faza 5 a ciclului lor de viață?**

**Răspuns 6-1:** Opțiunea de menținere a status quo-ului presupune că factorii externi vor permite continuarea structurii actuale a cooperativei. Adesea, această alegere a inacțiunii este cauzată de lipsa de acord între facțiuni, de dificultatea de a ajunge la un consens asupra condițiilor externe, de structura industriei, de concurență sau de rezistența la schimbare. În timp, derivarea și substituirea patronilor pot duce la o scădere a numărului de membri și a resurselor de conducere, ceea ce face ca ieșirea să fie alegerea preferată.

**Întrebarea 6-2: Ce reprezintă ieșirea ca opțiune pentru cooperativele agricole în faza 5 a ciclului lor de viață?**

**Răspuns 6-2:** Însămânțarea este un proces în care un grup de angajați și unii membri-patroni care au făcut parte anterior dintr-o cooperativă mamă formează o nouă întreprindere separată. Aceste întreprinderi sunt adesea interconectate și utilizează rețelele de investiții comune care au fost construite prin asocierea lor cu cooperativa-mamă. Aceasta duce la crearea unei entități organizaționale separate care abordează problemele legate de portofoliu sau de fluxul de numerar liber prin crearea unor fonduri separate de capital și guvernare.

**Întrebarea 6-3: Ce schimbări în cadrul cooperativei presupune alegerea reinventării?**

**Răspuns 6-3:** Reinventarea presupune una sau o combinație a următoarelor modificări structurale generice, care este considerată necesară pentru a iniția un nou ciclu de viață: (a) modificarea drepturilor la venitul rezidual, adică adoptarea unui model de proprietate diferit; (b) reajustarea drepturilor la venitul rezidual drepturi de control reziduale, adică adoptarea unui model de guvernare diferit; (c) o schimbare semnificativă a scopului cooperativei sau (d) o schimbare radicală a culturii și/sau a mentalității cooperativei.

**Întrebarea 6-4: Care este schimbarea de bază asociată cu opțiunea de ieșire în faza 5 a ciclului de viață al unei cooperative?**

**Răspuns 6-4:** Opțiunea exit înseamnă că cooperativa nu mai bazează drepturile de proprietate pe patronaj. În cazul în care se adoptă o nouă formă juridică, de obicei,



noua organizație urmărește să optimizeze obiectivele investitorilor, nu pe cele ale patronilor. Să luăm, de exemplu, o cooperativă de produse lactate, al cărei obiectiv era să asigure cel mai mare preț posibil al laptelui pentru membrii-patroni. Dacă este vândută unui OIF de produse lactate, chiar dacă unii sau toți membrii anteriori devin investitori în noua entitate, acum aceștia vor fi recompensați pe baza valorii investiției lor, nu a patronajului lor; OIF de produse lactate va căuta acum să maximizeze randamentul investitorilor, nu prețul laptelui.

**Întrebarea 6-5:** Cum reușesc cooperativele agricole să reziste mai mult de 100 de ani?

Răspuns 6-5: Cooperativele agricole rezistă prin rafistolări, iar atunci când rafistolările nu mai funcționează, prin reinventare.

**Anexa 3: Exemple de soluții de bricolaj adoptate de anumite cooperative agricole din Europa și SUA.**

#	Co-op	Country	Sector	Generic Tinkering Solution	Solution Mechanism
1	REO Veilling	Belgia	Fruite și Legume (Licitație)	1) Echilibrarea S-D	1) Contracte obligatorii pentru membri
				2) Menținerea membrilor	2) Servicii suplimentare pentru membri (de exemplu, colectarea produselor direct de la ferma fiecărui membru).
2	Morakert	Ungaria	Achiziționarea și de servicii	1) Alinierea utilizatorilor	1a) Tehnici inovatoare de achiziție de capitaluri proprii (de ex, societate cu răspundere limitată) 1b) Capitaluri proprii inițiale ridicate
3	Valio	Finlanda	Produce lactate (LLC care acționează ca o cooperativă federată)	1) Alinierea utilizatorilor	1) Valio plătește același preț pentru toți membrii-coop și ajustează dividendele și dobânzile plătite la împrumuturile acordate de acționari către Valio, astfel încât să reflecte patronajul fiecărui membru al cooperativei.
4	Nordmilch eG	Germania	Lactate	1) Reinventarea	1) Nordmilch AG (PLC) a fost înființată ca entitate juridică separată de cooperativă; a fost adoptat modelul de guvernare managerială; investitorii externi au fost autorizați, dar numai până la 24,9% din acțiuni.
5	Nordmilch AAG (PLC)	Germania	Lactate	1) Alinierea utilizatorilor 2) Retenția membrilor	1&2) Emiterea de drepturi de participare la profit (Genussscheine) pentru membri și angajați pe bază de voluntariat (dobândă fixă pe o perioadă de până la 6 ani)
6	Conserve Italia (Federated)	Italia	Fruite și Legume	1) Echilibrarea S-D 2) Alinierea utilizatorilor	1) Organizație unică de vânzări pentru 15 cooperative 2a) Drepturi de control activate parțial în funcție de investiții. 2b) Investitori care nu sunt membri sunt autorizați 3) Mai multe tipuri de acțiuni emise.
6	Conserve Italia (Federated)	Italia	Fruite și Legume	1) Echilibrarea S-D 2) Alinierea utilizatorilor 3) Transparență	1) Organizație de vânzări unică pentru 15 cooperative 2a) Drepturi de control permise parțial în funcție de investiție. 2b) Se permit investitorii nemembri 3) Mai multe tipuri de acțiuni emise.
7	CRV	The Netherlands	Creșterea bovinelor	1) Menținerea membrilor	1) A înființat un departament puternic de relații cu membrii și a angajat un expert în comunicare priceput
8	Friesland-Campina	Netherlands	Lactate	1) Echilibrarea S-D	1) Acorduri/contracte reciproc obligatorii pentru membri
9	Land O'Lakes	USA	Lactate	1) Alinierea utilizatorilor 2) Retenția membrilor	1) Plan de capital de bază 2) Mai multe clase de acțiuni emise
10	Florida's Natural	USA	Citrice	1) Echilibrarea S-D 2) Menținerea membrilor	1&2) Acord de marketing adaptabil
11	Blue Diamond	USA	Nuci	1) Transparență 2) Alinierea utilizatorilor 3) Retenția membrilor	1) Prime și reduceri transparente 2&3) Aplicare bine definită și strictă
12	Organic Valley-CROPP	USA	Bazin multiplu - în principal lapte Intrări în fermă	Toate cele patru soluții generice	Politici de aderare închise, cu constrângeri stricte pentru membri
13	GROWMARK	USA	Produce lactate	1) Alinierea utilizatorilor	1a) Funcționarea centralizată a resurselor umane pentru federații federat
14	Dairy Farmers of America (DFA)	USA	Lactate	1) Alinierea utilizatorilor 2) Retenția membrilor	1a) Planul de capital de bază 2a) Omogenitatea controlului
15	e/Hadju Gadzak Agricu	Hungary	1)Carne 2)Cooperativă de cumpărare și comercializare	1) Lichidare 2) Echilibrarea S-D, Transparență/reținerea membrilor	1) 50% din acțiunile cooperativei sunt cumpărate de guvern 2) a aderat la achiziționarea de inputuri, cooperativa și-a asumat rolul de furnizor de informații pentru membri: noile informații sunt distribuite imediat ce sunt disponibile.
16	Southern Bluefin tuna Fishery (generic)	US	Pește	1) Echilibrarea S-D 2) Alinierea utilizatorilor	1&2) Calitatea de membru transferabil, perioadă de așteptare, împărțire echitabilă echitabilă (fiecare membru primește o parte din beneficii în funcție de contribuției)
17	Viver	Spain	Ulei de măsline	1) Alinierea utilizatorilor 2) Echilibrarea S-D	1&2) grupuri de produse separate
18	Vall de Almonacia	Spain	Ulei de măsline	Echilibrarea S-D Alinierea utilizatorului	Statutul face obligatorie livrarea aproape a tuturor produselor membrilor
19	Viver & Vall de Almonacia	Spain	Ulei de măsline	1) Echilibrarea S-D 2) Menținerea membrilor 3) Transparență	1&2&3) Dimensiuni reduse; tranzacții bazate pe încredere; identitate comună promovată; monitorizare reciprocă din partea membrilor

**Source:** Iliopoulos, C., Cook, M. L. (2023). "Organizational Costs in Agricultural Cooperatives: Comparison of European and U.S. Approaches." In M. Boland and M. Elliott (Eds.), *Research Handbook on Cooperatives and Mutuals*, Edward Elgar.

