

ERASMUS+

Κωδικός Προγράμματος: 2021-1-RO01-KA220-VET-000025577

Τίτλος Προγράμματος: **Καλές Πρακτικές Διοίκησης Αγροτικών
Συνεταιρισμών (GGPAC)**

Εργαλειοθήκη

**Χάραξη στρατηγικής σε έναν αγροτικό συνεταιρισμό
- μέθοδοι στρατηγικής επιχειρηματικής ανάλυσης για
αγροτικούς συνεταιρισμούς (LESACCOOP)**

Συγγραφέας: Δρ. Κωνσταντίνος Ηλιόπουλος

**Ινστιτούτο Αγροτικής Οικονομίας και Κοινωνιολογίας
(ΙΝΑΓΡΟΚ) του Ελληνικού Γεωργικού Οργανισμού-Δήμητρα**

Φεβρουάριος 2023

Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή στην εργαλειοθήκη LESACCOOP	3
Τι είναι το LESACCOOP;	3
Σε ποιους/ποιες απευθύνεται;	3
Σκοπός	3
Τι περιλαμβάνει το LESACCOOP	3
Το Εκπαιδευτικό Πακέτο Εργαλείων LESACCOOP	4
Ενότητα 1:	5
Το Πλαίσιο του Συνεταιριστικού Κύκλου Ζωής – Εισαγωγή και Επισκόπηση	5
Εισαγωγή στο Πλαίσιο του Συνεταιριστικού Κύκλου Ζωής (ΣΚΖ)	5
Οι Φάσεις του Συνεταιριστικού Κύκλου Ζωής	6
Ο Κύκλος Ζωής Συνεταιρισμού ως εργαλείο: Πως να τον χρησιμοποιήσετε	9
Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης: Ενότητα 1	10
Ενότητα 2:	11
Συνεταιριστικός κύκλος ζωής: Φάση 1 — Οικονομική αιτιολόγηση	11
Σημαντικότερα σημεία ενότητας 2	18
Ερωτήσεις Αυτοαξιολόγησης: Ενότητα 2	18
Ενότητα 3:	19
Συνεταιριστικός κύκλος ζωής: Φάση 2 — Οργανωτικός Σχεδιασμός	19
Σημαντικότερα Σημεία Ενότητας 3	26
Ερωτήσεις Αυτοαξιολόγησης: Ενότητα 3	26
Ενότητα 4:	27
Συνεταιριστικός κύκλος ζωής: Φάση 3 — Ανάπτυξη, Επιτυχίες και Διαφορετικότητα	27
Διαφορετικότητα στις προτιμήσεις μελών	28
Γιατί και πως η διαφορετικότητα αυξάνεται με το πέρασμα του χρόνου;	29
Σημαντικότερα Σημεία Ενότητας 4	35
Ερωτήσεις Αυτοαξιολόγησης: Ενότητα 4	35
Ενότητα 5:	36
Συνεταιριστικός κύκλος ζωής: Φάση 4 — Αναγνώριση και Ενδοσκόπηση	36
Σημαντικότερα Σημεία Ενότητας 5	41
Ερωτήσεις Αυτοαξιολόγησης: Ενότητα 5	42
Ενότητα 6:	43

Συνεταιριστικός κύκλος ζωής: Φάση 5— Επιλογή	43
Σημαντικότερα Σημεία Ενότητας 6	45
Ερωτήσεις Αυτοαξιολόγησης: Ενότητα 6	46
Επιπλέον Πηγές.....	48
Βιβλιογραφία.....	48
Παράρτημα 1:	50
Παράρτημα 2:	53
Ενότητα 1	53
Ενότητα 2	54
Ενότητα 3	55
Ενότητα 4	56
Ενότητα 5	57
Ενότητα 6	59
Παράρτημα 3:	61

Εισαγωγή στην εργαλειοθήκη LESACCOOP

Τι είναι το LESACCOOP;

Το **LESACCOOP** είναι ένα εκπαιδευτικό πακέτο εργαλείων, που αναπτύχθηκε στο Ινστιτούτο Αγροτικής Οικονομίας και Κοινωνιολογίας του Ελληνικού Γεωργικού Οργανισμού-Δήμητρα (ΙΝΑΓΡΟΚ/ΕΛΓΟ-ΔΗΜΗΤΡΑ), στο πλαίσιο του έργου ERASMUS+ GGPAC το 2022-2023. Είναι ένα σύνολο από έξι εκπαιδευτικές ενότητες και διάφορα μαθησιακά στοιχεία προσαρμοσμένα στις ανάγκες των συμμετεχόντων αγροτικών συνεταιρισμών αλλά, επίσης, εφαρμόσιμο σε κάθε αγροτικό συνεταιρισμό.

Σε ποιους/ποιες απευθύνεται;

Άμεσα ωφελούμενοι: Συνεταιριστικοί σύμβουλοι, εκπαιδευτές, εκπαιδευτικά ιδρύματα, ΜΚΟ, προσωπικό έργων, κυβερνητικά στελέχη εξειδικευμένων ιδρυμάτων κατάρτισης για συνεταιριστικές οργανώσεις, συνεταιριστικοί ηγέτες και μέλη αγροτικών συνεταιρισμών.

Τελικοί Δικαιούχοι: Μέλη ΔΣ, διευθυντές, μέλη και υπάλληλοι συνεταιρισμών.

Σκοπός

Ο σκοπός της εργαλειοθήκης **LESACCOOP** είναι να παρέχει στους εκπαιδευτές τις απαραίτητες γνώσεις για να διευκολύνουν τους συνεταιριστικούς ηγέτες να εντοπίσουν και να αναλύσουν τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του συνεταιρισμού τους και, ως εκ τούτου, να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν επιτυχημένες μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ανταγωνιστικές στρατηγικές. Η προσέγγιση που εισάγεται σε αυτήν την εργαλειοθήκη για τη στρατηγική ανάλυση ενός γεωργικού συνεταιρισμού βασίζεται στη θεμελιώδη εργασία του καθηγητή Michael L. Cook και των συνεργατών του στο Πανεπιστήμιο του Missouri-Columbia, Η.Π.Α.¹

Τι περιλαμβάνει το LESACCOOP

Το LESACCOOP περιλαμβάνει ένα Εγχειρίδιο Εκπαιδευτών για το Πλαίσιο του Συνεταιριστικού Κύκλου Ζωής (ΣΚΖ), αναπτυγμένο σε έξι ενότητες, ως εξής:

¹ Ο συγγραφέας αυτής της εργαλειοθήκης ήταν το πρώτο μέλος της ομάδας Cook και συμμετείχε για σχεδόν 20 χρόνια στην ανάπτυξη της υποκείμενης επιστημονικής ερευνητικής προσέγγισης, καθώς και στην εκπαίδευση εκατοντάδων συνεταιριστικών μελών διοικητικών συμβουλίων, διοίκησης και μελών γενικότερα σε πολυάριθμες χώρες.

- Ενότητα 1: Το Πλαίσιο του Συνεταιριστικού Κύκλου Ζωής (ΣΚΖ) — Εισαγωγή και Επισκόπηση.

- Ενότητα 2: Το Πλαίσιο του Συνεταιριστικού Κύκλου Ζωής (ΣΚΖ) — Φάση 1: Οικονομική αιτιολόγηση.

- Ενότητα 3: Το Πλαίσιο του Συνεταιριστικού Κύκλου Ζωής (ΣΚΖ)— Φάση 2: Οργανωτικός Σχεδιασμός.

- Το Πλαίσιο του Συνεταιριστικού Κύκλου Ζωής (ΣΚΖ) — Φάση 3: Ανάπτυξη, Επιτυχίες και Διαφορετικότητα.

- Το Πλαίσιο του Συνεταιριστικού Κύκλου Ζωής (ΣΚΖ) — Φάση 4: Αναγνώριση και Ενδοσκόπηση.

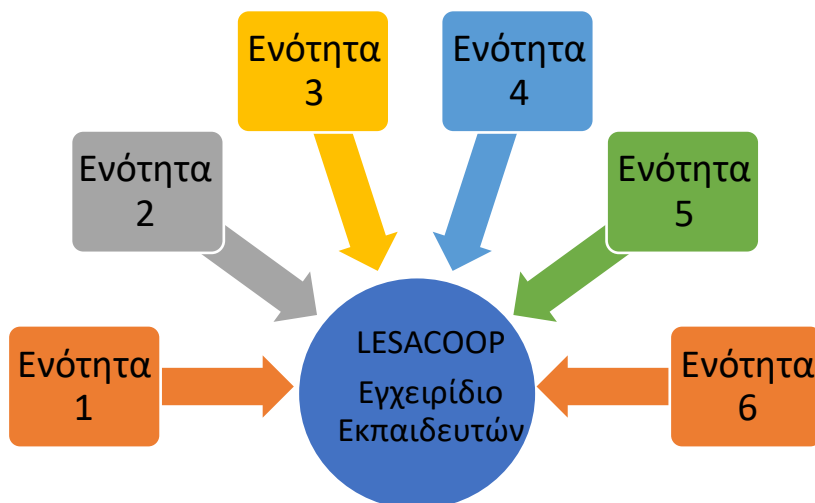
- Το Πλαίσιο του Συνεταιριστικού Κύκλου Ζωής (ΣΚΖ)— Φάση 5: Επιλογή

Κάθε ενότητα περιλαμβάνει:

- Επεξηγηματικά πλαίσια για ορισμούς και έννοιες.
- Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης που βοηθούν τον εκπαιδευόμενο να εφαρμόσει τα περιεχόμενα στο δικό του συνεταιρισμό και επιτρέπουν στους συμμετέχοντες του εργαστηρίου να κατανοήσουν βαθύτερα το θέμα της Ενότητας.

Στο τέλος του LESACCOOP, ο χρήστης θα βρει περαιτέρω πόρους, συμπεριλαμβανομένης μιας εκτενούς βιβλιογραφίας για τα θέματα που καλύπτονται σε όλες τις ενότητες. Ο χρήστης θα βρει επίσης παραρτήματα με απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης και μικρής έκτασης μελέτες περίπτωσης (case studies), στις οποίες εφαρμόζονται οι έννοιες που αναπτύχθηκαν στο LESACCOOP σε πραγματικούς αγροτικούς συνεταιρισμούς.

Το Εκπαιδευτικό Πακέτο Εργαλείων LESACCOOP



Ενότητα 1:

Το Πλαίσιο του Συνεταιριστικού Κύκλου Ζωής – Εισαγωγή και Επισκόπηση

Εισαγωγή στο Πλαίσιο του Συνεταιριστικού Κύκλου Ζωής (ΣΚΖ)

Η βασική ιδέα πίσω από το πλαίσιο του συνεταιριστικού κύκλου ζωής (ΣΚΖ) είναι ότι οι συνεταιρισμοί, όπως όλοι οι άλλοι οργανισμοί, εξελίσσονται σε ορισμένες φάσεις της ζωής τους. Σε αντίθεση με τους βιολογικούς οργανισμούς, ωστόσο, οι κοινωνικο-οικονομικοί οργανισμοί, όπως οι συνεταιρισμοί, δε χρειάζεται να πεθάνουν στο τέλος. Η παρατηρούμενη ανθεκτικότητα των γεωργικών συνεταιρισμών σε περιόδους κρίσεων και αναταραχών, καθώς και η αναφερόμενη σχεδόν διπλή διάρκεια ζωής αυτών των μοναδικών οργανωτικών μορφών σε σχέση με τις εταιρείες προσανατολισμένες προς τους επενδυτές (IOF) σε πολλές χώρες, κέντρισε το ενδιαφέρον των ερευνητών, οι οποίοι μέσα από επίπονες, πολλαπλές - έρευνες δεκαετιών κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι αγροτικοί συνεταιρισμοί περνούν από πέντε διακριτές φάσεις κατά τη διάρκεια της ζωής τους. Ο κύκλος ζωής μπορεί να ολοκληρωθεί κάποια στιγμή. Ωστόσο, πολλοί συνεταιρισμοί έχουν καταφέρει να επανεφεύρουν τον εαυτό τους και να ξεκινήσουν έναν νέο κύκλο ζωής.

Το πλαίσιο ΣΚΖ μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους από συνεταιριστικούς ηγέτες (μέλη διοικητικών συμβουλίων, διοίκηση), μέλη, ειδικούς και υπεύθυνους χάραξης πολιτικής. Στην τρέχουσα εργαλειοθήκη εστιάζουμε κυρίως στο ΣΚΖ ως πλαίσιο και ένα σύνολο εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν στη στρατηγική ανάλυση μεμονωμένων γεωργικών συνεταιρισμών. Πιο συγκεκριμένα, εστιάζουμε στις ενδο-οργανωτικές πτυχές του σχεδιασμού στρατηγικής, όταν οι ηγέτες συνεταιρισμών πρέπει να κατανοήσουν σε βάθος τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του συνεταιρισμού τους, προκειμένου να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν γόνιμες στρατηγικές μετασχηματισμού της επιχείρησής τους.

Ο μετασχηματισμός προϋποθέτει μια διαδικασία οραματισμού και δημιουργίας εναλλακτικών μελλοντικών προοπτικών για να βοηθήσει άτομα και οργανισμούς να προσαρμοστούν στην αβεβαιότητα και την αλλαγή. Περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός συνόλου εύλογων σεναρίων που αμφισβητούν τις υπάρχουσες υποθέσεις για το μέλλον και διερευνούν νέες δυνατότητες. Ο στόχος είναι να εντοπιστούν πιθανές ευκαιρίες και απειλές και να αναπτυχθούν στρατηγικές για να ανταποκριθούν σε αυτές. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει σενάρια για να διερευνήσει τον αντίκτυπο των

αναδυόμενων τεχνολογιών, τις αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών ή τις παγκόσμιες οικονομικές τάσεις στην επιχείρησή της. Αναπτύσσοντας σενάρια που αμφισβητούν τις υποθέσεις τους για το μέλλον, μπορούν να προετοιμαστούν καλύτερα για μια σειρά από πιθανά αποτελέσματα και να αναπτύξουν πιο ανθεκτικές στρατηγικές.

Οι Φάσεις του Συνεταιριστικού Κύκλου Ζωής

Το ΣΚΖ διαιρεί την εξέλιξη ενός συνεταιριστικού κύκλου ζωής σε πέντε ξεχωριστές και διαδοχικές φάσεις. Η πρώτη φάση, η οικονομική αιτιολόγηση, εξετάζει το σκεπτικό πίσω από την απόφαση να μπει κανείς στη δαπανηρή διαδικασία διερεύνησης του κατά πόσο δικαιολογείται η συλλογική δράση. Κατά τη δεύτερη φάση, τον οργανωτικό σχεδιασμό, οι παραγωγοί καθορίζουν το νομικό-επιχειρηματικό-οργανωτικό μοντέλο που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες της ομάδας τους. Το οργανωτικό μοντέλο αναφέρεται στις απαντήσεις που δίνουν τα ιδρυτικά μέλη στα τρία βασικά ερωτήματα της οικονομικής οργάνωσης: Ποιος κατέχει; Ποιος ελέγχει; Ποιος ωφελείται; Αποφασίζουν επίσης τους κανόνες του παιχνιδιού, τις ευθύνες, τα οφέλη, τις ποινές, τις διαδικασίες επίλυσης μελλοντικών διαφορών, καθώς και τους τρόπους αξιολόγησης της επιτυχίας του συνεταιρισμού.

Μόλις ολοκληρωθεί η φάση του οργανωτικού σχεδιασμού, ο συνεταιρισμός εισέρχεται στη φάση 3, η οποία ορίζεται ως φάση «ανάπτυξη, επιτυχίες και διαφορετικότητα». Αυτός ο εκπαιδευτικός οδηγός αφιερώνει μεγάλο μέρος του σε αυτή τη φάση, καθώς οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων πρέπει τώρα να βελτιώσουν τον ρυθμό ανάπτυξης και το βαθμό επιτυχίας του, αλλά και να αντιμετωπίσουν τις διαφωνίες που τυχόν δημιουργούνται εξαιτίας των διαφορετικών προτιμήσεων των μελών, οι οποίες αναδύονται με την πάροδο του χρόνου. Λόγω των ιδιαιτεροτήτων που αφορούν τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχειρηματικής οντότητας που ανήκει και ελέγχεται από τους χρήστες των υπηρεσιών της και ενσωματώνονται στον τρόπο μέτρησης της απόδοσής της, προκύπτουν πιθανές διασπαστικές τριβές, οι οποίες πρέπει να αντιμετωπιστούν έγκαιρα εάν ο συνεταιρισμός πρόκειται να συνεχίσει να ικανοποιεί τις ανάγκες των μελών του. Στη Βόρεια Αμερική, ο μέσος όρος ηλικίας ενός αγροτικού συνεταιρισμού κυμαίνεται μεταξύ 75 και 90 έτη, με το νεότερο να είναι 30 και τον γηραιότερο στα 120 έτη. Οι ευρωπαϊκοί αγροτικοί συνεταιρισμοί είναι ακόμη πιο παλιόι. Οι επιζώντες συνεταιρισμοί έχουν αναπτύξει μια συλλογική

διαδικασία που ονομάζεται «**συνεταιριστική ιδιοφυΐα**» (που θα οριστεί και θα εξηγηθεί στην Ενότητα 4), η οποία σχετίζεται με τη μακροζωία των αγροτικών συνεταιρισμών. Ωστόσο, ο συμβιβασμός δεν είναι πάντα εφικτός και οι τριβές υποομάδων οδηγούν στη δημιουργία ανταγωνιστικών φατριών, με υψηλό κόστος για το συνεταιρισμό. Σε αυτό το στάδιο της φάσης 3, οι ηγέτες των συνεταιρισμών αποφασίζουν ποιες πιθανότητες υπάρχουν για τη συνεταιριστική επιβίωση. Για να βοηθήσει στη λήψη αυτής της απόφασης, ο συνεταιρισμός εμπλέκεται σε μια ενδοσκοπική αναλυτική διαδικασία επιφορτισμένη με τον προσδιορισμό των παραγόντων που προκαλούν τις συλλογικές προστριβές και μερικές φορές τις προκύπτουσες φατρίες. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου ανάλυσης της φάσης 4, εντοπίζονται οι βαθύτερες αιτίες αυτών των διαταραχών, που συνήθως προέρχονται από ένα σύνολο μοναδικών συνεταιριστικών δομικών χαρακτηριστικών ενσωματωμένων στους κεφαλαιακούς περιορισμούς και στις πολιτικές και πρακτικές ελέγχου/διακυβέρνησης. Αξιολογούνται επίσης γενικές λύσεις με τη μορφή επανευθυγράμμισης των κινήτρων των χρηστών², πολιτικών που εξισορροπούν την προσφορά και τη ζήτηση³, επενδύσεων για τη διατήρηση των μελών⁴ και εφαρμογής πρακτικών διαφάνειας⁵, οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να αναγεννήσουν το επίπεδο συνεταιριστικής υγείας. Δεδομένων των αιτιών και των πιθανών λύσεων που εντοπίστηκαν στη φάση 4, ο συνεταιρισμός κινείται προς τη λήψη σημαντικών αποφάσεων για το μέλλον του συνεταιρισμού στη φάση 5. Τα μέλη έχουν τις ακόλουθες επιλογές: (α) έξοδο μέσω εκκαθάρισης, συγχώνευσης, πτώχευσης, (β) να διατηρήσει το status quo με ελάχιστη ή καθόλου αλλαγή, (γ) ωοτοκίας και/ή (δ) επανεφεύρεση. Εάν τα μέλη απορρίψουν τις

² Η επανευθυγράμμιση των κινήτρων των χρηστών αναφέρεται σε αλλαγές στις συνεταιριστικές πολιτικές και/ή τους καταστατικούς νόμους, έτσι ώστε για κάθε μέλος η αξία των συναλλαγών με τον συνεταιρισμό, η ιδιοκτησία (τα χρήματα που εισφέρονται) και ο έλεγχος του συνεταιρισμού να είναι ανάλογες μεταξύ τους.

³ Η εξισορρόπηση της προσφοράς και της ζήτησης αναφέρεται σε πολιτικές που εφαρμόζει ο συνεταιρισμός για να διασφαλιστεί ότι οι ποσότητες που παραδίδονται από τα μέλη είναι εκ των προτέρων γνωστές, σταθερές και της επιθυμητής ποιότητας. Τέτοιες πολιτικές μπορεί να περιλαμβάνουν την εισαγωγή υποχρεωτικών συμβάσεων μελών, στις οποίες οι όροι της συναλλαγής (όγκος, ποιότητα, ημερομηνία παράδοσης κ.λπ.) συμφωνούνται εκ των προτέρων μεταξύ κάθε μέλους και του συνεταιρισμού.

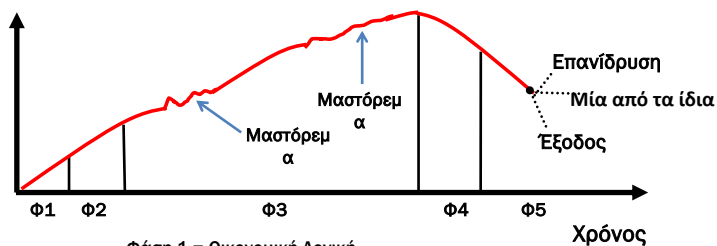
⁴ Οι πολιτικές διατήρησης μελών περιλαμβάνουν πολιτικές συνεργασίας που έχουν σχεδιαστεί για να κάνουν τα μέλη να μένουν σταθερά στον συνεταιρισμό τους. Τα αποτελεσματικά προγράμματα επικοινωνίας, ιδιαίτερα των επιτευχθέντων στόχων, εστιάζουν στην ιστορία του συνεταιρισμού και στις προηγούμενες επιτυχίες (π.χ. με τη δημοσίευση βιβλίων για την εξέλιξη του συνεταιρισμού) και η δημιουργία ομάδων μελών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι μερικά μόνο παραδείγματα τέτοιων πολιτικών.

⁵ Οι πολιτικές διατήρησης μελών περιλαμβάνουν πολιτικές συνεργασίας που έχουν σχεδιαστεί για να κάνουν τα μέλη να μένουν σταθερά στον συνεταιρισμό τους. Τα αποτελεσματικά προγράμματα επικοινωνίας, ιδιαίτερα των επιτευχθέντων στόχων, εστιάζουν στην ιστορία του συνεταιρισμού και στις προηγούμενες επιτυχίες (π.χ. με τη δημοσίευση βιβλίων για την εξέλιξη του συνεταιρισμού) και η δημιουργία ομάδων μελών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι μερικά μόνο παραδείγματα τέτοιων πολιτικών.

επιλογές εξόδου, status quo ή ωτοκίας, επιλέγεται η επανεφεύρεση. Η επανεφεύρεση περιλαμβάνει μία ή συνδυασμό των ακόλουθων γενικών διαρθρωτικών αλλαγών, οι οποίες κρίνονται απαραίτητες για την έναρξη ενός νέου κύκλου ζωής: (α) τροποποίηση των δικαιωμάτων είσπραξης των πλεονασμάτων, δηλαδή υιοθέτηση ενός διαφορετικού μοντέλου ιδιοκτησίας, (β) αναπροσαρμογή στα δικαιώματα ελέγχου, δηλαδή υιοθέτηση διαφορετικού μοντέλου διοίκησης, (γ) μια σημαντική αλλαγή στο σκοπό του συνεταιρισμού (βλ. Ένθετο Α παρακάτω), ή (δ) μια δραματική αλλαγή στη συνεταιριστική κουλτούρα και/ή νοοτροπία (βλ. Παράρτημα 1). Οι πέντε φάσεις του ΣΚΖ φαίνονται στο Σχήμα 1 παρακάτω, που αναπτύχθηκε από τον Cook (2018, σελ. 5).

Κύκλος Ζωής Συνεταιρισμού

Υγεία Συνεταιρισμού



Φάση 1 = Οικονομική Λογική
Phase 2 = Οργανωτικός Σχεδιασμός
Phase 3 = Ανάπτυξη-Δόξα_Διαφορετικότητα
Phase 4 = Αναγνώριση και ενδοσκόπηση
Phase 5 = Επιλογή



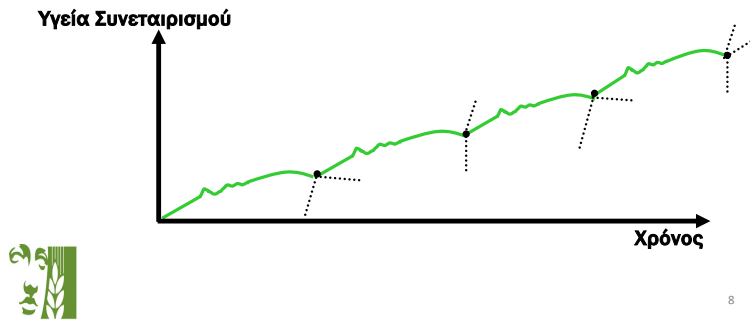
7

Ένθετο Α: Μια Σημαντική Αλλαγή στο Σκοπό του Συνεταιρισμού

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα αγροτικών συνεταιρισμών, που άλλαξαν τελείως τον σκοπό τους και από καθαρά αμυντικούς οργανισμούς έγιναν επιθετικές επιχειρήσεις. Το να είσαι επιθετικός συνεταιρισμός συνεπάγεται στρατηγικές και ενέργειες για να διασφαλιστεί ότι η αξία των εκμεταλλεύσεων των μελών δεν απειλείται από εξωτερικές δυνάμεις (π.χ. με την αποδοχή χαμηλότερης τιμής από αγοραστές σε μονοψωνιακές αγορές). Καθώς αντιμετωπίστηκαν ζητήματα αποτυχίας της αγοράς και νέες γενιές μελών προσχώρησαν σε τέτοιους συνεταιρισμούς, αυτοί οι συνεταιρισμοί αποφάσισαν να μετατραπούν σε επιθετικούς οργανισμούς, επιδιώκοντας, για παράδειγμα, να δημιουργήσουν κέρδη σε όσο το δυνατόν περισσότερα στάδια της κάθετης αλυσίδας εφοδιασμού τροφίμων. Παραδείγματα συνεταιρισμών περιλαμβάνουν Citrus World, ΗΠΑ, Tropical Pines στην Αυστραλία, Πίνδο, Ελλάδα και πολλά άλλα.

Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή αυτής της ενότητας, πολλοί αγροτικοί συνεταιρισμοί σε όλο τον κόσμο έχουν καταφέρει να επιβιώσουν για 100 ή περισσότερα χρόνια. Πώς το επιτυγχάνουν αυτό; Σύμφωνα με όλα τα διαθέσιμα στοιχεία, αυτό επιτυγχάνεται με συνεχή επανεφεύρεση. Ένα παράδειγμα αγροτικού συνεταιρισμού που έχει περάσει από κύκλο ζωής σε κύκλο ζωής απεικονίζεται στο σχήμα 2, παρακάτω.

Κύκλος Ζωής Συνεταιρισμού



Ο Κύκλος Ζωής Συνεταιρισμού ως εργαλείο: Πως να τον χρησιμοποιήσετε

Το πλαίσιο ΣΚΖ μπορεί να χρησιμοποιηθεί με έναν ή περισσότερους από τους ακόλουθους τρόπους:

1. Ως διαγνωστικό εργαλείο από τους συνεταιριστικούς ηγέτες⁶ και συμβούλους συνεταιρισμών.
2. Ως οδηγός δομικού σχεδιασμού για τη συνεταιριστική ηγεσία.
3. Ως πλαίσιο αναφοράς για τον στρατηγικό σχεδιασμό από τη συνεταιριστική ηγεσία.
4. Ως εκπαιδευτικός οδηγός για νέα μέλη, νέα μέλη διοικητικού συμβουλίου και νέους υπαλλήλους.
5. Ως αφετηρία για συνεργατικές σπουδές ή για ανώτερα μαθήματα σε ακαδημαϊκά ιδρύματα.
6. Ως περίγραμμα μελέτης περίπτωσης για εκπαιδευτές στελεχών εκπαίδευσης.
7. Ως μέσο διευκόλυνσης της επίτευξης του στόχου τους σε διαδραστικά σεμινάρια και εργαστήρια.
8. Ως διδακτικό εγχειρίδιο για υποψήφιος «συνεταιριστικές ιδιοφυΐες».

Το ΣΚΖ παρέχει επίσης ένα πλαίσιο για την ανάπτυξη πολυάριθμων εργαλείων που θα βοηθήσουν όσους το χρησιμοποιούν να το εφαρμόσουν με τον καταλληλότερο, για την περίπτωσή τους, τρόπο.

⁶ Ο όρος συνεταιριστική ηγεσία αναφέρεται κυρίως στο εκλεγμένο διοικητικό συμβούλιο (ΔΣ), περιλαμβάνει όμως και το ανώτατο διευθυντικό προσωπικό, το οποίο έχει προσλάβει το Δ.Σ.

Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης: Ενότητα 17

Ερώτηση 1-1: Πρέπει ένας συνεταιρισμός να πεθάνει στο τέλος του κύκλου ζωής του;

Ερώτηση 1-2: Τι πυροδότησε το ενδιαφέρον των ερευνητών να μελετήσουν τον κύκλο ζωής των αγροτικών συνεταιρισμών;

Ερώτηση 1-3: Ποιο είναι το δικαίωμα υπολειπόμενου εισοδήματος;

Ερώτηση 1-4: Ποιο είναι το δικαίωμα υπολειπόμενου ελέγχου;

Ερώτηση 1-5: Πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί το συνεταιριστικό πλαίσιο κύκλου ζωής (ΣΚΖ);

⁷ Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης βρίσκονται στο Παράρτημα 2.

Ενότητα 2:

Συνεταιριστικός κύκλος ζωής: Φάση 1 — Οικονομική αιτιολόγηση

Η Φάση 1 περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που απαιτούνται ώστε μια ομάδα αγροτών να κατανοήσει εάν έχει οικονομικό νόημα να προχωρήσουν στην από κοινού συλλογική δράση. Παραδοσιακά, η ανάδυση αγροτικών συνεταιρισμών θεωρήθηκε ως συλλογική προσπάθεια των παραγωγών να βελτιώσουν την οικονομική τους θέση απουσία ανταγωνιστικής αγοράς. Το υψηλό συμβατικό κόστος πρόσβασης στην αγορά που αντιμετωπίζουν οι μεμονωμένοι παραγωγοί παρέχει μια ισχυρή αιτιολόγηση για την ίδρυση αγροτικού συνεταιρισμού. Οι οικονομικές αιτιολογήσεις, επομένως, για την ίδρυση συνεταιρισμού είναι μία ή περισσότερες από τις ακόλουθες:

Μείωση του περιθωρίου της αγοράς

Η μείωση του περιθωρίου της αγοράς οδηγεί σε χαμηλότερη ή την ίδια τιμή καταναλωτή αλλά υψηλότερο καθαρό κέρδος για τον αγρότη. Με την εμπορία των προϊόντων τους μαζί μέσω ενός συνεταιρισμού, οι αγρότες μπορούν να μειώσουν το περιθώριο κέρδους των μεσαζόντων με δύο τρόπους:

1) Ο συνεταιρισμός μπορεί να αντιμετωπίζει χαμηλότερες τιμές για ορισμένες από τις εισροές που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή και προώθηση των προϊόντων του.

Αν και είναι απίθανο ο συνεταιρισμός να έχει πρόσβαση σε εργατικό δυναμικό, ενέργεια ή άλλα υλικά σε χαμηλότερες τιμές από άλλες επιχειρήσεις, μπορεί να είναι σε θέση να εξοικονομήσει το κόστος του κεφαλαίου λόγω είτε του τρόπου με τον οποίο συγκεντρώνεται το εισόδημα από τους συνεταιρισμούς, του τρόπου φορολόγησής τους ή/και πιθανά πλεονεκτήματα των συνεταιρισμών στην εξασφάλιση φθηνότερων δανείων (π.χ. μέσω συνεταιριστικών τραπεζών ή επιδοτούμενων από το κράτος επιτοκίων δανεισμού).

2) Ο συνεταιρισμός μπορεί να εμπορεύεται το προϊόν πιο αποτελεσματικά.

Ο συνεταιρισμός μπορεί να χειριστεί τις λειτουργίες μάρκετινγκ με χαμηλότερο κόστος από τις κεφαλαιουχικές εταιρείες. Τα κύρια πλεονεκτήματα του συνεταιρισμού πηγάζουν από την εσωτερική των συναλλαγών (κάθετη ολοκλήρωση) μεταξύ των μελών και του συνεταιρισμού, οι οποίες δεν διεξάγονται πλέον στην ανοιχτή αγορά. Αυτά τα πλεονεκτήματα περιλαμβάνουν: (i) η εσωτερική δημιουργεί ένα κοινό κίνητρο μεταξύ

των μερών, ενώ οι συμμετέχοντες στην συναλλαγή συνήθως έχουν αντίθετα συμφέροντα, δηλαδή ο αγοραστής θέλει να αγοράσει χαμηλά και ο πωλητής θέλει να πουλήσει ψηλά, (ii) οι διαφορές στο εσωτερικό ενός οργανισμού μπορούν να επιλυθούν γρήγορα μέσω εσωτερικού ελέγχου, ενώ οι διαφορές μεταξύ ανεξάρτητων μερών συχνά συνεπάγονται δαπανηρές δικαστικές διαδικασίες, (iii) οι πληροφορίες συνήθως ρέουν πιο ελεύθερα μέσα σε έναν οργανισμό παρά στις αγορές.

Αυτά τα πλεονεκτήματα για την κάθετη ολοκλήρωση γίνονται πιο σημαντικά όταν ένα μεγάλο μέρος των περιουσιακών στοιχείων των αγροτών παραμένουν δεσμευμένα σε περίπτωση εκμετάλλευσης από την συναλλασσόμενη κεφαλαιουχική εταιρεία. Οι αγρότες με υψηλό ποσοστό τέτοιων περιουσιακών στοιχείων είναι ευάλωτοι σε ευκαιριακή συμπεριφορά εκ μέρους των εμπορικών τους εταίρων. Με άλλα λόγια, οι αγρότες των οποίων τα περιουσιακά στοιχεία είναι δεσμευμένα και δεν έχουν εξίσου υψηλή αξία σε άλλες χρήσεις, είναι «κολλημένοι» με την έννοια της έλλειψης εναλλακτικών ευκαιριών. Οι εμπορικοί εταίροι μπορεί να προσπαθήσουν να επωφεληθούν από αυτήν την κατάσταση. Για παράδειγμα, οι καλλιεργητές που παράγουν ευπαθή προϊόντα όπως τα λαχανικά είναι ευάλωτοι σε ευκαιριακές μειώσεις τιμών από τους αγοραστές επειδή το προϊόν που έχει συγκομιστεί συχνά αποτελεί ένα χαμένο περιουσιακό στοιχείο - η φθαρτή του φύση δίνει στον καλλιεργητή λίγες ευκαιρίες μεταπώλησης.

Ομοίως, από την πλευρά της προσφοράς εισροών, οι αγρότες που χρειάζονται άμεσες προμήθειες εισροών, όπως υγρά λιπάσματα, χημικά και πετρέλαιο, είναι δυνητικά ευάλωτοι σε εμπόδια από τους πωλητές που μπορεί να προσπαθήσουν να επωφεληθούν από την κατάσταση αποσπώντας υψηλότερες τιμές ή να νοθεύσουν τις εισροές αυτές.

Αποφυγή ισχύος εταίρων της εφοδιαστικής αλυσίδας τροφίμων

Η συμπεριφορά που συζητήσαμε νωρίτερα οδηγεί σε εμπορικούς εταίρους που προσπαθούν να εκμεταλλευτούν τη βραχυπρόθεσμη ισχύ στην αγορά έναντι των αγροτών. Αντίθετα, μακροπρόθεσμη ισχύς στην αγορά μπορεί να υπάρχει όταν οι αγρότες έχουν περιορισμένες επιλογές για την πώληση της παραγωγής τους και την αγορά προμηθειών, με μόνο μία ή λίγες επιχειρήσεις ως αγοραστές. Οι αγορές με έναν αγοραστή/πωλητή αναφέρονται από τους οικονομολόγους ως μονοψώνια/μονοπώλια, ενώ αυτές με λίγους αγοραστές/πωλητές ως ολιγοψώνια/ολιγοπώλια. Σε αυτές τις περιπτώσεις, λόγω έλλειψης ανταγωνισμού οι αγρότες ενδέχεται να λάβουν χαμηλότερες τιμές για τα προϊόντα τους ή να καταβάλλουν

ψηλότερες τιμές για τα εφόδια που αγοράζουν, σε σύγκριση με τις τιμές προϊόντων και εισροών που θα επικρατούσαν σε τέλειο ανταγωνισμό. Το μονοπώλιο αναφέρεται σε μια αγορά με έναν μόνο πωλητή. Το ολιγοπώλιο περιγράφει αγορές με λίγους μόνο πωλητές. Σε αυτές τις αγορές, οι πωλητές πιθανότατα θα προσπαθήσουν να χρεώσουν περισσότερο για τις αγροτικές προμήθειες από ό,τι κοστίζει η παροχή τους, και η διαπραγματευτική δύναμη των παραγωγών συχνά δεν είναι αρκετά ισχυρή για να αποτρέψουν αυτό το είδος υπερτιμολόγησης. Εκτός από τη χρέωση υψηλών τιμών, ένα άλλο χαρακτηριστικό της μονοπωλιακής ισχύος είναι ότι οι εταιρείες που βρίσκονται με τέτοια δύναμη είναι πιθανό να χρεώνουν (πληρώνουν) διαφορετικές τιμές σε διαφορετικούς αγρότες χωρίς κανένα καλό, δηλαδή δικαιολογημένο από το κόστος, λόγο. Αυτό το είδος συμπεριφοράς ονομάζεται διάκριση τιμών. **Η διάκριση ως προς τις τιμές μπορεί να είναι το αποτέλεσμα της αντιπαράθεσης των αγροτών μεταξύ τους και της προσπάθειας να διακρίνουν την ελάχιστη τιμή πώλησης του καθενός για την αγροτική παραγωγή ή τη μέγιστη τιμή αγοράς για τις προμήθειες.** Αυτός ο τύπος τιμολόγησης μπορεί να συνεχιστεί επειδή οι αγοραστικές δυνάμεις είναι συνήθως αδύναμες στις μονοπωλιακές/μονοψωνιακές αγορές. Αν οι αγορές ήταν ανταγωνιστικές, οι προσπάθειες για διάκριση τιμών θα αποτύγγανε επειδή ο ανταγωνισμός μεταξύ των αγοραστών ή των πωλητών θα προσέφερε την τιμή σε ένα ενιαίο «ανταγωνιστικό» επίπεδο. Η συνεργασία είναι ένας τρόπος συλλογικής δράσης με στόχο την αντιμετώπιση της ισχύος στην αγορά. Με απλά λόγια, οι αγρότες μπορούν να οργανώσουν ένα συνεταιρισμό για την από κοινού εμπορία του προϊόντος τους και να μην χρειάζεται πλέον να διαπραγματεύονται με τις μονοψωνιακές ή ολιγοψωνιακές επιχειρήσεις. Ο συνεταιρισμός θα καταβάλει στα μέλη του τη μεγαλύτερη δυνατή καθαρή τιμή με την επιφύλαξη κάλυψης του κόστους διάθεσης του προϊόντος. Ομοίως, ο προμηθευτικός αγροτικός συνεταιρισμός ενσωματώνει τους αγρότες γύρω από τη μονοπωλιακή ή ολιγοπωλιακή ισχύ και προμηθεύει τα μέλη του γεωργικές εισροές όσο το δυνατόν φθηνότερα με την επιφύλαξη κάλυψης του σχετικού κόστους.

Επηρεασμός τιμής καταναλωτή

Εάν οι αγρότες μπορούν να αυξήσουν τις τιμές των προϊόντων τους στο λιανικό εμπόριο, φυσικά θα αυξηθούν και οι τιμές παραγωγού. Υπάρχουν δύο πιθανοί δρόμοι για την επίτευξη αυτού του στόχου:

1. Ο συνεταιρισμός μπορεί να είναι σε θέση να περιορίσει τη ροή των αγροτικών προϊόντων στην αγορά.

Οι ευρωπαϊκοί κανονισμοί και οι εθνικές νομοθεσίες δίνουν στους αγρότες το δικαίωμα να οργανώνονται σε συνεταιρισμούς, αλλά εξουσιοδοτεί επίσης τις αρχές ανταγωνισμού να διερευνούν περιπτώσεις αδικαιολόγητης αύξησης των τιμών από συνεταιρισμούς. Το ότι αυτή η εξουσία δεν ασκήθηκε ποτέ είναι πιθανώς απόδειξη της περιορισμένης επιτυχίας που είχαν οι συνεταιρισμοί στη μονοπωλιακή αύξηση των τιμών.

2. Ο συνεταιρισμός μπορεί να είναι σε θέση να βελτιώσει την ποιότητα των τελικών προϊόντων.

Αυτός ο τρόπος για να αυξηθούν οι τιμές λιανικής και, κατά συνέπεια, των γεωργικών τιμών μέσω των συνεταιρισμών γίνεται μέσω της βελτίωσης της διασφάλισης ποιότητας. Υπάρχουν δύο λόγοι για τους οποίους ένας συνεταιρισμός μπορεί να είναι αποτελεσματικός από αυτή την άποψη: (i) η παραγωγή και η εμπορία μπορεί να συντονίζονται καλύτερα μέσω ενός συνεταιρισμού παρά μέσω των συνηθισμένων καναλιών της αγοράς λόγω της βελτιωμένης ροής πληροφοριών, χαρακτηριστικό μιας κάθετα ολοκληρωμένης επιχείρησης. Έτσι, ο εμπορικός συνεταιρισμός μπορεί να είναι σε θέση να συντονίζει με επιτυχία τις προδιαγραφές ποιότητας με τα μέλη του, να ορίζει χρόνους φύτευσης και συγκομιδής για μεγιστοποίηση της ποιότητας και ούτω καθεξής, και (ii) οι κεφαλαιουχικές εταιρείες διαχείρισης και πώλησης αγροτικών προϊόντων κατά καιρούς θα έχουν κίνητρα να αποφεύγουν την υψηλή ποιότητα.

Μείωση ρίσκου μέσω της συνεργασίας

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί μειώνουν την έκθεση των μελών τους σε κινδύνους της αγοράς συγκεντρώνοντας εμπορεύματα με αντιστρόφως συσχετισμένες ροές εισοδήματος. Η ομαδοποίηση συμβαίνει όταν ένας συνεταιρισμός εμπορεύεται πολλά διαφορετικά προϊόντα (ή προμηθεύει πολλές διαφορετικές εισροές) και συγκεντρώνει όλα τα έσοδα σε μία ή μερικές «δεξαμενές». Στη συνέχεια, οι αγρότες λαμβάνουν μέρος των εσόδων της δεξαμενής ανάλογα με το ύψος των συναλλαγών τους με το συνεταιρισμό. Για παράδειγμα, ένας συνεταιρισμός μπορεί να εμπορεύεται πολλά διαφορετικά προϊόντα φρούτων και λαχανικών. Συνήθως δίνει αρχικά στους καλλιεργητές μια μερική πληρωμή τη στιγμή της

συγκομιδής ή παράδοσης στο συνεταιρισμό. Οι επόμενες πληρωμές προέρχονται από την κοινή δεξαμενή προϊόντων (αν ο συνεταιρισμός διαθέτει μόνο μία τέτοια δεξαμενή). Αυτό το χαρακτηριστικό έχει ως αποτέλεσμα, για παράδειγμα, οι παραγωγοί ροδάκινων να μοιράζονται το εισόδημα από την παραγωγή τομάτας και αντίστροφα. Συγκεντρώνοντας τις αποδόσεις από διάφορα εμπορεύματα μαζί με αυτόν τον τρόπο, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι η διαφοροποίηση των κινδύνων και η σταθεροποίηση των ροών εισοδήματος των καλλιεργητών. Στην πραγματικότητα, οι ίδιοι οι παραγωγοί γεωργικών προϊόντων είναι συχνά διαφοροποιημένοι, παράγοντας και πουλώντας πολλά εμπορεύματα. Ωστόσο, τα σύγχρονα γεωργικά συστήματα έντασης κεφαλαίου τείνουν να ενθαρρύνουν την εξειδίκευση. Έτσι, καθώς οι παραγωγοί χάνουν το αποτέλεσμα διαφοροποίησης του κινδύνου από την παραγωγή πολλών εμπορευμάτων στο αγρόκτημα, μπορεί να έχει νόημα να ανακτήσουν τη διαφοροποίηση μέσω ενός συνεταιρισμού.

Παροχή υπηρεσιών που δεν προσφέρει κανείς άλλος

Μέχρι στιγμής, έχουμε διερευνήσει τα οφέλη της συνεταιριστικής εμπορίας αγροτικών προϊόντων και αγοράς γεωργικών εισροών σε σύγκριση με αυτά ανεξάρτητων αγροτικών εκμεταλλεύσεων στην ίδια αγορά. Ωστόσο, υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι αγρότες δυσκολεύονται να βρουν μια κεφαλαιουχική εταιρεία για να πωλήσουν τα προϊόντα τους ή να αγοράσουν τις εισροές τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις, μπορεί να φαίνεται ότι η σύσταση συνεταιρισμού δεν είναι βιώσιμη επιλογή, καθώς μια κερδοσκοπική εταιρεία αδυνατεί να πραγματοποιήσει κέρδος στην αγορά. Ωστόσο, υπάρχουν τρεις λόγοι που υποδηλώνουν ότι ένας συνεταιρισμός μπορεί να πετύχει όταν οι κεφαλαιουχικές εταιρείες έχουν αποτύχει. Οι παραγωγοί που χάνουν τις αγορές τους λόγω της αποχώρησης όλων των κερδοσκοπικών εταιρειών θα πρέπει τουλάχιστον να εξετάσουν το ενδεχόμενο σύστασης συνεταιρισμού για την απόκτηση μίας ή περισσότερων εγκαταστάσεων. Αυτοί οι λόγοι είναι:

1. Όπως συζητήθηκε προηγουμένως, ένας συνεταιρισμός μπορεί να έχει τη δυνατότητα να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά από την αποχωρούσα κεφαλαιουχική εταιρεία, επιτρέποντας ενδεχομένως μικρότερο περιθώριο στην εμπορία των προϊόντων.
2. Οι αγρότες-μέλη ενός συνεταιρισμού είναι πιθανό να αποδεχτούν χαμηλότερη απόδοση επένδυσης σε σύγκριση με τους ιδιοκτήτες μιας κεφαλαιουχικής εταιρείας, καθώς η γεωργία συχνά παρέχει εγγενή ικανοποίηση στους αγρότες. Αυτό σημαίνει ότι ένα ποσοστό απόδοσης, το οποίο μπορεί να μην είναι ελκυστικό για τους επενδυτές που δεν είναι χρήστες

των υπηρεσιών της εταιρείας μπορεί να είναι αποδεκτό από τους αγρότες, ειδικά εάν συμβάλλει στη διατήρηση των μέσων διαβίωσής τους.

3. Ο συντονισμός και η συνεργασία που επιτυγχάνονται μέσω της συνεργασίας επιτρέπουν πιο ευέλικτες στρατηγικές τιμολόγησης που μπορούν να δημιουργήσουν επιπλέον αξία κατά την εμπορία προϊόντων ή την αγορά εισροών και οι οποίες μπορεί να μην είναι δυνατές για τις κεφαλαιουχικές εταιρείες.

Συνοψίζοντας αυτή την ενότητα, τα πιθανά οφέλη της συνεργασίας που λειτουργούν ως οικονομική αιτιολόγηση για την ίδρυση ενός αγροτικού συνεταιρισμού περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Οι συνεταιρισμοί ενδέχεται να είναι σε θέση να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά (με μικρότερο περιθώριο κέρδους) από τις αντίστοιχες κεφαλαιουχικές εταιρείες.
- Οι συνεταιρισμοί μπορούν να βοηθήσουν τους αγρότες να αποφύγουν τις επιπτώσεις της ισχύος των εμπορικών τους εταίρων στην αγορά.
- Ελέγχοντας τη ροή της παραγωγής ή διασφαλίζοντας την ποιότητα των προϊόντων, οι συνεταιρισμοί εμπορίας μπορούν να αυξήσουν τις τιμές που καταβάλλονται στη λιανική για τα τελικά αγροτικά προϊόντα τους.
- Οι συνεταιρισμοί μπορούν να μειώσουν τις επιπτώσεις του κινδύνου και της αβεβαιότητας που μαστίζουν τη γεωργία.
- Οι συνεταιρισμοί ενδέχεται να είναι σε θέση να λειτουργούν με επιτυχία σε αγορές που δεν θα εξυπηρετεί καμία κερδοσκοπική κεφαλαιουχική εταιρεία.

Η εξέταση της ζωής και των δραστηριοτήτων Ευρωπαϊών πρωτοπόρων συνεταιρισμών όπως οι Owens, Fourier, Raiffeisen, Schulze-Delitzsch και των Δίκαιων Πιονέρων του πρώτου σύγχρονου καταναλωτικού συνεταιρισμού στο Ρότσντειλ της Αγγλίας τεκμηριώνουν τη σημασία της προφανούς και μεταδοτικής «οικονομικής αιτιολόγησης» ως θεμελιώδους σημασίας για τη δημιουργία συνεταιρισμών. Η ιστορία του συνεταιρισμού είναι γεμάτη με περιπτωσιολογικές μελέτες, περιγραφικές έρευνες, νομικά έγγραφα και θεωρητικές εξηγήσεις που σχετίζονται με την προέλευση συλλογικών προσπαθειών εμπνευσμένων από την αντίδραση των παραγωγών στις προαναφερθείσες μορφές αποτυχίας της αγοράς και δημιουργίας πρόσβασης στην αγορά.

Παραδοσιακά, τα ιδρυτικά μέλη έχουν επιλέξει μια αμυντική στρατηγική για τον συνεταιρισμό τους: δηλαδή την προστασία της αξίας των περιουσιακών στοιχείων σε επίπεδο αγροκτήματος-μέλους. Μια τέτοια αμυντική στρατηγική συνεπάγεται ότι ο συνεταιρισμός παίζει έναν ρόλο «ανταγωνιστικού μέτρου σύγκρισης» προκειμένου να τροποποιήσει τη συμπεριφορά των αντιπάλων του κεφαλαιουχικών εταιρειών. Τα μέλη-χρήστες έχουν τον έλεγχο του συνεταιρισμού, ο οποίος παρέχει μια υπηρεσία που λείπει και, επίσης, επιτυγχάνει τη μείωση του κινδύνου. Τα προφανή οφέλη που απορρέουν από τη συνεργασία των μελών δημιουργούν και ενισχύουν την αλληλεγγύη μεταξύ τους. Η συγκρότηση αυτών των παραδοσιακών γεωργικών συνεταιρισμών βασιζόταν σε μεγάλο βαθμό και εξαρτιόταν από προϋπάρχοντα υψηλά επίπεδα κοινωνικού κεφαλαίου στην αγροτική κοινότητα. Αυτό το κοινωνικό κεφάλαιο θα λάβει διάφορες μορφές, συμπεριλαμβανομένης της εμπιστοσύνης μεταξύ των αγροτών, των κοινωνικών δεσμών και των σχέσεων που γαλβανίζονται για μεγάλο χρονικό διάστημα κ.λπ.

Αργότερα άρχισαν να ιδρύονται αγροτικοί συνεταιρισμοί και για επιθετικούς λόγους, αποσπώντας κέρδη όχι μόνο από την πώληση αγροτικών προϊόντων σε χύμα μορφή, αλλά από όσο το δυνατόν περισσότερα επίπεδα της κάθετης αλυσίδας εφοδιασμού. Πρόσθετες πηγές εισοδήματος δημιουργήθηκαν μέσω της κερδοφορίας από οικονομίες κλίμακας και φάσματος ή/και με την επίτευξη αποτελεσματικότητας συντονισμού. Αυτή η αλλαγή στη στρατηγική ορισμένων αγροτικών συνεταιρισμών κατέστησε αναγκαία την υιοθέτηση της αρχής χρήστη-επενδυτή, όπου τα μέλη-χρήστες ανταμείβονται τόσο για τις συναλλαγές τους με το συνεταιρισμό όσο και για την επένδυση σε αυτόν.

Όταν ιδρύθηκαν οι πρώτοι σύγχρονοι αγροτικοί συνεταιρισμοί, τα μέλη μοιράζονταν έναν ομοιογενή σκοπό, που προέκυπτε από κοινά προβλήματα και κοινά διλήμματα. Κατά συνέπεια, η κοινή ταυτότητα λειτούργησε ως διαδικασία επιλογής για την οικοδόμηση μιας ισχυρής βάσης μελών. Η εξωτερική απειλή από τις αντιπάλους της κεφαλαιουχικές εταιρείες λειτούργησε ως εξωτερική δύναμη συσπείρωσης που συσπείρωνε τα μέλη γύρω από τον κοινό σκοπό. Ταυτόχρονα, και στις περισσότερες περιπτώσεις, η ύπαρξη αξιόπιστων οικονομικών ευκαιριών στήριξε την ίδρυση και την ταχεία ανάπτυξη αυτών των συνεταιρισμών και λειτούργησε ως περαιτέρω κίνητρο για την ένταξη σε αγροτικούς συνεταιρισμούς εκείνης της εποχής.

Σημαντικότερα σημεία ενότητας 2

- Μια ισχυρή οικονομική αιτιολόγηση είναι απαραίτητη για την ίδρυση αγροτικού συνεταιρισμού.
- Η ισχυρή οικονομική αιτιολόγηση είναι απαραίτητη για την επιβίωση ενός αγροτικού συνεταιρισμού, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.
- Απαραίτητη προϋπόθεση για τη μακροζωία και την υψηλή ανταγωνιστική θέση στην αγορά ενός αγροτικού συνεταιρισμού είναι μια στρατηγική που να ευθυγραμμίζεται καλά με την οικονομική αιτιολόγηση για τη δημιουργία του συνεταιρισμού.

Ερωτήσεις Αυτοαξιολόγησης: Ενότητα 2

Ερώτηση 2-1: Ποιοι είναι οι εναλλακτικοί ή συμπληρωματικοί οικονομικοί λόγοι για τους οποίους ιδρύεται ένας αγροτικός συνεταιρισμός;

Ερώτηση 2-2: Τι είναι μια «αμυντική στρατηγική συνεργασίας»;

Ερώτηση 2-3: Τι είναι μια «επιθετική στρατηγική συνεργασίας»;

Ερώτηση 2-4: Πώς ενεργεί η εξωτερική απειλή από καφαλαιουχικές επιχειρήσεις (IOF) κατά τη φάση 1 του κύκλου ζωής ενός συνεταιρισμού;

Ερώτηση 2-5: Γιατί είναι απαραίτητη μια ισχυρή οικονομική αιτιολόγηση για την επιβίωση ενός συνεταιρισμού;

Ενότητα 3:

Συνεταιριστικός κύκλος ζωής: Φάση 2 — Οργανωτικός Σχεδιασμός

Εφόσον οι παραγωγοί συνειδητοποιήσουν ότι υπάρχει ισχυρή οικονομική αιτία που να δικαιολογεί συλλογική δράση, αρχίζουν να σχεδιάζουν τους κανόνες του παιχνιδιού για να οικοδομήσουν και να διατηρήσουν τη συνεργασία τους. Υποθέτοντας ότι έχει επιλεγεί μια συνεταιριστική οργανωτική μορφή, παρατηρούμε ότι τα περισσότερα θεσμικά περιβάλλοντα επιτρέπουν την ενσωμάτωση συνεταιριστικών αρχών στο καταστατικό τους, στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας και στις πρακτικές/οργανωσιακές ρουτίνες τους. Οι συνεταιριστικές αρχές επηρεάζουν την κατανομή του καθαρού εισοδήματος/πλεονάσματος και τα δικαιώματα ελέγχου σε αναλογία με το ύψος των συναλλαγών κάθε μέλους, τη θέσπιση περιορισμών στην απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων και τις πολιτικές απόκτησης συνεταιριστικού κεφαλαίου, μηχανισμών παρακολούθησης και κανόνων εκπροσώπησης. Η σύνταξη του συνεταιριστικού καταστατικού (εσωτερικών κανονισμών λειτουργίας) καθορίζει και το βαθμό διαφορετικότητας των μελών μέσω της διαμόρφωσης πολιτικών και κανόνων που επηρεάζουν τις σχέσεις εντολέα-εκπροσώπου, τις συλλογικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τις ευθύνες που φέρουν κινδύνους. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι διαδικασίες σχεδιασμού του οργανισμού ομογενοποιούν τις προτιμήσεις των μελών. Σε άλλες περιπτώσεις, οι θεμελιώδεις διαφορές μεταξύ των μελών όσον αφορά στις οικονομικές αιτίες που έκαναν το καθένα τους να εισέλθει στο συνεταιρισμό, τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της συνεργασίας και τις άλλες προτιμήσεις των μελών που εντοπίστηκαν με τον καιρό, μπορεί να οδηγήσουν σε σημαντικές διαφορές στον οργανωτικό σχεδιασμό μεταξύ των συνεταιρισμών. Στις ΗΠΑ, ο συνεταιριστικός οργανωτικός σχεδιασμός βασίζεται σε τρεις αρχές: ιδιοκτησία-από-τον-χρήστη, έλεγχος-από-τον-χρήστη και οφέλη-για-τον-χρήστη. Ωστόσο, πολλές άλλες χώρες, συμπεριλαμβανομένου του μεγαλύτερου μέρους της Ευρώπης, καθοδηγούνται από τις επτά αρχές της Διεθνούς Συνεταιριστικής Συμμαχίας: 1) εθελοντική και ανοιχτή ένταξη, 2) δημοκρατικός έλεγχος των μελών, 3) οικονομική συμμετοχή των μελών, 4) αυτονομία και ανεξαρτησία, 5) εκπαίδευση και ενημέρωση, 6) συνεργασία μεταξύ συνεταιρισμών και 7) ενδιαφέρον για την κοινότητα.

Ενώ οι συνεταιρισμοί που αναπτύσσονται σε παρόμοια θεσμικά περιβάλλοντα συχνά τηρούν παρόμοιες αρχές, δεν παρουσιάζουν όλοι οι συνεταιρισμοί ομοιότητα ως προς τους

καταστατικούς κανόνες λειτουργίας. Αρκετοί μελετητές των συνεταιρισμών επιχειρηματολογούν ότι η κατάλληλη επιλογή οργανωτικού σχεδιασμού είναι συνάρτηση της οικονομικής αιτιολόγησης.

Η κατανόηση του συνεταιριστικού σχεδιασμού γίνεται σημαντική για την ανάλυση της δυναμικής της επόμενης, αναπτυξιακής φάσης του. Ο οργανισμός που σχεδιάστηκε στη φάση 2 περιλαμβάνει συγκεκριμένες ρυθμίσεις δικαιωμάτων ιδιοκτησίας και δομές κινήτρων που διευκολύνουν ή περιορίζουν την ικανότητα της ομάδας να πραγματοποιήσει τους στόχους της. Οι επιπτώσεις και οι συνέπειες της αναδυόμενης οργανωτικής αρχιτεκτονικής είναι σημαντικές καθώς επηρεάζουν τη μακροζωία του συνεταιρισμού. Η επίτευξη προσαρμοστικότητας και ευελιξίας στους μηχανισμούς ψηφοφορίας, τις περιφέρειες εκπροσώπησης, τα επιθυμητά χαρακτηριστικά των μελών και των εκμεταλλεύσεών τους, τις αρμοδιότητες και την κατανομή εξουσιών, την εισφορά κεφαλαίου, τις υποχρεώσεις των μελών και του συνεταιρισμού έναντι τους και τη διανομές πλεονασμάτων/κερδών, απαιτεί σημαντική συμβολή από τα μέλη—κάτι που, δυστυχώς, σπανίως συμβαίνει. Αυτή η διαδικασία οδηγεί στον εντοπισμό πιθανών μελλοντικών σημείων τριβής και επιλογών για την έγκαιρη αντιμετώπισή τους καθώς ο συνεταιρισμός ωριμάζει.

Με βάση τον ορισμό και την κατανομή των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, ένας παραδοσιακός αγροτικός συνεταιρισμός είναι μια αγροτική οργάνωση με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

Ιδιοκτησία	Ελεύθερη, παραγωγοί
Έλεγχος	Ένα μέλος-Μία ψήφος, ανά περιοχή ή ενιαία όλα τα μέλη
Οφέλη	Σε αναλογία με συναλλαγές
Κύριο τρόποσ συσσώρευσης επενδυτικών κεφαλαίων	Έσοδα, παρακρατήσεις από μέλη
Έλεγχος προσφοράς προϊόντος	<ul style="list-style-type: none"> • Περιορισμένος • Καμιά υποχρέωση παράδοσης προϊόντος
Συνεταιριστικό κεφάλαιο	<ul style="list-style-type: none"> • Μη ρευστό, περιορισμοί στην αποχώρηση • Μη μεταβιβάσιμο • Μη μεταβαλλόμενη αξία • Επιστρεπτέο κατά την αποχώρηση

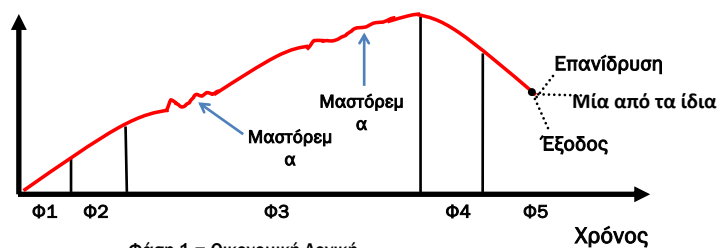
Σύμφωνα με τη συνεταιριστική βιβλιογραφία των τελευταίων τριάντα ετών, το απαιτητικότερο στοιχείο του οργανωτικού σχεδιασμού είναι η συμφωνία των μελών και της διοίκησης για την επιλογή σαφώς καθορισμένων τρόπων μέτρησης της απόδοσης, δηλαδή επίτευξης των στόχων, του συνεταιρισμού. Η εμπειρία δείχνει ότι υπάρχει σημαντική απόκλιση στις μετρήσεις της συνεταιριστικής απόδοσης με βάση τις δημογραφικές και συναλλακτικές προτιμήσεις των ιδρυτικών και των αναμενόμενων μελλοντικών μελών. Οι συνεταιρισμοί πολλαπλού σκοπού μπορεί να έχουν ένα ευρύ φάσμα τρόπων μέτρησης της απόδοσής τους λόγω του ευρέος συνδυασμού προϊόντων/υπηρεσιών τους. Για παράδειγμα: εύρος παρεχόμενων υπηρεσιών, όροι συναλλαγών, κόστος ανά αγορασμένη μονάδα, τιμή ανά παραδοθείσα μονάδα, επαναφορά πελατών, πολιτικές διανομής και απόκτηση επενδυτικού κεφαλαίου. Τα μέλη-χρήστες ενός συνεταιρισμού από κοινού εμπορίας αγροτικών προϊόντων χρησιμοποιούν τη «σχετική απόδοση ανά μονάδα προϊόντος που παραδίδουν» ως κύριο μέτρο απόδοσης. Ωστόσο, όπως τα μέλη του συνεταιρισμού πολλαπλού σκοπού, το μέτρο απόδοσης που χρησιμοποιούν τα μέλη των εμπορικών συνεταιρισμών μπορεί να είναι πολύ ευρύτερο, όπως η σταθερότητα του οργανισμού, η ισχύς του ισολογισμού, η φήμη στην κοινότητα, οι υπηρεσίες που διευκολύνουν την επανάληψη των συναλλαγών και πολλά άλλα.

Παραδοσιακά, οι γεωργοοικονομολόγοι μετρούσαν την απόδοση των συνεταιρισμών αναλύοντας τις ακόλουθες διαστάσεις: τιμές για τους αγρότες, τεχνική αποτελεσματικότητα, οικονομική απόδοση, ρυθμός ανάπτυξης, παρεχόμενες υπηρεσίες χαρτοφυλακίου συνεταιρισμών, μερίδια αγοράς και γκάμα αγροτικών υπηρεσιών. Οι πιο πρόσφατες μετρήσεις απόδοσης περιλαμβάνουν μη χρηματοοικονομικές μετρήσεις του ιδιωτικού/συλλογικού αγαθού της συνεταιριστικής υγείας (σχετική θέση στον κλάδο, ικανοποίηση μελών, επίτευξη οράματος). Επειδή ένας συνεταιρισμός είναι μια ελεγχόμενη οντότητα από μέλη, οι στόχοι απόδοσης ή η μέτρηση συνεταιριστική υγείας είναι ευρύτερη και πιο διάχυτη σε σύγκριση με τις κεφαλαιουχικές εταιρείες. Πώς λοιπόν μετριέται η συνεταιριστική υγεία; Μετριέται μέσω μιας μέτρησης απόδοσης, η οποία ενσωματώνει τον συνδυασμό (α) ιδιωτικών αγαθών (τιμές που εισπράττονται ή πληρώνονται, υπηρεσίες, αίσθημα κοινότητας, κοινωνικό κεφάλαιο και συλλογικό αγαθό που δημιουργείται), τα οποία λαμβάνονται από το μέλος-χρήστη-ιδιοκτήτη και (β) της αντιλαμβανόμενης

πιθανότητας συνεταιριστικής επιβίωσης (μακροζωία — Θα είναι ο συνεταιρισμός εδώ για τις επόμενες γενιές;). Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο τρόπος με τον οποίο ορίζεται ή γίνεται αντιληπτή από τα μέλη η συνεταιριστική υγεία τελεί πάντα υπό διαπραγμάτευση κατά τη φάση 2 και ποικίλλει μεταξύ των περισσότερων συνεταιρισμών. Στο Σχήμα 1 (επανάληψη εδώ από την Ενότητα 1), η συνεταιριστική υγεία ορίζεται ως ο άξονας ψ και είναι μια δέσμη ή δείκτης των προαναφερόμενων μεταβλητών, και του σχετικού κόστους ιδιοκτησίας⁸.

Κύκλος Ζωής Συνεταιρισμού

Υγεία Συνεταιρισμού



Φάση 1 = Οικονομική Λογική
Phase 2 = Οργανωτικός Σχεδιασμός
Phase 3 = Ανάπτυξη-Δόξα_Διαφορετικότητα
Phase 4 = Αναγνώριση και ενδοσκόπηση
Phase 5 = Επιλογή



Στη φάση 2 του κύκλου ζωής ενός συνεταιρισμού, τα μέλη και οι ηγέτες τους αποφασίζουν επίσης πώς να χρηματοδοτήσουν τον οργανισμό τους. Η αρχική χρηματοδότηση συνήθως δημιουργείται με έναν από τους ακόλουθους τρόπους:

- Εισφορές κεφαλαίου εκκίνησης
- Μη εξαγοράσιμες μερίδες
- Αναπτυξιακά δάνεια και επιχορηγήσεις
- Κυβερνητικά προγράμματα
- Χρηματοδότηση επιχειρηματικού κεφαλαίου
- Δάνεια

Στη συνέχεια, οι αγροτικοί συνεταιρισμοί αντλούν ίδια κεφάλαια με τους εξής τρόπους:

⁸ Το κόστος ιδιοκτησίας περιλαμβάνει τόσο το κόστος ίδρυσης ενός συνεταιρισμού όσο και το κόστος βελτιστοποίησης της οργανωσιακής του υγείας στη συνέχεια.

- Καθαρό εισόδημα/πλεόνασμα κατανεμημένο στο λογαριασμό που διατηρεί κάθε μέλος στο συνεταιρισμό: πρόκειται για μέρος του καθαρού εισοδήματος/πλεονάσματος που κατανέμεται στα μέλη αλλά διατηρούνται από το συνεταιρισμό ύστερα από απόφαση της γενικής συνέλευσης. Στην πραγματικότητα πρόκειται για νέες επενδύσεις που γίνονται στον συνεταιρισμό από αυτούς που τον χρησιμοποιούν.
- Παρακράτηση κεφαλαίου ανά μονάδα προϊόντος: Οι παρακρατήσεις κεφαλαίου ανά μονάδα προϊόντος είναι επενδύσεις των μελών στο συνεταιρισμό, οι οποίες βασίζονται στην αξία ή τον αριθμό των προϊόντων που παραδίδει κάθε μέλος στο συνεταιρισμό. Οι εμπορικοί συνεταιρισμοί είναι οι κύριοι χρήστες αυτής της μεθόδου συσσώρευσης κεφαλαίου. Τα σχετικά ποσά αφαιρούνται από τα έσοδα των προϊόντων που διατίθενται στην αγορά.
- Άμεσες επενδύσεις μελών: Αυτές περιλαμβάνουν αγορές με μετρητά κοινών ή προνομιούχων μερίδων, πιστοποιητικά μέλους ή άλλες μορφές χρεογράφων.
- Καθαρό κέρδος από συναλλαγές του συνεταιρισμού με μη-μέλη: Σε αυτή τη μέθοδο, ο συνεταιρισμός, αφού πληρώσει φόρους, διατηρεί καθαρό εισόδημα που δημιουργείται από συναλλαγές του με μη-μέλη. Ενώ τα μέλη τείνουν να προτιμούν αυτή τη μέθοδο, συνδέεται με ορισμένα μειονεκτήματα, όπως η πραγματοποίηση επενδύσεων των οποίων η ιδιοκτησία δεν ανήκει πραγματικά στα μέλη (αφού δεν έχουν συνεισφέρει κεφάλαια για την πραγματοποίησή τους). Επιπλέον, εάν χρησιμοποιηθεί υπερβολικά αυτή η μέθοδος συσσώρευσης μετοχών, ενδέχεται να προκύψουν προβλήματα με τη νομοθεσία, καθώς πολλές χώρες δε θεωρούν συνεταιρισμούς τις επιχειρήσεις των οποίων οι συναλλαγές με μη μέλη υπερβαίνουν ένα ορισμένο όριο.
- Φορολογημένα αδιάθετα αποθεματικά κεφαλαίου: Τα ίδια κεφάλαια μπορούν επίσης να συσσωρευτούν με τη δημιουργία κεφαλαίων που δεν κατανέμονται σε κανένα μέλος, πελάτη ή άλλο ατομικό λογαριασμό με οποιαδήποτε μορφή πιστοποιητικού ή πίστωσης βιβλίων. Αντίθετα, αυτά τα ίδια κεφάλαια θα εμφανίζονται ως ίδια κεφάλαια μελών στον ισολογισμό αλλά σε έναν μη εξατομικευμένο λογαριασμό. Μπορεί να προέρχεται από πηγές όπως μη λειτουργικά έσοδα (π.χ. ενοίκια τόκων κ.λπ.). εξαγορές επιχειρήσεων των οποίων η τιμή αγοράς είναι χαμηλότερη από τη λογιστική αξία των περιουσιακών στοιχείων τους, ή από καθαρά έσοδα (από μη μέλη ή ακόμη και μέλη) που δεν κατανεμήθηκαν ή επιστράφηκαν.

Μπορεί επίσης να προκύψει από την πώληση περιουσιακών στοιχείων σε περιπτώσεις όπου οι αγοραίες αξίες είναι μεγαλύτερες από τις λογιστικές αξίες.

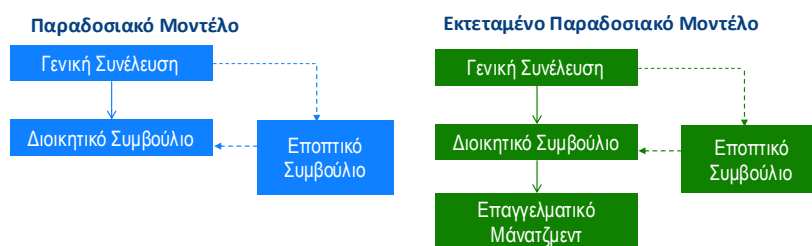
Ωστόσο, οι συνεταιρισμοί πρέπει επίσης να επιστρέψουν τα ίδια κεφάλαια των μελών. Η επιστροφή συνεταιριστικού κεφαλαίου είναι η επιστροφή ιδίων κεφαλαίων σε μετρητά σε μέλη-χρήστες που τα έχουν επενδύσει προηγουμένως. Με την πάροδο των ετών, τα μέλη συνεισφέρουν στο συνεταιριστικό κεφάλαιο μέσω από άμεσες επενδύσεις, κρατήσεις κεφαλαίου ανά μονάδα προϊόντος και επιστροφές χορηγιών. Αλλά καθώς το ύψος των συναλλαγών ενός μέλους με το συνεταιρισμό μειώνεται ή μηδενίζεται, οι συνεταιρισμοί πρέπει να επιστρέψουν τα επενδυμένα κεφάλαια για να αποφύγουν την υπερ-επένδυση από ορισμένα μέλη. Οι διάφορες μέθοδοι επιστροφής των επενδυμένων χρημάτων παρέχουν ένα μέσο επιστροφής αυτών των κεφαλαίων στα μέλη-χρήστες που τα επένδυσαν. Η μη εφαρμογή ενός σχεδίου επιστροφής των κεφαλαίων αυτών αποτελεί ένα σοβαρό πρόβλημα, επειδή τα μέλη δε χρηματοδοτούν το συνεταιρισμό τους σύμφωνα με τη χρήση των υπηρεσιών του που πραγματοποιούν, μια σοβαρή παραβίαση των συνεταιριστικών αρχών. Παρότι σε αρκετές χώρες θεωρείται συνηθισμένη πρακτική, στην Ελλάδα ελάχιστοι αγροτικοί συνεταιρισμοί επιστρέφουν στα μέλη τους το σύνολο ή μέρος από τα χρήματα που αυτά έχουν συνεισφέρει στο συνεταιρισμό τους με την πάροδο των ετών.

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί εφαρμόζουν συνήθως ένα από τα ακόλουθα σχέδια εξαγοράς μετοχών:

- Πρόγραμμα ανακυκλούμενου κεφαλαίου: Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, ένας συνεταιρισμός εξοφλεί ή αποσύρει σε μετρητά τις παλαιότερες μερίδες με βάση την πρώτη είσοδο, την πρώτη έξοδο ή, με άλλα λόγια, με την ίδια χρονολογική σειρά με την οποία εκδόθηκαν. Η διάρκεια μιας ανακυκλούμενης περιόδου είναι ένας συμβιβασμός μεταξύ του χρόνου που απαιτείται για τη συσσώρευση ιδίων κεφαλαίων και του χρόνου που απαιτείται για την επιστροφή τους. Ο χρόνος που απαιτείται για την επιστροφή του κεφαλαίου κυμαίνεται από 18 μήνες έως και περισσότερα από 30 χρόνια.
- Ποσοστό επί όλων των μερίδων: Σε αυτό το πρόγραμμα επιστροφής κεφαλαίου, ο συνεταιρισμός αποσύρει ένα ποσοστό όλων των υφιστάμενων μερίδων, ανεξάρτητα από τις ημερομηνίες έκδοσής τους. Με άλλα λόγια, ο συνεταιρισμός μειώνει τα ίδια κεφάλαια όλων των μελών κατά το ίδιο ποσοστό.

- Πρόγραμμα Βασικού Κεφαλαίου: Όταν ένας συνεταιρισμός εφαρμόζει ένα πρόγραμμα βασικού κεφαλαίου, καθορίζει την υποχρέωση συνεισφοράς ιδίων κεφαλαίων ενός μέλους ετησίως, με βάση τις ανάγκες του συνεταιρισμού για κεφάλαιο και τη χρήση του συνεταιρισμού από το μέλος. Τα μέλη με υποεπένδυση συνεχίζουν να επενδύουν, χρησιμοποιώντας τις μεθόδους που αναπτύχθηκαν προηγουμένως. Ενδέχεται να τους ζητηθεί να πληρώσουν τόκο για το ποσό της υποεπένδυσής τους. Τα μέλη που έχουν υπερ-επενδύσει αρχίζουν να λαμβάνουν τουλάχιστον μέρος, αν όχι όλη την πλεονάζουσα επένδυσή τους.
- Συνδυασμός δύο από τα παραπάνω.

Η φάση του οργανωτικού σχεδιασμού περιλαμβάνει επίσης την επιλογή του μοντέλου διοίκησης που υιοθετεί ο συνεταιρισμός. Οι παραδοσιακοί αγροτικοί συνεταιρισμοί υιοθετούν ένα από τα δύο μοντέλα, το παραδοσιακό και το εκτεταμένο παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης, όπως παρουσιάζονται στη συνέχεια.



Στο παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης, το ανώτερο όργανο λήψης αποφάσεων είναι η Γενική Συνέλευση των μελών (ΓΣ), η οποία εκλέγει διοικητικό συμβούλιο (ΔΣ) και, εάν η εθνική νομοθεσία το καθιστά υποχρεωτικό, ένα Εποπτικό Συμβούλιο (ΕΣ). Το ΔΣ είναι συνήθως υπεύθυνο για το σχεδιασμό της μακροπρόθεσμης στρατηγικής του συνεταιρισμού και τη λήψη όλων των στρατηγικών αποφάσεων. Σε αυτό το μοντέλο, ένα μέλος του διοικητικού συμβουλίου, συνήθως η/ο Πρόεδρος, ενεργεί επίσης ως γενική/ός διευθύντρια/ντής του συνεταιρισμού, υπεύθυνη/ος για τις καθημερινές λειτουργίες. Το εκτεταμένο παραδοσιακό μοντέλο είναι το ίδιο με το παραδοσιακό, με τη διαφορά ότι το ΔΣ προσλαμβάνει και εποπτεύει επαγγελματική διεύθυνση (μάνατζμεντ) για τη λειτουργία του συνεταιρισμού. Το εκτεταμένο παραδοσιακό μοντέλο είναι το μοντέλο διακυβέρνησης που χρησιμοποιείται ευρύτερα από αγροτικούς συνεταιρισμούς σε όλο τον κόσμο.

Έχοντας εκτεθεί στο εύρος των προτιμήσεων σχετικά με τον οργανωτικό σχεδιασμό, οι αρχικοί ιδρυτές και διοργανωτές είναι τώρα έτοιμοι να εισέλθουν στη φάση 3. Στο Σχήμα 1, οι πέντε φάσεις εκτείνονται στον άξονα του χρόνου και τα σκαμπανεβάσματα που φαίνονται στη φάση 3 υποδεικνύουν τριβές και διαφωνίες, οι οποίες επηρεάζουν τη υγεία του οργανισμού. Οι τριβές και οι διαφωνίες συζητούνται στην επόμενη ενότητα.

Σημαντικότερα Σημεία Ενότητας 3

- Η δυναμική ισορροπία μεταξύ της ιδιοκτησίας (συμπεριλαμβανομένης της χρηματοδότησης), της προστασίας και του ελέγχου είναι το κλειδί για την επιβίωση.
- Τα μέλη και οι ηγέτες του συνεταιρισμού θα πρέπει να αποτελούν μέρος μιας διαδικασίας οργανωτικού σχεδιασμού από κάτω προς τα πάνω.
- Ο χρόνος και η ποιοτική εργασία που αφιερώνουν τα μέλη και οι ηγέτες τους στη φάση 2 του κύκλου ζωής (οργανωτικός σχεδιασμός) μπορεί να λειτουργήσει ως προγνωστικός παράγοντας της μακροζωίας του συνεταιρισμού.

Ερωτήσεις Αυτοαξιολόγησης: Ενότητα 3

Ερώτηση 3-1: Σε ποια βασικά ερωτήματα απαντά ο οργανωτικός σχεδιασμός ενός συνεταιρισμού;

Ερώτηση 3-2: Ποια είναι τα βασικά συστατικά του οργανωτικού σχεδιασμού στους αγροτικούς συνεταιρισμούς;

Ερώτηση 3-3: Τι είναι ο παραδοσιακός αγροτικός συνεταιρισμός;

Ερώτηση 3-4: Ποιο είναι το πιο απαιτητικό στοιχείο του οργανωτικού σχεδιασμού στους αγροτικούς συνεταιρισμούς και γιατί;

Ερώτηση 3-5: Ποιες είναι οι πιο κοινές μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι αγροτικοί συνεταιρισμοί για τη συσσώρευση ιδίων κεφαλαίων;

Ερώτηση 3-6: Ποιο μοντέλο διοίκησης χρησιμοποιείται ευρύτερα από αγροτικούς συνεταιρισμούς σε όλο τον κόσμο;

Ενότητα 4:

Συνεταιριστικός κύκλος ζωής: Φάση 3 — Ανάπτυξη, Επιτυχίες και Διαφορετικότητα

Οι συνεταιρισμοί που εισέρχονται στη φάση 3 έχουν καθιερώσει οργανωτική δομή και τρόπους μέτρησης της συνεταιριστικής υγείας τους. Εάν η ιδρυτική ομάδα έχει φτάσει σε αυτή τη φάση, υποθέτουμε ότι όλα λειτούργησαν επαρκώς και ο συνεταιρισμός προχωρά στην έναρξη της εμπορικής δραστηριότητάς του. Η επίτευξη των στόχων που έθεσαν τα μέλη για το συνεταιρισμό τους μπορούν να επιδιωχθούν και να μετρηθούν με πολλούς τρόπους— από τα έσοδα, τα καθαρά περιθώρια, τον αριθμό των μελών, το ποσό, το ποσοστό και χρόνο που απαιτείται για την επιστροφή των κεφαλαίων στα μέλη, την αξία των φυσικών περιουσιακών στοιχείων, το μερίδιο αγοράς και τον αριθμό των εργαζομένων. Η επίτευξη συναίνεσης σχετικά με τους στόχους και τους τρόπους μέτρησης της ανάπτυξης γίνεται ένα πιθανό σημείο τριβής. Αυτές οι πολλαπλές μετρήσεις της πορείας ανάπτυξης συχνά γίνονται διαφορούμενες, αδιαφανείς και παρεξηγημένες ή δεν κοινοποιούνται ξεκάθαρα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ένας αριθμός πιθανών στόχων/μέτρων ανάπτυξης συγκρούονται με άλλους.

Παραδόξως, η ανάπτυξη μπορεί να δημιουργήσει προκλήσεις όσον αφορά την ομαλή συνεργασία. Για παράδειγμα, η αύξηση των μελών προσκαλεί νέες ιδέες και στόχους, οι οποίοι μπορεί να αυξήσουν την απόκλιση των προτιμήσεων μεταξύ των αρχικών ιδρυτών/μελών και των νεοεισερχόμενων μελών. Ένα άλλο παράδειγμα, η αύξηση των οικονομικών πόρων, μπορεί να αποκαλύψει ανταγωνιστικά συμφέροντα μεταξύ μελών που προτιμούν τη διανομή υψηλότερων πλεονασμάτων βραχυπρόθεσμα (π.χ. επειδή σχεδιάζουν να συνταξιοδοτηθούν και δεν έχουν παιδιά για να τους διαδεχθούν) και μελών που προτιμούν η διανομή πλεονασμάτων να παραμείνει σε σταθερά επίπεδα επί σειρά ετών.

Για να κατανοήσετε τη διαφορετικότητα των προτιμήσεων των μελών, φανταστείτε ότι εσείς και οι φίλοι σας πηγαίνετε όλοι σε ένα πικνίκ. Καθένας από εσάς έχει το δικό του αγαπημένο φαγητό, ποτό και δραστηριότητα. Κάποιοι από εσάς προτιμούν σάντουιτς, άλλοι προτιμούν τα φρούτα και άλλοι προτιμούν τα πατατάκια. Σε άλλους αρέσει η λεμονάδα, σε άλλους αρέσει η σόδα και σε άλλους αρέσει το νερό. Κάποιοι θέλουν να παίξουν φρίσμπι, άλλοι θέλουν να πάνε για πεζοπορία και άλλοι θέλουν απλώς να χαλαρώσουν στη σκιά. Αυτό

μοιάζει με τη διαφορετικότητα των προτιμήσεων των μελών στους αγροτικούς συνεταιρισμούς. Ακριβώς όπως κάθε άτομο στην ομάδα πικνίκ έχει το δικό του φαγητό, ποτό και δραστηριότητα που προτιμά, κάθε μέλος ενός αγροτικού συνεταιρισμού έχει τα δικά του προϊόντα, υπηρεσίες και στόχους που προτιμούν. Μερικοί αγρότες μπορεί να προτιμούν να παράγουν ένα είδος προϊόντος, ενώ άλλοι μπορεί να προτιμούν να παράγουν κάποιο άλλο είδος. Κάποιοι μπορεί να θέλουν να επικεντρωθούν στην επέκταση της εκμετάλλευσής τους, ενώ άλλοι μπορεί να θέλουν να επικεντρωθούν στη βιωσιμότητα του αγροτικού περιβάλλοντος. Η πρόκληση για το συνεταιρισμό είναι να εξισορροπήσει τις διαφορετικές προτιμήσεις των μελών του και να λάβει αποφάσεις που είναι προς το συμφέρον της ομάδας στο σύνολό της. Ακριβώς όπως η ομάδα πικνίκ πρέπει να συμβιβαστεί και να επιλέξει ένα μείγμα φαγητού, ποτού και δραστηριοτήτων που μπορούν να απολαύσουν όλοι, ο συνεταιρισμός πρέπει να βρει έναν τρόπο να εξισορροπήσει τις προτιμήσεις των μελών του και να διατηρήσει την ομαλή λειτουργία του συνεταιρισμού.

Στην επόμενη ενότητα, διερευνούμε τις συνέπειες της ανάπτυξης. Κατά την εξέταση της ανάπτυξης, της δόξας και της ετερογένειας, διαγιγνώσκουμε περιπτώσεις όπου αυτές οι δυναμικές μπορεί να οδηγήσουν σε οργανωτικές τριβές που δημιουργούνται από διαφορές στις επικριτικές, συναλλακτικές ή προσωπικές προτιμήσεις μεταξύ συνεργατικών ενδιαφερομένων. Στην ιδανική περίπτωση, η καλύτερη διάγνωση επιτρέπει στους συνεργαζόμενους λήπτες αποφάσεων να διαχειριστούν την ανάπτυξη εντοπίζοντας πιθανές τριβές εκ των προτέρων και σχεδιάζοντας πιθανές λύσεις σε αυτές τις τριβές. Ξεκινάμε συζητώντας υπό ποιες συνθήκες η ετερογένεια μπορεί να επηρεάσει την υγεία του συνεταιρισμού. Στη συνέχεια, αναλύουμε την αλληλεπίδραση μεταξύ ανάπτυξης και ετερογένειας, εξετάζοντας εάν η ετερογένεια αυξάνεται κατά τη διάρκεια ζωής του συνεταιρισμού. Τέλος, συμπεραίνουμε ότι η ετερογένεια των προτιμήσεων των μελών, ιδίως όσον αφορά τους περιορισμούς συνεταιριστικής κεφαλαιοποίησης και ελέγχου, έχουν τη δυνατότητα να περιορίσουν την ανάπτυξη ή/και την υγεία των συνεταιρισμών αυξάνοντας το σχετικό κόστος ιδιοκτησίας.

Διαφορετικότητα στις προτιμήσεις μελών

Η διαφορετικότητα στις προτιμήσεις μπορεί να έχει θετική επίδραση, ουδέτερη επίδραση ή να τροποποιηθεί μέσω επιλεκτικών κινήτρων. Η έρευνα δείχνει ότι η ανισότητα μεταξύ ορισμένων ιδιοτήτων των μελών, όπως η εμπειρία, οι πληροφορίες, ο πλούτος και η φήμη,

μπορεί να παρακινήσει τη συλλογική δράση και να βελτιώσει την απόδοση της ομάδας. Η διαφορετικότητα των μελών μπορεί να τονώσει τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων και την ανάπτυξη μοναδικών προτάσεων. Έτσι, οι συνεταιρισμοί, οι οποίοι είναι σε θέση να σχεδιάζουν πολιτικές που μεγιστοποιούν τις θετικές επιδράσεις της ποικιλομορφίας και μειώνουν το σχετικό κόστος ιδιοκτησίας που προκύπτει από τη διαφορετικότητα, μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις διαφορετικές προτιμήσεις των μελών τους.

Ωστόσο, η διαφορετικότητα των μελών μπορεί να υπονομεύσει τις οργανωτικές διαδικασίες επηρεάζοντας την επενδυτική συμπεριφορά, το κόστος συλλογικής λήψης αποφάσεων, τη δέσμευση των μελών και μεσο-μακροπρόθεσμα να συμβάλει στη συνεταιριστική κατάρρευση. Οι μη ευθυγραμμισμένες προτιμήσεις των μελών έχουν ως αποτέλεσμα τριβές που οδηγούν σε κατακερματισμό των μελών, γεγονός που μπορεί να ενθαρρύνει την ανάπτυξη διανεμητικών συνασπισμών και θεσμική σκλήρυνση. Δεν πρέπει, ωστόσο, να υποθέσει κανείς μια άμεση συσχέτιση μεταξύ της ύπαρξης διαφορετικότητας και των οργανωτικών αποτελεσμάτων.

Η κατανόηση των αιτιών απόκλισης των προτιμήσεων των μελών επιτρέπει στους συνεταιριστικούς ηγέτες να διαγνώσουν εάν η διαφορετικότητα μπορεί να εκδηλωθεί ως αυξημένο κόστος ιδιοκτησίας (αυτό θα συζητηθεί στη φάση 4). Ο Fonterra, ένας γαλακτοκομικός συνεταιρισμός της Νέας Ζηλανδίας που ιδρύθηκε το 2001, εισήγαγε τις μετοχές της ιδιόκτητης κεφαλαιουχικής εταιρείας της στα Χρηματιστήρια της Νέας Ζηλανδίας και της Αυστραλίας στα τέλη του 2013 ως μέρος μιας κεφαλαιακής αναδιάρθρωσης, η οποία εισήγαγε επίσης τη διαπραγμάτευση μετοχών μεταξύ των αγροτών. Οι επικριτές της υβριδικής κεφαλαιακής δομής προέβλεψαν μια διελκυστίνδα για τα κέρδη μεταξύ εξωτερικών επενδυτών που επιθυμούσαν ένα ισχυρό μέρισμα και οι περισσότεροι αγρότες προτιμούσαν την υψηλότερη δυνατή τιμή γάλακτος. Αυτή η ένταση συνεχίζεται. Το μερίδιο αγοράς της Fonterra στην προσφορά, το οποίο διατηρήθηκε στο εύρος 93–96% για τα πρώτα 13 χρόνια της, είχε πέσει στο 88% μέχρι το τέλος του 2017.

[Γιατί και πως η διαφορετικότητα αυξάνεται με το πέρασμα του χρόνου;](#)

Η ιστορική ανάλυση συσχετίζει την άνοδο της ποικιλομορφίας μεταξύ των μελών με πράγματα όπως διαφορές στο μέγεθος της εκμετάλλευσης, μοναδικές γεωργικές στρατηγικές, ενοποίηση συνεταιρισμών μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών και αλλαγές στη

ζήτηση των καταναλωτών. Ωστόσο, αναγνωρίζει επίσης εσωτερικούς οργανωτικούς παράγοντες όπως η άνιση κατανομή μερίδων και ο σχηματισμός ομάδων ειδικών συμφερόντων που ασκούν πίεση στη διοίκηση ως αιτίες αυξανόμενης διαφορετικότητας με την πάροδο του χρόνου. Για να προσδιοριστεί εάν η ποικιλομορφία αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου, η ανάλυση λαμβάνει υπόψη τις επιπτώσεις της κατανομής μερίδων, τις αλλαγές στο ποσοστό ενεργούς συμμετοχής των μελών, τα αποτελέσματα υποκατάστασης μελών με παραπλήσιες προτιμήσεις με μέλη με αποκλίνουσες, καθώς και τις επιπτώσεις του είδους και του ύψους των συναλλαγών κάθε μέλους με το συνεταιρισμό.

Μέλη με αρχικά παρόμοιες προτιμήσεις επενδύσεων και κινδύνου μπορεί να δουν τις προτιμήσεις τους να αποκλίνουν με την πάροδο του χρόνου λόγω της άνισης κατανομής των κεφαλαίων που το καθένα έχει συνεισφέρει στο συνεταιρισμό. Παρόλο που αυτοί οι χρήστες-μέλη μπορούν αρχικά να ενταχθούν στο συνεταιρισμό ταυτόχρονα, οι επενδύσεις τους σε μερίδες και άλλες μορφές συνεισφοράς κεφαλαίου μπορεί να καταλήξουν πολύ διαφορετικές λόγω των διαφορών στην αύξηση των κατανεμημένων ιδίων κεφαλαίων σύμφωνα με τον κανόνα της αναλογικότητας του συνεταιρισμού. Αυτές οι ανισότητες μπορεί να οφείλονται σε διαφορές στις στρατηγικές των γεωργικών εκμεταλλεύσεων, στην παραγωγικότητα του αγροκτήματος ή στην αξία των συναλλαγών που πραγματοποιεί το μέλος-χρήστης με το συνεταιρισμό. Ως αποτέλεσμα, οι παραγωγοί με παρόμοιες προτιμήσεις μπορεί να αντιμετωπίσουν επενδυτικές αποφάσεις που ποικίλλουν πολύ ως προς τον αντίκτυπό τους στο εισόδημα κάθε ατόμου, οδηγώντας σε διαφωνίες σχετικά με το εάν ο συνεταιρισμός πρέπει να επενδύσει σε ένα συγκεκριμένο έργο. Αυτές οι επιπτώσεις στο εισόδημα γίνονται αισθητές μέσω βραδύτερων περιόδων επιστροφής κεφαλαίων ή αλλαγές στο ύψος και τη συχνότητα των συναλλαγών με το συνεταιρισμό.

Οι ιδρυτές μπορεί να είχαν σχετικά ομοιογενή συμφέροντα. Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου, όπως είναι φυσικό, κάποια ή όλα από τα ιδρυτικά μέλη αποχωρούν. Τα νεοεισερχόμενα μέλη που αντικαθιστούν τα ιδρυτικά ενδέχεται να εισάγουν διαφορετικότητα στις προτιμήσεις. Ο συνεταιρισμός είναι συχνά ανεπαρκής για να ανταποκριθεί σε μια εισροή μελών, καθένα από τα οποία αντιμετωπίζει ξεχωριστές προκλήσεις στην εκμετάλλευσή του. Πράγματι, οι συνεταιρισμοί που αναζητούν πρόσθετα μέλη για λόγους παραγωγικής αποτελεσματικότητας και όγκου διαπραγματευτικής ισχύος

ενδέχεται να αποτύχουν να αναγνωρίσουν πιθανές απειλές από την ενσωμάτωση νέων μελών. Στο ίδιο πνεύμα, τα νεοεισερχόμενα μέλη-χρήστες μπορεί να μην έχουν επίγνωση των οικονομικών αιτιών που οδήγησαν στη δημιουργία του συνεταιρισμού κατά τη φάση 1. Για παράδειγμα, για τα νέα μέλη-χρήστες ενδέχεται να μην υφίσταται υψηλό κόστος συναλλαγών απευθείας στην αγορά, το οποίο αποτέλεσε κίνητρο για τη δέσμευση των προκατόχων τους κατά την ίδρυση. Οι συζητήσεις για το υποθετικό κόστος των συναλλαγών στην αγορά ενδέχεται να μην έχουν τόσο σημαντικό αντίκτυπο στην ομογενοποίηση των προτιμήσεων όσο η προσωπική εμπειρία με τις συνέπειες της ισχύος στην αγορά ή του ομορτισμού εκ μέρους των αγοραστών αγροτικών προϊόντων ή πωλητών γεωργικών εφοδίων. Εάν ο σχηματισμός της αμυντικής συνεταιριστικής οργάνωσης επηρεάστηκε από μια συγκεκριμένη αποτυχία της αγοράς, το πέρασμα του χρόνου μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στη συνοχή συνεταιρισμού και μελών. Όσο μεγαλύτερη είναι η χρονική περίοδος από τη σύσταση, τόσο λιγότερο πιθανό είναι οι νεοεισερχόμενοι αγρότες να έχουν υποστεί τις συνέπειες μιας συγκεκριμένης αποτυχίας της αγοράς. Η σημασία της «ιστορίας» και της συνεργατικής οργανωτικής και στρατηγικής εκπαίδευσης αναδεικνύονται ως σημαντικά συστατικά των πρακτικών που επηρεάζονται από την κουλτούρα των μελών-χρηστών των υπηρεσιών του συνεταιρισμού.

Με την πάροδο του χρόνου, οι συνεταιρισμοί μπορούν να αναμένουν αύξηση των μελών για τους ακόλουθους λόγους: (1) Τα πιθανά μέλη μπορεί αρχικά, κατά τη σύσταση του συνεταιρισμού να υιοθετήσουν μια στρατηγική αναμονής και να αποφασίσουν να ενταχθούν στο συνεταιρισμό μόλις αυτός κάνει αξιόπιστα βήματα προς την επίτευξη των στόχων του. (2) Ένας συνεταιρισμός μπορεί να επεκτείνει την επικράτειά του ή να συγχωνευθεί με άλλους συνεταιρισμούς. (3) Οι ιδιοκτήτες-μέλη που έχουν σταματήσει τις συναλλαγές τους με το συνεταιρισμό μπορούν να διατηρήσουν τις μερίδες τους και τα αναλογούντα δικαιώματα ψήφου. Αν και η αύξηση των μελών βελτιώνει την αποτελεσματικότητα σε ορισμένες περιπτώσεις, η αύξηση του αριθμού των ιδιοκτητών-μελών μπορεί επίσης να αυξήσει την πιθανότητα διαφορετικών προτιμήσεων μεταξύ των ιδιοκτητών-μελών. Το πώς το μέγεθος επηρεάζει τη συλλογική δράση έχει αποδειχθεί ένα δύσκολο ερώτημα. Αν και δεν υπονοούμε ότι το μέγεθος έχει απαραίτητα άμεση επίδραση στη διατήρηση της συνεργασίας, η ενδογενής σχέση του με διάφορους παράγοντες που

επηρεάζουν τη συνοχή καθιστά αναγκαία τη συμπερίληψή του στη συζήτηση του κύκλου ζωής.

Για τους γεωργικούς συνεταιρισμούς, η τρέχουσα θεωρία δίνει στους ερευνητές αρκετούς λόγους να αναμένουν ότι το μέγεθος θα επηρεάσει την ικανότητα των μελών-ιδιοκτητών να ενεργούν συλλογικά. Η οικονομική αιτιολόγηση και ο οργανωτικός σχεδιασμός τροφοδοτούν αυτή τη συζήτηση. Εξετάστε την έννοια του εξατομικευμένου συνεταιριστικού κεφαλαίου. Είτε ένας συνεταιρισμός παράγει αμιγώς δημόσια αγαθά, ιδιωτικά αγαθά ή ένα μείγμα αυτών, η απλή κατανομή σε εξατομικευμένους λογαριασμούς των μελών εκχωρεί τα οφέλη της συλλογικής δράσης ως ιδιωτικό αγαθό, έστω και τεχνητά. Έτσι, υπό την προϋπόθεση της αντιπαλότητας, οι επικρατούντες οργανωτικοί μηχανισμοί κατανομής κεφαλαίου στους αγροτικούς συνεταιρισμούς υποδηλώνουν μια πιθανότητα λανθάνουσας προστριβής μεταξύ των μελών.

Με την πάροδο του χρόνου, ένας επιτυχημένος συνεταιρισμός έχοντας επιτύχει τον αρχικό οικονομικό του σκοπό μπορεί να διαβρώσει το μοναδικό του πλεονέκτημα στην αγορά. Ανάλογα με την οικονομική αιτιολόγηση και τη συνεταιριστική μέτρηση υγείας που επιλέγει ο οργανισμός στη φάση 1 και στη φάση 2 του κύκλου ζωής, οι ιδιοκτήτες-χρήστες μπορεί να είναι πιο επιρρεπείς στην υποκατάσταση αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται από το συνεταιρισμό με άλλα, τα οποία παράγονται από ανταγωνιστικές κεφαλαιουχικές εταιρείες. Στην περίπτωση των συνεταιρισμών που έχουν δημιουργηθεί για να εκπληρώσουν έναν ρόλο μέτρου του ελεύθερου ανταγωνισμού, υπάρχει η τάση να κλείσουν ελλείψει εξωτερικής πίεσης για συνεργασία, εφόσον η αγορά λειτουργεί πια ανταγωνιστικά. Προτείνουμε ότι μπορεί επίσης να αναπτυχθεί ένα αποτέλεσμα υποκατάστασης στο οποίο οι κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις γίνονται υποκατάστατα του συνεταιρισμού. Εάν ο συνεταιρισμός έχει καταφέρει να καταπολεμήσει την ισχύ των κεφαλαιουχικών εταιρειών στην αγορά, οι τελευταίες μπορεί να προσφέρουν ανταγωνιστικές τιμές συγκρίσιμες με αυτές που παρέχει ο συνεταιρισμός.

Οι επιτυχημένοι συνεταιρισμοί μπορεί να αναζητήσουν ευκαιρίες για να επεκταθούν ή να καλύψουν πρόσθετες ανάγκες των μελών. Με την πάροδο του χρόνου, πολλές ευκαιρίες επέκτασης είναι πιθανό να ενδιαφέρουν μόνο υποσύνολα των μελών και όχι όλα τα μέλη. Ωστόσο, κάθε ευκαιρία για επέκταση δυνητικά επιδεινώνει τις διαφορετικές επενδυτικές προτιμήσεις, πολώνοντας τα μέλη. Οι αποκλίνουσες προτιμήσεις σχετικά με τις επενδύσεις

που πραγματοποιεί ο συνεταιρισμός μπορεί να προκύπτουν από διαφορετική στρατηγική σε επίπεδο εκμετάλλευσης ή ανόμοιες δομές κόστους εντός της εκμετάλλευσης, αλλά η υποκείμενη αιτία να πηγάζει από νέα προϊόντα ή υπηρεσίες που επηρεάζουν διαφορετικά την κερδοφορία κάθε μεμονωμένου μέλους. Η διαφορετικότητα στον τρόπο με τον οποίο συναλλάσσεται κάθε μέλος με το συνεταιρισμό είναι η βασική αιτία της δυσκολίας στις αποφάσεις κατανομής πόρων σε επίπεδο συνεταιρισμού. Όταν οι συνεταιριστικές αποφάσεις επηρεάζουν διαφορετικά τα μέλη, ο συνεταιρισμός κινδυνεύει να δημιουργήσει αντικρουόμενες υπο-ομάδες μελών του κάθε φορά που εισάγεται μια νέα σειρά προϊόντων ή υπηρεσιών. Έτσι, η δέσμη αγαθών που παρέχει ο συνεταιρισμός μπορεί να περιλαμβάνει ορισμένα αγαθά και υπηρεσίες που ευνοούν ένα μέρος των μελών, ενώ έχουν ουδέτερο ή αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση σε επίπεδο εκμετάλλευσης των εναπομεινάντων μελών-χρηστών.

Η τάση των επενδυτικών προτιμήσεων να συνδέονται με τη δομή των αγροτικών εκμεταλλεύσεων των μελών συχνά δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη διανεμητικών συνασπισμών κατά τη διάρκεια διαδοχικών αξιολογήσεων επενδυτικών αποφάσεων του συνεταιρισμού. Εάν η ατομική κερδοφορία των μελών-ιδιοκτητών επηρεαζόταν τυχαία από διάφορα επενδυτικά σχέδια, ο συνεταιρισμός θα ήταν λιγότερο πιθανό να βιώσει την ανάπτυξη ανταγωνιστικών ομάδων συμφερόντων εντός του. Ωστόσο, συμβαίνει συχνά, στην πράξη, οι διάφορες επενδυτικές ευκαιρίες να παράγουν παρόμοια αποτελέσματα κερδοφορίας για ορισμένα υποσύνολα των μελών. Κάτω από ορισμένες συνθήκες, αυτή η δυναμική μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα, για παράδειγμα, να βάλει τους αγρότες σε αντιπαράθεση με τους κτηνοτρόφους και τις μικρές εκμεταλλεύσεις έναντι των μεγάλων εκμεταλλεύσεων. Καθώς αυτές οι τριβές και οι αρνητικές επιπτώσεις της διαφορετικότητας εμφανίζονται, γίνεται προφανές ότι η εφαρμογή διαδικασιών επίτευξης συναίνεσης ή τεχνογνωσία στη αντιμετώπιση των συγκρούσεων είναι δικαιολογημένη πριν οι τριβές οδηγήσουν σε ανεξέλεγκτες καταστάσεις. Αυτή η τεχνογνωσία μπορεί να ενσωματωθεί στις διαδικασίες που υιοθετεί ο συνεταιρισμός, την επικρατούσα κουλτούρα ή σε προσωπικές δεξιότητες των συνεταιριστικών ηγετών. Η τροποποίηση των πολιτικών, των πρακτικών, των κινήτρων που αντιμετωπίζουν οι διάφορες υπο-ομάδες εντός του συνεταιρισμού είναι μερικά μόνο παραδείγματα βελτιωμένου συντονισμού και αποτελεσματικότητας εντός του συνεταιρισμού. Γενικά, αυτές οι ενέργειες οδηγούν τον

οργανισμό προς τη μείωση των δαπανηρών συνεπειών των τριβών. Αυτές οι λύσεις συνήθως ταιριάζουν σε μία από τις τέσσερις γενικές κατηγορίες λύσεων: (α) ευθυγράμμιση δικαιωμάτων και υποχρεώσεων χρήστη-επενδυτή-ιδιοκτήτη, (β) πολιτικές διατήρησης μελών, γ) εξισορρόπηση προσφοράς/ζήτησης, και (δ) λύσεις διαφάνειας. Αυτή η τροποποίηση ή/και η διαδικασία ονομάζεται "μαστόρεμα" (δες στο Παράρτημα 3, παραδείγματα λύσεων τύπου μαστορέματος, οι οποίες υιοθετήθηκαν από επιλεγμένους αγροτικούς συνεταιρισμούς στην Ευρώπη και τις Η.Π.Α.).

Το «**Μαστόρεμα**» τροποποιεί τις πρακτικές και προσαρμόζει τους λειτουργικούς μηχανισμούς του συνεταιρισμού για την ευθυγράμμιση των προτιμήσεων και των κινήτρων κάθε μέλους ή ενός υποσυνόλου των μελών. Ο όρος μαστόρεμα δεν υποδηλώνει σημαντική αλλαγή στα δικαιώματα ιδιοκτησίας και ελέγχου. Ωστόσο, συχνά συνεπάγεται αλλαγή του καταστατικού, των λειτουργικών πρακτικών ή των πολιτικών του συνεταιρισμού ώστε να μειωθούν οι άμεσες ή τοπικές αλλά όχι απαραίτητα εκτεταμένες τριβές. Το μαστόρεμα είναι ένα σημαντικό συστατικό της έννοιας της «**συνεταιριστικής ιδιοφυΐας**».

Η «**συνεταιριστική ιδιοφυΐα**» αναφέρεται στη διαδικασία που εκτελείται από την διοίκηση, το μάνατζμεντ και τα μέλη του συνεταιρισμού, οι οποίοι κατανοούν την αξία για το μέλος και για το συνεταιρισμό της ελαχιστοποίησης του συλλογικού κόστους λήψης αποφάσεων. Οι συμμετέχοντες σε αυτή τη διαδικασία εντοπίζουν προβλήματα (τριβές) ή πιθανά προβλήματα προτού αυτά οδηγήσουν σε δαπανηρές συνέπειες για την ομαλή λειτουργία, τον συντονισμό, τις συναλλαγές με μέλη και εντέλει του ελέγχου του συνεταιρισμού. Αυτοί οι συμμετέχοντες όχι μόνο εντοπίζουν αυτές τις τριβές ή πιθανές τριβές, αλλά ξέρουν επίσης πώς και ποιος μπορεί να λύσει αυτά τα προβλήματα. Αυτή η διαδικασία συνεταιριστικής ιδιοφυΐας μπορεί να είναι επίσημη ή άτυπη, αλλά είναι θεσμοθετημένη. Το κλειδί σε αυτή τη διαδικασία είναι η γνώση -δυναμική στη φύση- της μοναδικότητας της συνεταιριστικής μορφής επιχείρησης, που ανήκει και ελέγχεται από τους χρήστες της. Οι βιώσιμοι συνεταιρισμοί μπορούν να εμπλακούν σε συνεχή μαστορέματα. Ωστόσο, όταν η διεργασία δεν εξαλείφει τις τριβές, το κόστος της συλλογικής λήψης αποφάσεων αυξάνεται. Όταν το κόστος συλλογικής λήψης αποφάσεων συνεχίζει να αυξάνεται, το σχετικό κόστος ιδιοκτησίας επίσης αυξάνεται. Εάν τα προβλήματα της εκπροσώπησης, του ομορτισμού και της συλλογικής λήψης αποφάσεων επιμεινούν, η σταθερότητα του συνεταιρισμού

τίθεται σε κίνδυνο και συχνά είναι μια μικρή κρίση που πυροδοτεί την έναρξη της φάσης 4 του κύκλου ζωής.

Σημαντικότερα Σημεία Ενότητας 4

- Όταν διαχρονικά δεν αντιμετωπίζεται η υψηλή διαφορετικότητα των προτιμήσεων των μελών, αυξάνονται σημαντικά οι πιθανότητες για μειωμένη μακροζωία του συνεταιρισμού.
- Η συνεταιριστική ιδιοφυΐα ως διαδικασία αφορά το σχεδιασμό και εφαρμογή λύσεων που στοχεύουν στην ελαχιστοποίηση του οργανωτικού κόστους, το οποίο επιβαρύνει τους συνεταιρισμούς με τη μορφή τριβών που προκαλούνται από ακραία διαφορετικότητα στις προτιμήσεις των μελών.
- Το Μαστόρεμα αντιμετωπίζει αποκλειστικά τα συμπτώματα του οργανωτικού κόστους και, ως εκ τούτου, αναπόφευκτα θα αποτύχει να αντιμετωπίσει τα υποκείμενα προβλήματα. Ωστόσο, τα μαστορέματα μπορεί να διαρκέσουν για μεγάλο χρονικό διάστημα, εφόσον οι τριβές παραμένουν ελέγξιμες.

Ερωτήσεις Αυτοαξιολόγησης: Ενότητα 4

Ερώτηση 4-1: Με ποιους τρόπους μπορεί η διαφορετικότητα των μελών να υπονομεύσει τις συνεργατικές διαδικασίες;

Ερώτηση 4-2: Ποιες είναι οι κύριες πηγές διαφορετικότητας των μελών;

Ερώτηση 4-3: Γιατί οι συνεταιρισμοί πρέπει να αναμένουν αύξηση των μελών με την πάροδο του χρόνου;

Ερώτηση 4-4: Τι είναι το «μαστόρεμα»;

Ερώτηση 4-5: Τι είναι η «συνεταιριστική ιδιοφυΐα»;

Ενότητα 5:

Συνεταιριστικός κύκλος ζωής: Φάση 4 — Αναγνώριση και Ενδοσκόπηση

Καθώς τα θετικά αποτελέσματα της ύπαρξης μελών με διαφορετικά χαρακτηριστικά μειώνονται και μετατρέπονται σε παράγοντες που προκαλούν το σχηματισμό χωριστών υπο-ομάδων, οι στόχοι και η κατεύθυνση του συνεταιρισμού γίνονται ασαφείς, χωρίς δέσμευση των μελών στην επίτευξή τους, οδηγώντας σε ταχεία παρακμή. Μια προσπάθεια εναρμόνισης των αντικρουόμενων στόχων των διαφόρων υπο-ομάδων μελών μπορεί να οδηγήσει σε έντονη αναποτελεσματικότητα. Ως αποτέλεσμα, μπορεί να προκύψει σύγκρουση μεταξύ διαφορετικών ομάδων εντός του συνεταιρισμού, καθώς ορισμένα μέλη μπορεί να προτιμούν να τηρούν τους αρχικούς συνεταιριστικούς στόχους, ενώ άλλα μπορεί να πιέζουν για αλλαγή σκοπού ή στρατηγικής για να κερδίσουν ένα εφάπαξ όφελος ή αλλαγή κατεύθυνσης.

Σε αυτό το στάδιο, ο συνεταιρισμός μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνθετο σύστημα μηχανισμών που ρυθμίζουν τις αλληλεπιδράσεις των παραγωγών-μελών του. Αυτό το σύστημα μπορεί να έχει την τάση να επιμένει στην τρέχουσα κατάστασή του, καθιστώντας δύσκολο να προβλέψει κανείς τα μελλοντικά του αποτελέσματα χωρίς να κατανοήσει το παρελθόν του. Η Φάση 4 είναι μια εποχή αυτοστοχασμού, όπου ο συνεταιρισμός πρέπει να εξετάσει την ιστορία του και την ανάπτυξή του κατά το παρελθόν. Ωστόσο, αυτή η ανάλυση μπορεί να είναι δύσκολη λόγω των συγκρούσεων και της αντίστασης στην αλλαγή που υπάρχουν μέσα στον συνεταιρισμό.

Στο τέλος της τρίτης φάσης, οι ηγέτες των συνεταιρισμών μπορεί να συνειδητοποιούν τις αρνητικές επιπτώσεις της αυξανόμενης διαφορετικότητας των προτιμήσεων των μελών. Συνήθως, μια ομάδα ανθρώπων, συμπεριλαμβανομένων τόσο μελών όσο και εξωτερικών συνεργατών, σχηματίζεται για να διερευνήσει τις επιλογές του συνεταιρισμού και να βρει μια λύση. Αυτή η ομάδα συχνά καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η πρόσκαιρη αντιμετώπιση της αναποτελεσματικότητας που προκαλείται από τις διαφορετικές προτιμήσεις μεταξύ των υποομάδων δε θα είναι πλέον βιώσιμη λύση μακροπρόθεσμα. Ο συνεταιρισμός αντιμετωπίζει ζητήματα όπως η έλλειψη ενδιαφέροντος από τα μέλη, η πτώση ή η στασιμότητα της αξίας των συναλλαγών, η απώλεια πελατών και η ανάπτυξη διασπαστικής

κουλτούρας, γεγονός που δείχνει ότι πρέπει ο συνεταιρισμός να προχωρήσει σε πιο δραστικές λύσεις, οι οποίες θα λαμβάνουν υπόψη τους τις διαχρονικές αλλαγές στις αρχικές αξίες, πεποιθήσεις και στόχους. Η ομάδα που πραγματοποιεί την ανάλυση των προβλημάτων συνειδητοποιεί ότι οι λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο συνεταιρισμός μπορεί να είναι πολιτικά ευαίσθητες, καθώς πηγάζουν από βαθύτερα ζητήματα όπως η επιλογή της αρχικής οργανωτικής δομής. Μετά την επανεξέταση των περιορισμών που θέτει το καταστατικό και η νομοθεσία, καθώς και οι καθιερωμένες πολιτικές και πρακτικές, η επιτροπή διαπιστώνει ότι τα κύρια προβλήματα σχετίζονται με τον έλεγχο και την κεφαλαιοποίηση. Η ομάδα αναγνωρίζει ότι τα ίδια ζητήματα ελέγχου και κεφαλαιοποίησης, που είχαν προκύψει κατά την ανάπτυξη του αρχικού σχεδιασμού του συνεταιρισμού, επανεμφάνιστηκαν. Παρά το γεγονός ότι γνώριζαν τις δυσκολίες που δημιουργούσε ο διπλός ρόλος του μέλους του συνεταιρισμού ως χρήστη και επενδυτή, οι ιδρυτές πίστευαν ότι τα οφέλη υπερτερούσαν του κόστους. Μερικοί από τους ιδρυτές κατάλαβαν ότι μπορεί να προκύψουν προβλήματα ελέγχου και κατανομής επενδύσεων, αλλά οι περισσότεροι από τους αρχικούς ηγέτες πίστευαν ότι αυτές οι προκλήσεις θα μπορούσαν να επιλυθούν μέσω μικρών προσαρμογών, μειώνοντας ορισμένες από τις αρνητικές επιπτώσεις από τα εγγενή χαρακτηριστικά συνεργασίας. Ωστόσο, καθώς αυτές οι προσαρμογές απέτυχαν να σταματήσουν την πτώση της συνεργατικής συμπεριφοράς μεταξύ των μελών, αναζήτησαν λύση στη φάση 4.

Η διερεύνηση της ομάδας ανάλυσης για τα εγγενή ελαττώματα στην οργάνωση του συνεταιρισμού και η επανειλημμένη ανάγκη για προσωρινές επιδιορθώσεις θα οδηγούσε στον εντοπισμό εντάσεων που επιμένουν. Τα αόριστα ή ασαφώς καθορισμένα δικαιώματα ιδιοκτησίας (VDPRs) θεωρούνται ως οι βαθύτερες αιτίες της αναποτελεσματικότητας της συνεργασίας που οδηγούν σε συμπτώματα τα οποία προσδιορίζονται ως τριβές. Αυτές οι συμπεριφορές που πηγάζουν από τα παραπάνω προβλήματα κατηγοριοποιούνται ως πρόβλημα λαθρεπιβατών, επενδυτικού ορίζοντα, επενδυτικού χαρτοφυλακίου, κόστους επιρροής και ελέγχου (βλ. Πλαίσια Β και Γ παρακάτω).

Ένθετο Β. Περιορισμοί λόγω ασαφώς καθορισμένων ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων στους αγροτικούς συνεταιρισμούς (1)

Τα δικαιώματα ιδιοκτησίας αναφέρονται στη νόμιμη ιδιοκτησία φυσικών και άυλων περιουσιακών στοιχείων, συμπεριλαμβανομένων της γης, των κτιρίων, της πνευματικής ιδιοκτησίας και των φυσικών πόρων. Στους γεωργικούς συνεταιρισμούς, τα δικαιώματα ιδιοκτησίας συχνά ορίζονται με τρόπο που επιτρέπει σε πολλούς ενδιαφερόμενους να μοιράζονται την ιδιοκτησία και τον έλεγχο των περιουσιακών στοιχείων. Ωστόσο, αυτό μπορεί μερικές φορές να οδηγήσει σε ασαφείς και αντικρουόμενους περιορισμούς στα δικαιώματα ιδιοκτησίας, οι οποίοι μπορούν να δημιουργήσουν εμπόδια στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και συνεργασία εντός του συνεταιρισμού. Είναι σημαντικό για τους γεωργικούς συνεταιρισμούς να έχουν σαφή και σαφώς καθορισμένα δικαιώματα ιδιοκτησίας προκειμένου να διασφαλίζεται η αποτελεσματική και βιώσιμη χρήση των πόρων και να αποφεύγονται οι διαφωνίες μεταξύ των μελών. Όταν τα δικαιώματα ιδιοκτησίας επί συνεταιριστικών περιουσιακών στοιχείων δεν είναι σαφώς καθορισμένα, συνήθως δημιουργούν δύο σειρές προβλημάτων ή περιορισμών. περιορισμοί απόκτησης κεφαλαίου και ελέγχου. Το πρώτο σύνολο, οι περιορισμοί απόκτησης κεφαλαίου περιλαμβάνουν τρία προβλήματα: ελεύθερους οδηγούς, επενδυτικό ορίζοντα και περιορισμούς επενδυτικού χαρτοφυλακίου.

Το **πρόβλημα των λαθρεπιβατών** στους αγροτικούς συνεταιρισμούς αναφέρεται σε μια κατάσταση όπου ορισμένα μέλη του συνεταιρισμού επωφελούνται από τις προσπάθειες και τις επενδύσεις άλλων, χωρίς να συνεισφέρουν οι ίδιοι. Αυτό μπορεί να προκύψει όταν ορισμένα μέλη είναι σε θέση ή δεν επιθυμούν να συνεισφέρουν στις δραστηριότητες του συνεταιρισμού, αλλά εξακολουθούν να επωφελούνται από τους πόρους και τις υπηρεσίες του. Το πρόβλημα του free rider μπορεί να μειώσει τα κίνητρα για τα άτομα να συνεισφέρουν, οδηγώντας σε μειωμένη συνεργασία και χαμηλότερη συνολική παραγωγικότητα. Για να μετριαστεί το πρόβλημα του free rider, οι αγροτικοί συνεταιρισμοί μπορούν να εφαρμόσουν πολιτικές και μηχανισμούς για την ενθάρρυνση και την επιβράβευση μεμονωμένων συνεισφορών, όπως η κατανομή κερδών και οφελών με βάση τη συμμετοχή και τις επενδύσεις κάθε μέλους.

Το **πρόβλημα του επενδυτικού ορίζοντα** στους αγροτικούς συνεταιρισμούς αναφέρεται στη δυσκολία ευθυγράμμισης των επενδυτικών αποφάσεων των μελών του συνεταιρισμού με τους μακροπρόθεσμους στόχους και στόχους του συνεταιρισμού. Αυτό μπορεί να συμβεί επειδή τα μεμονωμένα μέλη μπορεί να έχουν διαφορετικούς χρονικούς ορίζοντες για τις επενδύσεις τους, με ορισμένα μέλη να επικεντρώνονται στα βραχυπρόθεσμα κέρδη και άλλα στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και βιωσιμότητα. Το πρόβλημα του επενδυτικού ορίζοντα μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών και να οδηγήσει σε μη βέλτιστες επενδυτικές αποφάσεις για τον συνεταιρισμό ως σύνολο. Για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος, οι αγροτικοί συνεταιρισμοί μπορούν να εφαρμόσουν πολιτικές και μηχανισμούς για να ενθαρρύνουν και να υποστηρίξουν τον μακροπρόθεσμο επενδυτικό σχεδιασμό, όπως η παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης σχετικά με τα οφέλη της μακροπρόθεσμης σκέψης και η επιβράβευση των μελών που συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη επιτυχία του συνεργατικής.

Το **πρόβλημα του επενδυτικού χαρτοφυλακίου** στους αγροτικούς συνεταιρισμούς αναφέρεται στη δυσκολία εξισορρόπησης της κατανομής των πόρων και των επενδύσεων μεταξύ διαφορετικών έργων, δραστηριοτήτων και ευκαιριών. Αυτό μπορεί να προκύψει επειδή τα μέλη του συνεταιρισμού μπορεί να έχουν διαφορετικές απόψεις και προτιμήσεις σχετικά με την κατανομή των πόρων, οδηγώντας σε αντικρουόμενους στόχους και στόχους. Το πρόβλημα του επενδυτικού χαρτοφυλακίου μπορεί να οδηγήσει σε μη βέλτιστες επενδυτικές αποφάσεις για τον συνεταιρισμό και να μειώσει τη συνολική απόδοση και αποτελεσματικότητά του. Για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος, οι γεωργικοί συνεταιρισμοί μπορούν να εφαρμόσουν πολιτικές και μηχανισμούς για να εξασφαλίσουν ότι οι επενδυτικές αποφάσεις βασίζονται σε μια ολοκληρωμένη ανάλυση των πιθανών κινδύνων και οφελών διαφορετικών έργων και ευκαιριών, λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις και τις προτιμήσεις όλων των μελών. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη χρήση εργαλείων αξιολόγησης επενδύσεων και λήψης αποφάσεων, όπως ανάλυση κόστους-οφέλους και ανάλυση πολλαπλών κριτηρίων, για να διασφαλιστεί ότι οι επενδυτικές αποφάσεις λαμβάνονται προς το συμφέρον του συνεταιρισμού στο σύνολό του.

Ένθετο Γ. Περιορισμοί λόγω ασαφώς καθορισμένων ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων στους αγροτικούς συνεταιρισμούς (2)

Το δεύτερο σύνολο ασαφώς καθορισμένων περιορισμών δικαιωμάτων ιδιοκτησίας ονομάζονται περιορισμοί ελέγχου και περιλαμβάνουν: το πρόβλημα ελέγχου, το πρόβλημα του κόστους επιρροής και τον περιορισμό συλλογικής λήψης αποφάσεων.

Το **πρόβλημα ελέγχου** στους αγροτικούς συνεταιρισμούς αναφέρεται σε μια κατάσταση όπου τα συμφέροντα και τα κίνητρα της διοίκησης του συνεταιρισμού (ο πράκτορας) μπορεί να μην ευθυγραμμίζονται με τους στόχους και τα συμφέροντα των μελών (των εντολέων). Αυτό μπορεί να συμβεί όταν η διοίκηση έχει περισσότερες πληροφορίες, δύναμη ή κίνητρα να ενεργήσει προς το συμφέρον της και όχι προς το συμφέρον των μελών. Το πρόβλημα του κύριου-πράκτορα μπορεί να οδηγήσει σε μη βέλτιστα αποτελέσματα για τον συνεταιρισμό και να μειώσει την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία μεταξύ των μελών. Για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος, οι αγροτικοί συνεταιρισμοί μπορούν να εφαρμόσουν πολιτικές και μηχανισμούς για την ευθυγράμμιση των κινήτρων και των στόχων της διοίκησης με αυτούς των μελών, όπως αποζημιώσεις βάσει απόδοσης, τακτικά συστήματα αναφοράς και λογοδοσίας και ανεξάρτητους μηχανισμούς εποπτείας. Επιπλέον, τα μέλη μπορούν επίσης να διαδραματίσουν πιο ενεργό ρόλο στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στη διακυβέρνηση για να διασφαλιστεί ότι η διοίκηση ενεργεί προς το συμφέρον του συνεταιρισμού στο σύνολό του.

Το **πρόβλημα του κόστους επιρροής** προκύπτει στους γεωργικούς συνεταιρισμούς όταν τα μέλη προσπαθούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις διανομής του πλούτου προς το ατομικό τους όφελος και αντίθετα προς το όφελος του συνεταιρισμού ως συνόλου. Αυτό γίνεται με την παροχή παραπλανητικών πληροφοριών ή, απλώς, με την κοινοποίηση των προτιμήσεών τους στο διοικητικό συμβούλιο ή/και στον διευθύνοντα σύμβουλο. Οι συνεταιριστικοί ηγέτες έχουν δύο επιλογές. μαραίνονται για να αγνοήσουν τις προσπάθειες επιρροής, κάτι που είναι δύσκολο επειδή τα μέλη είναι οι ιδιοκτήτες του συνεταιρισμού ή εγκαθιστούν συστήματα πληροφοριών διαχείρισης που ελέγχουν την ακρίβεια των πληροφοριών που παρέχονται από τα μέλη. Και στις δύο περιπτώσεις ο συνεταιρισμός επιβαρύνεται με επιπλέον κόστος. Τα IOF επιβαρύνονται επίσης με παρόμοιο κόστος, αλλά μόνο από υπαλλήλους που προσπαθούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις προς όφελός τους. Στους αγροτικούς συνεταιρισμούς, οι ιδιοκτήτες-μέλη προσπαθούν επίσης να επηρεάσουν τις αποφάσεις διανομής του πλούτου.

Το **κόστος λήψης συλλογικών αποφάσεων** σε γεωργικούς συνεταιρισμούς αναφέρεται στο κόστος που σχετίζεται με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων συλλογικά, όπως ο χρόνος και οι πόροι που απαιτούνται για τον συντονισμό και την επικοινωνία με όλα τα μέλη, τη συλλογή πληροφοριών και απόψεων και την επίτευξη συναίνεσης. Η συλλογική λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι πιο περίπλοκη και χρονοβόρα από την ατομική λήψη αποφάσεων, ειδικά σε μεγαλύτερους συνεταιρισμούς με ποικίλα μέλη. Το συλλογικό κόστος λήψης αποφάσεων μπορεί να μειώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του συνεταιρισμού και μπορεί να αποθαρρύνει τα μέλη από τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος, οι γεωργικοί συνεταιρισμοί μπορούν να εφαρμόσουν πολιτικές και μηχανισμούς για την απλοποίηση και τον εξορθολογισμό της συλλογικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων, όπως η χρήση τεχνολογίας για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας και της ανταλλαγής πληροφοριών και η ενθάρρυνση των μελών να συμμετέχουν σε τακτικά προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης για τη βελτίωση των αποφάσεών τους. δεξιότητες κατασκευής. Επιπλέον, ο συνεταιρισμός μπορεί επίσης να υιοθετήσει εναλλακτικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, όπως η λήψη αποφάσεων βάσει συναίνεσης ή η πλειοψηφία, για να εξισορροπήσει την ανάγκη για ένταξη με την ανάγκη για αποτελεσματικότητα.

Καθώς η γεωργία και η βιομηχανία τροφίμων εξαρτώνται περισσότερο από το κεφάλαιο, το έργο της απόκτησης και της αντιστάθμισης ιδίων κεφαλαίων/υψηλού κινδύνου αυξάνει την πιθανότητα σύγκρουσης μεταξύ της συνεταιριστικής ηγεσίας και των υποομάδων μελών. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να εξετάσουμε τα βασικά σημεία έντασης με μεγαλύτερη λεπτομέρεια για να βελτιώσουμε την κατανόησή μας για τις διαδικασίες και τους στόχους που είναι απαραίτητα για την επιβίωση του συνεταιρισμού.

Στην εταιρική χρηματοδότηση, υπάρχει μια διάκριση μεταξύ οικονομικής χαλάρωσης και ελεύθερων ταμειακών ροών (FCF). Η χρηματοοικονομική χαλάρωση αναφέρεται στο πλεόνασμα ρευστών περιουσιακών στοιχείων και αχρησιμοποίητη δανειακή ικανότητα που υπερβαίνει τις απαιτήσεις για την κάλυψη των τρεχόντων λειτουργικών εξόδων και των χρεωστικών υποχρεώσεων. Οι συνεταιρισμοί με υψηλό επίπεδο οικονομικής χαλάρωσης μπορεί να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα απόδοσης, επειδή οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων τους έχουν την ευελιξία να επωφεληθούν άμεσα από ευνοϊκές επενδυτικές ευκαιρίες που έχουν θετική καθαρή παρούσα αξία.

Οι ελεύθερες ταμειακές ροές (FCF) αναφέρονται στα κεφάλαια που υπερβαίνουν το ποσό που απαιτείται για την επένδυση σε έργα με θετική καθαρή παρούσα αξία, προεξοφλημένα στο κατάλληλο κόστος κεφαλαίου. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι μάντζερ που έχουν ουσιαστικό έλεγχο μιας επιχείρησης πολλές φορές τείνουν να διατηρούν επιπλέον πόρους σε αποθεματικά ή να επενδύουν σε έργα με αρνητική καθαρή παρούσα αξία, οδηγώντας σε σημαντικό κόστος εκπροσώπησης. Αυτό είναι ιδιαίτερα πιθανό σε συνεταιρισμούς που λειτουργούν σε ώριμους ή παρακμάζοντες κλάδους, καθώς οι ελεύθερες ταμειακές ροές εξαρτάται από τον αριθμό των έργων θετικής καθαρής παρούσας αξίας που διαθέτει ο συνεταιρισμός. Οι συνεταιρισμοί με άφθονη ρευστότητα ή με μεγάλης αξίας μετοχές σε άλλες εταιρείες και περιορισμένες επενδυτικές ευκαιρίες είναι πιο επιρρεπείς στη χρηματοδότηση έργων με αρνητική καθαρή παρούσα αξία. Επιπλέον, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου ενδέχεται να δυσκολεύονται να παρακολουθήσουν την εσωτερική χρηματοδότηση ή να αποφεύγουν να ζητήσουν ενεργά από το επαγγελματικό μάντζμεντ την αποδέσμευση πλεονασματικών κεφαλαίων και την επιστροφή τους στα μέλη.

Στην ιδανική περίπτωση, οι συνεταιρισμοί θα είχαν αρκετούς εσωτερικούς οικονομικούς πόρους για να χρηματοδοτήσουν έργα θετικής καθαρής παρούσας αξίας και να αποφύγουν

ζητήματα ελεύθερων ταμειακών ροών, διανέμοντας τα κεφάλαια στα μέλη. Ωστόσο, ο καθορισμός του βέλτιστου επιπέδου ρευστότητας περιπλέκεται από παράγοντες όπως η αβεβαιότητα, η άυλη φύση των επενδυτικών ευκαιριών και η δυσκολία εκτίμησης του σχετικού κόστους κεφαλαίου. Η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία προτείνει διάφορους λόγους για τους οποίους οι συνεταιρισμοί μπορεί να είναι επιρρεπείς σε προβλήματα ελεύθερων ταμειακών ροών. Αυτή η ευπάθεια προκύπτει από τη θεμελιώδη φύση των παραδοσιακών συνεταιρισμών και τα ασαφή ιδιοκτησιακά δικαιώματα των μελών. Επισημαίνουμε τρία χαρακτηριστικά των παραδοσιακών γεωργικών συνεταιρισμών, που επηρεάζονται από τους ασαφείς περιορισμούς των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, όπως έχουν παρουσιαστεί στην προηγούμενη ενότητα, και τα οποία μπορεί να οδηγήσουν σε αύξηση του κόστους λειτουργίας του συνεταιρισμού: διαχείριση κινδύνου, αξιολόγηση κόστους κεφαλαίου και άδικη μεταφορά πόρων από κάποια μέλη σε κάποια άλλα.

Στην τελική φάση του συνεταιριστικού κύκλου ζωής, η αυξανόμενη πολυπλοκότητα και το κόστος της ανάληψης κινδύνου οδηγεί σε αύξηση του κόστους της συλλογικής λήψης αποφάσεων, όπως δαπανηρές αποφάσεις και επίλυση συγκρούσεων. Αυτή η φάση απαιτεί διαφάνεια στον εντοπισμό και ανάλυση των πηγών του αυξανόμενου κόστους ιδιοκτησίας και στην εξέταση διαφόρων λύσεων. Η φάση θεωρείται ολοκληρωμένη όταν η συνεταιριστική ηγεσία αναλαμβάνει ρητή δράση για την αντιμετώπιση προκλήσεων που δεν μπορούν να επιλυθούν με μικρές προσαρμογές ή όταν μια τέτοια ενέργεια ζητηθεί από τα μέλη.

Σημαντικότερα Σημεία Ενότητας 5

- Τα προβλήματα των λαθρεπιβατών, του επενδυτικού ορίζοντα, του επενδυτικού χαρτοφυλακίου, του ελέγχου, του κόστους επιρροής και του συλλογικού κόστους λήψης αποφάσεων προκαλούνται από μη σαφώς καθορισμένα δικαιώματα ιδιοκτησίας και ελέγχου για τα μέλη-χρήστες του συνεταιρισμού. Αυτά τα προβλήματα λειτουργούν ως οι βαθύτερες αιτίες του υψηλού οργανωτικού κόστους συντήρησης που επιβαρύνουν τους γεωργικούς συνεταιρισμούς στις φάσεις 3 και 4 του κύκλου ζωής τους.
- Χωρίς να αντιμετωπιστούν αυτές οι βαθύτερες αιτίες, το οργανωτικό κόστος θα αυξηθεί μέχρι την κατάρρευση του συνεταιρισμού, αργά ή γρήγορα.

Ερωτήσεις Αυτοαξιολόγησης: Ενότητα 5

Ερώτηση 5-1: Πότε ξεκινά η φάση 4 του κύκλου ζωής των συνεταιρισμών;

Ερώτηση 5-2: Ποιες είναι οι βαθύτερες αιτίες των τριβών που παρατηρούνται στους αγροτικούς συνεταιρισμούς στις φάσεις 3 και 4 του κύκλου ζωής τους;

Ερώτηση 5-3: Ποιο είναι το πρόβλημα ελεύθερων ταμειακών ροών στους αγροτικούς συνεταιρισμούς και ποιες οι συνέπειές του;

Ερώτηση 5-4: Ποια συμπτώματα παρατηρούμε στους αγροτικούς συνεταιρισμούς κατά τη φάση 4 του κύκλου ζωής τους;

Ερώτηση 5-5: Ποιο είναι το πρόβλημα του επενδυτικού ορίζοντα στους αγροτικούς συνεταιρισμούς και ποιες οι συνέπειές του;

Ενότητα 6:

Συνεταιριστικός κύκλος ζωής: Φάση 5— Επιλογή

Στο τέλος της φάσης 4, τα μέλη έρχονται αντιμέτωπα με μια απόφαση που θα επηρεάσει τη μακροζωία του συνεταιρισμού. Μπορεί να επιλέξουν να διατηρήσουν τα πράγματα ως έχουν, να δημιουργήσουν έναν νέο συνεταιρισμό, να εγκαταλείψουν τη συνεταιριστική οργανωτική μορφή ή να αλλάξουν θεμελιωδώς τη δομή του συνεταιρισμού, σε μια προσπάθεια να ελαχιστοποιήσουν τυχόν ζητήματα που επηρεάζουν την ευημερία του. Αυτές οι επιλογές προσδιορίζονται ως «μία από τα ίδια», «ωτοκία», «έξοδος» ή «επανίδρυση».

Η επιλογή διατήρησης του status quo (μία από τα ίδια) προϋποθέτει ότι εξωτερικοί παράγοντες θα επιτρέψουν τη συνέχιση της λειτουργίας του συνεταιρισμού με την τρέχουσα οργανωτική δομή του. Συχνά, αυτή η επιλογή αδράνειας προκαλείται από την έλλειψη συμφωνίας μεταξύ των φατριών, τη δυσκολία επίτευξης συναίνεσης σχετικά με τις εξωτερικές συνθήκες, τη δομή του κλάδου, τον ανταγωνισμό ή την αντίσταση στην αλλαγή. Με την πάροδο του χρόνου, η μετατόπιση και η υποκατάσταση μελών από νέα μέλη μπορεί να οδηγήσει σε εξασθένηση της σχέσης μελών και ηγεσίας, καθιστώντας την έξοδο ως την προτιμώμενη επιλογή. Αυτό συνέβη με τον συνεταιρισμό Murray Goulburn στην Αυστραλία, ο οποίος επέλεξε «μία από τα «ίδια» για μια δεκαετία πριν διαλυθεί τον Απρίλιο του 2018.

Η ωτοκία είναι μια διαδικασία κατά την οποία μια ομάδα εργαζομένων και ορισμένα μέλη που ήταν προηγουμένως μέρος ενός μητρικού συνεταιρισμού σχηματίζουν μια νέα ξεχωριστή επιχείρηση. Αυτές οι επιχειρήσεις είναι συχνά διασυνδεδεμένες και χρησιμοποιούν κοινά επενδυτικά δίκτυα που έχουν δημιουργηθεί μέσω της σύνδεσής τους με τον μητρικό συνεταιρισμό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ξεχωριστής νομικής οντότητας που αντιμετωπίζει τα ζητήματα επενδυτικού χαρτοφυλακίου ή ελεύθερων ταμειακών ροών δημιουργώντας ξεχωριστές υπο-ομάδες κεφαλαίων και διαχείρισης ανά προϊόν ή με βάση κάποιο άλλο κριτήριο. Ένα παράδειγμα αυτού είναι οι συνεταιρισμοί νέας γενιάς, όπως ο Southern Minnesota Sugar Beet Growers Cooperative στην περιοχή Renville της Νότιας Μινεσότα, Η.Π.Α.

Η επιλογή "έξοδος" σημαίνει το τέλος της ιδιοκτησίας του συνεταιρισμού από τα μέλη του, και μπορεί να περιλαμβάνει τη μετατροπή σε κεφαλαιουχική εταιρεία, μια υβριδική εταιρεία

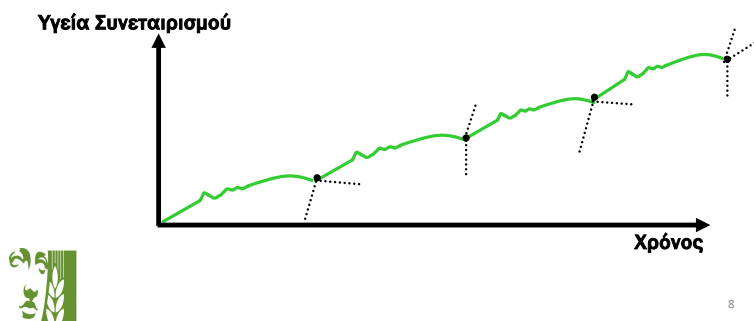
με μειωμένο έλεγχο από τα μέλη-χρήστες των υπηρεσιών της, ή εκκαθάριση. Η επιλογή αυτής της δυνατότητας εξαρτάται από την αποτίμηση των περιουσιακών στοιχείων του συνεταιρισμού ή από το κόστος των ιδίων κεφαλαίων που παρέχονται από τα μέλη σε σύγκριση με τα ίδια κεφάλαια που μπορεί να συνεισφέρουν μη-χρήστες επενδυτές. Η έννοια της εξόδου ως λύσης όταν έχει αντιμετωπιστεί η αποτυχία της αγοράς έχει συζητηθεί ευρέως από πολλούς μελετητές των αγροτικών συνεταιρισμών.

Η επανίδρυση επηρεάζει ρητά τουλάχιστον ένα από τα ακόλουθα: σκοπό συνεργασίας, οργανωτική κουλτούρα ή/και δικαιώματα ιδιοκτησίας μέλους-χρήστη (βλ. στο Ένθετο Δ, στο τέλος της Ενότητας 6, μια περίπτωση μελέτης σχετικά με το μαστόρεμα και μια επανίδρυση που απέτυχαν). Οι περισσότερες περιπτώσεις επανίδρυσης αφορούν αναδιανομή των δικαιωμάτων εισπραξής καθαρού εισοδήματος ή/και ελέγχου μεταξύ των μελών-χρηστών ή επαναπροσδιορίζουν το σκοπό ή/και την κυρίαρχη κουλτούρα κάνοντας ταυτόχρονα τις απαραίτητες σημαντικές αλλαγές στη στρατηγική του συνεταιρισμού. Παραδείγματα επιτυχημένων υβριδικών συνεταιρισμών, οι οποίοι εκχωρούν δικαιώματα ιδιοκτησίας απευθείας στο συνεταιρισμό σε μη-μέλη-χρήστες παραμένουν σχετικά σπάνια. Πιο συνηθισμένες είναι οι περιπτώσεις επανίδρυσης κατά τις οποίες τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα τροποποιούνται έτσι ώστε τα μέλη να ανταμείβονται και για τα χρήματα που επενδύουν στο συνεταιρισμό τους—όχι μόνο για τη χρήση των υπηρεσιών του. Ωστόσο, σε αυτές τις περιπτώσεις, τα δικαιώματα εισπραξής των καθαρών εσόδων του συνεταιρισμού συνήθως παραμένουν κατανεμημένα κυρίως μεταξύ των μελών-παραγωγών. Μεγάλο μέρος της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας που διερευνά εναλλακτικά δικαιώματα εισπραξής και ελέγχου περιγράφει αυτή τη στρατηγική. Η επιλογή της επανίδρυσης γίνεται συνήθως αφότου όλες οι άλλες επιλογές έχουν αποκλειστεί δια της ανάλυσης και της συζητήσεως σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου και γενικής συνέλευσης. Μερικές φορές αποτελεί μια αμφιλεγόμενη άσκηση, ενώ η μετάβαση στον επόμενο κύκλο ζωής μπορεί να μην είναι άμεση.

Η δυναμική φύση αυτού του πολυ-επιστημονικού αναλυτικού πλαισίου, που είναι ο κύκλος ζωής συνεταιρισμού, επιτρέπει στους ηγέτες των συνεταιρισμών να εξετάσουν τις κοινωνικές και θεσμικές διαδικασίες που επηρεάζουν τη συνεταιριστική βιωσιμότητα, οι οποίες μπορεί να χρειαστούν χρόνια για να ξεδιπλωθούν. Κατανοώντας το σύστημα ενός συνεταιρισμού στο πλαίσιο ενός κύκλου ζωής, οι συνέταιροι μαθαίνουν από προηγούμενες

επιτυχίες ή αποτυχίες εντός του οργανισμού, καθώς επανεξετάζουν και επαναδιατυπώνουν την οικονομική αιτιολόγηση για τη συνέχιση της λειτουργίας του συνεταιρισμού, τον επανασχεδιασμό της οργανωτικής δομής του και την επιλογή αντίστοιχων, καινούργιων τρόπων μέτρησης της υγείας του στις φάσεις 1 και 2 του επόμενου κύκλου ζωής του. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι, ενώ η συνεταιριστική υγεία μπορεί να μειωθεί σε έναν δεδομένο κύκλο ζωής, αυτό δεν σημαίνει ότι ο εκφυλισμός είναι επικείμενος. Οι προσαρμοστικοί συνεταιρισμοί επιδιώκουν την ευκαιρία να αναγεννηθούν μέσω πολλαπλών κύκλων ζωής.

Κύκλος Ζωής Συνεταιρισμού



Η διαδικασία που παρατηρείται καθώς ένας συνεταιρισμός ξεκινά έναν νέο κύκλο ζωής έχει ως εξής. Η λογική και οι κανόνες που αναπτύχθηκαν στις δύο πρώτες φάσεις του νέου κύκλου ζωής (αιτιολόγηση και οργανωτικός σχεδιασμός) αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης και προκύπτουν από μια συναίνεση των σημερινών και δυνητικά νέων μελών-χρηστών. Η επιλογή της επανίδρυσης (άλλοι όροι που χρησιμοποιούνται από τους συνεταιριστές περιλαμβάνουν «επισκευή» και «αναγέννηση» ή «επανεφεύρεση») προκύπτει από τη λογική της ανάλυσης που διεξήχθη στη φάση 4 του προηγούμενου κύκλου ζωής. Τα αποτελέσματα χρησιμεύουν ως βάση και ενημερώνουν την αναδιατύπωση του σκοπού και των κανόνων του παιχνιδιού για το νέο κύκλο ζωής. Τα μέλη μέσω άμεσης ψηφοφορίας ή αντιπροσωπευτικής ψήφου αρχίζουν στη συνέχεια την πορεία προς τη φάση 3 (ανάπτυξη, δόξα και διαφορετικότητα).

Σημαντικότερα Σημεία Ενότητας 6

- Η Φάση 5 είναι αφιερωμένη στην επιλογή μεταξύ των τεσσάρων εναλλακτικών για την εξέλιξη του συνεταιρισμού: έξοδος, μία από τα ίδια, ωοτοκία ή επανίδρυση.

- Οι συνεταιρισμοί που επιβιώνουν για πολλά χρόνια συνήθως επιλέγουν την επανίδρυση. Η επανίδρυση επιφέρει μια σημαντική αλλαγή σε οποιοδήποτε υποσύνολο ή στο σύνολο των ακόλουθων πολιτικών ή πρακτικών:
 - ο Ο σκοπός του συνεταιρισμού.
 - ο Η κουλτούρα των μελών και των εργαζομένων.
 - ο Τα δικαιώματα είσπραξης του καθαρού εισοδήματος.
 - ο Τα δικαιώματα ελέγχου.
- Εάν τα μέλη συμφωνήσουν με την επιλογή της επανίδρυσης, ο συνεταιρισμός ξεκινά έναν νέο κύκλο ζωής.

Ερωτήσεις Αυτοαξιολόγησης: Ενότητα 6

Ερώτηση 6-1: Πότε επιλέγουν οι αγροτικοί συνεταιρισμοί την επιλογή «μία από τα ίδια» στην 5η φάση του κύκλου ζωής τους;

Ερώτηση 6-2: Τι είναι η ωτοκία ως επιλογή για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς στην 5η φάση του κύκλου ζωής τους;

Ερώτηση 6-3: Τι αλλαγές στον συνεταιρισμό συνεπάγεται η επιλογή της επανίδρυσης;

Ερώτηση 6-4: Ποια είναι η βασική αλλαγή που σχετίζεται με την επιλογή της εξόδου στη φάση 5 του κύκλου ζωής ενός συνεταιρισμού;

Ερώτηση 6-5: Πώς καταφέρνουν κάποιοι αγροτικοί συνεταιρισμοί να επιβιώσουν για περισσότερα από 100 χρόνια;

Ένθετο Δ. Μαστόρεμα και επανεφεύρεση στον κόσμο των συνεταιρισμών: Η περίπτωση του CEBECO

Ο Royal Cebeco ήταν ένας ολλανδικός ομοσπονδιακός συνεταιρισμός πολλαπλών χρήσεων, ο οποίος γιόρτασε τα 100 χρόνια προσφοράς υπηρεσιών στα μέλη του το 1999. Λιγότερο από πέντε χρόνια αργότερα, ο συνεταιρισμός υπέστη κατάσχεση από πιστωτές του, ενώ τμήματα των περιουσιακών του στοιχείων αγοράστηκαν από πρώην τοπικούς συνεταιρισμούς ή άλλες εταιρείες. Ωστόσο, οι περίοδοι 1989-1992 και 1998-2001 ήταν περίοδοι συνεχών προσπαθειών ανάπτυξης από τη διοίκηση και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου του Cebeco. Εστιάζοντας στην περίοδο 1998-2001, παρατηρούμε ότι οι συνεταιρισμοί-μέλη είχαν ως στόχο να ενισχύσουν τον έλεγχο τους επί του Cebeco, να αυξήσουν τη διαφάνεια των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, να αποκτήσουν πιο άμεσο έλεγχο και να ενισχύσουν τη σχέση μεταξύ των συνεταιρισμών-μελών και των επιχειρηματικών μονάδων της Cebeco. Μετά από εκτεταμένη συζήτηση, οι αλλαγές στο καταστατικό του Ομίλου Cebeco εγκρίθηκαν κατά τη Γενική Συνέλευση του Μαΐου 2000 και τέθηκαν σε ισχύ την 1η Ιανουαρίου 2001. Αφορούσαν τα ακόλουθα:

- Να ενταχθούν όλες οι δραστηριότητες του Ομίλου Cebeco υπό μια ανώνυμη εταιρεία, την Cebeco Group B.V., με μοναδικό μέτοχο την Royal Cebeco Group Cooperative.
- Ενίσχυση της εξουσίας λήψης αποφάσεων της Γενικής Συνέλευσης των συνεταιρισμών μελών σε στρατηγικά θέματα.
- Να αλλάξει τη δομή λήψης αποφάσεων δημιουργώντας μια άμεση σχέση μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου του Royal Cebeco Group Cooperative και του συμβουλίου των επιτρόπων του Cebeco Group B.V.
- Να καταλείψει τα γενικά αποθεματικά του Cebeco σε μερίδες συμμετοχής των συνεταιρισμών-μελών και να δημιουργήσει μια άμεση σχέση μεταξύ του αριθμού των ψήφων και του αριθμού των μερίδων.
- Να δώσει σε συνεταιρισμούς-μέλη και ομάδες αγροτών-μελών την ευκαιρία να συμμετέχουν άμεσα οικονομικά σε συγκεκριμένες αλυσίδες, με την έκδοση (από τον Όμιλο Cebeco) μερίδων συμμετοχής για συγκεκριμένη αλυσίδα.

Ωστόσο, αυτές οι αλλαγές δεν αρκούσαν για να σώσουν τον Cebeco. Το 2001 ήταν μια οικονομική καταστροφή για τον συνεταιρισμό. Προκειμένου να εφαρμοστούν οι αποφάσεις που ελήφθησαν το 2000 για την ενίσχυση της σχέσης μεταξύ των συνεταιρισμών-μελών και των επιχειρηματικών μονάδων Cebeco και τη βελτίωση των οικονομικών προοπτικών, η Γενική Συνέλευση τον Οκτώβριο του 2001 αποφάσισε ότι τα μέλη θα αναλάμβαναν το πλειοψηφικό μερίδιο σε θυγατρικές που είναι υπεύθυνες για την αγορά συστατικών ζωοτροφών, λιπασμάτων, δημητριακών, και προϊόντα φυτοπροστασίας, με τον όμιλο Cebeco να διατηρεί μειοψηφική θέση. Τον Νοέμβριο του 2001, ο Όμιλος Cebeco πούλησε την επιχειρηματική του μονάδα Verbeek's Hatchery σε δύο συνεταιρισμούς-μέλη, τον Rijnvallei (70%) και την ACM (30%). Η Rijnvallei απέκτησε πλήρη ιδιοκτησία και έλεγχο. Η μερίδες της ACM έδιναν μόνο δικαιώματα είσπραξης καθαρού εισοδήματος. Τον Δεκέμβριο του 2001, ο Όμιλος Cebeco μείωσε το μερίδιό του στην Cefetra, τη θυγατρική που αγοράζει και εισάγει συστατικά ζωοτροφών, από 51% σε 25%. Το 26% μεταφέρθηκε σε εννέα συνεταιρισμούς-μέλη παραγωγής ζωοτροφών (που ήδη κατείχε το 49%).

Οι οικονομικές δυσκολίες που αντιμετώπιστηκαν το 2001 κατέδειξαν ότι τα χρηματοοικονομικά αποθεματικά του κεντρικού συνεταιρισμού μειώνονταν ραγδαία. Οι απώλειες οδήγησαν σε πτώση του ποσοστού φερεγγυότητας από 36,4% το 2000 σε 18,6% το 2001. Αυτή η μείωση, μαζί με την απαίτηση για πρόσθετα δάνεια, προσέδρασε τον αυστηρότερο έλεγχο των τραπεζών, ιδιαίτερα της Rabobank, ως προς τις αποφάσεις του Cebeco. Μέχρι το τέλος του 2001, έγινε φανερό στη διοίκηση και στο διοικητικό συμβούλιο ότι θα χρειαζόταν μια σημαντική επανίδρυση.

Μετά από εκτενείς συζητήσεις σε όλο τον οργανισμό, η Γενική Συνέλευση τον Ιανουάριο του 2002 αποφάσισε να επικεντρωθεί στις αλυσίδες πουλερικών και χοιρινού κρέατος και να εκχωρήσει όλες τις άλλες δραστηριότητες. Στην αλυσίδα πουλερικών, οι βασικές επιχειρηματικές μονάδες ήταν η Plukon Royale Group και η Plusfood, που αμφότερες ασχολούνταν με την επεξεργασία και εμπορία κρέατος πουλερικών. Στην αλυσίδα χοιρινού κρέατος, ο Cebeco κατείχε μειοψηφικό μερίδιο (24%) στην Dumeco BV. Επίσης, το πλειοψηφικό μερίδιο (51%) στην εμπορική εταιρεία Kühne + Heitz επρόκειτο να διατηρηθεί, επειδή η συμμετοχή ήταν κερδοφόρα και επειδή η εν λόγω εταιρεία ήταν σημαντικός εξαγωγέας κρέατος πουλερικών. Αυτή η έμφαση στην ενίσχυση των εργασιών στον τομέα της ζωικής παραγωγής ευθυγραμμίστηκε καλά με τις κύριες δραστηριότητες των μεγαλύτερων συνεταιρισμών-μελών, κυρίως των παραγωγών σύνθετων ζωοτροφών. Το 80% των συνδυασμένων δραστηριοτήτων του Ομίλου Cebeco και των συνεταιρισμών-μελών του ήταν ήδη στον τομέα των ζωικών προϊόντων, συμπεριλαμβανομένων των ζωοτροφών και του κρέατος.

Ως αποτέλεσμα των αποεπενδύσεων, ο κύκλος εργασιών του Ομίλου Cebeco το 2002 ήταν 1,2 δισ. ευρώ, έναντι 3,9 δισ. ευρώ το 2001. Το καθαρό αποτέλεσμα του συνεταιρισμού ήταν κέρδη σχεδόν 40 εκατ. ευρώ, έναντι ζημιών 108 εκατ. ευρώ το 2001. Το ποσοστό φερεγγυότητας ήταν 42%, έναντι 18% το 2001. Τα περισσότερα από τα τραπεζικά δάνεια εξοφλήθηκαν. Ενώ ο συνεταιρισμός κατείχε λιγότερα περιουσιακά στοιχεία, τα οικονομικά αποτελέσματα για το 2002 ήταν ικανοποιητικά. Το 2003 πραγματοποιήθηκαν περαιτέρω αποεπενδύσεις.

Οι αλλαγές στο καταστατικό της 1ης Ιανουαρίου 2001 αφαίρεσαν το μέγιστο αριθμό ψήφων που μπορούσε να έχει ένα μέλος. Από τον Ιανουάριο του 2003, ο συνεταιρισμός μέλος Agrifirm (το αποτέλεσμα της συγχώνευσης μεταξύ ACM και Cavo-Latuco, το 2002) κατείχε το 38% των ψήφων και ο συνεταιρισμός μέλος ABCTA (το αποτέλεσμα της συγχώνευσης μεταξύ ABC και CTA, το 2000) κατείχε 32% των ψήφων. Με το συνδυασμένο 70%, αυτοί οι δύο συνεταιρισμοί-μέλη κυριαρχούσαν στις αποφάσεις για την αναδιάρθρωση της Cebeco.

Ο Όμιλος Cebeco τελικά διατήρησε μόνο σημαντική συμμετοχή στην αλυσίδα πουλερικών, παρά το γεγονός ότι αρχικά αποφάσισε να επικεντρωθεί τόσο στις αλυσίδες πουλερικών όσο και στις αλυσίδες χοιρινού κρέατος. Διατήρησαν μόνο ένα μικρό μερίδιο στην εταιρεία επεξεργασίας χοιρινού κρέατος, Dumeco, στην αλυσίδα χοιρινού κρέατος. Τον Απρίλιο του 2003 η Dumeco εξαγοράστηκε από τη Sobel, μια εταιρεία που ανήκει πλήρως στο συνδικάτο αγροτών ZLTO. Η Dumeco εντάχθηκε στη νεοιδρυθείσα εταιρεία Best Agrifund, η οποία, εκείνη την εποχή, ανήκε κατά 85% στην ZLTO και κατά 15% στους τρεις συνεταιρισμούς που ήταν πρώην μέτοχοι της Dumeco BV (Cehave-Landbouwbelang, Cebeco και Cooperative Dumeco). Το 2004, η Cebeco πούλησε το 4% της μετοχής της στο Best Agrifund, στον πλειοψηφικό μέτοχο ZLTO. Παρ' όλες αυτές τις αλλαγές, ο Cebeco δεν επέζησε. Η περίοδος 2002-2010 ήταν περίοδος αναταραχής με συνεχείς εκποιήσεις θυγατρικών και επιχειρηματικών μονάδων. Το οριστικό τέλος του Cebeco επήλθε την 1η Απριλίου 2010.

Πηγή: Bijman, J., Poppe, K.J., Cook, M.L., Iliopoulos, C. (2012). Support for Farmers' Cooperatives; Case Study Report Cebeco. Wageningen: Wageningen UR.

Επιπλέον Πηγές

Βιβλιογραφία

- Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K.J., Gijselinckx, C., Hagedorn, K., Hanisch, M., and G. van der Slangen (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 Management*, 30(7): 1063-1080; <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2016-0262>
- Iliopoulos, C., and V. Valentinov (2018). "Member Heterogeneity in Agricultural Cooperatives: A Systems-Theoretic Perspective." *Sustainability*, 10, 1271; <http://doi.org/10.3390/su10041271>.

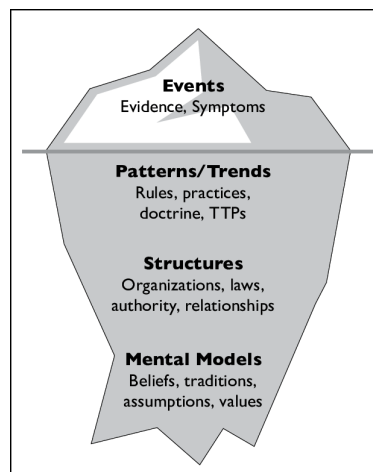
Sexton, R., and J. Iskow (1988). Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives. Giannini Foundation Information Series No. 88-3, University of California, H.Π.Α..

Statz, 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.

Παράρτημα 1: Μια ραγδαία αλλαγή στη συνεταιριστική κουλτούρα ή/και τρόπο σκέψης: Το Μοντέλο του Παγόβουνου

Μια τέτοια αλλαγή συμβαίνει όταν, κατά τη διάρκεια της τέταρτης φάσης του συνεταιριστικού κύκλου ζωής, οι ηγέτες και τα μέλη του συνεταιρισμού συνειδητοποιούν ότι υπάρχει επιτακτική ανάγκη να γίνουν τα πράγματα διαφορετικά. Ωστόσο, το να κάνεις τα πράγματα διαφορετικά, απαιτεί την υπέρβαση των γεγονότων και τα κίνητρα, τις δομές και τα νοητικά μοντέλα. Γνωρίζοντας ή όχι, αυτή είναι η στιγμή που οι προσπάθειες ενδοσκόπησης και διάγνωσης χρησιμοποιούν το μοντέλο του παγόβουνου.

Το μοντέλο Iceberg είναι ένα διαγνωστικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση συστημικών δομών και τον εντοπισμό τυφλών σημείων που προκαλούν μια ομάδα/οργανισμό/κοινωνία να αναπαράγει συλλογικά αποτελέσματα που κανείς δεν θέλει. Το παγόβουνο μας κάνει να δούμε ένα σύστημα με διαφορετικούς φακούς και παρέχει έναν τρόπο να μιλήσουμε για τις εικόνες που έχουμε ο καθένας μας για το τι συμβαίνει στο σύστημα. Μας αναγκάζει να διευρύνουμε τον ορίζοντά μας και να μην περιοριστούμε στο να κοιτάξουμε μόνο μια δραστηριότητα ή γεγονός, αλλά να κάνουμε πίσω και να εντοπίσουμε τα διαφορετικά μοτίβα στα οποία εντάσσεται αυτό το γεγονός, τις πιθανές δομές που μπορεί να το προκαλούν και τελικά, τη σκέψη που δημιουργεί αυτές τις δομές. Μας βοηθά επίσης να αναγνωρίσουμε τα δικά μας νοητικά μοντέλα, γιατί τελικά το μόνο πράγμα που μπορούμε πραγματικά να αλλάξουμε είναι ο εαυτός μας. Αλλάζοντας τον τρόπο που σκεφτόμαστε, αλλάζουμε τον τρόπο που ενεργούμε και επομένως μπορούμε να δημιουργήσουμε τη μεταμόρφωση που επιδιώκουμε.



- Το παγόβουνο είναι μια κοινή εικόνα που μας βοηθά να αναγνωρίζουμε διαφορετικούς τρόπους για να δούμε το ίδιο θέμα και μας βοηθά να κάνουμε ξεκάθαρο αυτό που πιστεύουμε ότι συμβαίνει σε ένα σύστημα.
- Μόνο το 10 τοις εκατό ενός παγόβουνου είναι ορατό πάνω από τη γραμμή του νερού. Το ενενήντα τοις εκατό είναι κάτω από το νερό.
- Καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας ανίχνευσης, σας ζητήσαμε να εστιάσετε σε αυτό που πραγματικά βλέπατε, όχι σε αυτό που νομίζατε ότι είδατε, σε αυτό που θέλατε να δείτε ή στο πώς ερμηνεύσατε αυτό που είδατε.

- Τώρα θα δούμε τι παρατηρήσαμε καθώς και θα εξερευνήσουμε τι μπορεί να συμβαίνει «κάτω από την επιφάνεια».
- Πάνω από τη γραμμή του νερού είναι τα γεγονότα (Events: Evidence, Symptoms). Είναι το «αυτό που συνέβη», οι τίτλοι των εφημερίδων, το «αυτό που είδαμε». Είναι διακριτικές δραστηριότητες.
- Λίγο πιο βαθιά και ακριβώς πάνω και κάτω από την ίσαλο γραμμή υπάρχουν μοτίβα γεγονότων (Patterns/Trends). Αν κοιτάξετε τα γεγονότα για κάποιο χρονικό διάστημα, θα αρχίσετε να παρατηρείτε μοτίβα. Τα μοτίβα απαντούν στις ερωτήσεις, τι συμβαίνει; ή τι αλλάζει; Εάν επεκτείνετε τη χρονική περίοδο αρκετά ευρέως, τελικά όλα τα συμβάντα θα εμφανιστούν ως μέρος κάποιου είδους μοτίβου.
- Να είστε προσεκτικοί εδώ όμως—μερικές φορές μπορεί να νομίζετε ότι βλέπετε ένα μοτίβο μόνο για να ανακαλύψετε ότι δεν είναι πραγματικά ένα. Μόνο τα γεγονότα είναι πραγματικά δεδομένα. Τα πρότυπα απαιτούν κάποια ερμηνεία των δεδομένων. Είναι σημαντικό να επιτευχθεί ομαδική συμφωνία ως προς το εάν ένα μοτίβο υπάρχει πραγματικά.
- Κάτω από τα πρότυπα των γεγονότων βρίσκονται οι δομές που προκαλούν αυτά τα μοτίβα γεγονότων και τα γεγονότα που είδαμε να συμβαίνουν (Structures: Organizations, laws, authority, relationships). Οι δομές είναι οι «κανόνες του παιχνιδιού». Μπορούν να είναι γραπτοί ή άγραφοι. Μπορεί να είναι φυσικά και ορατοί ή αόρατοι. Είναι κανόνες, πολιτικές, κατευθυντήριες γραμμές, δομές εξουσίας, κατανομή πόρων, πολιτιστικοί κανόνες ή άτυποι τρόποι εργασίας που έχουν θεσμοθετηθεί σιωπηρά ή ρητά. Απαντούν στην ερώτηση, τι μπορεί να εξηγήσει αυτά τα μοτίβα;
- Κάτω από τις δομές βρίσκονται τα νοητικά μοντέλα (Mental Models). Αυτά ορίζουν τη σκέψη που δημιουργεί τις δομές που στη συνέχεια εκδηλώνονται στα πρότυπα των γεγονότων. Τα νοητικά μοντέλα είναι οι βαθιές υποθέσεις και πεποιθήσεις των ανθρώπων, είτε συνειδητές («Ξέρω ότι σκέφτομαι έτσι») είτε ασυνείδητες («Πάντα σκεφτόμουν έτσι και ούτε καν το αμφισβητώ, η ιδέα είναι τόσο βασική για την ύπαρξή μου») που καθοδηγούν τη συμπεριφορά. Σημείωση: Μερικοί άνθρωποι θεωρούν ότι τα νοητικά μοντέλα είναι δομές. Για αυτήν την άσκηση, θεωρούμε χρήσιμο να τα ξεχωρίσουμε.
- Αν κοιτάμε μόνο τα γεγονότα, το καλύτερο που μπορούμε να κάνουμε είναι να αντιδράσουμε. Κάτι συμβαίνει και το διορθώνουμε. Πυροβολούμε. Την πρώτη φορά που εμφανίζεται ένα συμβάν, το αντιμετωπίζουμε. Δεν αλλάζουμε τη σκέψη μας με κανέναν τρόπο. Απλώς ενεργούμε γρήγορα για να διορθώσουμε το άμεσο πρόβλημα. Και για ορισμένα πράγματα, αυτή η προσέγγιση λειτουργεί καλά. Όταν υπάρχει πραγματική φωτιά, η έξοδος από το κτίριο είναι μια καλή αντίδραση.
- Όταν αρχίσουμε να παρατηρούμε ένα μοτίβο από αυτά τα συμβάντα, έχουμε περισσότερες επιλογές. Μπορούμε να προβλέψουμε τι πρόκειται να συμβεί και μπορούμε να το σχεδιάσουμε. Όταν αρχίζουμε να παρατηρούμε μοτίβα, μπορούμε να αρχίσουμε να εξετάζουμε τι προκαλεί να συμβαίνουν τα ίδια πράγματα ξανά και ξανά.
- Όταν αρχίζουμε να δίνουμε προσοχή στις υποκείμενες δομές, αρχίζουμε να βλέπουμε πού μπορούμε να αλλάξουμε αυτό που συμβαίνει.
- Δεν είμαστε πλέον στο έλεος του συστήματος. Μπορούμε να αρχίσουμε να εντοπίζουμε τη σκέψη και τα νοητικά μοντέλα που προκαλούν αυτές τις δομές να είναι όπως είναι.

- Εάν το νοητικό μου μοντέλο είναι, «οι υπάλληλοί μου είναι εγγενώς καλοί άνθρωποι που εργάζονται σκληρά», τότε θα είχα περισσότερες πιθανότητες να δημιουργήσω μια πολιτική προσωπικού (μια δομή) με επίκεντρο τις ανταμοιβές και τα κίνητρα παρά εάν το νοητικό μου μοντέλο είναι, «οι υπάλληλοί μου είναι χωρίς κίνητρο και προσπαθούν να αποφύγουν την δουλειά με οποιονδήποτε τρόπο μπορούν». Αυτή η νοοτροπία πιθανότατα θα οδηγούσε σε πολιτικές προσωπικού που βασίζονται σε τιμωρίες για έλλειψη απόδοσης.
- Όσο περισσότερο μπορούμε να καταλάβουμε τι συμβαίνει κάτω από την επιφάνεια, τόσο περισσότερο θα μπορούμε να επηρεάσουμε τον τρόπο λειτουργίας ενός συστήματος.

Παράρτημα 2: Απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης

Ενότητα 1

Ερώτηση 1-1: Πρέπει ο συνεταιρισμός να πεθάνει στο τέλος του κύκλου ζωής του;

Απάντηση 1-1: Όχι, ο συνεταιρισμός μπορεί να επανεφεύρει τον εαυτό του και να ξεκινήσει έναν νέο κύκλο ζωής.

Ερώτηση 1-2: Τι πυροδότησε το ενδιαφέρον των ερευνητών να μελετήσουν τον κύκλο ζωής των αγροτικών συνεταιρισμών;

Απάντηση 1-2: Οι ερευνητές προσέλκυσαν τη μελέτη των κύκλων ζωής των γεωργικών συνεταιρισμών επειδή πολλοί αγροτικοί συνεταιρισμοί έχουν επιβιώσει για περισσότερο από έναν αιώνα. Έτσι, οι ερευνητές ρώτησαν τι έκανε αυτούς τους οργανισμούς τόσο ανθεκτικούς και βιώσιμους.

Ερώτηση 1-3: Ποιο είναι το δικαίωμα υπολειπόμενου εισοδήματος;

Απάντηση 1-3: Το δικαίωμα υπολειπόμενου εισοδήματος είναι το δικαίωμα λήψης της υπολειπόμενης απόδοσης από ένα περιουσιακό στοιχείο. Η υπολειπόμενη απόδοση είναι το εισόδημα από ένα περιουσιακό στοιχείο ή επιχείρηση που παραμένει μετά την εκπλήρωση όλων των πάγιων υποχρεώσεων (μισθοί, χρέη κ.λπ.).

Ερώτηση 1-4: Ποιο είναι το δικαίωμα υπολειπόμενου ελέγχου;

Απάντηση 1-4: Υπολειπόμενο δικαίωμα ελέγχου είναι το δικαίωμα λήψης οποιασδήποτε απόφασης σχετικά με τη χρήση ενός περιουσιακού στοιχείου που δεν έχει ανατεθεί ρητά από νόμο ή σύμβαση σε άλλο μέρος.

Ερώτηση 1-5: Πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί το πλαίσιο του συνεταιριστικού κύκλου ζωής (ΣΚΖ);

Απάντηση 1-5: Το ΣΚΖ έχει πολλαπλές ικανότητες προστιθέμενης αξίας. χρησιμοποιείται με έναν ή περισσότερους από τους ακόλουθους τρόπους:

- Ως διαγνωστικό εργαλείο για τους συνεταιριστικούς ηγέτες (μέλη ΔΣ και μανάτζμεντ) και συμβούλους.
- Ως οδηγός δομικού σχεδιασμού για συνεταιριστική ηγεσία.
- Ως πηγή στρατηγικού σχεδιασμού για τη συνεταιριστική ηγεσία.
- Ένας εκπαιδευτικός οδηγός για νέα μέλη, νέα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και νέους υπαλλήλους.
- Ως αφετηρία για συνεργατικές σπουδές ή για ανώτερα μαθήματα σε ακαδημαϊκά ιδρύματα.
- Ως περίγραμμα μελέτης περίπτωσης για εκπαιδευτές στελεχών εκπαίδευσης.
- Ως συσκευή διευκόλυνσης για διαδραστικά σεμινάρια και εργαστήρια.
- Ως εκπαιδευτικό εγχειρίδιο για υποψηφίους «συνεταιριστικές ιδιοφυΐες».

Ενότητα 2

Ερώτηση 2-1: Ποιοι είναι οι εναλλακτικοί ή συμπληρωματικοί οικονομικοί λόγοι για τους οποίους ιδρύεται ένας αγροτικός συνεταιρισμός;

Απάντηση 2-1: Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί παραδοσιακά ιδρύονται για έναν ή περισσότερους από τους ακόλουθους λόγους:

- Οι συνεταιρισμοί ενδέχεται να είναι σε θέση να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά (με μικρότερο περιθώριο κέρδους) από τις αντίστοιχες κεφαλαιουχικές εταιρείες.
- Οι συνεταιρισμοί μπορούν να βοηθήσουν τους αγρότες να ενισχύσουν την δύναμή τους έναντι των εμπορικών τους εταίρων στην αγορά.
- Ελέγχοντας τη ροή της ή διασφαλίζοντας την ποιότητα των προϊόντων, οι συνεταιρισμοί μάρκετινγκ μπορούν να αυξήσουν τις τιμές που καταβάλλονται στη λιανική για τα τελικά αγροτικά προϊόντα τους.
- Οι συνεταιρισμοί ενδέχεται να μειώσουν τις πτυχές του κινδύνου και της αβεβαιότητας που μαστίζουν τη γεωργία.
- Οι συνεταιρισμοί ενδέχεται να είναι σε θέση να λειτουργήσουν με επιτυχία σε αγορές που δεν εξυπηρετούν καμία κεφαλαιουχική επιχείρηση.

Ερώτηση 2-2: Τι είναι μια «αμυντική στρατηγική συνεργασίας»;

Απάντηση 2-2: Μια αμυντική συνεταιριστική στρατηγική θέτει ως στόχο την προστασία της αξίας των περιουσιακών στοιχείων των εκμεταλλεύσεων των μελών (π.χ. διασφάλιση μέγιστης τιμής προϊόντος ή ελάχιστων τιμών γεωργικών εισροών).

Ερώτηση 2-3: Τι είναι μια «επιθετική στρατηγική συνεργασίας»;

Απάντηση 2-3: Μια επιθετική συνεταιριστική στρατηγική θέτει ως στόχους της να προσθέσει αξία στα περιουσιακά στοιχεία των εκμεταλλεύσεων των μελών (π.χ. δημιουργώντας κέρδη από όσο το δυνατόν περισσότερα βήματα της κάθε αλυσίδας εφοδιασμού).

Ερώτηση 2-4: Πώς ενεργεί η απειλή από κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις (IOF) κατά τη φάση 1 του κύκλου ενός συνεταιρισμού;

Απάντηση 2-4: Η εξωτερική απειλή που τίθεται από αντίπαλες κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις χρησιμεύει ως ενοποιητική δύναμη, φέρνοντας τα μέλη κοντά και ενισχύοντας τον κοινό σκοπό τους.

Ερώτηση 2-5: Γιατί είναι μια ισχυρή οικονομική αιτιολόγηση απαραίτητη για την επιβίωση ενός συνεταιρισμού;

Απάντηση 2-5: Επειδή μια ισχυρή οικονομική αιτιολόγηση διασφαλίζει ότι τα μέλη έχουν ισχυρό λόγο να συναλλάσσονται και να υποστηρίζουν τον συνεταιρισμό με κάθε δυνατό τρόπο. Ιδιαίτερα σε δύσκολες στιγμές, μια ισχυρή οικονομική αιτιολόγηση θα λειτουργήσει ως κόλλα που συνδέει τα μέλη μεταξύ τους.

Ενότητα 3

Ερώτηση 3-1: Σε ποια βασικά ερωτήματα απαντά ο οργανωτικός σχεδιασμός ενός συνεταιρισμού;

Απάντηση 3-1: οι τρεις βασικές ερωτήσεις που απαντήθηκαν από τον οργανωτικό σχεδιασμό που υιοθετήθηκε από έναν συνεταιρισμό (ή οποιονδήποτε άλλο οργανισμό) είναι:

- Σε ποιον ανήκει;
- Ποιος ελέγχει;
- Ποιοι ωφελούνται;

Ερώτηση 3-2: Ποια είναι τα βασικά συστατικά του οργανωτικού σχεδιασμού στους αγροτικούς συνεταιρισμούς;

Απάντηση 3-2: Τα βασικά συστατικά του οργανωτικού σχεδιασμού στους αγροτικούς συνεταιρισμούς είναι:

- Μοντέλο ιδιοκτησίας
- Μοντέλο διακυβέρνησης
- Μέτρηση απόδοσης
- Ανώτατη διοίκηση
- Η κουλτούρα των εργαζομένων και των μελών

Ερώτηση 3-3: Τι είναι ο παραδοσιακός αγροτικός συνεταιρισμός;

Απάντηση 3-3: Ο παραδοσιακός αγροτικός συνεταιρισμός είναι ένας επιχειρηματικός οργανισμός με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

Ιδιοκτησία	Ελεύθερη, παραγωγοί
Έλεγχος	Ένα μέλος-Μία ψήφος, ανά περιοχή ή ενιαία όλα τα μέλη
Οφέλη	Σε αναλογία με συναλλαγές
Κύριο τρόποσ συσσώρευσης επενδυτικών κεφαλαίων	Έσοδα, παρακρατήσεις από μέλη
Έλεγχος προσφοράς προϊόντος	<ul style="list-style-type: none"> • Περιορισμένος • Καμιά υποχρέωση παράδοσης προϊόντος
Συνεταιριστικό κεφάλαιο	<ul style="list-style-type: none"> • Μη ρευστό, περιορισμοί στην αποχώρηση • Μη μεταβιβάσιμο • Μη μεταβαλλόμενη αξία • Επιστρεπτέο κατά την αποχώρηση

Ερώτηση 3-4: Ποιο είναι το πιο απαιτητικό στοιχείο του οργανωτικού σχεδιασμού στους αγροτικούς συνεταιρισμούς και γιατί;

Απάντηση 3-4: Οι επαγγελματίες έχουν σημειώσει ότι η πιο σκληρή πτυχή του οργανωτικού σχεδιασμού είναι η επίτευξη συναίνεσης σχετικά με σαφείς μετρήσεις απόδοσης. Υπάρχει ένα ευρύ φάσμα απόψεων σχετικά με τον τρόπο μέτρησης της απόδοσης του συνεταιρισμού, που επηρεάζεται από το υπόβαθρο και τις προσδοκίες τόσο των ιδρυτικών όσο και των μελλοντικών μελών.

Ερώτηση 3-5: Ποιες είναι οι πιο κοινές μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι αγροτικοί συνεταιρισμοί για τη συσσώρευση ιδίων κεφαλαίων;

Απάντηση 3-5: Οι πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες μέθοδοι είναι:

- Καθαρό εισόδημα ως κατανεμημένες επιστροφές χορηγίας
- Διατήρηση κεφαλαίου ανά μονάδα
- Άμεσες επενδύσεις μελών
- Καθαρό εισόδημα από μη χορηγικές δραστηριότητες
- Φορολογημένα αδιάθετα αποθεματικά κεφαλαίου

Ερώτηση 3-6: Ποιο είναι το μοντέλο διακυβέρνησης που χρησιμοποιείται ευρύτερα από αγροτικούς συνεταιρισμούς σε όλο τον κόσμο;

Απάντηση 3-6: Το μοντέλο διακυβέρνησης που υιοθετείται ευρύτερα από αγροτικούς συνεταιρισμούς στην Ευρώπη, τη Βόρεια Αμερική και την Ωκεανία είναι το διευρυμένο παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης.

Ενότητα 4

Ερώτηση 4-1: Με ποιους τρόπους μπορεί η ετερογένεια των μελών να υπονομεύσει τις συνεργατικές διαδικασίες;

Απάντηση 4-1: Οι οργανωτικές διαδικασίες μπορεί να επηρεαστούν αρνητικά από το διαφορετικό υπόβαθρο και τις προοπτικές των μελών, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει την επενδυτική συμπεριφορά, να αυξήσει το κόστος λήψης αποφάσεων, να μειώσει τη δέσμευση των μελών και τελικά να οδηγήσει στην πτώση του οργανισμού. Όταν τα μέλη έχουν διαφορετικές προτιμήσεις, δημιουργείται τριβή που μπορεί να οδηγήσει σε διχασμό και σχηματισμό συνασπισμών με βάση τα συμφέροντα, με αποτέλεσμα μια άκαμπτη και άκαμπτη οργανωτική δομή. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η παρουσία ετερογένειας δεν οδηγεί πάντα άμεσα σε αυτά τα αρνητικά αποτελέσματα.

Ερώτηση 4-2: Ποιες είναι οι κύριες πηγές ετερογένειας των μελών;

Απάντηση 4-2: Η μελέτη της ιστορίας δείχνει ότι η αύξηση της ποικιλομορφίας των μελών μπορεί να αποδοθεί σε παράγοντες όπως οι διακυμάνσεις στο μέγεθος των εκμεταλλεύσεων, οι διαφορετικές προσεγγίσεις των αγροκτημάτων, η ενοποίηση των συνεταιρισμών μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών και οι αλλαγές στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Ωστόσο, αναγνωρίζει ότι τα εσωτερικά οργανωτικά ζητήματα όπως η άνιση κατανομή ιδίων κεφαλαίων και ο σχηματισμός ομάδων συμφερόντων που ασκούν πίεση στη διοίκηση συμβάλλουν επίσης στην αυξανόμενη ετερογένεια με την πάροδο του χρόνου. Η ετερογένεια των μελών αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου λόγω της επιρροής της

δυσανάλογης κατανομής μετοχών, των αλλαγών στη συμμετοχή, των αποτελεσμάτων αντικατάστασης και των συναλλακτικών επιδράσεων.

Ερώτηση 4-3: Γιατί οι συνεταιρισμοί πρέπει να αναμένουν αύξηση των μελών με την πάροδο του χρόνου;

Απάντηση 4-3: Οι συνεταιρισμοί μπορούν να αναμένουν αύξηση των μελών με την πάροδο του χρόνου λόγω των ακόλουθων παραγόντων: (1) τα πιθανά μέλη μπορεί να καθυστερήσουν και να ενταχθούν στον συνεταιρισμό μόλις επιδείξει πρόοδο προς τους στόχους του. (2) ο συνεταιρισμός μπορεί να επεκτείνει την περιοχή των δραστηριοτήτων του ή να συγχωνευθεί με άλλους συνεταιρισμούς και (3) τα πρώην μέλη που δεν συναλλάσσονται πλέον με τον συνεταιρισμό μπορούν να διατηρούν τα ίδια κεφάλαιά τους και τα δικαιώματα ψήφου τους. Ενώ η αύξηση των μελών μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί επίσης να αυξήσει την πιθανότητα σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ των μελών.

Ερώτηση 4-4: Τι είναι το μαστόρεμα;

Απάντηση 4-4: Το μαστόρεμα περιλαμβάνει αλλαγή πρακτικών και αλλαγή των αποδεκτών λειτουργικών διαδικασιών για τα μέλη προκειμένου να ευθυγραμμιστούν οι προτιμήσεις και τα κίνητρά τους. Η διαδικασία μαστορέματος δεν οδηγεί σε σημαντικές αλλαγές στα δικαιώματα ιδιοκτησίας. Ωστόσο, συχνά περιλαμβάνει τροποποιήσεις σε καταστατικούς νόμους, διαδικασίες λειτουργίας ή πολιτικές που αμβλύνουν άμεσες ή τοπικές συγκρούσεις, αν και όχι απαραίτητα ευρέως διαδεδομένες.

Ερώτηση 4-5: Τι είναι η συνεταιριστική ιδιοφυΐα;

Απάντηση 4-5: Η συνεταιριστική ιδιοφυΐα αναφέρεται σε μια διαδικασία όπου οι εργαζόμενοι και τα μέλη εργάζονται για να ελαχιστοποιήσουν το κόστος της συλλογικής λήψης αποφάσεων αναγνωρίζοντας την αξία του τόσο για τα μέλη όσο και για τον συνεταιρισμό. Σε αυτή τη διαδικασία, οι συμμετέχοντες εντοπίζουν ή προβλέπουν ζητήματα (τριβές) που θα μπορούσαν να διαταράξουν τις λειτουργίες συντονισμού, συναλλαγής και ελέγχου του συνεταιρισμού προτού γίνουν δαπανηρές. Αυτοί οι συμμετέχοντες όχι μόνο αναγνωρίζουν αυτές τις τριβές αλλά ξέρουν επίσης πώς να τις επιλύσουν και ποιος μπορεί να το κάνει. Η διαδικασία συνεργατικής ιδιοφυΐας μπορεί να είναι είτε επίσημη είτε άτυπη, αλλά είναι θεσμοθετημένη. Η επιτυχία αυτής της διαδικασίας βασίζεται στη δυναμική γνώση της μοναδικής φύσης των συνεταιρισμών ως ιδιόκτητων και ελεγχόμενων επιχειρήσεων. Οι βιώσιμοι συνεταιρισμοί μπορεί να προσαρμόζουν συνεχώς τις πρακτικές τους, αλλά όταν αυτές οι προσαρμογές δεν εξαλείφουν τις τριβές, το κόστος της συλλογικής λήψης αποφάσεων θα αυξηθεί.

Ενότητα 5

Ερώτηση 5-1: Πότε ξεκινά η φάση 4 του κύκλου ζωής των συνεταιρισμών;

Απάντηση 5-1: Η Φάση 4 του κύκλου ζωής ενός συνεταιρισμού ξεκινά όταν η διεργασία δεν αντιμετωπίζει πλέον ενδο-οργανωτικές τριβές και άλλα υψηλά οργανωτικά κόστη.

Ερώτηση 5-2: Ποιες είναι οι βαθύτερες αιτίες των τριβών που παρατηρούνται στους αγροτικούς συνεταιρισμούς στις φάσεις 3 και 4 του κύκλου ζωής τους;

Απάντηση 5-2: Τα ασαφώς καθορισμένα δικαιώματα ιδιοκτησίας στους αγροτικούς συνεταιρισμούς καταλήγουν τελικά σε υψηλό οργανωτικό κόστος, συνήθως με τη μορφή τριβών μεταξύ και μεταξύ των μελών, και των μελών και της ηγεσίας. Τα αόριστα καθορισμένα δικαιώματα ιδιοκτησίας επί των περιουσιακών στοιχείων ενός συνεταιρισμού εκδηλώνονται ως πέντε προβλήματα: το πρόβλημα των λαθρεπιβατών, ο επενδυτικός ορίζοντας, το επενδυτικό χαρτοφυλάκιο, ο έλεγχος, το κόστος επιρροής και οι περιορισμοί του κόστους συλλογικής λήψης αποφάσεων.

Ερώτηση 5-3: Ποιο είναι το πρόβλημα ελεύθερων ταμειακών ροών στους αγροτικούς συνεταιρισμούς και ποιες οι συνέπειές του;

Απάντηση 5-3: Οι ελεύθερες ταμειακές ροές (FCF) αναφέρονται στα κεφάλαια που υπερβαίνουν το ποσό που απαιτείται για επένδυση σε έργα με θετική καθαρή παρούσα αξία, προεξοφλημένα στο κατάλληλο κόστος κεφαλαίου. Όσοι έχουν δικαιώματα ελέγχου ενδέχεται να τείνουν να διατηρούν επιπλέον πόρους ή να επενδύουν σε έργα με αρνητική καθαρή παρούσα αξία, οδηγώντας σε σημαντικό κόστος αντιπροσωπείας. Αυτό είναι ιδιαίτερα πιθανό σε συνεταιρισμούς που λειτουργούν σε ώριμους ή παρακμάζοντες κλάδους, καθώς το FCF εξαρτάται από τον αριθμό των έργων θετικής καθαρής παρούσας αξίας που διαθέτει ο συνεταιρισμός. Οι συνεταιρισμοί με άφθονη ρευστότητα ή ισχυρές μετοχικές θέσεις και περιορισμένες επενδυτικές ευκαιρίες είναι πιο επιρρεπείς στη χρηματοδότηση έργων με αρνητική καθαρή παρούσα αξία. Επιπλέον, τα υπόλοιπα μέλη μπορεί να δυσκολεύονται να παρακολουθήσουν την εσωτερική χρηματοδότηση ή να είναι παθητικοί στο να ζητούν την αποδέσμευση πλεονασματικών κεφαλαίων.

Ερώτηση 5-4: Ποια συμπτώματα παρατηρούμε στους αγροτικούς συνεταιρισμούς κατά τη φάση 4 του κύκλου ζωής τους;

Απάντηση 5-4: Στη φάση 4, ο συνεταιρισμός μπορεί να αντιμετωπίσει προκλήσεις όπως μειωμένη συμμετοχή μελών, μείωση ή στάσιμες συναλλαγές, απώλεια πελατών και εμφάνιση πολλαπλών πολιτισμών υποομάδων, υποδεικνύοντας την ανάγκη αντιμετώπισης αλλαγών στις αρχικές αξίες, πεποιθήσεις, και στόχους. Η ομάδα ανάλυσης αναγνωρίζει ότι οι λύσεις σε αυτά τα προβλήματα μπορεί να είναι πολιτικά ευαίσθητες και να έχουν τις ρίζες τους σε βαθύτερα ζητήματα όπως ο αρχικός οργανωτικός σχεδιασμός.

Ερώτηση 5-5: Ποιο είναι το πρόβλημα του επενδυτικού ορίζοντα στους αγροτικούς συνεταιρισμούς και ποιες οι συνέπειές του;

Απάντηση 5-5: Προβλήματα ορίζοντα προκύπτουν όταν η αξίωση ενός πελάτη για εισόδημα που δημιουργείται από ένα περιουσιακό στοιχείο είναι μικρότερη από την παραγωγική διάρκεια ζωής του περιουσιακού στοιχείου. Αυτό το ζήτημα μπορεί να περιορίσει τη συλλογική δράση όταν μια υπο-ομάδα μελών απαιτεί πρόσβαση στην αξία που θεωρούν ότι έχει δημιουργηθεί με τη δική τους συνεισφορά, ζητώντας την επιστροφή αυτής της αξίας ή του μη καταναμημένου ατομικά στα μέλη πλεονάσματος. Μπορεί να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν μηχανισμούς για να παρατείνουν την υπολειπόμενη απαίτησή τους. Για παράδειγμα, σε ορισμένους συνεταιρισμούς μετοχών και δικαιωμάτων παράδοσης, οι ιδιοκτήτες μετοχών μπορεί να επιχειρήσουν να μισθώσουν δικαιώματα παράδοσης ως τρόπο να επεκτείνουν τον ορίζοντα διεκδίκησης. Ωστόσο, αυτή η ενέργεια ενδέχεται να μην λύσει το πρόβλημα του ορίζοντα σε συνεταιριστικό επίπεδο, εάν οι μισθωτές έχουν

διαφορετικές επενδυτικές προτιμήσεις. Αυτές οι απαιτήσεις μπορούν να αυξήσουν το κόστος κεφαλαίου για τον οργανισμό εάν απαιτείται να αναζητήσει εναλλακτικές πηγές επιχειρηματικού κεφαλαίου. Επιπλέον, αυτές οι απαιτήσεις μπορούν επίσης να αυξήσουν το κόστος της συλλογικής λήψης αποφάσεων όταν οι πελάτες έχουν διαφορετικούς υπολειπόμενους ορίζοντες αξιώσεων, οδηγώντας σε διαφορετικές επενδυτικές προτιμήσεις.

Ενότητα 6

Ερώτηση 6-1: Πότε επιλέγουν οι αγροτικοί συνεταιρισμοί την επιλογή του status quo στην 5η φάση του κύκλου ζωής τους;

Απάντηση 6-1: Η επιλογή διατήρησης του status quo προϋποθέτει ότι εξωτερικοί παράγοντες θα επιτρέψουν τη συνέχιση της τρέχουσας συνεταιριστικής δομής. Συχνά, αυτή η επιλογή αδράνειας προκαλείται από την έλλειψη συμφωνίας μεταξύ των φατριών, τη δυσκολία επίτευξης συναίνεσης σχετικά με τις εξωτερικές συνθήκες, τη δομή του κλάδου, τον ανταγωνισμό ή την αντίσταση στην αλλαγή. Με την πάροδο του χρόνου, η μετατόπιση και η υποκατάσταση προστάτη μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των πόρων μελών και ηγεσίας, καθιστώντας την έξοδο ως την προτιμώμενη επιλογή.

Ερώτηση 6-2: Τι είναι η ωτοκία ως επιλογή για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς στην 5η φάση του κύκλου ζωής τους;

Απάντηση 6-2: Η ωτοκία είναι μια διαδικασία κατά την οποία μια ομάδα εργαζομένων και ορισμένα μέλη-προστάτες που ήταν προηγουμένως μέρος ενός μητρικού συνεταιρισμού σχηματίζουν μια νέα ξεχωριστή επιχείρηση. Αυτές οι επιχειρήσεις είναι συχνά διασυνδεδεμένες και χρησιμοποιούν κοινά επενδυτικά δίκτυα που έχουν δημιουργηθεί μέσω της σύνδεσής τους με τον μητρικό συνεταιρισμό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ξεχωριστής οργανωτικής οντότητας που αντιμετωπίζει ζητήματα χαρτοφυλακίου ή ελεύθερων ταμειακών ροών δημιουργώντας ξεχωριστές ομάδες κεφαλαίων και διακυβέρνησης.

Ερώτηση 6-3: Τι αλλαγές στον συνεταιρισμό συνεπάγεται η επιλογή της επανεφεύρεσης;

Απάντηση 6-3: Η επανεφεύρεση περιλαμβάνει μία ή συνδυασμό των ακόλουθων γενικών δομικών αλλαγών, οι οποίες κρίνονται απαραίτητες για την έναρξη ενός νέου κύκλου ζωής: (α) τροποποίηση των δικαιωμάτων υπολειπόμενου εισοδήματος, δηλαδή υιοθέτηση ενός διαφορετικού μοντέλου ιδιοκτησίας. (β) αναπροσαρμογή στα εναπομένοντα δικαιώματα ελέγχου, δηλαδή υιοθέτηση διαφορετικού μοντέλου διακυβέρνησης. (γ) μια σημαντική αλλαγή στον σκοπό του συνεταιρισμού ή (δ) μια δραματική αλλαγή στη συνεταιριστική κουλτούρα και/ή νοοτροπία.

Ερώτηση 6-4: Ποια είναι η βασική αλλαγή που σχετίζεται με την επιλογή εξόδου στη φάση 5 του κύκλου ζωής ενός συνεταιρισμού;

Απάντηση 6-4: Η επιλογή εξόδου σημαίνει ότι ο συνεταιρισμός δεν βασίζεται πλέον τα δικαιώματα ιδιοκτησίας στην αιγίδα. Εάν υιοθετηθεί μια νέα νομική μορφή, συνήθως είναι στόχοι επενδυτών που ο νέος οργανισμός επιδιώκει να βελτιστοποιήσει και όχι στόχους προστάτη. Πάρτε για παράδειγμα έναν γαλακτοκομικό συνεταιρισμό, στόχος του οποίου ήταν να εξασφαλίσει την υψηλότερη δυνατή τιμή γάλακτος για τα μέλη-προστάτες του. Εάν

πουληθεί σε μια γαλακτοβιομηχανία IOF, ακόμη και αν ορισμένα ή όλα τα προηγούμενα μέλη γίνουν επενδυτές στη νέα οντότητα, τώρα θα ανταμειφθούν με βάση την αξία της επένδυσής τους και όχι με βάση την προστασία τους. το γαλακτοκομείο IOF θα επιδιώξει τώρα να μεγιστοποιήσει τις αποδόσεις των επενδυτών, όχι τις τιμές του γάλακτος.

Ερώτηση 6-5: Πώς καταφέρνουν οι αγροτικοί συνεταιρισμοί να επιβιώνουν και να επιτυγχάνουν για περισσότερα από 100 χρόνια;

Απάντηση 6-5: Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί καταφέρνουν να επιβιώνουν και να εξυπηρετούν αποτελεσματικά τα μέλη τους και την ευρύτερη κοινωνία μέσω του συνεχούς μαστορέματος και, όταν το μαστόρεμα δε φέρνει αποτελέσματα, με την επανεφεύρεση.

Παράρτημα 3: Παραδείγματα λύσεων μαστορέματος που έχουν υιοθετήσει επιλεγμένοι αγροτικοί συνεταιρισμοί στην Ευρώπη και τις Η.Π.Α.

#	Συν/σμός	Χώρα	Κλάδος	Γενική Κατηγορία Λύσης	Μηχανισμός Λύσης
1	REO Veilling	Βέλγιο	Φρούτα & λαχανικά (Δημοπρασία)	1) Εξισορρόπηση προσφοράς & ζήτησης 2) Διατήρηση μελών	1) Δεσμευτικά συμβόλαια μελών 2) Παροχή επιπλέον υπηρεσιών στα μέλη (π.χ., παραλαβή παραγωγής απευθείας από την εκμετάλλευση του μέλους)
2	Morakert	Ουγγαρία	Γεωργικών εφοδίων και παροχής υπηρεσιών	1) Εξισορρόπηση χρηματοδότησης-ελέγχου-οφέλους	1a) Καινοτόμες μέθοδοι προσέλκυσης επενδυτικών κεφαλαίων (π.χ., Ε.Π.Ε.) 1b) Προκαταβολική συνεισφορά υψηλού συν/κού κεφαλαίου
3	Valio	Φινλανδία	Γαλακτοκομικά (Ε.Π.Ε. που δρα ως δευτεροβάθμιος συν/σμός)	1) Εξισορρόπηση χρηματοδότησης-ελέγχου-οφέλους	1) Ο συν/σμός πληρώνει την ίδια τιμή σε όλα τα μέλη και προσαρμόζει τα μερίσματα και τον τόκο που πληρώνει σε δάνεια των μελών προς το συν/σμό ώστε να αντικατοπτρίζουν το ύψος των συναλλαγών κάθε μέλους με τον Valio
4	Nordmilch eG	Γερμανία	Γαλακτοκομικά	1) Reinvention	1) Η Nordmilch AG (εταιρεία εισηγμένη στο χρηματιστήριο) ιδρύθηκε από το συν/σμό ως ξεχωριστή νομική οντότητα—εξωτερικοί επενδυτές επιτρέπονται, αλλά μέχρι συνολικού ανώτατου ποσοστού ιδιοκτησίας 24,9% των μετοχών.
5	Nordmilch AAG (PLC)	Γερμανία	Γαλακτοκομικά	1) Εξισορρόπηση χρηματοδότησης-ελέγχου-οφέλους 2) Διατήρηση μελών	1&2) Έκδοση δικαιωμάτων συμμετοχής στη διανομή κερδών (Genussscheine) για μέλη και εργαζόμενους σε εθελοντική βάση (προκαθορισμένο επιτόκιο για μέχρι 6 έτη)
6	Conserve Italia (Δευτεροβάθμιος)	Ιταλία	Φρούτα &	1) Εξισορρόπηση προσφοράς & ζήτησης	1) Δημιουργία ενός αποκλειστικού οργανισμού προώθησης και εμπορίας για 15 συν/σμούς-μέλη

				2) Εξισορρόπηση χρηματοδότησης-ελέγχου-οφέλους	2a) Δικαιώματα ελέγχου μερικώς εξαρτώμενα από την επένδυση στο συν/σμό 2b) Επενδυτές μη-μέλη επιτρέπονται
				3) Διαφάνεια	3) Έκδοση πολλαπλών τύπων μερίδων
7	CRV	Ολλανδία	Αναπαραγωγή βοοειδών	1) Διατήρηση μελών	1) Δημιούργησε ισχυρό τμήμα «σχέσεων με μέλη» και προσέλαβε ικανό και έμπειρο ειδικό στην επικοινωνία
8	Friesland-Campina	Ολλανδία	Γαλακτοκομικά	1) Εξισορρόπηση προσφοράς & ζήτησης	1) Αμοιβαίως δεσμευτικά συμβόλαια μέλους-συν/σμού
9	Land O'Lakes	Η.Π.Α.	Γαλακτοκομικά	1) Εξισορρόπηση προσφοράς & ζήτησης 2) Διατήρηση μελών	1) Βασικό πρόγραμμα διαχείρισης κεφαλαίων (Base capital plan) 2) Πολλαπλές κατηγορίες μερίδων εκδίδονται
10	Florida's Natural	Η.Π.Α.	Εσπεριδοειδή	1) Εξισορρόπηση προσφοράς & ζήτησης 2) Διατήρηση μελών	1&2) Προσαρμοζόμενη στις συνθήκες συμφωνία εμπορίας μέλους-συν/σμού
11	Blue Diamond	Η.Π.Α.	Ακρόδρυα	1) Διατήρηση μελών 2) Εξισορρόπηση προσφοράς & ζήτησης 3) Διατήρηση μελών	1) Διαφανές πρόγραμμα υψηλότερης τιμής και εκπτώσεων για συγκεκριμένες κατηγορίες μελών 2&3) Επαρκώς καθορισμένη συμφωνία μέλους-συν/σμού με αυστηρή εφαρμογή
12	Organic Valley-CROPP	Η.Π.Α.	Πολλαπλά βιολογικά προϊόντα, κυρίως γαλακτοκομικά	Και τις τέσσερις κατηγορίες λύσεων	Πολιτική περιορισμένης εισόδου με αυστηρούς περιορισμούς για τα μέλη
13	GROWMARK	Η.Π.Α.	Γεωργικά εφόδια	1) Εξισορρόπηση χρηματοδότησης-ελέγχου-οφέλους	1a) Κεντρική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων για τα μέλη του δευτεροβάθμιου συν/σμού

14	Dairy Farmers of America (DFA)	Η.Π.Α.	Γαλακτοκομικά	1) Εξισορρόπηση χρηματοδότησης-ελέγχου-οφέλους 2) Διατήρηση μελών	1a) Βασικό πρόγραμμα διαχείρισης κεφαλαίων (Base capital plan) 2a) Πολιτική δημιουργίας παρεμφερών συμφερόντων των μελών
15	Beke Cooperative/Hadju Gadzak Agricultural Association	Ουγγαρία	1)Κρέας 2) Γεωργικών εφοδίων και παροχής υπηρεσιών	1) Εκκαθάριση 2) Εξισορρόπηση χρηματοδότησης-ελέγχου-οφέλους/ Διαφάνεια/Διατήρηση μελών	1) 50% των συν/κών μερίδων αγοράστηκαν από την Κυβέρνηση 2) Από κοινού αγορά εφοδίων, ο συν/σμός παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες στα μέλη του αμέσως μόλις γίνεται διαθέσιμη
16	Southern Bluefin tuna Fishery (generic)	Η.Π.Α.	Ψάρια	1) Εξισορρόπηση προσφοράς & ζήτησης 2) Εξισορρόπηση χρηματοδότησης-ελέγχου-οφέλους	1&2) Μεταβιβάσιμη συν/κή μερίδα, περίοδος αναμονής για έξοδο μέλους, κάθε μέλος εισπράττει σύμφωνα με συνεισφορά της/του
17	Viver	Ισπανία	Ελαιόλαδο	1) Εξισορρόπηση χρηματοδότησης-ελέγχου-οφέλους 2) Εξισορρόπηση προσφοράς & ζήτησης	1&2) Ξεχωριστή διαχείριση προϊόντων
18	Vall de Almonacia	Ισπανία	Ελαιόλαδο	Εξισορρόπηση προσφοράς & ζήτησης Εξισορρόπηση χρηματοδότησης-ελέγχου-οφέλους	Σύμφωνα με το καταστατικό είναι υποχρεωτικό όλα τα μέλη να παραδίδουν όλη την παραγωγή τους στο συν/σμό
19	Viver & Vall de Almonacia	Ισπανία	Ελαιόλαδο	1) Εξισορρόπηση προσφοράς & ζήτησης 2) Διατήρηση μελών 3) Διαφάνεια	1&2&3) Μικρό μέγεθος, συναλλαγές με βάση την εμπιστοσύνη, προώθηση κοινής ταυτότητας, αμοιβαίος έλεγχος από μέλη

Πηγή: Iliopoulos, C., and M.L. Cook (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; <https://www.e-elgar.com/shop/gbp/handbook-of-research-on-cooperatives-and-mutuals-9781802202601.html>.