



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

## **ΠΜΣ Εφαρμοσμένη Οικονομική**

### **Θέμα Διπλωματικής:**

Το συνεταιριστικό μοντέλο ως απάντηση στα προβλήματα διακυβέρνησης  
της σύγχρονης επιχείρησης

**Επιμέλεια:** Απόστολος Γεωργίου

**Υπεύθυνος Καθηγητής:** Γεώργιος Σταμπούλης

**ΒΟΛΟΣ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2013**

## Περίληψη

Στη διαχρονική εξέλιξη της επιχειρηματικότητας μπορούμε να διακρίνουμε διάφορες μορφές οργάνωσης των πόρων για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών. Ωστόσο, η δυναμική διαδικασία με την οποία τα άτομα ή οι ομάδες ατόμων οργανώνουν τους πόρους μια επιχείρησης ενδέχεται να δημιουργεί διάφορα προβλήματα όπου οι οργανισμοί καλούνται να ανταποκριθούν και να ανταπεξέλθουν. Κάθε μορφή επιχειρηματικού οργανισμού διαθέτει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όπως ο τρόπος διοίκησης και η διανομή του πλεονάσματος και εξυπηρετεί διαφορετικούς σκοπούς για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Στην προσπάθεια των μεμονωμένων ατόμων να εντοπίσουν εναλλακτικές μορφές διαχείρισης των πόρων, μία πρόταση είναι η αυτοδιαχείριση και η από κοινού ανάληψη ευθύνης για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών. Μια εναλλακτική μορφή επιχειρηματικού οργανισμού είναι οι συνεταιρισμοί, οι οποίοι καλούνται να απαντήσουν στα τυπικά προβλήματα που αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση, ενώ αναδύονται νέα ζητήματα που πηγάζουν από τα δικαιώματα που έχει το κάθε μέλος και από τις διαφορετικές δομές διαχείρισης. Υπάρχουν διάφορες μορφές συνεταιρισμών (αγροτικοί, καταναλωτικοί, χρηματοπιστωτικοί, υβριδικοί) όπου κάθε μία οργανώνεται με διαφορετικό τρόπο με αποτέλεσμα να δημιουργούνται μια πληθώρα οργανωσιακών συμβάσεων. Το κύριο ερώτημα της διπλωματικής είναι το πώς οι συνεταιρισμοί μπορούν να απαντήσουν στα προβλήματα διακυβέρνησης των επιχειρηματικών πόρων της σύγχρονης ειχείρησης, αν μπορεί να καταστεί μια βιώσιμη οντότητα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον καθώς και τι είδους αγαθό – πόρος είναι η προστιθέμενη αξία που παράγεται από τους συνεταιρισμούς. Ο στόχος της διπλωματικής είναι να εντοπίσει και να αναδείξει τη διαφορετικότητα των συνεταιρισμών από τις συμβατικές επιχειρήσεις (κεφαλαιουχικές, ατομικές) και πως θα επιτευχθεί η βιώσιμη διαχείριση των πόρων τους στο διηνεκές.

Λέξεις κλειδιά: συνεταιρισμός, επιχειρηματικότητα, βιώσιμη διαχείριση, κοινός πόρος

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	1
Περιεχόμενα .....	2
Εισαγωγή.....	4
Κεφάλαιο 2 – Η δυναμική της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων.....	6
2.1 Ιστορική εξέλιξη των επιχειρήσεων.....	6
2.2 Οργανωτικές μορφές των επιχειρήσεων.....	8
2.3 Η επιχείρηση ως μέσο βελτίωσης των αγορών .....	8
2.3.1 Τα επιχειρησιακά κόστη συναλλαγών (transaction costs) .....	9
2.4 Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις.....	11
2.4.1 Ο ρόλος των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) στους επιχειρηματικούς οργανισμούς .....	11
2.4.2 Τα περιουσιακά δικαιώματα (property rights) και οι επιδράσεις τους.....	13
2.4.3 Η θεωρία εντολέα-εντολοδόχου (principal-agent theory).....	14
Κεφάλαιο 3-Οι συνεταιρισμοί ως επιχειρηματικοί οργανισμοί.....	17
3.1 Οι συνεταιρισμοί ως μια εναλλακτική μορφή επιχειρηματικού οργανισμού.....	17
3.2 Ορισμοί συνεταιρισμών.....	19
3.3 Ιστορική εξέλιξη των συνεταιρισμών.....	21
3.4 Συνεταιριστικές αρχές .....	24
3.5 Τύποι συνεταιρισμών .....	27
3.6 Κριτικές στους συνεταιρισμούς.....	28
3.7 Περιουσιακά δικαιώματα στους συνεταιρισμούς.....	31
3.7.1 Το πρόβλημα του free rider στις συλλογικές οργανωσιακές δομές .....	32
3.8 Τα χαρακτηριστικά των μελών των συνεταιρισμών .....	34
3.9 Πλεονεκτήματα και αδυναμίες των συνεταιρισμών.....	37
Κεφάλαιο 4 – Η έννοια της βιώσιμης διαχείρισης στους συνεταιρισμούς.....	40
4.1 Το πλαίσιο διαχείρισης των κοινών πόρων .....	40

## Περιεχόμενα

4.2 Οι συνεταιρισμοί ως κοινός πόρος .....	46
4.3 Το παραγόμενο αγαθό των συνεταιρισμών .....	48
4.4 Λύσεις στο πρόβλημα των κοινών πόρων των συνεταιρισμών.....	50
4.4.1 Οικονομική προσέγγιση .....	52
4.4.2 Κοινωνική προσέγγιση .....	60
Συμπεράσματα.....	62
Παράρτημα .....	64
Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία.....	70

## Λίστα διαγραμμάτων και πινάκων

Διάγραμμα 1:Τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης.....	12
Διάγραμμα 2: Δύο πιθανές δομές των συνεταιρισμών.....	20
Πίνακας 1:Ταξινόμηση αγαθών .....	49
Πίνακας 2:Τύποι συνεταιρισμών βάσει των ρόλων των μελών .....	68

## Εισαγωγή

Στις διάφορες μορφές επιχειρηματικότητας που έχουν επικρατήσει έως σήμερα, υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις για την έννοια της επιχειρηματικότητας. Η έννοια της επιχειρηματικότητας ενέχει το στοιχείο της οργάνωσης των πόρων όπου ο επιχειρηματίας καλείται να αξιοποιήσει τους υφιστάμενους πόρους με το βέλτιστο τρόπο. Βέβαια ο επιχειρηματίας μπορεί να είναι ένα άτομο ή ακόμη και μια ομάδα ατόμων.

Η δημιουργία της επιχείρησης ως οντότητα καλείται να απαντήσει σε μια σειρά αδυναμιών και στρεβλώσεων που δημιουργούνται κατά τις συναλλαγές των ατόμων στις αγορές. Η επιχείρηση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως η κάθετη ολοκλήρωση των αγορών προς τα πίσω και προς τα εμπρός ώστε οι συναλλαγές εντός της επιχείρησης να γίνονται ταχύτερα και με μικρότερο κόστος για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Στη βιβλιογραφία παρουσιάζονται ποικίλες μορφές επιχειρηματικών οργανισμών και η κάθε μία εξυπηρετεί διαφορετικούς σκοπούς και έχει διαμορφωθεί από διαφορετικές συμβάσεις και ομάδες συμφερόντων. Το κεφάλαιο 2 εξετάζει αυτές τις μορφές επιχειρηματικότητας που αποτελούν ζητήματα της εργασίας και εστιάζει στις μορφές επιχειρήσεων με κοινωνικά και συνεργατικά στοιχεία. Μία μορφή αυτού του είδους είναι και οι συνεταιρισμοί οι οποίοι θα αποτελέσουν το κύριο ζήτημα αυτής της εργασίας. Με τη δημιουργία των επιχειρήσεων όμως προέκυψαν διάφορα άλλα προβλήματα που τα άτομα θα έπρεπε να τα διαχειριστούν ώστε να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα και να διασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Βασικό πρόβλημα των επιχειρηματικών οργανισμών είναι η διαχείριση και αξιοποίηση των πληροφοριών από τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), γεγονός που προκαλεί ασυμμετρίες πληροφόρησης και συνεπώς δίνονται κίνητρα για καιροσκοπικές συμπεριφορές. Στο σημείο αυτό, προκύπτει η θεωρία εντολέα εντολοδόχου (principal-agent theory) που στον επιχειρηματικό κόσμο εντολείς είναι συνήθως οι ιδιοκτήτες, μέτοχοι, συνέταιροι και εργοδότες ενώ εντολοδόχοι είναι η διοίκηση της επιχείρησης, το διοικητικό συμβούλιο, οι εργαζόμενοι κλπ. Το κύριο ζήτημα είναι η επίλυση του ηθικού κινδύνου στις ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών και θα γίνει προσπάθεια να παρουσιαστούν διαφορετικές εκδοχές επίλυσης αυτού του προβλήματος. Ένα άλλο σημαντικό θεωρητικό ζήτημα είναι ο καθορισμός των περιουσιακών δικαιωμάτων (property rights) που διαμορφώνονται μέσω θεσμών και καθορίζουν στις περισσότερες των περιπτώσεων την δυνατότητα πρόσβασης ή όχι σε αγαθά που προκύπτουν από την επιχειρηματική δράση (ατομική ή συλλογική). Επίσης, τα δικαιώματα δύνανται να καθοριστούν από ένα ετερογενές μείγμα κινήτρων που παρέχονται στους εμπλεκόμενους και σαν αποτέλεσμα να δημιουργείται μια δυναμική κατάσταση εντός της επιχείρησης. Η ετερογένεια προκύπτει από τα διαφορετικά είδη κινήτρων που έχει κάθε ομάδα πίεσης εντός του οργανισμού.

Το κεφάλαιο 3 εξετάζει τους συνεταιρισμούς ως οργανισμούς επιχειρηματικότητας οι οποίοι και αποτελούν ένα αμφιλεγόμενο θέμα στους κύκλους της οικονομικής επιστήμης αφού χαρακτηρίζονται από πολλούς ακαδημαϊκούς ότι έχουν "διπλή φύση" (dual nature) και εντάσσονται στο πλαίσιο της

κοινωνική-συνεργατικής επιχειρηματικότητας. Η "διπλή φύση" προκύπτει από την οικονομική και κοινωνική διάσταση που έχει ένας συνεταιρισμός. Ποιο από τα δύο χαρακτηριστικά υπερισχύει, είναι μια δύσκολη απάντηση αφού οι συνεταιρισμοί θεωρούνται ως "μη κερδοσκοπικοί" οργανισμοί, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να διανέμουν στα μέλη τα πλεονάσματα που παράγονται. Οι συνεταιρισμοί αναπτύχθηκαν κατά το 19<sup>ο</sup> αιώνα στη Μεγάλη Βρετανία, στη σύγχρονη ιστορία του καπιταλισμού, ενώ και κατά το παρελθόν αναφέρονται μορφές συνεργασίας και συλλογικής δράσης σε επίπεδο τοπικών κοινωνιών ώστε να επιτύχουν ένα κοινό σκοπό. Σήμερα, το συνεταιριστικό κίνημά είναι αρκετά ισχυρό παγκοσμίως και έχει λάβει διάφορες μορφές ώστε να εξυπηρετεί τις εκάστοτε ανάγκες της κοινωνίας και των μελών. Η αποτύπωση των διαφορών και ομοιοτήτων αυτών των οργανισμών θα συνεισφέρει στην εργασία ώστε να εντοπιστεί η παραγόμενη προστιθέμενη αξία που προκύπτει από τους συνεταιρισμούς και γιατί τα μέλη επιθυμούν να ενταχθούν σε αυτό τον οργανισμό και όχι να δραστηριοποιούνται ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο.

Στη συνέχεια, στο κεφάλαιο 4 παρατίθεται η "τραγωδία των κοινών" που σύμφωνα με τον Hardin (1968) συμβολίζει την υποβάθμιση του περιβάλλοντος και προσπαθεί να εξηγήσει τους τρόπους διαχείρισης των κοινών πόρων (π.χ. ψαρότοπος, δάσος, αρδευτικό σύστημα). Η εξήγηση της τραγωδίας των κοινών και η σύγκριση της με τους συνεταιρισμούς θα συμβάλλει στο αν οι συνεταιρισμοί είναι κοινό αγαθό ή club αγαθό. Σε αυτό το σημείο θα αποτυπωθεί τι αγαθό είναι το πλεόνασμα και η προστιθέμενη αξία που παράγεται από τους συνεταιρισμούς. Επιπλέον, θα γίνει προσπάθεια σύνδεσης των αρχών της International Cooperative Alliance (ICA) με τις αρχές σχεδιασμού για τη διατηρήσιμη αυτοδιαχείριση των κοινών πόρων της Ostrom (1990) καθώς και με άλλους επιτυχημένους συνεταιρισμούς, ενώ θα εξεταστεί η βιωσιμότητα των συνεταιρισμών και θα προταθούν λύσεις στα προβλήματα των συνεταιρισμών.

Τέλος, στα συμπεράσματα θα επισημανθούν τα κύρια στοιχεία της εξέλιξης των συνεταιρισμών και πως συνεισέφεραν στην κοινωνία, καθώς θα γίνει αξιολόγηση των πτυχών της διοίκησης στους συνεταιρισμούς για τη διανομή του πλεονάσματος και πως τα μέλη αλληλεπιδρούν για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Ένα τελευταίο στοιχείο θα είναι η αξιολόγηση της συνεταιριστικής επιχειρηματικότητας ως θεσμική απάντηση στην τραγωδία των κοινών, υπό ποιες συνθήκες μπορεί να αποφευχθεί η τραγωδία, πως εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα της διαχείρισης και αν τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν την τάση προώθησης των συνεταιριστικών αρχών ή παρεμπόδισης τους λόγω κινήτρων που τους οδηγούν σε καιροσκοπική συμπεριφορά.

## Κεφάλαιο 2 – Η δυναμική της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων

Το κεφάλαιο 2 εστιάζει στην εξέλιξη των επιχειρήσεων καθώς και στις μορφές που έχουν πάρει ώστε να εξασφαλίσουν την απαραίτητη βιωσιμότητα. Η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων είναι αποτέλεσμα της σωστής κατανομής και διαχείρισης των πόρων στη μακροπρόθεσμη περίοδο και για αυτό το λόγο εξετάζεται η ιστορική εξέλιξη από την πλευρά της διαχείρισης των πόρων. Ακόμη, γίνεται η προσέγγιση του αγαθού της επιχείρησης με σαφή αναφορά στη μείωση του κόστους συναλλαγών που επιτυγχάνεται μέσω της επιχειρησιακής οντότητας. Στο πιο θεωρητικό κομμάτι αυτού του κεφαλαίου, εντοπίζονται οι προκλήσεις της σύγχρονης επιχείρησης, δηλαδή ποιος ο ρόλος των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders), πώς καθορίζονται τα περιουσιακά δικαιώματα και ποιες οι υποχρεώσεις και δικαιώματα (property rights), και τέλος πώς μέσω των περιουσιακών δικαιωμάτων καθορίζονται οι σχέσεις εντολέα-εντολοδόχου (principal-agent theory) όπου εντολέας μπορεί να είναι ο ιδιοκτήτης και εντολοδόχος ο διαχειριστής μιας επιχειρηματικής οντότητας.

### 2.1 Ιστορική εξέλιξη των επιχειρήσεων

Η σημερινές επιχειρήσεις δεν είναι ίδιες με τις επιχειρήσεις του 18<sup>ου</sup> αιώνα, αλλά συνεχώς προσαρμόζονται στο περιβάλλον δραστηριοποίησης τους και υιοθετούν θεωρητικές προσεγγίσεις για την κατανομή των πόρων τους. Ένας ορισμός που μπορεί να αντιστοιχεί στην έννοια της επιχείρησης είναι ο εξής: επιχείρηση είναι ένας θεσμός συναλλαγών, στην οποία οι σκοποί των ιδιοκτητών ενδέχεται να είναι διαφορετικοί από αυτούς των συναλλαγών που λαμβάνουν μέρος (Spulber 2009). Η αφητηρία της θεσμοθέτησης των επιχειρήσεων τοποθετείται στο 18<sup>ο</sup> αιώνα όταν το κεφάλαιο έθεσε τις βάσεις της Βιομηχανικής Επανάστασης. Ήταν το πέρασμα από την οικοτεχνία στη δημιουργία μονάδων παραγωγής-εργοστασίων. Η θεώρηση του Σμιθ για την οικονομική ανάπτυξη εστιάζει στον καταμερισμό της εργασίας και την εξειδίκευση που αποτελούν τα κύρια συστατικά για την αύξηση των παραγωγικών δυνατοτήτων της εργασίας. Ακόμη, δεν υποστηρίζει ότι η αγορά ρυθμίζει αναγκαστικά τον εξειδικευμένο καταμερισμό αλλά σύμφωνα με το περίφημο παράδειγμα με τη βιοτεχνία καρφίτσων, ο εργοδότης-επιχειρηματίας συντονίζει και κατευθύνει τον παράγοντα εργασία (Lazonick 2001). Επομένως σύμφωνα με τον Smith η διαχείριση των πόρων και συνάμα της εργασίας είναι αποτέλεσμα της προσπάθειας του εργοδότη και οι εργαζόμενοι δεν αναλαμβάνουν κάποια ευθύνη.

Στην νεοαυστριακή θεωρία της επιχειρηματικότητας και σύμφωνα με τον Kirzner το πρώτο στοιχείο της επιχειρηματικής δράσης είναι ότι το κέρδος αποτελεί κίνητρο αυτής της δράσης.

*« Το γεγονός ότι οι δρώντες κάνουν λάθη θα υπάρχει ανομοιομορφία στις τιμές μέσα στην αγορά με αποτέλεσμα αυτές οι διαφορές στις τιμές να συνιστούν ευκαιρίες κέρδους. Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι ότι δεδομένου ότι η ανακάλυψη λάθους κατανοείται ως στόχος αυτής της δράσης, η άσκηση επιχειρηματικότητας δεν μπορεί παρά να οδηγεί στην απάλειψη εκείνων των λαθών που την προκάλεσαν αρχικά. Αυτό σημαίνει ότι οι ενέργειες των δρώντων τείνουν να εξισορροπούνται, τόσο άμεσα όσο και μακροχρόνια. (Ιωαννίδης 2001, pp 40-41)».*

Το τρίτο και τελευταίο στοιχείο της θεωρίας του Kirzner είναι ότι η επιχειρηματική δράση είναι τελείως ανεξάρτητη από την ιδιοκτησία των συντελεστών παραγωγής. Κατά τον Kirzner η επιχειρηματικότητα δεν αποτελεί έναν συντελεστή παραγωγής, αφού είναι ένα είδος ικανότητας το οποίο δεν είναι καν γνωστό στο άτομο πριν από την ανακάλυψη της. Με άλλα λόγια η επιχειρηματικότητα δεν είναι μια προϋπάρχουσα ικανότητα, αλλά ανακαλύπτεται με την επιχειρηματική δράση (Ιωαννίδης 2001).

Στο μεταξύ, ο Joseph Schumpeter επηρεασμένος από την ιστορική μέθοδο του Μάρξ, πρόβαλε την άποψη ότι η οικονομική ανάπτυξη δεν είναι δυνατόν να κατανοηθεί μόνο στο πλαίσιο της θεωρίας της οικονομίας της αγοράς. Η καινοτομία του αποτελεί την διάκριση μεταξύ της επιχειρηματικής δραστηριότητας που οδηγεί σε οργανωτικές και τεχνολογικές καινοτομίες και κινεί τη διαδικασία της ανάπτυξης, και στη διαχειριστική προσαρμογή στις αλλαγές της ισορροπίας προσφοράς και ζήτησης, η οποία θεωρεί δεδομένες τις παραγωγικές ικανότητες (Lazonick 2001). Η καινοτομία για τον Schumpeter αποτελείται τουλάχιστον από ένα από τα παρακάτω φαινόμενα: (1) εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, (2) εισαγωγή νέων μεθόδων στην παραγωγή, (3) άνοιγμα μιας νέας αγοράς, (4) κατάληψη ενός νέου πόρου και (5) υιοθέτηση ενός νέου τρόπου οργάνωσης (Godin 2008).

Η αφετηρία των νεοκλασικών οικονομολόγων αρχίζει από τις αναλύσεις για την «καλύτερη δυνατή» κατανομή των σπάνιων πόρων, προϋποθέτοντας ένα δεδομένο απόθεμα παραγωγικών πόρων. Η κύρια τάση αυτών των οικονομολόγων είναι η στροφή προς τον συντονισμό για την κατανομή των πόρων μέσω των αγορών ενώ δεν κατανοούν τις θεσμικές μεταβολές της καπιταλιστικής ανάπτυξης. Οι θεσμικές μεταβολές επικεντρώνονται στην αύξουσα σημασία του σχεδιασμένου συντονισμού μέσα από την οργάνωση της επιχείρησης και από την εντεινόμενη επικράτηση της οργάνωσης πάνω στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης (Lazonick 2001). Στη θεωρία της οικονομίας της αγοράς, όπως αναπτύχθηκε τον 20<sup>ο</sup> αιώνα, δεν εμπεριέχεται καμία θεωρία για την οικονομική ανάπτυξη, και επίσης, καμία αναφορά για τα οικονομικά αποτελέσματα, που επίσης υπόκεινται σε διαρκείς αλλαγές. Σύμφωνα με τον Lazonick (2001) αποδεικνύεται ότι η καθοδηγήτρια δύναμη για την καπιταλιστική ανάπτυξη δεν είναι η τελειοποίηση του μηχανισμού της αγοράς, αλλά η βελτίωση των οργανωτικών δυνατοτήτων.

Επίσης σε αντιδιαστολή με την νεοκλασική θεωρία ο Coase (1937), που ανήκει στους νεοθεσμικούς, διαπιστώνει ότι δεν παρέχεται κάποιος πειστικός ορισμός για την έννοια της επιχείρησης. Ως διακριτικό γνώρισμα της επιχείρησης σύμφωνα με τον Coase είναι ότι έχει τη δυνατότητα να υπερβαίνει το μηχανισμό της αγοράς (Ιωαννίδης 1995). Στη συνέχεια η ανάλυση μετατοπίστηκε από την επιχείρηση στην επιχειρηματική οργάνωση, η οποία συνδέει μεταξύ τους τις επιχειρήσεις που έχουν αλληλεπικαλυπτόμενες παραγωγικές δραστηριότητες. Σήμερα, στα πιο επιτυχημένα παραδείγματα καπιταλιστικών οικονομιών (ειδικά της Ιαπωνίας) η τυπική ιδιοκτησία των στοιχείων του ενεργητικού ξεχωριστών επιχειρήσεων δεν εμποδίζει τη συνεργασία ανάμεσα σε επιχειρήσεις που έχουν κοινά συμφέροντα (Lazonick 2001).



## 2.2 Οργανωτικές μορφές των επιχειρήσεων

Ο επιχειρηματικός κόσμος σήμερα αποτελείται από ένα συνολικό επιχείρημα επιχειρήσεων με διαφορετικά δομικά χαρακτηριστικά και δικαιώματα ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτές οι διαφορές έχουν σημαντικές επιδράσεις στο μάνατζμεντ, στην επιχειρηματική κουλτούρα και στην εφαρμοζόμενη στρατηγική. Επομένως, η μορφή επιχειρηματικότητας προκύπτει και από τον παράγοντα "ιδιοκτησία" που διαμορφώνει τις παραπάνω παραμέτρους και θα πρέπει να γίνει εστίαση και στα διάφορα μοντέλα σχέσεων (Natale & Sora 2009). Η προσέγγιση των επιχειρήσεων βάσει ιδιοκτησία παρουσιάζεται παρακάτω με τις μορφές των προσωπικών επιχειρήσεων, των κεφαλαιουχικών και με των κοινωνικών-συνεταιριστικών επιχειρήσεων.

Οι ατομικές επιχειρήσεις αποτελούν μια σημαντική εναλλακτική για απασχόληση σε αντίθεση με τη συμβατική αγορά εργασίας. Διαθέτουν ευελιξία στην παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών και εστιάζουν κυρίως στην τοπική κοινωνία. Ωστόσο, τέτοιου είδους επιχειρήσεις μπορεί να αντιμετωπίσουν σημαντικές προκλήσεις καθώς αναπτύσσονται, οπότε θα πρέπει να αναθεωρήσουν τη δομή τους.

Στις κεφαλαιουχικές-εισηγμένες επιχειρήσεις συγκαταλέγονται οι ανώνυμες εταιρίες, η οποία είναι και η κυρίαρχη μορφή επιχειρησιακής ιδιοκτησίας σήμερα. Η ιδιοκτησία μπορεί να μεταβιβαστεί εύκολα μέσω της αγοράς των διαπραγματεύσιμων μετοχών, αλλά συχνά ελέγχονται από την πλειοψηφία των μετόχων σε βάρος των μικρομετόχων. Η παγκοσμιοποίηση προσφέρει ευκαιρίες καθώς και απειλές αφού μπορεί να ωθήσει την αξία της εταιρείας ψηλά ή χαμηλά (Natale & Sora 2009).

Στις κοινωνικές επιχειρήσεις συγκαταλέγονται οι συνεταιρισμοί που ισχύει ένα μέλος- μία ψήφος, διάφοροι μη-κυβερνητικοί οργανισμοί, καλλιτεχνικοί και πολιτιστικοί οργανισμοί, θρησκευτικά σώματα, εμπορικά επιμελητήρια, ενώσεις στέγασης είναι όλα οργανισμοί συχνά με πολύπλοκες δομές και πολύπλοκες αποστολές σε απαιτητικά περιβάλλοντα. Υπάρχουν αξιοσημείωτοι συνεταιρισμοί καταναλωτών στο Ηνωμένο Βασίλειο, στη Σκανδιναβία, στον Καναδά και στην Ιαπωνία. Οι συνεταιρισμοί-συνδικάτα εργατών υπάρχουν παντού και ο μεγαλύτερος τοποθετείται στη χώρα των Βάσκων στην Ισπανία. Αν κανείς αμφιβάλλει για την σχετικότητα αυτών των οργανισμών με την επιχειρηματικότητα, θα πρέπει να αναλογιστεί τον οικονομικό αντίκτυπο, τις θέσεις εργασίας που δημιουργούν και το εύρος των υπηρεσιών και της προστιθέμενης αξίας που παράγουν (Natale & Sora 2009) (Jussila & Tuominen 2010).

## 2.3 Η επιχείρηση ως μέσο βελτίωσης των αγορών

Οι επιχειρήσεις ως οντότητες σε αναλογία με τους βιολογικούς οργανισμούς δημιουργούν και αναπαράγουν μεγάλο αριθμό κανόνων και λειτουργιών που αφορούν συγκεκριμένες δεξιότητες για την χρήση των πόρων. Σε αντίθεση με την νεοκλασική θεωρία της επιχείρησης που αντιλαμβάνεται την επιχείρηση ως μία τεχνολογική μονάδα που περιγράφεται από τη συνάρτηση παραγωγής, η

εξελικτική θεωρία τονίζει ότι η επιχείρηση δημιουργεί ένα προστατευτικό κέλυφος από τις κερδοσκοπικές και ανταγωνιστικές πιέσεις της αγοράς, ενώ δημιουργεί κανόνες και συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της (Ιωαννίδης 1995). Το «κέλυφος» που δημιουργείται μέσω του θεσμού της επιχείρησης με άλλα λόγια σημαίνει ότι προσπαθούν να αντιμετωπίσουν μερικούς από τους τύπους του κόστους συναλλαγών μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης (Spulber 2009), (Michael 2007). Έτσι, η επιχείρηση δημιουργεί μηχανισμούς αγοράς και οργανωσιακές δομές εντός των ορίων της με αποτέλεσμα να μπορεί να διαχειριστεί πολλές συναλλαγές ταυτόχρονα και σε μικρότερο κόστος. Η αποδοτικότητα αυτή αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης έναντι της αγοράς σε θεσμικό επίπεδο.

Η αλληλεπίδραση και η επικοινωνία εντός των επιχειρησιακών δομών είναι ένα ακόμη χαρακτηριστικό που υπερισχύουν οι επιχειρήσεις έναντι των αγορών. Η διάχυση των πληροφοριών εντός των επιχειρησιακών δομών είναι μια διαδικασία που διευκολύνει τον συντονισμό των δραστηριοτήτων πολλών ατόμων. Μέσω της συγκέντρωσης των μηχανισμών της αγοράς και των οργανωσιακών διαδικασιών, οι επιχειρήσεις βελτιώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό την επικοινωνία και την επεξεργασία πληροφοριών σε σύγκριση με το τι μπορεί να επιτευχθεί από τους καταναλωτές μέσω των άμεσων συναλλαγών (Spulber 2009).

Στην υποενότητα που ακολουθεί θα αναλυθούν περαιτέρω τα κόστη συναλλαγών που αποτελούν το κύριο στοιχείο βελτίωσης για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών μέσω του θεσμού των επιχειρήσεων.

### **2.3.1 Τα επιχειρησιακά κόστη συναλλαγών (transaction costs)**

Οι επιχειρήσεις υφίστανται οργανωσιακά κόστη συναλλαγών (transaction costs) εντός των ορίων τους όταν γίνονται συναλλαγές μεταξύ των τμημάτων τους. Θα πρέπει να αποφασίζουν πως θα κατανείμουν τις δραστηριότητες τους μεταξύ αγορών και οργανισμών. Για οποιοδήποτε φάσμα δραστηριοτήτων, ένας τέτοιος διαχωρισμός καθορίζει την κάθετη ολοκλήρωση της επιχείρησης. Η έκταση της κάθετης ολοκλήρωσης αναφέρεται στα είδη των δραστηριοτήτων που διεκπεραιώνει η επιχείρηση, ενώ η "υπόθεση της εσωτερίκευσης" (internalization hypothesis) επισημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα υποκαταστήσουν τις συναλλαγές στην αγορά με οργανωσιακές συναλλαγές όταν θα έχουν χαμηλότερα κόστη συναλλαγών (Spulber 2009).

Οι βασικοί εκπρόσωποι αυτής της προσέγγισης είναι οι Ronald Coase και Oliver Williamson. Ως βάση του κόστους συναλλαγών είναι η υπόθεση ότι η πραγματοποίηση κάθε συναλλαγής δημιουργεί κάποιο κόστος στους συναλλασσόμενους. Όσο μικρότερο το κόστος, τόσο απλούστερη είναι η σύμβαση που διέπει την συγκεκριμένη συναλλαγή, ενώ όταν το κόστος συναλλαγών είναι υψηλό, οι συναλλασσόμενοι πιθανόν να θελήσουν να το αποφύγουν, θέτοντας τους πόρους που κατέχουν υπό την δικαιοδοσία ενός ατόμου που θα αναλάβει τη διαχείριση τους (Ιωαννίδης 2001). Ο Coase (1937) επισημαίνει ότι "μία επιχείρηση θα τείνει να επεκτείνεται έως ότου τα κόστη οργάνωσης μίας

επιπλέον συναλλαγής εντός της επιχείρησης θα γίνουν ίσα με τα κόστη της ίδιας συναλλαγής στην ανοιχτή αγορά ή με τα κόστη οργάνωσης σε μία άλλη επιχείρηση. Εστιάζοντας στις εσωτερικές δραστηριότητες της επιχείρησης, ο Coase υποστηρίζει ότι το διακριτικό στοιχείο της επιχείρησης είναι η αντικατάσταση του μηχανισμού των τιμών και εκχωρεί τις οργανωτικές δραστηριότητες στον επιχειρηματία-συντονιστή (Spulber 2009). Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε τις τρεις κατηγορίες κόστους συναλλαγών. Η πρώτη κατηγορία εξετάζει το κόστος «ανακάλυψης των τιμών», με άλλα λόγια το κόστος που επωμίζεται το άτομο για να μάθει τις τιμές των προϊόντων που τον ενδιαφέρουν, και το οποίο υποτίθεται ότι μειώνεται όταν η διαδικασία της «ανακάλυψης» γίνεται εντός ενός οργανισμού. Η δεύτερη κατηγορία σχετίζεται με το κόστος διαπραγμάτευσης που θα έπρεπε να καταβάλει κάθε άτομο μεμονωμένα σε μια ανοιχτή αγορά. Τέλος, η τρίτη κατηγορία σχετίζεται με τις συμβάσεις με μακροχρόνια ισχύ για την προμήθεια κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας. Η μακροχρόνια σύμβαση ενέχει τον κίνδυνο ότι δεν μπορεί να προβλέψει όλους τους όρους που θα πρέπει να σεβαστούν τα μέρη της συναλλαγής στο μακροπρόθεσμο μέλλον (Ιωαννίδης 1995).

Σύμφωνα με τον Williamson, οι οικονομικοί θεσμοί προκύπτουν από την προσπάθεια των συναλλασσόμενων να μειώσουν το κόστος συναλλαγών και να επιτύχουν με αυτό τον τρόπο την αποδοτικότερη χρήση των υφιστάμενων πόρων (Ιωαννίδης 1995). Όλες οι δαπάνες για τις συναλλαγές επιβαρύνουν τις διαδικασίες επίτευξης συμφωνίας πριν και συνεχίζουν να εκπίπτουν για το συντονισμό των δραστηριοτήτων μετά την αρχική συμφωνία που επιτεύχθηκε σε περιβάλλον αβεβαιότητας. Επιπλέον, τα κόστη που σχετίζονται με τις συμβάσεις ονομάζονται εκ των προτέρων (ex ante) και εκ των υστέρων (ex post) κόστη συναλλαγών, σύμφωνα με τον Williamson. Τα ex ante κόστη είναι κυρίως κόστη συντονισμού που υπάρχουν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό σε μακροπρόθεσμες σχέσεις, ακόμη και αν οι στόχοι παραμένουν ίδιοι σε αυτό το διάστημα και απέχουν από καιροσκοπικές συμπεριφορές. Τα ex post κόστη περιλαμβάνουν την αξία του χρόνου και των πόρων που καταναλώνονται σε δραστηριότητες όπως η απόκτηση της κατάλληλης πληροφόρησης, διαπραγματευτικές συμφωνίες μεταξύ των συμμετεχόντων, παράπλευρες πληρωμές για τη συναίνεση αυτών που αντιτίθενται και επικοινωνίας μεταξύ των συσχετιζόμενων μερών (Ostrom, Schroeder, Wynne 1993). Τέλος, σύμφωνα με τον Williamson οι παράγοντες του κόστους συναλλαγών είναι

- Η συχνότητα συναλλαγών
- Η εξειδίκευση συναλλαγής
- Η αβεβαιότητα στο περιβάλλον
- Η περιορισμένη ορθολογικότητα (bounded rationality), που σημαίνει ότι ακόμη και αν τα άτομα δρουν ορθολογικά, η πραγματικότητα είναι ότι οι πεπερασμένες υπολογιστικές ικανότητες του ανθρώπου θέτει περιορισμούς.
- Η καιροσκοπική συμπεριφορά που έχει ως στόχο την ικανοποίηση του ατομικού συμφέροντος (Τσαντίλα 2012).

Είναι σαφές ότι οι επιχειρήσεις ως οντότητες προσπαθούν να αποφύγουν τα κόστη συναλλαγών, με αποτέλεσμα να αποφεύγουν τις διαπραγματεύσεις στην ανοιχτή αγορά και να θέτουν τους

παραγωγικούς τους συντελεστές υπό μία ενιαία διεύθυνση. Ωστόσο η διαχρονικότητα αυτής της πρακτικής δεν είναι βέβαιη και στον μέλλον δύναται να αλλάξει επειδή μπορεί να αλλάξει η αναλογία κόστους και οφέλους (Ιωαννίδης 1995).

### **2.4 Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις**

Εντός του περιβλήματος που δημιουργεί η επιχείρηση για να διαχωριστεί από την αγορά και σύμφωνα με τον ορισμό που δόθηκε στην αρχή του κεφαλαίου το στοιχείο του διαχωρισμού μεταξύ των σκοπών των συναλλαγών και των ιδιοκτητών έχει ενδιαφέρουσες επιπτώσεις. Ο διαχωρισμός είναι η βάση για τον επιχειρησιακό έλεγχο, με τον οποίο παρέχονται κίνητρα στους διαχειριστές και στα ενδιαφερόμενα μέρη ώστε να εξυπηρετήσουν τους σκοπούς τους. Έτσι, στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα, διακρίνουμε τα ενδιαφερόμενα μέρη (εργαζόμενοι, μέτοχοι, προμηθευτές, πελάτες, τοπική κοινωνία) που ασκούν την ανάλογη πίεση για τη διαμόρφωση πολιτικών και επομένως εξασκούν δικαιώματα πάνω στην επιχείρηση. Επίσης, μία άλλη πρόκληση για τις επιχειρήσεις είναι η διαχείριση των περιουσιακών δικαιωμάτων των διάφορων ενδιαφερομένων μερών. Μια τελευταία πρόκληση είναι, πως μέσα από τα περιουσιακά δικαιώματα πηγάζει η εξουσία και προκύπτει το πρόβλημα εντολέα εντολοδόχου, όπου εντολέας μπορεί να είναι ο ιδιοκτήτης, μέτοχοι της επιχείρησης και από την άλλη ο εντολοδόχος μπορεί να είναι ο διαχειριστής, διοικητικό συμβούλιο.

#### **2.4.1 Ο ρόλος των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) στους επιχειρηματικούς οργανισμούς**

Τα ενδιαφερόμενα μέρη των επιχειρήσεων είναι είτε άτομα είτε ομάδες ατόμων που ωφελούνται ή ζημιώνονται άμεσα ή έμμεσα από τις ενέργειες των επιχειρήσεων. Η έννοια των ενδιαφερομένων μερών είναι μια γενίκευση της έννοιας των μετόχων, οι οποίοι έχουν ειδικές αξιώσεις πάνω στην επιχείρηση. Όπως οι μέτοχοι έχουν το δικαίωμα να απαιτούν συγκεκριμένες δράσεις από τη διοίκηση, έτσι και τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν το δικαίωμα να ακούν ένα είδος πίεσης στην επιχείρηση.

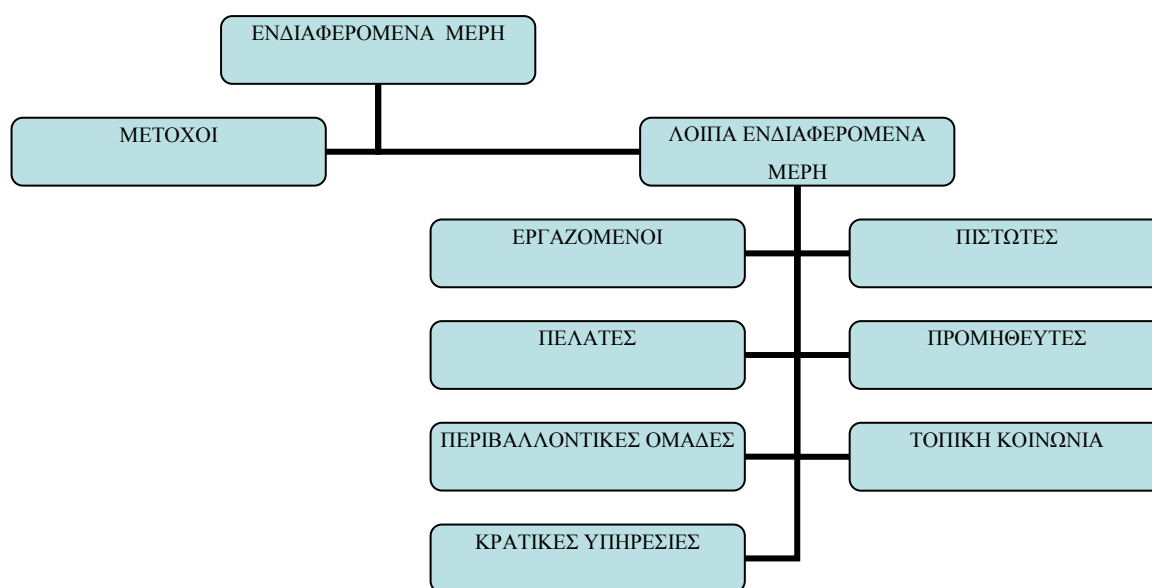
Οι ιδιοκτήτες έχουν οικονομικό συμφέρον με τη μορφή μετοχών, ομολόγων και αναμένουν κάποιας μορφής οικονομική απόδοση π.χ. μερίσματα. Προφανώς τα συμφέροντα των ιδιοκτητών θα διαφέρουν από τον ιδιοκτησιακό τύπο της επιχείρησης, τις προτιμήσεις και από τον τύπο της επιχείρησης. Για παράδειγμα τα δικαιώματα των ιδιοκτητών μιας ανώνυμης εταιρείας είναι εντελώς διαφορετικά από τα μέλη ενός συνεταιρισμού αφού ένας μέτοχος σε μια ανώνυμη μπορεί να έχει πολλαπλά δικαιώματα ψήφου, γεγονός που δεν ισχύει στην πλειονότητα των συνεταιρισμών (Freeman 1988), (Ozdemir 2005).

Οι εργαζόμενοι είναι μια ομάδα που ασκεί πιέσεις στην επιχείρηση μέσω της αύξησης των μισθών, των δικαιωμάτων και καλύτερων συνθηκών εργασίας. Η διοίκηση αναμένει από τους εργαζομένους να ακολουθούν τις εντολές της και να δημιουργούν καλή φήμη για τη εταιρεία στην κοινωνία που ζουν.

Οι πιστωτές μια επιχείρησης είναι οι τράπεζες καθώς και άλλοι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί ή μη οργανισμοί που παρέχουν στην επιχείρηση κεφάλαια στη μορφή δανείων για τη συνέχιση της δραστηριότητας της. Οι πιστωτές έχουν την απαίτηση να λάβουν πίσω τα κεφάλαια τους συν τους τόκους. Η αξιοπιστία μιας επιχείρησης είναι καθοριστικός παράγοντας για τον δανεισμό της από τους πιστωτές και αποκτάται με τη διαχρονική αξιολόγηση των οικονομικών της μεγεθών. Όσο πιο αξιόπιστη είναι μια επιχείρηση τόσο ευνοϊκότεροι είναι οι όροι δανεισμού και γενικά η επιχείρηση έχει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη για τον δανεισμό κεφαλαίων. Στην αντίθετη περίπτωση, που η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από χαμηλή αξιοπιστία, ο δανεισμός είναι δυσκολότερος και τα περιθώρια επενδυτικών κινήσεων στενεύουν.

Άλλα είδη ενδιαφερομένων μερών είναι οι προμηθευτές, οι πελάτες, η τοπική κοινωνία οι περιβαλλοντικές ομάδες και οι κυβερνητικές αρχές. Οι προμηθευτές για παράδειγμα μερικές φορές λόγω του μεγέθους ή της αποκλειστικότητας τους έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη και πιθανόν να καθορίζουν και την τύχη της επιχείρησης. Οι πελάτες μιας επιχείρησης βρίσκονται στο επίκεντρο πολλών επιχειρήσεων αφού οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζονται στις ανάγκες των πελατών και επομένως ασκείται μια μορφή πίεσης στη διοίκηση και συνολικά στην επιχείρηση. Η τοπική κοινωνία συγκαταλέγεται στα ενδιαφερόμενα μέρη επειδή μπορεί να ωφελείται από τις καινούριες θέσεις εργασίας, τη φορολογία της επιχείρησης και την κοινωνική συνεισφορά, ενώ ζημιώνεται από ενδεχόμενη περιβαλλοντική καταστροφή που προκάλεσε η επιχείρηση (μόλυνση υδάτων). Τέλος, έχουμε τις περιβαλλοντικές ομάδες που επηρεάζουν με τη δράση τους τη συμπεριφορά της επιχείρησης να είναι πιο φιλική προς το περιβάλλον και τις κυβερνητικές αρχές που επηρεάζουν την επιχείρηση με τους θεσμούς και τους νόμους που επιβάλλουν (Freeman 1988), (Turnbull 1994). Στο Διάγραμμα 1 παρουσιάζονται και σχηματικά τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης.

**Διάγραμμα 1: Τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης**



*(Ίδια επεξεργασία)*

Σύμφωνα με τη θεωρία των ενδιαφερομένων μερών προκύπτουν αντίρροπες δυνάμεις εντός της επιχείρησης, επομένως σκοπός της διοίκησης είναι να διασφαλίσει την ευημερία στην οντότητα με το να εξομαλύνει αυτές τις δυνάμεις και να μειώσει τις διαμάχες που προκύπτουν. Επίσης, η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών δεν δίνει προτεραιότητα σε μία ομάδα σε βάρος κάποιας άλλης, αν και υπάρχουν περιπτώσεις που μία ομάδα συμφερόντων θα ωφελείται εις βάρος κάποιας άλλης (Freeman 1988). Σύμφωνα με τη θεωρία των ενδιαφερομένων μερών η διοίκηση θα πρέπει να λειτουργεί ως ομοιοστατικός μηχανισμός όπως ακριβώς το ανθρώπινο σώμα που προσπαθεί να διατηρεί σταθερές τις συνθήκες του εσωτερικού περιβάλλοντος παρά τις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον.

### 2.4.2 Τα περιουσιακά δικαιώματα (property rights) και οι επιδράσεις τους

Τα περιουσιακά δικαιώματα αναφέρονται στη σχέση των ανθρώπων με κάποιο αντικείμενο. Τα βασικότερα δικαιώματα είναι αυτό της πρόσβασης και της χρήσης πόρων. Τα δικαιώματα διαχείρισης ορίζονται ως το δικαίωμα οργάνωσης των προτύπων χρήσης, όπου περιλαμβάνει το που, πως και πότε μπορεί να πραγματοποιηθεί η ιδιοποίηση (appropriation) ενός πόρου, δηλαδή το να χρησιμοποιεί κάποιος κάτι ξένο αυθαίρετα. Η κατοχή δικαιωμάτων διαχείρισης, επίσης, σημαίνει ότι είναι πιθανόν να παίρνονται αποφάσεις σχετικά με τη βελτίωση του πόρου. Αυτές είναι επιλογές συλλογικών κανόνων που εξαρτώνται από τις θεσμικές συμφωνίες, μπορούν είτε να αποφασιστούν από τη δημόσια διοίκηση ή από άτυπες συναντήσεις ή ενώσεις. Ο αποκλεισμός σημαίνει ότι ένας άνθρωπος έχοντας ένα δικαίωμα μπορεί να αποφασίσει ποιος θα έχει πρόσβαση, ενώ η εκποίηση ορίζεται ως το δικαίωμα πώλησης ή ενοικίασης των δικαιωμάτων διαχείρισης και/ή αποκλεισμού. Αυτά τα δικαιώματα μπορεί να είναι είτε ατομικά είτε συλλογικά. Η ζωτικής σημασίας διαφορά μεταξύ δικαιωμάτων πρόσβασης και ανάληψης έναντι δικαιωμάτων διαχείρισης, αποκλεισμού και εκποίησης είναι ότι τα τρία τελευταία σημαίνουν ότι ο κάτοχος δικαιωμάτων ιδιοκτησίας μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις για τα μελλοντικά δικαιώματα. Με άλλα λόγια, με σκοπό την παροχή κινήτρων για τους χρήστες των πόρων για να επενδύσουν στη διαχείριση των πόρων, είναι σημαντικό να έχουν τουλάχιστον τη διαχείριση και τα δικαιώματα αποκλεισμού (Swedberg 2000).

Τα ιδιωτικά δικαιώματα - ατομικά δικαιώματα για τον αποκλεισμό άλλων - θα πρέπει να βασίζονται σε σαφείς οδηγίες και να οριοθετούν τη σχέση ιδιοκτησίας, μαζί με ένα μηχανισμό για την επίλυση διαφορών όταν προκύπτουν. Όσο περισσότερα είναι τα αντικείμενα για τα οποία τα αποκλειστικά δικαιώματα ορίζονται, τόσο μεγαλύτερη πρέπει να είναι η κοινωνική επένδυση σε εκχωρήσεις, ορισμούς και δικαστικές διαδικασίες. Αν η κοινή ιδιοκτησία είναι ο κανόνας, συγκριτικά θα υπάρχουν λιγότερες απαιτήσεις (Runge 1986).

Σχετικά με την κοινή περιουσία, δηλαδή τα συστήματα που όλη η περιουσία ανήκει σε όλους, είναι σπάνιο να εντοπίσει κανείς συστήματα που βασίζονται ολοκληρωτικά στην κοινή ιδιοκτησία. Ειδικότερα, η κοινή ιδιοκτησία είναι ένας συνδυασμός ιδιωτικής και κοινής - οι ιδιόκτητες αγελάδες βόσκουν στην κοινή γη, το κοινό αρδευτικό σύστημα ποτίζει την ιδιωτική γη και ούτω κάθε εξής.

Αυτό το μοτίβο μπορεί να γίνει κατανοητό από την άποψη της διάκρισης μεταξύ ιδιοκτησίας αγροτών και της εταιρικής γεωργίας. Τα χαρακτηριστικά στοιχεία της κοινής ιδιοκτησίας μπορούν να παρατηρηθούν στο μεσαιωνικό σύστημα διαχείρισης γης. Η διαίρεση της γης γινόταν σε κοινή και καλλιεργήσιμη. Η καλλιεργήσιμη γη προοριζόταν μόνο για φύτευση, ενώ η μη καλλιεργήσιμη ήταν ιδιοκτησία από ολόκληρη την κοινότητα (Quiggin 1995).

Έτσι λοιπόν, και σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτει ότι πρέπει να υπάρχει κάποια μορφή διαχείρισης της περιουσίας-πόρων ώστε να αντλείται αποτελεσματικά το πλεόνασμα της διαχείρισης. Η διαχείριση μπορεί να γίνει με την τοποθέτηση εντολοδόχων-διαχειριστών από τον/τους ιδιοκτήτη-ες της περιουσίας που είναι και οι εντολείς σε αυτή την περίπτωση και έτσι προκύπτει η θεωρία εντολέα εντολοδόχου που αναλύεται παρακάτω.

### **2.4.3 Η θεωρία εντολέα-εντολοδόχου (principal-agent theory)**

Το θεμελιώδες στοιχείο της θεωρίας εντολέα-εντολοδόχου είναι η παρουσία ενός εντολέα και ενός εντολοδόχου. Ο τελευταίος ενεργεί για λογαριασμό του προηγούμενου διαμέσου μερικών συμφωνιών ενσωματωμένων σε ένα συμβόλαιο. Το πρόβλημα με αυτό το σχήμα είναι ότι οι στόχοι των δύο παικτών ίσως διαφέρουν (Kim & Rai 2002). Η θεωρία του εντολέα-εντολοδόχου (E-E) (principal-agent theory) εστιάζει στο απλό πρόβλημα του ηθικού κινδύνου που προκύπτει εξαιτίας των προτιμήσεων, ασυμμετριών πληροφόρησης, περιουσιακών δικαιωμάτων (property rights) και ικανοτήτων δύο ατόμων. Έτσι εγείρεται το δίλημμα εντολέα-εντολοδόχου (Hemmer 2007). Το κεντρικό ζήτημα που έχει διερευνηθεί από τους θεωρητικούς είναι το πώς θα κάνεις έναν εργαζόμενο ή εντολοδόχο να ενεργεί σύμφωνα με το συμφέρον του εντολέα (εργοδότη) όταν ο εργαζόμενος έχει πλεονέκτημα πληροφόρησης έναντι του εντολέα και έχει διαφορετικά συμφέροντα από τον εντολέα. Οι εντολείς συνήθως δεν έχουν επαρκή γνώση για να ελέγχουν τους εντολοδόχους και ως εκ τούτου οι εντολοδόχοι μπορούν να παραπλανήσουν τους εντολείς (Gifford 1999), (Hemmer 2007). Για παράδειγμα τα μέλη της διοίκησης μιας επιχείρησης ενδέχεται να έχουν περισσότερη πληροφόρηση για την κατάσταση της επιχείρησης από τους μετόχους με αποτέλεσμα να έχουν τη δυνατότητα να ενεργήσουν καιροσκοπικά έναντι των μετόχων.

Στη καθιερωμένη μορφή του προβλήματος εντολέα-εντολοδόχου, ο εντολέας επιλύει το πρόβλημα μεγιστοποίησης όπου ένας από τους περιορισμούς είναι ότι ο εντολοδόχος μεμονωμένα επιλέγει το επίπεδο προσπάθειας που θα μεγιστοποιήσει την αναμενόμενη του χρησιμότητα (LiCalzi & Spaeter 2003). Υποθέτοντας ότι έχουμε δύο άτομα που δρουν σε ένα αβέβαιο περιβάλλον και για τους οποίους ο καταμερισμός του κινδύνου είναι επιθυμητός. Υποθέστε ότι ένα από τα άτομα (εντολοδόχος) αναλαμβάνει μια εργασία την οποία το άλλο άτομο (εντολέας) δεν μπορεί να παρατηρήσει. Θεωρήστε ακόμη ότι αυτή η εργασία επηρεάζει τη συνολική ποσότητα κατανάλωσης ή χρημάτων που είναι διαθέσιμη για ισοκατανομή μεταξύ των δύο ατόμων. Γενικά, η ενέργεια που είναι βέλτιστη για τον εντολοδόχο θα εξαρτάται στο βαθμό που διαμοιράζεται ο κίνδυνος μεταξύ του

εντολέα και του εντολοδόχου. Η ερώτηση είναι η εξής: ποιος είναι ο βέλτιστος βαθμός κατανομής του κινδύνου (Grossman & Hart 1983);

Δεδομένου, της αδυναμίας του εντολέα να παρατηρήσει τη διανομή του αγαθού, τον ενδιαφέρει να αγοράσει από τον εντολοδόχο (την προσπάθεια)· το πρόβλημα του εντολέα είναι να δομήσει ένα συμβόλαιο που κάνει εφικτή την αποδοχή του από τον εντολοδόχο και συνεπώς να καταβάλει το αναμενόμενο επίπεδο προσπάθειας σε ένα αποδεκτό κόστος από τον εντολέα (Hemmer 2007). Ο εντολέας σχεδιάζει ένα πρόγραμμα πληρωμών βασισμένο στις εκροές που παρατηρεί. Περιορίζεται να προσφέρει στον εντολοδόχο ένα ελάχιστο επίπεδο αναμενόμενης χρησιμότητας. Οι εκροές εξαρτώνται από την προσπάθεια του εντολοδόχου η οποία δεν δύναται να επιβλέπεται επαρκώς από τον εντολέα (Sobel 1993). Ενώ, μια εφικτή λύση περιλαμβάνει την πληρωμή του εντολοδόχου με μία καθορισμένη αμοιβή για την προσπάθεια που παρέχει, μια τέτοια συμφωνία μπορεί να είναι επιβλαβής για τον εντολέα από τη στιγμή που είναι ξεκάθαρο ότι χωρίς αξιώσεις στις χρηματοροές, τα κίνητρα του εντολοδόχου θα τελειώνουν στη μηδενική παροχή προσπάθειας. Έτσι, αν η βέλτιστη λύση συνεπάγεται οτιδήποτε άλλο εκτός από μηδενική προσπάθεια, τότε ο εντολοδόχος θα πρέπει να πληρώνεται με τη μορφή των δικαιωμάτων των χρηματοροών (αμοιβές απόδοσης-ποσοτώσεις) (Hemmer 2007).

Μια εναλλακτική λύση είναι η πώληση των δικαιωμάτων των συνολικών χρηματοροών στον εντολοδόχο. Ξεκάθαρα, αυτό θα μειώσει το πρόβλημα του ηθικού κινδύνου και μερικές από τις δυνητικές ανεπιθύμητες συνέπειες. Το μειονέκτημα από αυτή την κίνηση είναι ότι ο εντολοδόχος που αποφεύγει τον κίνδυνο είναι τώρα εκτεθειμένος σε όλους τους κινδύνους, μερικοί από τους οποίους προέρχονται από τη φύση του εντολέα, για παράδειγμα επωμίζεται τη ζημιά από μία αποτυχημένη επένδυση. Η ανεπιθύμητη φύση των δύο συμβατικών ρυθμίσεων επισημαίνουν ότι βρίσκοντας τον βέλτιστο κανόνα στην τυπική σχέση εντολέα-εντολοδόχου σαφώς εμπλέκονται απώλειες συναλλαγών από την ανεπαρκή κατανομή κινδύνου με βελτίωση στα διοικητικά κίνητρα (Hemmer 2007) (Shavell 1979). Επί πρόσθετα, το πρόβλημα του ηθικού κινδύνου εντοπίζεται και στη συμβατότητα των κινήτρων ανάμεσα στις δύο πλευρές. Συγκεκριμένα, οι ενέργειες που λαμβάνονται από τον εντολοδόχο μετά τη σύναψη της συμφωνίας είναι μη αναστρέψιμες και όχι άμεσα ελεγχόμενες από τον εντολέα, συχνά ωστόσο επηρεάζουν την απόδοση και την οικονομική ευμάρεια τόσο του εντολέα όσο και του εντολοδόχου (Page 1992).

Ο κύριος στόχος του εντολέα είναι να δομήσει κίνητρα έτσι ώστε ο εντολοδόχος, στο φως της προσωπικής πληροφόρησης να λαμβάνει δράσεις που είναι πρωταρχικού ενδιαφέροντος από τον εντολέα. Για να εκπληρωθεί αυτό, ο εντολέας μπορεί να ακολουθήσει δύο διαδικασίες συμβολαίων: μία συγκεντρωμένη (centralized) διαδικασία εφαρμόσιμη μέσω ενός μηχανισμού συμβολαίων ή μια διαδικασία εξουσιοδότησης εφαρμόσιμη μέσω μιας λίστας συμβολαίων. Υπό την συγκεντρωμένη (centralized) διαδικασία ο εντολοδόχος αρχικά κάνει μια αναφορά στον εντολέα. Βασιζόμενος στην αναφορά ο εντολέας έπειτα επιλέγει ένα συμβόλαιο σύμφωνα με τον μηχανισμό συμβολαίων στον οποίο ο εντολέας έχει δεσμεύσει τον εαυτό του. Αυτός ο μηχανισμός, η χαρτογράφηση από τις



αναφορές του εντολοδόχου έως τα σύμβολα, πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να επιφέρει εθελοντική συμμετοχή και αληθείς αναφορές. Έπειτα, το πρόβλημα των συγκεντρωμένων συμβολαίων του εντολέα είναι να επιλέξει τον βέλτιστο μηχανισμό από την συλλογή όλων των μηχανισμών που είναι ατομικά λογικοί και συμβατοί με τα κίνητρα (Berlin & Erikson 2007).

### **Σύνοψη κεφαλαίου**

Ανακεφαλαιώνοντας, είδαμε ποια είναι η θεωρητική εξέλιξη των επιχειρήσεων και ποιες είναι οι οργανωτικές μορφές που υπάρχουν σήμερα στον επιχειρηματικό κόσμο. Οι διαφορετικές μορφές επιχειρήσεων υπάρχουν για το λόγο ότι εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς και προσεγγίζουν τα επιχειρησιακά προβλήματα με διαφορετικό τρόπο. Ωστόσο, η δημιουργία των επιχειρήσεων προκύπτει από το γεγονός ότι διαχειρίζονται τους πόρους πιο αποτελεσματικά από την αγορά και μειώνονται τα κόστη συναλλαγών με αυτή τη μορφή της καθετοποίησης. Παρόλα αυτά η μείωση του κόστους συναλλαγών δεν είναι το μόνο πρόβλημα που καλείται μια επιχείρηση να επιλύσει και ούτε εξασφαλίζεται η βιώσιμη διαχείριση των πόρων της αυτόματα. Καλείται να αντιμετωπίσει και άλλες προκλήσεις που εμφανίζονται σε έναν οργανισμό όπως είναι τα συμφέροντα των αμέσων και έμμεσων ενδιαφερομένων μερών, τα περιουσιακά δικαιώματα που απορρέουν από τη διαχείριση των πόρων και το πρόβλημα εντολέα-εντολοδόχου που προκύπτει από τις εξουσίες και τα δικαιώματα που έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. μέτοχοι και διαχειριστές). Συνεπώς, η εξέταση άλλων μορφών επιχειρηματικότητας, πέρα από τις συμβατικές έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον αφού θα δοθεί η δυνατότητα να εξετάσουμε εναλλακτικές μορφές διαχείρισης των πόρων. Στο επόμενο κεφάλαιο θα ακολουθήσει η διερεύνηση της συνεταιριστικής επιχειρηματικότητας που εντάσσεται στο πλαίσιο της κοινωνική-συνεργατικής επιχειρηματικότητας και ποιες οι επιδράσεις της στη διαχείριση των πόρων.

## **Κεφάλαιο 3-Οι συνεταιρισμοί ως επιχειρηματικοί οργανισμοί**

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναπτύχθηκαν και αναλύθηκαν οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η σύγχρονη επιχείρηση καθώς και το πώς προσεγγίζονται από τις διαφορετικές μορφές επιχειρηματικότητας.

Το κεφάλαιο 3 εξετάζει τους συνεταιρισμούς από τη σκοπιά της επιχειρηματικής οντότητας όπου αρχικά προσεγγίζονται ως μία εναλλακτική μορφή επιχειρηματικού οργανισμού ενώ παρουσιάζονται οι κριτικές και οι διάφορες μορφές των συνεταιρισμών. Επίσης, θα παρατεθούν οι αρχές του συνεταιριστικού κινήματος σύμφωνα με τη Διεθνή Συνεταιριστική Συμμαχία, οι μορφές των συνεταιρισμών καθώς και οι κριτικές που έχουν δεχθεί οι συνεταιρισμοί. Στη συνέχεια εξετάζεται το πρόβλημα του "δωρεάν επιβάτη" (free rider) στις συλλογικές οργανωσιακές δομές ενώ παρουσιάζονται και οι δυνάμεις και αδυναμίες των συνεταιρισμών που πιθανόν να οδηγούν σε όξυνση ή άμβλυνση των προβλημάτων που εξετάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

### **3.1 Οι συνεταιρισμοί ως μια εναλλακτική μορφή επιχειρηματικού οργανισμού**

Σύμφωνα και με τον ορισμό του Shumpeter όπου η επιχειρηματικότητα δημιουργεί αξία μέσω της καινοτομίας, η κοινωνική επιχειρηματικότητα ορίζεται ως η δημιουργία κοινωνικής αξίας μέσω της καινοτομίας. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα έχει περιγραφεί ως χαρακτηριστικό των οραματιστών, που ενάντια σε όλες τις πιθανότητες και με πολύ λίγους πόρους, ωθούν την κοινωνική αλλαγή. Ο κοινωνικός επιχειρηματίας μπορεί να είναι ένα άτομο, ομάδα, δίκτυο, οργανισμός ή συμμαχία οργανισμών που αναζητά μια βιώσιμη, μεγάλης κλίμακας αλλαγή μέσω ρηξικέλευθων ιδεών για το πως οι κυβερνήσεις, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί και οι επιχειρήσεις θα αντιμετωπίσουν τα κοινωνικά προβλήματα (Novkovic 2008) (Daneke, Hall, Lenox 2010).

Υπάρχει σύγκλιση μεταξύ αυτής της προσέγγισης και των συνεταιρισμών, όπου η γνώση δημιουργείται από τις ομάδες (τα άτομα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και επιτυγχάνουν κοινή πρόοδο για τον οργανισμό, την τεχνολογία και τις υπηρεσίες που παρέχονται στα μέλη ή στους χρήστες). Η συνεταιριστική οργανωσιακή μορφή τοποθετείται στο πλαίσιο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και της κοινωνικής καινοτομίας. Το θέμα για τις συνεταιριστικές επιχειρήσεις είναι η δυσκολία στη μέτρηση των άυλων περιουσιακών στοιχείων, ιδιαίτερα του κοινωνικού κεφαλαίου. Τυπικά η άυλη περιουσία (πατέντες, λογότυπα, πνευματικές ιδιοκτησίες) χρησιμοποιείται ως μέτρο της καινοτόμου δραστηριότητας μιας επιχείρησης. Δεδομένου ότι οι συνεταιρισμοί δεν διαπραγματεύονται τις μετοχές τους στις αγορές κεφαλαίου, είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί η αξία του κοινωνικού κεφαλαίου τους. Η τήρηση των συνεταιριστικών αρχών μπορεί να χρησιμεύει ως ένα τέτοιο μέτρο. Η εφαρμογή των συνεταιριστικών αρχών σημαίνει δικτύωση, ομαδική δουλειά, συνεργατικό μάνατζμεντ (co-management), δημοκρατική λήψη αποφάσεων, διαφάνεια και διάχυση πληροφοριών, που όλα αυτά συνεισφέρουν στην αύξηση της πιθανότητας για κοινωνική καινοτομία και κοινωνική επιχειρηματικότητα (Novkovic 2008).

Η λογική γύρω από τους συνεταιρισμούς που προσφέρεται από τη νεοκλασική οικονομική θεωρία είναι ότι η συνεταιριστική επιχειρησιακή μορφή δομείται έτσι ώστε να επιτύχει μεγάλο όγκο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και να εκμεταλλευτεί τις οικονομίες κλίμακας. Συνεπώς, οι συνεταιρισμοί έχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι βιομηχανιών όπου η καμπύλη μέσου κόστους έχει ολοένα και φθίνουσα φορά –μία έκφραση των αποτυχιών της αγοράς. (Nilson 2001)

Στην έκταση όπου ένας αγροτικός συνεταιρισμός έχει αδιάθετο μετοχικό κεφάλαιο και δεν αποζημιώνει το διανεμηθέν κεφάλαιο σύμφωνα με το ρυθμό της αγοράς, οι τιμές των χύδην αγαθών αυξάνουν, με αποτέλεσμα η ποσότητα να αυξάνεται λόγω της μεγαλύτερης συμμετοχής και της αυξανόμενης παραγωγής από το μέσο όρο των μελών. Οι συνεταιρισμοί ασκούν συχνά μια πολιτική διασταυρούμενων επιδοτήσεων μεταξύ των διάφορων κατηγοριών μελών, μια πρακτική που μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την τόνωση των γεωργών, των οποίων οι συνθήκες παραγωγής δεν είναι τόσο ευνοϊκές για την αύξηση της παραγωγής τους, με αποτέλεσμα τη συνολική αύξηση του όγκου παραγωγής. Ακόμη και αν τα ιδεολογικά κίνητρα εντοπίζονται στην κοινωνιολογική και θεσμική βιβλιογραφία των συνεταιρισμών, μπορεί να υποστηριχθεί ότι έχουν μια οικονομική λογική. Αν τα μέλη παροτρύνονται από αξίες όπως αλληλεγγύη, ισότητα και δικαιοσύνη, το αποτέλεσμα θα είναι ότι η συμμετοχή θα αυξάνει, από όπου οι ποσότητες θα αυξηθούν και θα επιτευχθούν τελικά οι οικονομίες κλίμακας. (Nilson 2001)

Υπάρχουν κάποια εμπόδια στην αύξηση της καινοτομίας από τους συνεταιρισμούς που πρέπει να επισημανθούν. Πρώτον, η καινοτομία των προϊόντων απαιτεί μεγάλες επενδύσεις, που συνήθως οι μικροί συνεταιρισμοί στερούνται. Η επίλυση αυτού του προβλήματος ίσως είναι η δημιουργία δικτύων όπως το Μοντραγκόν ή οι συνεταιρισμοί στη Βόρεια Ιταλία. (Bakaikoa, Begiristain, Errasti 2004), (Bakaikoa, Elgoibar, Errasti, Heras 2003) Δεύτερον, η κοινωνική καινοτομία ίσως δεν λαμβάνει την υποστήριξη που χρειάζεται, για διάφορους λόγους, όπως η έλλειψη αναγνώρισης ή στρατηγικής σκέψης, αν η διοίκηση και το συμβούλιο στερούνται τα κατάλληλα κίνητρα και τις ικανότητες. Τρίτον, οι δημοκρατικές διαδικασίες ίσως είναι ένα εμπόδιο –απαιτείται περισσότερος χρόνος, είναι πιο δύσκολες και τα αποτελέσματα είναι αβέβαια. Από την άλλη πλευρά, οι δημοκρατικές διαδικασίες ίσως είναι ένας ενισχυτικός παράγοντας για την κοινωνική καινοτομία από την άποψη ότι δίνονται κίνητρα συμμετοχής. Τέταρτον, οι συνεταιριστικές αρχές και αξίες που έχουν θεσπιστεί από την ICA δεν χρειάζεται να αξιοποιηθούν πλήρως σε όλους τους συνεταιρισμούς, επειδή θα πρέπει να εξεταστεί η αποδοτικότητα τους. (Novkovic 2008).

### 3.2 Ορισμοί συνεταιρισμών

Ο συνεταιρισμός σύμφωνα με τον ορισμό της Διεθνούς Συνεταιριστικής Συμμαχίας (International Co-operative Alliance-ICA) είναι "ένας αυτόνομος οργανισμός ανθρώπων που ενώνονται εκούσια ώστε να εξυπηρετήσουν τις κοινές τους οικονομικές, κοινωνικές και πολιτισμικές ανάγκες και φιλοδοξίες μέσω μιας κοινής και δημοκρατικά ελεγχόμενης επιχείρησης" (Korppa & Troberg 2011). Έχει μία ανεπτυγμένη κοινωνική θεωρία και στρατηγική αλληλοβοήθειας που βασίζονται στις αρχές της αυτονομίας, της δημοκρατίας, του εθελοντισμού, της θρησκευτικής και πολιτικής ουδετερότητας, εκπαίδευσης και διεθνισμού. (Natale, Sora 2009)

Οι συνεταιριστικοί οργανισμοί αντιπροσωπεύουν μία επιχειρηματική πραγματικότητα συλλογικής ιδιοκτησίας και δημοκρατικού μάνατζμεντ που στοχεύει στην προώθηση της αμοιβαιότητας και της συμμετοχικότητας. Έτσι, το μάνατζμεντ των συνεταιρισμών πρέπει να κυριαρχείται από τις συνεταιριστικές αρχές με την αντίστοιχη διακριτικότητα και την ουσιαστικότητα. Επί πρόσθετα, η συμμόρφωση με αυτές τις συνεταιριστικές αρχές διευκολύνει τη δημιουργία του κοινωνικού κεφαλαίου στο πλαίσιο των συνεταιρισμών, οι οποίες αποτελούν τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της στρατηγικής φύσης που μπορούν να επηρεάσουν την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Η αρχή της συνεταιριστικής ταυτότητας γίνεται εμφανής από το γεγονός ότι τα μέλη των συμμετοχικών οργανώσεων είναι, ταυτόχρονα, καπιταλιστές και χρήστες της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ως εκ τούτου, έχουν ιδιαίτερο συμφέρον να εξασφαλίσουν ότι οι εταιρείες τους μπορούν να προσαρμοστούν στους νέους στόχους που επέφερε η νέα οικονομική εταιρική σχέση. Η συνεταιριστική ταυτότητα είναι ακόμη ένας αποδοτικός πόρος για να αντιμετωπιστεί η πρόκληση της παγκοσμιοποίησης των αγορών. Επιπρόσθετα, αυτή η συνεταιριστική ταυτότητα, με τις συγκεκριμένες αρχές λειτουργίας, κάνει πιθανό για αυτόν τον τύπο εταιρειών να αποκτήσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάτω από τις εναλλασσόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος (Ortega 2010).

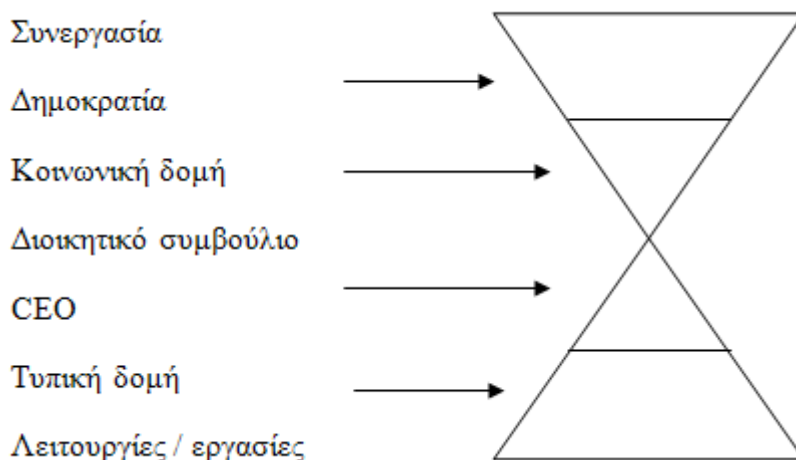
Οι συνεταιρισμοί διαφέρουν από τις παραδοσιακές επιχειρήσεις, που κατέχονται από επενδυτές, στο βασικό τους σκοπό, στα δικαιώματα ιδιοκτησίας και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Οι ιδιοκτήτες των συνεταιρισμών συνεισφέρουν σε κεφάλαιο και υποστήριξη για την ευημερία του συνεταιρισμού, ενώ οι επενδυτές σε κανονικές συνθήκες συνεισφέρουν μόνο σε κεφάλαιο για τις επιχειρήσεις τους. Σήμερα οι συνεταιρισμοί είναι σημαντικοί ανταγωνιστές σε πολλούς βιομηχανικούς τομείς, όπως στη βιομηχανία μεταποίησης αγροτικών προϊόντων, την παραγωγή και τη διανομή του ηλεκτρικού ρεύματος, τις χρηματοδοτικές υπηρεσίες και τις ασφάλισεις σε Βόρεια Αμερική και στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Boland & Katz 2002).

Η Ευρωπαϊκή παράδοση αποδίδει στους συνεταιρισμούς το χαρακτηριστικό της "διπλής φύσης"(dual nature), εμπεριέχοντας τόσο κοινωνικά όσο και οικονομικά στοιχεία. Το πρώτο συστατικό, του συνεταιριζέσθαι, απαιτεί από το συνεταιρισμό να δημιουργήσει έναν οργανισμό, για να επιτύχει συγκεκριμένους κοινούς στόχους, ενώ στο δεύτερο στοιχείο, η οικονομική επιχείρηση, επιτάσσει την επιχείρηση να κάνει ότι χρειάζεται για να ολοκληρώσει το πρώτο σύνολο των στόχων. Η αλληλεπίδραση των δύο στοιχείων είναι ο λόγος ύπαρξης του συνεταιριστικού φαινομένου, η πηγή

της αυθεντικότητας του. Στην πραγματικότητα, μια ένωση στερείται του επιχειρηματικού στοιχείου ή μια επιχείρηση στερείται της μη-οικονομικής προτεραιότητας που θα οδηγήσει μακριά από την ιδέα της συνεργασίας και θα στραφεί είτε προς το αγαθό είτε προς την κερδοσκοπική οργάνωση (Levi, Davis 2008). Βασικά, στις ιδεολογικές αρχές της συνεργασίας εντοπίζεται η αναγνώριση της "έννοιας του μέλους με την έννοια του χρήστη". Με άλλα λόγια το βασικό στοιχείο διαφοροποίησης μεταξύ καπιταλιστικής επιχείρησης και συνεταιρισμού είναι ότι την ίδια στιγμή το μέλος είναι και χρήστης του συνεταιρισμού (Levi, Davis 2008). Από την άλλη πλευρά, η ατομική ιδιοκτησία επιτρέπει στον ιδιοκτήτη να αποκτήσει όλη την κεφαλαιακή αξία του πόρου και η ιδιοτέλεια και τα οικονομικά κίνητρα τον καθοδηγούν να διατηρήσει τη μακροπρόθεσμη κεφαλαιακή αξία. Ο ιδιοκτήτης του πόρου επιθυμεί να απολαμβάνει τα οφέλη του πόρου σήμερα, αύριο και μετά από δέκα χρόνια και επομένως θα προσπαθήσει να τον διαχειριστεί σε βιώσιμη βάση (Smith 1981) (Arbuckle et al 2013) .

Η "διπλή" δομή είναι η πλέον ευρέως διαδεδομένη (Διάγραμμα 2 ) και χρησιμοποιείται από τους περισσότερους συνεταιρισμούς. Αναπαριστάται με δύο τρίγωνα όπου συναντώνται οι δύο κορυφές τους (Blegger 2004).

**Διάγραμμα 2: Δύο πιθανές δομές των συνεταιρισμών**



Πηγή:(Blegger 2004)

Το πάνω τρίγωνο αναπαριστά τον "κοινωνικό οργανισμό", τη συνέλευση των μελών, το διοικητικό συμβούλιο και στην κορυφή τον πρόεδρο. Το κάτω τρίγωνο αναπαριστά "την επιχείρηση" όπου έχει τον CEO ή τον γενικό διευθυντή, στο μεσαίο επίπεδο οι διευθυντές τμημάτων και στο μεγαλύτερο μέρος οι εργαζόμενοι και οι προϊστάμενοι. Ο κοινωνικός τομέας απαρτίζεται και διευθύνεται από τις αξίες και τις αρχές του συνεταιρίζεσθαι και ο τομέας που ανήκει στην επιχειρηματικότητα ευθύνεται για τους εργαζομένους και τις τεχνικές που εφαρμόζονται στην επιχείρηση (Blegger 2004).

### 3.3 Ιστορική εξέλιξη των συνεταιρισμών

Η παλαιότερη στον σύγχρονο καπιταλισμό καταγραφή συνεταιρισμού προέρχεται από το Fenwick της Σκωτίας, όπου στις 14 Μαρτίου το 1761, οι υφάντριες άρχισαν να πωλούν αλεύρι βρώμης με έκπτωση και αποτέλεσαν την Κοινωνία των Υφαντριών του Fenwick. Υπάρχει πληθώρα καταγραφών για συνεταιρισμούς που ξεκίνησαν ως μικρές οργανώσεις στη Δυτική Ευρώπη, τη Βόρεια Αμερική και την Ιαπωνία στα μέσα του 19ου αιώνα, ωστόσο το πρότυπο της συνεταιριστικής κοινωνίας είναι οι πρωτοπόροι Rochdale που ίδρυσαν το Συνεταιριστικό Κίνημα το 1844 (ICA, 2013). Μία ομάδα εργατών που αντιπροσώπευαν διάφορα επαγγέλματα διατύπωσαν μια σειρά από κανόνες λειτουργίας που βασίζονταν σε μια διετή μελέτη για τους συνεταιρισμούς, περιλαμβάνοντας και μη επιτυχείς περιπτώσεις (King & Ortmann 2007). Μια ηγετική μορφή στην ανάπτυξη των χρηματοπιστωτικών συνεταιρισμών είναι ο Friedrich Wilhelm Raiffeisen που ενέπνευσε πολλούς πρωτοπόρους που ίδρυσαν τράπεζες ή πιστωτικές ενώσεις στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Δημιούργησε την πρώτη πιστωτική ένωση το 1862 όπου οι καταθέσεις των μελών παρείχαν δάνεια για άλλα μέλη. Μερικά από τα μεγαλύτερα και πιο σημαντικά παραδείγματα χρηματοπιστωτικών συνεταιρισμών που συνδέονται με τη δουλειά του Raiffeisen είναι η Ολλανδική Rabobank και οι Γαλλικές Crédit Mutuel και Crédit Agricole που συνδέονται άμεσα με τις αρχές του Raiffeisen (ICA 2013).

Ακόμη, σύμφωνα με την ICA (2013), περισσότεροι από 1 δισεκατομμύριο άνθρωποι εμπλέκονται σε συνεταιρισμούς -ως μέλη, πελάτες, εργαζόμενοι, ή εργάτες / ιδιοκτήτες. Οι συνεταιρισμοί επίσης παρέχουν πάνω από 100 εκατομμύρια δουλειές – 20% παραπάνω από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Υπάρχουν συνεταιρισμοί παραγωγών, λιανέμπορων και καταναλωτών και εκτείνονται σε κάθε τομέα της οικονομίας. Τα μέλη ωφελούνται από τις χαμηλές τιμές, τις παρεχόμενες υπηρεσίες ή την καλύτερη πρόσβαση στις αγορές αλλά πιο σημαντικά από την δημοκρατική δομή. Η κύρια αρχή της δημοκρατικής αρχής είναι "ένα μέλος, μία ψήφος" (Ellwood 2012) (Pryor 1983). Τόσο οι καταναλωτικοί όσο και οι αγροτικοί συνεταιρισμοί παρέχουν υπηρεσίες αγοράς και επεξεργασίας προϊόντων· ωστόσο, οι αγροτικοί και άλλοι επιχειρηματικοί συνεταιρισμοί παρέχουν στα μέλη τους και υπηρεσίες πωλήσεων (Jones & Thompson 1980), (Jones & Thompson 1982). Έτσι ο συνεταιρισμός ως έννοια προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των μελών του. Πιθανόν, να έχει πολλαπλούς στόχους: οικονομικούς, κοινωνικούς ή πολιτισμικούς που ίσως δημιουργούν διοικητικές προκλήσεις (Korppa, Troberg 2011).

Μια σύντομη ανάλυση της ανάπτυξης της συνεταιριστικής ιδέας δείχνει ότι αναδύθηκε ως αντίδραση στον καπιταλισμό. Στην πορεία των γεγονότων, το συνεταιριστικό κίνημα επεδίωξε τη συνύπαρξη κοινωνικών και οικονομικών στοιχείων εντός του ίδιου οργανισμού, ενάντια στη λογική του μακρο-συστήματος, κυριαρχούμενο από το οικονομικό στοιχείο. Το αίνιγμα ότι οι συνεταιρισμοί αποτελούν τον κορμό της οικονομίας, πηγάζει από τη δυσκολία αποδοχής ενός οργανωσιακού μοντέλου που στοχεύει στην επίτευξη κοινωνικό-οικονομικής ισορροπίας, ή σύμφωνα με κάποιες σχολές σκέψης, υπόταξη του οικονομικού στο κοινωνικό στοιχείο

Οι πιο σύγχρονοι συνεταιρισμοί έχουν υιοθετήσει ορισμένα χαρακτηριστικά των μετοχικών εταιρειών (Investor Owned Firms –IOFs), δηλαδή διαθέτουν και χαρακτηριστικά ανώνυμων εταιριών, και αυτό σημαίνει ότι δεν είναι ούτε ανοικτοί σε όλους ούτε υπάρχει αποκλειστικά η δημοκρατική αρχή όπου ισχύει ένα άτομο, μία ψήφος. Επί πρόσθετα, πολλοί νέο-σχηματισμένοι συνεταιρισμοί δεν περιορίζονται σε ένα μοναδικό σκοπό ή σε μία γραμμή επιχειρηματικότητας. (Boland & Katz 2002), (Fulton, Lennan & Parliament 1990), (Develtere 1993). Η αναπτυξιακή στρατηγική απαιτεί ουσιαστική γνώση των παραγόντων αλλαγής και με ποιους τρόπους αλληλεπιδρούν και διαμορφώνουν το μέλλον. Περιγράφοντας και κατανοώντας το μέλλον σαν ένα σύνολο δυνητικά αντίθετων ιστορικών, είναι σημαντικό να προαποφασίζονται τα στρατηγικά βήματα ώστε να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις που αναδύονται. Η ανάλυση σεναρίων συχνά υιοθετείται ως ένα ευέλικτο εργαλείο για να υποστηρίξει τον στρατηγικό προσανατολισμό. Τα σενάρια επιτρέπουν την έρευνα για αβεβαιότητες του μέλλοντος και έχουν χρησιμοποιηθεί για να εξερευνήσουν "τι πιθανόν θα συμβεί" (Bella, Kallimanis, Labrianidis, Pantis, Sgardelis, Tzanopoulos 2011). Παρατηρώντας τις λειτουργίες των αγροτικών συνεταιρισμών, η εκτέλεση των αποφάσεων διενεργείται από εντολοδόχους managers. Παρόλα αυτά, αυτοί οι managers προσλαμβάνονται από τα μέλη του συνεταιρισμού και η απόφαση για την ανανέωση της σύμβασης τους είναι μια επιχειρηματική απόφαση. Η βιωσιμότητα του συνεταιρισμού εξαρτάται από τη θέληση των μελών και όχι των διαχειριστών. Υπάρχουν αναμφισβήτητα πολλοί συνεταιρισμοί, καθώς και επιχειρήσεις, όπου τα μέλη (ή οι μέτοχοι) έχουν επιτρέψει τους διαχειριστές τους να εκτελούν ενέργειες αντίθετες προς το συμφέρον των ιδιοκτητών-επιχειρηματιών. Τέτοιες περιπτώσεις υπάρχουν εξαιτίας μιας σειράς λόγων όπως η άγνοια και η απάθεια – ή από το γεγονός ότι έχουν πάρα πολλά καθήκοντα που αποσπούν την προσοχή τους (Jones & Thompson 1980), (Nelson 1991).

Οι νέας γενιάς συνεταιρισμοί (ΝΓΣ) είναι ο τίτλος που αποδίδεται στις συνεταιριστικές επιχειρήσεις που έχουν αναδυθεί τα τελευταία χρόνια. Ο σημαντικότερος οργανωσιακός σκοπός τους είναι η προστιθέμενης αξίας ανταγωνιστική στρατηγική, που αντιπροσωπεύει την απομάκρυνση από τη σύνδεση με την αγορά που είχαν οι προκάτοχοι τους. Αντί να δεχθούν όλη την ποσότητα παραγωγής από τους δυνητικούς παραγωγούς, οι συνεταιρισμοί νέας γενιάς περιορίζουν το επίπεδο δραστηριότητας τους σε μία προκαθορισμένη ποσότητα και απαιτούν από τα μέλη τους μια ορισμένη ποσότητα ώστε να τη διοχετεύσουν σε καθορισμένες αγορές. Το γεγονός αυτό διευκολύνει την προγραμματισμένη ροή προϊόντων και επιτρέπει στην επιχείρηση να είναι πιο αποτελεσματική στο σχεδιασμό ανταγωνιστικών στρατηγικών από τους ανταγωνιστές της. Δύο οργανωσιακές αρχές διακρίνουν τους ΝΓΣ από τους παραδοσιακούς συνεταιρισμούς: τα δικαιώματα παροχών και οι περιορισμοί στην ένταξη μελών. Και οι δύο αρχές είναι μέρος των περιουσιακών δικαιωμάτων και των αδυναμιών των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) που είναι κοινά και με τους παραδοσιακούς συνεταιρισμούς (Boland & Katz 2002).

Ακόμη, οι ΝΓΣ μοιράζονται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά με τις IOFs. Πρώτον, επειδή έχουν περιορισμένα προβλήματα επιρροής από τους μικρομετόχους, οι διαχειριστές έχουν τη δυνατότητα να

αντιδρούν γρήγορα στις ευκαιρίες της αγοράς χωρίς την άσκηση πίεσης από τους φορείς μειονότητας. Δεύτερον, επειδή οι ΝΓΣ απαιτούν συμβάσεις παροχών, τα επίπεδα προσφοράς είναι γνωστά και οι free riders εξαλείφονται επιτρέποντας έτσι την ανάπτυξη ανταγωνιστικών στρατηγικών. Τρίτον, η ανοιχτή επένδυση ενθαρρύνει την από κοινού επιλογή του τοπικού περιβάλλοντος. Τέταρτον, η αυστηρή ένταξη μελών παρέχει σταθερότητα στους παραγωγούς, αποδοτικότητα στις αποφάσεις κατανομής πόρων και περιορισμένα προβλήματα ορίζοντα. Τέλος, τα αντικρουόμενα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) διασφαλίζουν τα συμφέροντα της κοινότητας (Boland & Katz 2002).

Η διαχρονική ανάπτυξη των συνεταιρισμών έχει διαμορφωθεί από πολλούς παράγοντες και επιρροές. Οι King και Ortmann, (2007) αναφέρουν αυτούς τους παράγοντες με τρεις αλληλοσχετιζόμενες κατηγορίες: (1) οικονομικές συνθήκες (που επηρεάζονται από πόλεμο, ύφεση, τεχνολογία, οικονομικές πολιτικές και άλλα), (2) οργανισμοί αγροτών (περιλαμβάνοντας την ηγεσία, τα κίνητρα και τον ενθουσιασμό για την προώθηση του συνεταιριστικού κινήματος, και η δύναμη για να επηρεάσει τη δημόσια πολιτική) και (3) η δημόσια πολιτική (όπως καθορίζεται από το συμφέρον της κυβερνήτων, το νομικό καθεστώς και τη δικαστική εξουσία). Από το 1988 έχουν συμβεί δύο φαινόμενα στην οργάνωση των αγροτικών συνεταιρισμών στις Η.Π.Α.: (1) η αναδιάρθρωση και ενδυνάμωση των συμβατικών συνεταιρισμών και (2) η εμφάνιση της νέας γενιάς συνεταιρισμών (ΝΓΣ). Οι νέες γενιάς συνεταιρισμοί διατηρούν πολλά από τα χαρακτηριστικά των συμβατικών συνεταιρισμών, αλλά εστιάζουν στις δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας. Αυτές οι μετατροπές δείχνουν ότι οι συνεταιριστικές στρατηγικές γίνονται πιο επιθετικές (King, Ortmann 2007)

Στη θεωρητική ανάλυση μια συνεταιριστική επιχειρηματική δομή που μειώνει τις επιδράσεις αποδοτικότητας των περιουσιακών στοιχείων θα έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Μεταβιβάσιμες μετοχές (transferable equity shares).
2. Αξιόλογες μετοχές (appreciable equity shares).
3. Καθορισμός συμμετοχής μέλους (defined membership).
4. Νομικά δεσμευτική σύμβαση ή μια ενιαία σύμβαση καλλιεργητή (legally binding delivery contract or a uniform grower agreement).
5. Ελάχιστες απαιτήσεις σε μετοχές από προηγούμενες επενδύσεις (minimum up-front equity investment requirement).

Αυτά τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά παρέχουν ένα σκελετό για ένα νέο τύπο αγροτικών συνεταιρισμών. Οι συνεταιρισμοί που διαθέτουν αυτά τα χαρακτηριστικά συνιστούν τους νέες γενιάς συνεταιρισμούς. Έτσι, οι νέες γενιάς συνεταιρισμοί είναι οργανισμοί με καθορισμένους κανόνες συμμετοχής που απαιτούν εκ των προτέρων επενδύσεις και κατέχουν τόσο μεταβιβάσιμες όσο και κοινές μετοχές. Η επένδυση στους συνεταιρισμούς βασίζεται στην αναμενόμενη υποστήριξη των μελών και στην τήρηση της νομικής τους σύμβασης. Οι νέες γενιάς συνεταιρισμοί είναι περισσότερο εντάσεως κεφαλαίου, και για να δοθούν κίνητρα στους παραγωγούς, το πλαίσιο των περιουσιακών δικαιωμάτων ορίζεται με περισσότερη ευκρίνεια (Cook, Plioroulos 1999).



Στις αναπτυσσόμενες χώρες οι προσπάθειες που έχουν γίνει να οργανωθούν οι αγρότες σε έναν συνεταιρισμό συχνά αποτυγχάνουν, αν και οι συνεταιρισμοί έχουν τη δυνατότητα προμήθειας εισροών και εμπορεύσιμων αγροτικών προϊόντων, που είναι και τα δύο σημαντικοί παράγοντες για την αγροτική ανάπτυξη. Στην Αφρική οι αγροτικοί συνεταιρισμοί έχουν αποτύχει λόγω της διαφθοράς και των προβλημάτων στη διαχειριστική ευθύνη των μελών (ηθικός κίνδυνος) που οδηγούν σε ακατάλληλες οικονομικές και πολιτικές ενέργειες (King, Ortmann 2007), (Nakkiran 2009), (Rayo 2007).

Ο ρόλος των συνεταιρισμών τόσο ως άμεση οργάνωση της εργασιακής διαδικασίας όσο και για τον έλεγχο του πλεονάσματος έχει μειωθεί σημαντικά σε περιφερειακό επίπεδο και η ελεύθερη αγορά παίζει πολύ πιο σημαντικό ρόλο από ότι στο παρελθόν (LiCalzi, Spaeter 2003). Παρόλα αυτά, οι συνεταιρισμοί καταλαμβάνουν μια ισχυρή θέση σε πολλούς επιχειρηματικούς τομείς. Αναφορικά, μπορεί να είναι ο αγροτικός τομέας, όπου οι αγροτικοί συνεταιρισμοί στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στη Βόρεια Αμερική κατέχουν περί το 30-70% της αγοράς (Nilson 2001).

Η συνεταιριστική δομή ιδιοκτησίας, με τις αρχές της ισότητας και τη συμμετοχικότητας των μελών, ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ανάμιξη των μελών στη διοίκηση του συνεταιρισμού. Αυτοί οι παράγοντες έχουν αποδείξει ότι δίνουν κίνητρα στα μέλη και έχουν μια θετική επίδραση στην καινοτομία. Οι συνεταιρισμοί έχουν μία αξιακή βάση όπου λαμβάνουν υπόψη τους ατομικούς και κοινούς στόχους και επισημαίνουν την δίκαιη κατανομή των κερδών, το νόημα της ευμάρειας και την οργανωσιακή μορφή ως ένα οργανισμό που μαθαίνει. (Korppa, Troberg 2011). Οι συνεταιρισμοί λειτουργούν εντός των δομών της αγοράς και πρέπει να στηρίζονται στους ανθρώπους ώστε να λειτουργούν (Ellwood 2012). Ωστόσο, με την επέκταση του κινήματος οι υποχρεώσεις των μελών αυξάνονται με αποτέλεσμα τη σταδιακή διάβρωση των θεσμών καθώς ο συνεταιρισμός ωριμάζει. Συν τω χρόνω, αυτή η διαδικασία της δημοκρατικής φθοράς μπορεί να συμβάλλει σε ένα εύρος παθογενειών. Για τον συνεταιρισμό, η «ατροφία των αξιών» μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της συμμετοχής και σε οριστική αναδιάρθρωση. Σε κοινωνικό επίπεδο, μπορεί να συνεισφέρει στην ευρύτερη διάβρωση των δημοκρατικών θεσμών (Diamantopoulos 2012).

### 3.4 Συνεταιριστικές αρχές

Οι συνεταιριστικές αρχές της ICA είναι οι εξής:

1. Εθελοντική και ανοικτή ένταξη μέλους. Οι συνεταιρισμοί είναι εθελοντικές οργανώσεις, ανοικτές σε όλους τους ανθρώπους που είναι διατεθειμένοι να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες και να αποδεχτούν τις ευθύνες της συμμετοχής τους.
2. Δημοκρατικός έλεγχος των μελών. Οι συνεταιρισμοί είναι δημοκρατικές οργανώσεις και ο έλεγχος γίνεται από τα μέλη, τα οποία καθορίζουν τις πολιτικές και τις αποφάσεις. Βασικός κανόνας είναι "ένα μέλος, μία ψήφος".

3. Οικονομική συμμετοχή των μελών. Τα μέλη μετέχουν ισότιμα στο κεφάλαιο του συνεταιρισμού. Μέρος αυτού του κεφαλαίου είναι συνήθως η κοινή περιουσία του συνεταιρισμού. Τα μέλη διαθέτουν μέρος του πλεονάσματος τους για τους ακόλουθους σκοπούς: την ανάπτυξη του συνεταιρισμού μέσω επενδύσεων, την παραχώρηση ωφελημάτων στα μέλη αναλογικά με τις συναλλαγές τους με το συνεταιρισμό και για την προώθηση άλλων δραστηριοτήτων.
4. Αυτονομία και ανεξαρτησία. Οι συνεταιρισμοί είναι αυτόνομοι και ανεξάρτητοι οργανισμοί. Εάν συναφθούν συμφωνίες με άλλους φορείς, συμπεριλαμβανομένων των κυβερνήσεων, θα πρέπει να το πράττουν με όρους που θα διασφαλίζουν τον δημοκρατικό έλεγχο από τα μέλη.
5. Εκπαίδευση, κατάρτιση και πληροφόρηση. Οι συνεταιριστικές οργανώσεις παρέχουν εκπαίδευση και κατάρτιση σε όλα τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη ώστε να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη του συνεταιρισμού. Ακόμη προωθούν την συνεταιριστική εικόνα και τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει κάποιος.
6. Συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών. Οι συνεταιρισμοί εξυπηρετούν τα μέλη τους και ενδυναμώνουν το συνεταιριστικό κίνημα σε συνεργασία με τοπικούς, περιφερειακούς και εθνικούς φορείς.
7. Μέρη για την κοινότητα. Οι συνεταιρισμοί προωθούν τη βιώσιμη ανάπτυξη των κοινοτήτων που δραστηριοποιούνται μέσω των πολιτικών τους (ICA 2013).

Πολλοί σχολιαστές και οργανισμοί έχουν θέσει ένα σύνολο τεσσάρων αρχών που ορίζουν τον συνεταιρισμό. Η πρώτη και η τρίτη αρχή της ICA, ο εθελοντισμός και η οικονομική συμμετοχή των μελών είναι επίκεντρο σε κάθε λίστα. Η ανοιχτή συμμετοχή σημαίνει ότι κάθε ένας που πληροί τα κριτήρια μπορεί να συμμετέχει. Στο εμπορικό συνεταιριστικό πλαίσιο, η υποχρέωση του συνεταιρισμού είναι να αποδεχτεί όλα τα προϊόντα των μελών. (Merel, Satone, Sexton 2009).

Στην περίπτωση των αγροτικών συνεταιρισμών, για παράδειγμα, οι αγρότες είναι ευάλωτοι στην αγορά, καθώς έχουν πραγματοποιήσει μεγάλες επενδύσεις σε εργαλεία, προσωπικές ικανότητες, κλπ. Υπάρχουν αξιολογώτερες αβεβαιότητες στην αγροτική παραγωγή, εξαιτίας των δύσκολα προβλέψιμων καιρικών συνθηκών. Η ποιότητα της παραγωγής είναι συχνά δύσκολο να αξιολογηθεί από τους αγρότες. Με άλλα λόγια υπάρχει ασύμμετρη πληροφόρηση. Η γεωργία είναι πάντα γεωγραφικά διασκορπισμένη, γεγονός που αυξάνει τον κίνδυνο με τον οποίο ο αγρότης θα έρθει αντιμέτωπος με ένα τοπικό ή περιφερειακό έμπορο. Συνολικά, αν οι αγρότες πωλούν σε ανεξάρτητους εμπόρους, θα αντιμετωπίζουν συχνά υψηλά κόστη συναλλαγών (transaction costs). Με την καθετοποίηση τα κόστη συναλλαγών τους μπορούν να μειωθούν και εξαιτίας της διαφοράς στη βέλτιστη κλίμακα των λειτουργιών –γεωργία σε μικρή κλίμακα και επεξεργασία σε μεγάλη κλίμακα – αυτή η ιδιοκτησία γίνεται ένα, δηλαδή μορφοποιείται σε συνεταιρισμό (Nilson 2001).

Τα ειδικά χαρακτηριστικά των συνεταιρισμών θεωρούνται να είναι τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και ορίζονται ως αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα ή ικανότητα να λειτουργούν καλύτερα από τις άλλες επιχειρήσεις στις περιπτώσεις των αποτυχιών της αγοράς (Bernardi & Korra

2011). Είναι εύκολο να ιδρυθεί ένας συνεταιρισμός και σε μερικές περιπτώσεις απαιτείται μικρό κεφάλαιο εκκίνησης. Επίσης είναι ευκολότερο είτε να γίνει κάποιος μέλος είτε να αποχωρήσει από ότι σε μία εταιρία περιορισμένης ευθύνης. Η επίδραση της συνεταιριστικής οργάνωσης στην κινητοποίηση και την καινοτομία των εργατών δεν είναι τόσο κατανοητή. Ο σημαντικότερος παράγοντας που συνδέεται με την οργανωσιακή κουλτούρα στους συνεταιρισμούς είναι ότι αυτή η μορφή είναι ευέλικτη και ισότιμη για όλα τα μέλη. Ευελιξία σημαίνει ότι οι εργάτες / ιδιοκτήτες μπορούν να αποφασίσουν σε μεγάλο βαθμό για το πώς και πόσο θα εργαστούν. Αυτή η μορφή οργανισμού θεωρείται παράδοξη διότι δίνει μεγάλη ελευθερία στα μέλη αλλά την ίδια στιγμή είναι μια μορφή κοινής επιχειρηματικότητας όπου καθένας θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα άλλα μέλη και να συνεργάζεται μαζί τους ώστε να είναι επιτυχημένος ο συνεταιρισμός. Έτσι, αυτή η μορφή ίσως έχει μειονεκτήματα για να ευημερεί η καινοτομία. Οι διαφορετικοί στόχοι των μελών ίσως προκαλούν προκλήσεις. Το κρίσιμο σημείο για τη διαχείριση των προκλήσεων είναι να δημιουργηθεί ένα μοντέλο διαχείρισης που θα ταιριάζει στη συνεταιριστική κουλτούρα και την ίδια στιγμή να διευθύνει αποτελεσματικά τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Μια άλλη σημαντική πρόκληση είναι η χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων όταν ο συνεταιρισμός χρειάζεται επενδύσεις. (Korppa & Troberg 2011).

Οι συνεταιρισμοί που ικανοποιούν τόσο τις κοινωνικές όσο και τις οικονομικές ανάγκες των αδύναμων κοινωνιών σε οποιοδήποτε οικονομικό σύστημα και πολιτικό καθεστώς, είναι ένα απαραίτητο συμπλήρωμα στην αναπτυξιακή στρατηγική. Οι συνεταιρισμοί στο παρελθόν θεωρούνταν "ως διορθωτικοί μηχανισμοί των υπερβολών και των ατελειών του καπιταλισμού". Οι κοινότητες αντιθέτως, αρνητικά επηρεαζόμενες από τις αγορές, διακρίνουν τώρα τους συνεταιρισμούς ως ένα ασφαλές καταφύγιο για την ενίσχυση της συλλογικής δράσης τους και της αειφόρου ανάπτυξης αντί να εξαρτώνται από το κράτος και τις αγορές. Η κρίση έχει προσφέρει τεράστια πεδία δράσης και ευκαιρίες για τους συνεταιρισμούς. Ο συνεταιρισμός είναι ένας θεσμός με πολλούς ρόλους. Όπου μπορεί επίσης να συνεισφέρει στην κοινωνική ολοκλήρωση και συνοχή όταν εξυπηρετεί τις ανάγκες των πιο αδύναμων και των λιγότερο προνομιούχων ανθρώπων της κοινότητας (Kornjinnaya 2010). Σε όλο τον κόσμο, αυτός ο θεσμός έχει βοηθήσει αμοιβαία, σχετικά με κρίσιμα ζητήματα που έχουν αντίκτυπο στην κοινωνία ως σύνολο. Στην πραγματικότητα, τα αναπτυξιακά προγράμματα υποστηριζόμενα από το κράτος έχουν βοηθήσει τις κοινότητες σε περιορισμένη κλίμακα λόγω της έλλειψης ισχυρής συμμετοχής από την κοινότητα. Στην εποχή του οικονομικού φιλελευθερισμού, οι συνεταιρισμοί σε όλα τα επίπεδα κάνουν προσπάθειες για να επαναπροσδιορίζουν τις λειτουργίες τους σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς. Υπάρχουν μεγάλες βλέψεις για τον συνεταιριστικό τομέα, λόγω της αδυναμίας του δημοσίου τομέα και του ιδιωτικού σε ορισμένες περιπτώσεις (Rajendran 2009).

### 3.5 Τύποι συνεταιρισμών

Στην ιστορική εξέλιξη των συνεταιρισμών έχουν υπάρξει πέντε είδη συνεταιριστικών επιχειρήσεων που εξυπηρετούν διαφορετικές ανάγκες ο καθένας. Παρακάτω θα παρατεθούν τα είδη καθώς και κάποια πρόσθετα στοιχεία σχετικά με την λειτουργία τους και τις ανάγκες που εξυπηρετούν.

Οι *συνεταιρισμοί καταναλωτών* (consumer cooperatives) που είναι η πιο κοινή μορφή και οργανώνεται από άτομα που επιζητούν την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών σε χαμηλότερες τιμές. Ο πρώτος συνεταιρισμός αυτό του είδους είναι των Rochdale που αναφερθήκε και πιο πάνω. Τα μεμονωμένα μέλη αυτών των συνεταιρισμών έχουν μικρή άμεση επίδραση στον συνεταιρισμό λόγω των χιλιάδων, ακόμη και εκατομμυρίων μελών, που σημαίνει ότι έχουν ένα πολύ μικρό μερίδιο σε ένα πολύ μεγάλο οργανισμό. Ο λόγος ύπαρξης αυτών των συνεταιρισμών δεν είναι η διανομή μερισμάτων αλλά η διανομή προϊόντων και υπηρεσιών σε χαμηλές τιμές. Συχνά κάνουν δωρεές τυχόν πλεονάσματα που υπάρχουν σε κοινωνικούς φορείς, διαφορετικά τα κέρδη παραμένουν στην κοινότητα και επενδύονται στην αποδοτικότερη λειτουργία του συνεταιρισμού (NCBA 2013).

Η μορφή των *συνεταιρισμών παραγωγών* (producer cooperatives) παρουσιάζεται κυρίως στον αγροτικό τομέα, όπου οι αγρότες συνενώνονται για να ανταγωνιστούν τις βιομηχανίες τροφίμων. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτοί οι συνεταιρισμοί οργανώνονται σε πολύ-επίπεδες δομές χαρακτηριζόμενες ως ομοσπονδίες ή δευτεροβάθμιοι συνεταιρισμοί. Στους δευτεροβάθμιους συνεταιρισμούς υπάρχουν τόσο μεμονωμένοι αγρότες όσο και άλλοι συνεταιρισμοί ως μέλη. Ο λόγος της δημιουργίας των συνεταιρισμών από τους αγρότες είναι ότι λαμβάνουν χαμηλότερες τιμές από τους εμπόρους που αγοράζουν τα ευπαθή προϊόντα τους. Εφόσον έχει δημιουργηθεί ο συνεταιρισμός και έχουν επιτευχθεί υψηλότερες τιμές το επόμενο βήμα είναι η επεξεργασία των προϊόντων και η πώληση τους στην αγορά, με άλλα λόγια η καθετοποίηση των συνεταιρισμών. Οι συνεταιρισμοί παραγωγών τείνουν να έχουν εκατοντάδες ή χιλιάδες μέλη, επομένως λειτουργούν όμοια με τους συνεταιρισμούς καταναλωτών: τα μέλη εκλέγουν το διοικητικό συμβούλιο κι διορίζουν πρόεδρο, ο πρόεδρος προσλαμβάνει προσωπικό και το προσωπικό εξυπηρετεί τα μέλη (NCBA 2013γ).

Οι *συνεταιρισμοί εργαζομένων* (worker cooperatives) είναι επιχειρήσεις που ανήκουν και διακυβερνώνται δημοκρατικά από τους εργαζομένους. Δραστηριοποιούνται σε πολλούς τομείς όπως η φύλαξη παιδιών, εστίαση, υγειονομική περίθαλψη, τεχνολογία, εμπόριο, κατασκευές και σε πολλούς άλλους. Όπως και στους προηγούμενους συνεταιρισμούς το διοικητικό συμβούλιο εκλέγεται και ελέγχεται από τα μέλη. Οι διοικητικές δομές ποικίλουν σε μεγάλο βαθμό και εξαρτώνται από τις επιθυμίες των μελών. Κάποιοι συνεταιρισμοί χρησιμοποιούν παραδοσιακή διοικητική ιεραρχία, ενώ άλλοι χρησιμοποιούν πιο χαλαρά συστήματα διαχείρισης (collectives) που επιτρέπουν τους εργαζόμενους να εμπλέκονται πιο άμεσα στις διοικητικές αποφάσεις. Πολλοί συνεταιρισμοί εργαζομένων κάνουν χρήση μιας συναινετικής διαδικασίας για τη λήψη αποφάσεων που θα έχουν την κοινή αποδοχή από τα μέλη. Τα κέρδη αυτών των συνεταιρισμών διανέμονται σε μορφή μερισμάτων συνεισφοράς (patronage dividends) και διανέμονται βάσει των ωρών εργασίας, του μισθού ή της

θέσης. Για να γίνει κάποιος μέλος αυτών των συνεταιρισμών πρέπει να εργαστεί για μια δοκιμαστική περίοδο και μετά γίνεται ψήφισμα για την αποδοχή του ως μέλος του συνεταιρισμού (NCBA 2013ε), (Bartlett, Cable, Estrin, Jones, Smith 1992).

Οι *συνεταιρισμοί προμηθειών και κοινόχρηστων υπηρεσιών* (purchasing & shared services) αποτελούνται από επιχειρήσεις που συνενώνονται ώστε να βελτιώσουν την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα τους. Όπως όλοι οι συνεταιρισμοί, έτσι και αυτοί εξυπηρετούν τις ανάγκες των μελών και επιτρέπουν στις μικρές να ανταγωνιστούν του μεγάλους ανταγωνιστές. Τα μέλη τους εκλεγούν δημοκρατικά τα μέλη του συμβουλίου και διαμορφώνουν πολιτικές για τον συνεταιρισμό. Τα συνεταιριστικά οφέλη προέρχονται από τις αρχική εξοικονόμηση κεφαλαίων μέσω της αγοραστικής δύναμης της ομάδας και από τη διανομή των κερδών υπό τις συνεταιριστικές αρχές (NCBA 2013δ).

*Υβριδικοί συνεταιρισμοί* (hybrid cooperatives). Οι συνεταιρισμοί δημιουργούνται από ανθρώπους με κοινά συμφέροντα, αλλά το γεγονός αυτό δεν έχει βάλει φραγμό στην ανάπτυξη υβριδίων με πολλά ενδιαφερόμενα μέρη (multi-stakeholder), που αναζητούν την εξομάλυνση των αντικρουόμενων συμφερόντων, για παράδειγμα οι καταναλωτές επιθυμούν φθηνά προϊόντα, ενώ οι παραγωγοί επιζητούν υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα τους. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτό συνδέεται με τους διπλούς ρόλους των μελών (παραγωγός και καταναλωτής ταυτόχρονα) και τις περισσότερες φορές συναντάται σε αγροτικούς συνεταιρισμούς, υπό την έννοια ότι σε έναν υβριδικό συνεταιρισμό υπάρχουν μέλη ως παραγωγοί και ως συνεταιρισμοί παραγωγών. (NCBA 2013β), (Chaddad 2012). Σε ένα άλλο είδος υβριδικών συνεταιρισμών που συμμετέχουν εργαζόμενοι και καταναλωτές, οι εργαζόμενοι πιθανόν να πληρώνουν υψηλότερη συνεταιριστική μερίδα από τους καταναλωτές. Σε αντίθεση με τους καταναλωτές, οι εργαζόμενοι χρειάζεται να έχουν κατάλληλη εμπειρία και ικανότητες και να εργαστούν για μια δοκιμαστική περίοδο ώστε να μάθουν για το συνεταιριστικό κίνημα (Rodgers 2008).

### 3.6 Κριτικές στους συνεταιρισμούς

Διαμέσου της ιστορίας των συνεταιρισμών, διακρίνονται διάφορες τάσεις που περιβάλλουν το κρίσιμο θέμα της διπλής φύσης των συνεταιρισμών. Αυτές οι τάσεις προέρχονται από την "αντιπαράβολή" μεταξύ της "νέας κοινωνικής τάξης πραγμάτων" (new social order) και της "πραγματιστικής ανάπτυξης" των συνεταιρισμών παραγωγών και καταναλωτών ως ειδικού τύπου επιχειρήσεις εντός των μη συνεταιριστικών οικονομικών συστημάτων, μέσα από τις διαφωνίες για το αν οι συνεταιριστικές αρχές αποτελούν αντίθεση ή μίμηση του καπιταλιστικού συστήματος. Αυτή η αντιπαράθεση προϋποθέτει ότι η οικονομική αποδοτικότητα και η δημοκρατία δεν μπορούν να είναι χωριστές έννοιες και θα πρέπει να θεωρούνται οι δύο πλευρές του ίδιου νομίσματος. Στην πραγματικότητα, πολλές από τις επαναλαμβανόμενες τάσεις και αντιθέσεις πηγάζουν από τη διπλή φύση των συνεταιρισμών. Τα κοινωνικά και οικονομικά χαρακτηριστικά μπορούν να συντονιστούν

είτε μέσω της πλήρης ενοποίησης ή προτιμότερα μέσω της υπαγωγής των οικονομικών στοιχείων στα κοινωνικά (Levi & Davis 2008). Σε πολλές αναφορές οι συνεταιριστικοί οργανισμοί συνδέονται με τον σοσιαλισμό, για παράδειγμα ο Hodgson (1999) αναφέρεται στον σοσιαλισμό των αγορών (market socialism) και στο σενάριο (δ) όπου γίνεται έκδηλη αναφορά στην πρώην Γιουγκοσλαβία του 1950-1980 και στο Μοντραγκόν στη χώρα των Βάσκων. Το σενάριο δ προϋποθέτει παραγωγή "εντάσεως μηχανημάτων" (machine-intensive production) και εργατικούς συνεταιρισμούς. Η σύνδεση αυτή προκύπτει από το ισχυρό ενδιαφέρον από τα σοσιαλιστικά ρεύματα να βρουν μια εναλλακτική λύση έναντι του καπιταλισμού. Παρά τις ιστορικές συνδέσεις με τις σοσιαλιστικές και τις ουτοπικές ιδέες, οι περισσότεροι από τους συνεταιρισμούς στις Η.Π.Α. έχουν συσταθεί ως ένα νόμιμο και αναπόσπαστο κομμάτι του καπιταλιστικού συστήματος. Έχουν εξελιχθεί από τις ιδέες των πρωτοπόρων Rochdale που ήταν οι υπέρμαχοι μιας νέας και διαφορετικού τύπου επιχείρησης· ωστόσο, τόσο οι πρωτοπόροι Rochdale όσο και οι αμερικανικοί συνεταιρισμοί σχεδιάστηκαν για να λειτουργούν εντός του καπιταλιστικού συστήματος και δεν παραβιάζουν τους βασικούς θεσμούς του καπιταλισμού. Αυτοί οι συνεταιρισμοί εμφανίζονται και αναπτύσσονται εντός καπιταλιστικού συστήματος όπου τα μέλη επιδιώκουν τη βελτίωση της ατομικής οικονομικής κατάστασης σε μία ανταγωνιστική κοινωνία (Jones & Thompson 1980).

Η “ρεαλιστική ευρωπαϊκή θεώρηση” (the pragmatic European view) αντιλαμβάνεται τους συνεταιρισμούς ως εξ ολοκλήρου εθελοντικούς οργανισμούς που σχηματίζονται με στόχο την άντληση των οικονομικών οφελών για τα μέλη του μέσω ενός κοινού οργανισμού με δύο βασικά κριτήρια: την αμοιβαία συνεργασία και την αλληλοβοήθεια. Σύμφωνα με αυτό το σκεπτικό, τα αναδυόμενα οφέλη από τη διαχείριση του συνεργατικού οργανισμού διαμοιράζονται κατά αναλογία στους συμβαλλόμενους, χωρίς σκοπό να επιφέρει ισότητα στην κατανομή του εισοδήματος μέσω των συνεταιριστικών οργανώσεων. Οι υποστηρικτές αυτής της άποψης καταλήγουν στο εξής: εξαιρουμένων των ευρωπαϊκών συνεταιρισμών, αυτοί στις αναπτυσσόμενες χώρες συχνά αντιμετωπίζουν πολλούς περιορισμούς και αυτός είναι ένας από τους κύριους λόγους που συνήθως είναι αναποτελεσματικοί στην ανακούφιση των φτωχών (Lele 1981).

Η ευρύτερη έννοια των συνεταιρισμών, από την άλλη πλευρά, αναγνωρίζει την αλληλεπίδραση μεταξύ οικονομικής και κοινωνικό-πολιτικής δύναμης, και επομένως αναγνωρίζει τη συχνή ανάγκη είτε για δομική αλλαγή ή για πολιτική κινητοποίηση ώστε οι συνεταιρισμοί να μπορούν να ωφελήσουν τους φτωχούς. Σύμφωνα με την ευρύτερη έννοια, ακόμα και με τέτοια αλλαγή ή καινοτομία, αλλά ιδιαίτερα στην απουσία της πατερναλιστικής και εξωτερικής συνεισφοράς με τη μορφή της ηγεσίας, διοίκησης και της χρηματοδότησης, είναι αναπόφευκτο το βήμα προς ένα πιο εθελοντικό και αυτόρρη συνεταιρισμό σε μακροπρόθεσμη βάση (Lele 1981) (Basterretxea, & Martinez 2012).

Η αρχή της οικονομικής συμμετοχής του μέλους από την ICA είναι ασαφής, αλλά στην πράξη εντάσσει τις κοινές πρακτικές των εμπορικών συνεταιρισμών με το (α) να επιστρέφει τα πλεονάσματα κατ' αναλογία του όγκου παραγωγής του μέλους, (β) να μη καταβάλλει μέρισμα επί του

μετοχικού κεφαλαίου και να επιστρέφει το μετοχικό κεφάλαιο μόνο στην ονομαστική αξία και κατά την κρίση του συνεταιρισμού, (γ) να εκπαιδεύει τα μέλη (δ) να επικεντρώνεται σε δραστηριότητες των μελών στο σημείο που θα αποκλείει τις ευκαιρίες για τα μη μέλη και (ε) όταν επισυνάπτονται επιχειρηματικές δραστηριότητες με μη-μέλη, να αποφεύγονται οι πληρωμές τους με πιο ευνοϊκούς όρους από τα μέλη (Merel, Satone, Sexton 2009).

Υπάρχει σχετικά μικρή συναίνεση ανάμεσα στους οικονομολόγους στο πως οι θεμελιώδεις δομές επηρεάζουν την εργασιακή παραγωγικότητα. Λαμβάνονται υπόψη δύο γενικές γραμμές έρευνας. Η πρώτη προσέγγιση εστιάζει στη μοναδική δομή ιδιοκτησίας των συνεταιρισμών και ιδίως στα δικαιώματα των εργαζομένων για το εισόδημα. Επιπλέον οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν την αλληλεξάρτηση, δίνοντας δικαιώματα πάνω από το εισόδημα στην εργασία, ενθαρρύνοντας ταυτόχρονα την αυθυποβολή των κανόνων που οδηγούν σε αποτελεσματική κατανομή και τη μείωση του κόστους ελέγχου της εργασίας. Η δεύτερη προσέγγιση εστιάζει στο γιατί οι συνεταιρισμοί μπορεί να είναι πιο αποδοτικοί από τις παραδοσιακές επιχειρήσεις και κοιτάζει ένα ευρύτερο σύνολο κινήτρων και πιο συγκεκριμένα τα οφέλη της συμμετοχικότητας. Προτείνεται ακόμη ότι οι αλλαγές στα κοινωνικά δίκτυα εντός των επιχειρήσεων -από εκείνους που διαπραγματεύονται μεταξύ άνισων ομάδων εξουσίας- παράγουν διαμάχες και έλλειψη εμπιστοσύνης. Αντίθετα, αυτοί που διαπραγματεύονται μεταξύ σχετικά ίσων και ατομικά λιγότερο ισχυρών εργατών, θα έχουν θετική επίδραση στην παραγωγικότητα (Browning & Lewchuk 1990).

Καθώς οι παραδοσιακοί συνεταιρισμοί αναπτύσσονται σε μέγεθος, προκύπτουν διάφορα προβλήματα από την αναδυόμενη οργανωσιακή μορφή. Αυτό σημαίνει ότι, οι συνεταιρισμοί σχηματίζονταν ώστε να βοηθούν τους ιδιοκτήτες των μικρών επιχειρήσεων είτε για να πωλούν τα προϊόντα τους είτε για να αγοράζουν τις απαραίτητες επιχειρησιακές εισροές σε λογικές τιμές και τη στιγμή που γίνονταν απαιτητές. Παρόλα αυτά, καθώς οι διαμάχες αυξάνονται μεταξύ των ιδιοκτητών και του ρόλου τους ως πελάτες, οι παραδοσιακοί συνεταιρισμοί άρχισαν να συμπεριφέρονται ως προβληματικοί οργανισμοί. Καθώς οι αγορές έγιναν προσβάσιμες στους ιδιοκτήτες των μικρών επιχειρήσεων, η διαθεσιμότητα των εισροών είχε ως αποτέλεσμα τα χαμηλότερα κόστη συναλλαγών και αποκάλυψε τις αδυναμίες που προκύπτουν από τον τρόπο οργάνωσης των παραδοσιακών συνεταιρισμών (Boland, Katz 2002).

Επιπλέον, τις τελευταίες δεκαετίες, οι οικονομολόγοι έχουν ασκήσει κριτική στη συνεταιριστική επιχειρηματική μορφή, σχετικά με τα ακαθόριστα δικαιώματα ιδιοκτησίας και τα υψηλά κόστη διαμεσολάβησης. Οι συνεταιρισμοί είναι μη αποτελεσματικοί λόγω της: (Nilson 2001).

1. Τεχνικής αναποτελεσματικότητας (technical inefficiency). Επειδή οι συνεταιρισμοί έχουν υψηλότερα κόστη ελέγχου που προκύπτουν από πολλά προβλήματα εντολέα-εντολοδόχου, λόγω των μειωμένων κινήτρων από τους εντολείς και λόγω της αδυναμίας συγκέντρωσης των ιδιοκτησιών που μειώνουν το κίνητρο καινοτομίας, ο συνεταιρισμός θα είναι λιγότερο τεχνικά αποτελεσματικός από τον τις αντίπαλες μη-συνεταιριστικές επιχειρήσεις.

2. Αναποτελεσματικής κατανομής των πόρων (allocative inefficiency). Λόγω των αξιώσεων των μελών του συνεταιρισμού στις μακροπρόθεσμες επενδύσεις και λόγω του ότι η ικανότητα για την αποφυγή του κινδύνου ή η συγκέντρωση των ιδιοκτησιών σε λιγότερο κοστοβόρους φορείς απορρίπτεται στους συνεταιρισμούς, η κατανομή των πόρων θα είναι μια αναποτελεσματική διαδικασία. Οπότε, θα υπάρχει τάση για υπο-χρησιμοποίηση του κεφαλαίου και των άυλων περιουσιακών στοιχείων (Nilson 2001).
3. Αναποτελεσματικότητας κλίμακας (scale inefficiency). Η επίτευξη της κλίμακας ελαχιστοποίησης κόστους στις εκροές απαιτεί επαρκή υποστήριξη. Επειδή τα κόστη ελέγχου αυξάνονται αναλογικά με τον αριθμό των εντολέων και επειδή οι νομικοί περιορισμοί αυξάνονται με τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης, αναστέλλεται η επέκταση του συνεταιρισμού και είναι πιθανόν να υπάρχουν αναποτελεσματικότητες κλίμακας (Nilson 2001).

### 3.7 Περιουσιακά δικαιώματα στους συνεταιρισμούς

Οι συνεταιριστικές υπολειμματικές αξιώσεις (cooperative residual claims) είναι τα μερίσματα των κερδών μετά υποχρεώσεων και είναι συγκεκριμένες λόγω του τύπου των περιουσιακών δικαιωμάτων που εντοπίζονται συνήθως στους συνεταιρισμούς (Phansalkar & Srinivasan 2002). Ο συνεταιρισμός ανήκει στη συνεταιριστική κοινωνία που αποτελείται από ένα αριθμό μελών. Τα μέλη δεν έχουν κάποιο ατομικό περιουσιακό δικαίωμα στον συνεταιρισμό· απλά κατέχουν τη νομισματική αξία των μετοχών στην συνεταιριστική κοινότητα, οι οποίες είναι γενικά εξαγοράσιμες από τα μέλη στην ονομαστική τους αξία. Εκτός από τις μετοχές, ο συνεταιρισμός έχει τυπικά και κάποιο αδιάθετο μετοχικό κεφάλαιο, δηλαδή κεφάλαιο που είναι συλλογική ιδιοκτησία και διαχειρίζεται με γνώμονα τη συλλογική λήψη αποφάσεων. Ως εκ τούτου, τα μέλη δεν έχουν καθόλου ατομικά περιουσιακά δικαιώματα, πράγμα που σημαίνει ότι δεν υπάρχουν ενδείξεις του θεσμού της αγοράς, σε όρους κεφαλαίου, που απορρέουν από τους ιδιοκτήτες της επιχειρήσεις (Nilson 2001).

Αντί αυτού, τα μέλη του συνεταιρισμού λαμβάνουν το πλεόνασμα στη μορφή των βελτιωμένων όρων εμπορίου, για παράδειγμα καλύτερες τιμές και υπηρεσίες. Είναι επομένως δύσκολο να υλοποιηθούν οι στόχοι ή να αξιολογηθεί η επίτευξη των στόχων. Συνοπτικά, είναι δύσκολο για τα μέλη του συνεταιρισμού να αναγκάσουν τους διευθύνοντες συμβούλους να λειτουργούν προς το συμφέρον των μελών (Nilson 2001). Επίσης, ένα πρόβλημα που προκύπτει από τα περιουσιακά δικαιώματα είναι το πρόβλημα του free rider, επειδή υπάρχει δυσκολία αποκλεισμού ενός μέλους από τα οφέλη που προκύπτουν από τη διαχείριση των πόρων του συνεταιρισμού.



### 3.7.1 Το πρόβλημα του free rider στις συλλογικές οργανωσιακές δομές

Όπου ο αποκλεισμός είναι δαπανηρός, αυτοί που θα επιθυμούν να παρέχουν ένα αγαθό ή μια υπηρεσία αντιμετωπίζουν το δυνητικό πρόβλημα του free rider ή της συλλογικής δράσης. Τα άτομα που ωφελούνται από τη συντήρηση ενός δρόμου, για παράδειγμα, πιθανόν να μην επιθυμούν να συνεισφέρουν με εργασία ή φόρους για τις εργασίες συντήρησης, ελπίζοντας ότι οι άλλοι θα επωμιστούν το βάρος (Ostrom, Schroeder, Wynne 1993). Το κλασικό παίγνιο του Διλήμματος του Φυλακισμένου σχετίζεται με πολλές καταστάσεις που επικρατούν στην Δεξαμενή των Κοινών Πόρων (ΔΚΠ) όπως οι βοσκότοποι, ψαρότοποι, δάση και αρδευτικά συστήματα (Rajendran 2009). Βέβαια, δεν σημαίνει ότι όλοι θα γίνουν free riders ενώ θα μπορούσαν. Αλλά πάντα θα υπάρχει το κίνητρο να γίνει κάποιος free rider, σε όλες τις περιπτώσεις όπου οι πιθανοί ωφελούμενοι δεν μπορούν να αποκλειστούν επειδή δεν συνεισέφεραν για κάποιο λόγο στην παροχή ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας (Ostrom, Schroeder, Wynne 1993).

Μια πληθώρα θεσμικών ρυθμίσεων βοηθά τους ωφελούμενους της συλλογικής δράσης να αποτρέψουν την καιροσκοπική συμπεριφορά. Η παροχή του αγαθού από μία τοπική, περιφερειακή ή εθνική αρχή είναι μια στρατηγική να ξεπεραστεί η καιροσκοπική συμπεριφορά, αλλά δεν είναι η μοναδική προσέγγιση. Ιδιωτικές ομάδες που μπορούν να ελέγξουν τα μέλη που εντάσσονται, θα μπορούν να ξεπεράσουν κάποια από τα προβλήματα της συλλογικής δράσης. Οι αυστηρά ιδιωτικοί θεσμοί μπορούν να αποτρέψουν την καιροσκοπική συμπεριφορά αν έχουν μηχανισμούς συντονισμού που θα διασφαλίζουν στα μέλη ότι (1) τα οφέλη που θα λαμβάνουν θα είναι περισσότερα από τις δαπάνες που θα πληρώσουν, (2) οι συνεισφορές είναι απαραίτητες για να επιτευχθεί το συλλογικό όφελος, και (3) οι περισσότεροι ωφελούμενοι θα συνεισφέρουν το ανάλογο μερίδιο τους. Από την άλλη μεριά, είναι πολύ δύσκολο για τους εθελοντικούς θεσμούς να χρησιμοποιήσουν για την παραγωγή και τη συντήρηση, μεγάλης κλίμακας και εντάσεως κεφαλαίου έργα, όπου ο καιροσκοπισμός είναι πιο εύκολος σε σύγκριση με τα μικρής κλίμακας, εντάσεως εργασίας εγχειρήματα. (Ostrom, Schroeder, Wynne 1993).

Ένας συνεταιρισμός είναι ιδιοκτησία μιας συνεταιριστικής κοινότητας, που συνίσταται από έναν αριθμό μελών. Έτσι η ιδιοκτησία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης είναι συλλογική, που σημαίνει ότι η ατομικές δράσεις ίσως επιφέρουν συγκεκριμένες αρνητικές επιδράσεις. Όταν ένα νέο μέλος εισέρχεται στον συνεταιρισμό, έχει άμεσα πρόσβαση σε όλα τα στοιχεία του ενεργητικού που προηγούμενες γενιές μελών έχουν συσσωρεύσει. Επιπλέον, τα νέα μέλη πληρώνουν μόνο μια μικρή συμμετοχή για την είσοδο τους στον συνεταιρισμό, γεγονός που εξασθενεί τα ίδια κεφάλαια των υπαρχόντων μελών. Επομένως, υπάρχει σχετικά μια χαμηλή ανάπτυξη του κεφαλαίου. Είναι δύσκολο να εξηγήσει κανείς στα μέλη ότι θα πρέπει να επενδύουν στον συνεταιρισμό, όταν θα πρέπει να μοιράζονται αυτή την επένδυση με άλλους. Ομοίως, όταν ένα μέλος αποχωρεί από τον συνεταιρισμό, δεν έχει πρόσβαση στα στοιχεία του ενεργητικού που συνεισέφερε στο παρελθόν (Nilson 2001). Το πρόβλημα του ελεύθερου χρήστη έγκειται στο γεγονός ότι τα νέα μέλη μπορούν να κάνουν χρήση των

επενδύσεων που έχουν γίνει από τα υπάρχοντα μέλη. Το αποτέλεσμα, είναι η απροθυμία από τα υπάρχοντα μέλη να κάνουν επενδύσεις στον συνεταιρισμό. (Fulton & Hueth 2009).

Το πρόβλημα της κοινής ιδιοκτησίας (common ownership) δεν επηρεάζει μόνο τους ιδιοκτήτες, είναι ακόμη ένα κοινωνικό-οικονομικό πρόβλημα. Μία σημαντική συνθήκη για μία παραγωγική οικονομία είναι ότι οι πόροι πρέπει να είναι σε συνεχή ροή. Πρέπει να είναι εφικτή η μετακίνηση στοιχείων από έναν συρρικνωμένο τομέα σε έναν αναδύομενο, από μια αποτυχημένη επιχείρηση σε μια επιτυχημένη. Παρόλα αυτά, όταν μια επιχείρηση χτίζεται πάνω σε μη κατανεμηθέν κεφάλαιο, τότε τέτοιου είδους μετακινήσεις είναι δύσκολες. Το γεγονός αυτό είναι σοβαρό για δραστηριότητες που υπόκεινται σε σκληρό ανταγωνισμό. Οι συνεταιρισμοί έχουν μεγάλη δυσκολία να είναι ανταγωνιστικοί, επειδή ακόμα και οι πιο αδύναμες επιχειρήσεις δύσκολα βγαίνουν εκτός ανταγωνισμού (Nilson 2001).

Με τον ίδιο τρόπο που οι συνεταιρισμοί συχνά έχουν τη δυσκολία να αυξήσουν ή να μειώσουν το ενεργητικό τους, υπάρχουν και εμπόδια για να μειώσουν και να επαναπροσδιορίσουν τις λειτουργίες τους. Σύμφωνα με το καταστατικό των συνεταιρισμών, τα κεφάλαια θα πρέπει να χρησιμοποιούνται προς όφελος των μελών σε συγκεκριμένα σημεία (κατανάλωση, θέσεις εργασίας, πωλήσεις). Επομένως, όταν οι συνθήκες της αγοράς αλλάζουν εις βάρος των μελών, εμφανίζονται οι δυσκολίες τροποποίησης των στόχων της επιχείρησης που βασίζονται στο καταστατικό. Ένας λόγος που συμβάλει στην παραπάνω κατάσταση είναι ότι η διοίκηση έχει προβεί σε συγκεκριμένου σκοπού επενδύσεις. Αυτοί οι ηγέτες της διοίκησης μπορούν να διασφαλιστούν με τις καλύτερες εργασιακές συνθήκες από οπουδήποτε αλλού. Συχνά επιτυγχάνουν ένα συγκεκριμένο εισόδημα, τρόπο ζωής, ένα επαγγελματικό δίκτυο και ξεχωριστά χαρακτηριστικά που δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν οπουδήποτε αλλού. Έτσι, υπάρχουν λίγα κίνητρα από τη πλευρά της διοίκησης να τερματίσει ή να αναδομήσει την αναποτελεσματική επιχείρηση. Ακόμη, υποστηρίζεται ότι η υιοθετημένη μορφή διοίκησης σε ένα συνεταιρισμό σπάνια αντικαθίσταται. Αυτή η κατάσταση, ωστόσο, είναι διαφορετική αν υπάρχει μια ισχυρή αγορά, για παράδειγμα αν οι μη συνεταιριστικές επιχειρήσεις ενδιαφέρονται να παρέχουν υπηρεσίες ή αν άλλοι συνεταιρισμοί του ίδιου τομέα μπορούν να υιοθετήσουν διαφορετικές πρακτικές.

Τέλος, το πρόβλημα είναι αξιοσημείωτο στους συνεταιρισμούς των οποίων το καταστατικό εμπεριέχει μια ρήτρα που ορίζει ότι σε περίπτωση εκκαθάρισης, τα εναπομείναντα περιουσιακά στοιχεία θα πρέπει να μεταφερθούν με αμοιβαία κεφάλαια σε μια ομοσπονδία ή κάτι παρόμοιο. Σε μια τέτοια περίπτωση τα μέλη δεν έχουν κανένα κίνητρο να διαλύσουν έναν αναποτελεσματικό συνεταιρισμό, ενώ τα περιουσιακά στοιχεία είναι ακόμη διαθέσιμα και μπορούν να διανεμηθούν στα μέλη. (Nilson 2001) Το πρόβλημα του ελεύθερου χρήστη προέρχεται από το κίνητρο που έχει κάθε άτομο να αποφύγει τις ευθύνες που πηγάζουν από την κοινωνία ή την ομάδα στην οποία ανήκει. Υποστηρίζεται συχνά ότι αυτή η συμπεριφορά είναι λογική, από την άποψη του στενού ατομικού συμφέροντος. Τέτοια λογική οδηγεί σε ένα αποτέλεσμα που χειροτερεύει την κατάσταση της ομάδας (Runge 1986), (Bond 2009).

### 3.8 Τα χαρακτηριστικά των μελών των συνεταιρισμών

Διάφορες μελέτες εστιάζουν στους αγροτικούς συνεταιρισμούς και στα μέλη τους. Τα χαρακτηριστικά των μελών είναι ένα θεμελιώδες θέμα για ανάλυση στους συνεργατικούς οργανισμούς (collaborative organizations). Επισημαίνεται ότι οι κοινωνικό-οικονομικές συμπεριφορές και άλλα στοιχεία των αγροτών, όπως η ηλικία, επηρεάζουν τις αντιλήψεις για τα συνεταιριστικά οφέλη. Επί πρόσθετα, έχει εντοπιστεί ότι οι αγρότες διαφέρουν και σε άλλα χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, η ηλικία, το μέγεθος των αγροκτημάτων, το επίπεδο εκπαίδευσης και οι αλλαγές στη διάρθρωση των μελών είναι προκλήσεις για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς. Ακόμη, έχει αποδειχθεί ότι τα μέλη επιθυμούν να επιδεικνύονται τα συμφέροντα τους, και ότι τα τακτικά μέλη, τα διευθυντικά μέλη και τα μέλη της διοίκησης συχνά αντιμετωπίζουν ξεχωριστά κίνητρα που μερικές φορές δεν είναι συνεπή με την ευημερία του συνεταιρισμού ως σύνολο. (Berlin & Erikson 2007).

Στα χαρακτηριστικά των μελών των συνεταιρισμών έγκειται το γεγονός ότι οι μεγαλύτεροι γαιοκτήμονες είναι πιο πιθανό να κάνουν χρήση των συνεταιρισμών από τους μικρότερους. Ακόμη, οι νεαρότεροι αγρότες τείνουν να εμπλέκονται στους συνεταιρισμούς σε μεγαλύτερο βαθμό που έχει ως αποτέλεσμα τις διαφορετικές προοπτικές σχεδιασμού. Επίσης, οι γηραιότεροι αγρότες είναι πιο πιθανό να είναι μέλη ενός συνεταιρισμού και εκτιμούν περισσότερο τον κοινωνικό και πολιτικό ρόλο που προσφέρει ένας συνεταιρισμός. Τώρα σχετικά με το μέγεθος της εκμεταλλευόμενης γης, η έκταση επηρεάζει την τάση να αποχωρήσει ένα μέλος από τον συνεταιρισμό. Τα παλαιότερα μέλη είναι πιο πρόθυμα να υπηρετήσουν στα συμβούλια και επιτροπές, ενώ οι νεότεροι αγρότες γενικά δεν εκλέγονται ως αντιπρόσωποι. Οι γηραιότεροι αγρότες αξιολογούν την αλληλεγγύη που υπάρχει, ενώ οι νεαρότεροι εκτιμούν την ατομική τους οικονομική κατάσταση (Berlin & Erikson 2007).

Σύμφωνα με τη θεωρία εξάρτησης των πόρων (resource dependence theory), όπου μελετά το πώς οι εξωτερικοί πόροι των οργανισμών επηρεάζουν τη συμπεριφορά της οντότητας, ο πρωταρχικός λόγος για τη συμμετοχή σε τέτοιου είδους οργανισμούς ίσως είναι η επιθυμία του ιδιοκτήτη/υποστηρικτή να περιορίσει την επίδραση των παραγόντων έξω από τη δική του επιχείρηση. Δεδομένου ότι οι στρατηγικές επιλογές που είναι διαθέσιμες στην επιχείρηση περιορίζονται από το εξωτερικό περιβάλλον, οι διαχειριστές της εταιρείας προσπαθούν να λαμβάνουν αποφάσεις και να κατανέμουν τους πόρους στα προϊόντα και τις υπηρεσίες σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών τους. Για παράδειγμα, στην περίπτωση του μάρκετινγκ των αγροτικών συνεταιρισμών, οι αγρότες γίνονται μέλη ώστε να πωλούν τα προϊόντα τους πιο αποδοτικά σε μεγαλύτερες, συλλογικές ομάδες, από όπου επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας στις μεταφορές και στις διαπραγματευτικές δραστηριότητες. Σε αυτή την περίπτωση, οι αγρότες λαμβάνουν συλλογικά αποφάσεις για τον τόπο συγκέντρωσης των προϊόντων, τα πρότυπα για την πώληση των προϊόντων τους δυνητικούς αγοραστές και τις τιμές (Boland & Katz 2002). Δεδομένου ότι οι συνεταιρισμοί είναι μοναδικοί στο γεγονός ότι οι πελάτες τους είναι επίσης και ιδιοκτήτες, πιστεύεται ότι τα περιουσιακά δικαιώματα

που κατέχονται από τους ιδιοκτήτες του συνεταιρισμού ενδεχομένως να δημιουργήσουν σημαντικές συγκρούσεις με τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ιδίως ως προς την κατανομή των πόρων σε καινοτόμα προγράμματα που μπορεί να είναι απάντηση στις αυξημένες αναταραχές στο εξωτερικό περιβάλλον (Boland & Katz 2002).

Σαν αποτέλεσμα, τα άτομα ενώνουν τις δυνάμεις τους και εγκαινιάζουν την προσπάθεια για την ανάπτυξη της κοινότητας. Η θεωρία του κόστους συναλλαγών (transaction costs theory) εξετάζει σε γενικές γραμμές ότι οι δεσμευτικές διευθετήσεις γίνονται ανάμεσα σε διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη που μοιράζονται πλήρως το όφελος των δεδουλευμένων της επιχείρησης. Οι συνεταιρισμοί ως δεσμός των συμβατικών σχέσεων μεταξύ των διάφορων εμπλεκόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων των μελών, του διοικητικού συμβουλίου, των διευθυντικών στελεχών, άλλων υπαλλήλων και πελατών, προσπαθεί να πετύχει τους απώτερους στόχους της συλλογικότητας.

Σύμφωνα με τη θεωρία του E-E υπάρχει ένας αριθμός προβλημάτων που σχετίζονται με τον διαχωρισμό της περιουσίας και του ελέγχου της επιχείρησης. Αυτά τα προβλήματα προκύπτουν στους συνεταιρισμούς, επειδή σε αυτούς τους οργανισμούς "οι πολλαπλές ερμηνείες των αόριστα καθορισμένων περιουσιακών δικαιωμάτων οδηγούν σε συγκρούσεις κατά τον έλεγχο των αποφάσεων, ιδίως όταν οι συνεταιρισμοί γίνονται όλο και πιο πολύπλοκες οργανωτικές δομές" (Cook & Πιόρουλος 1999). Για να ξεπεραστούν αυτά τα προβλήματα απαιτείται η εκπαίδευση και κατάρτιση των μελών για τα οφέλη του συνεταιριστικού κινήματος. Υπάρχει ανάγκη για εκπαίδευση και αξιολόγηση των αναγκών του οργανισμού σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους. Το επίκεντρο της κατάρτισης πρέπει να είναι η συμπεριφορική αλλαγή με την "ενδυνάμωση" να είναι πρωταρχικό συστατικό της. Με βάση την εκτίμηση των αναγκών στους συνεταιρισμούς, οι εκπαιδευτικές μονάδες πρέπει να θέτουν συγκεκριμένες απαιτήσεις ώστε να μπορούν να δουλεύουν σε αυτές και να αναπτύσσουν μονάδες που θα βασίζονται στην εμπειρία και την επαγγελματική υποστήριξη. Οι μονάδες κατάρτισης πρέπει να παρέχουν υποστήριξη, έτσι ώστε να μπορούν να υλοποιούν με επιτυχία αυτά τα προγράμματα (Prasad 2009).

Ένας συνεταιρισμός είναι ένας κοινωνικό-οικονομικός οργανισμός του οποίου οι υπολειμματικές αξιώσεις (residual claims) περιορίζονται στην ομάδα των εντολέων που παρέχουν υποστήριξη υπό το πρίσμα των οργανωσιακών συμβάσεων και του οποίου το διευθυντικό συμβούλιο εκλέγεται από την ίδια ομάδα. Ως εκ τούτου, η λεγόμενη συνεταιριστική υπολειμματική αξίωση δεν είναι ανοιχτά διαπραγματεύσιμη στην αγορά όπως οι μετοχές εισηγμένων εταιρειών. Παρακάτω παρουσιάζονται οι κατηγορίες των προβλημάτων:

- Το πρόβλημα ορίζοντα (horizon problem)
- Το πρόβλημα χαρτοφυλακίου (portfolio problem)
- Το πρόβλημα λήψης αποφάσεων (decision-maker problem) και
- Το πρόβλημα ex ante παρακολούθησης (follow-up problem) (Nilson 2001)

### **Το πρόβλημα ορίζοντα (horizon problem)**

Το πρόβλημα ορίζοντα προκύπτει ως αποτέλεσμα των περιορισμένων σχεδιαστικών οριζόντων των υψηλόβαθμων παραγόντων σε ένα συνεταιρισμό και από το γεγονός ότι τα δικαιώματα δεν μπορούν να μεταβιβαστούν όταν τα μέλη αποσύρονται. Επιπλέον οι σχεδιαστικοί ορίζοντες διαφέρουν ανάμεσα σε μέλη, διοίκηση και τους εκλεγμένους αντιπροσώπους (Nilson 2001).

Καθώς τα εναπομείναντα δικαιώματα δεν μπορούν να μεταφερθούν από τα αποσυρόμενα μέλη, οι ορίζοντες σχεδιασμού των μελών μειώνονται. Επειδή τα μέλη δεν παροτρύνονται να σκέφτονται μακροπρόθεσμα, το κύριο μέλημα τους περιορίζεται στο τι θα τους προσφέρει η συμμετοχή τους τώρα. Τα μέλη που δεν θα συμμετέχουν στον οργανισμό τη χρονική στιγμή που η επένδυση θα αποπληρώσει, θα είναι αντίθετοι σε μακροπρόθεσμα σχέδια, οπότε ένας αριθμός δυνητικών επενδύσεων δεν θα πραγματοποιηθεί για τον παραπάνω λόγο. Έτσι η κεφαλαιακή ανάπτυξη παρεμποδίζεται και η αξία της επιχείρησης μειώνεται στο μακροπρόθεσμο ορίζοντα (Nilson 2001).

### **Το πρόβλημα χαρτοφυλακίου (portfolio problem)**

Σε οικονομικές δεσμεύσεις κεφαλαίων είναι λογικά ωφέλιμο για τα στοιχεία του ενεργητικού να διαχωρίζονται μεταξύ διάφορων λειτουργιών. Ένα σωστά δομημένο χαρτοφυλάκιο επενδύσεων μειώνει τον κίνδυνο για τον επενδυτή. Στους συνεταιρισμούς δεν είναι πιθανόν να μειωθεί ο κίνδυνος αποτελεσματικά καθώς τα μέλη είναι ένα ετερογενές σύνολο σχετικά με την αποδοχή του κινδύνου, το κεφαλαιουχικό ύψος και άλλες καίριες μεταβλητές. Μία επενδυτική απόφαση σε έναν συνεταιρισμό, στην καλύτερη περίπτωση να υιοθετηθεί από το μέσο όρο των προτιμήσεων, αλλά καθώς ο μέσος όρος καλύπτει μια ποικιλία ατομικών προτιμήσεων, η επένδυση θα είναι ιδανική μόνο για ένα μικρό ποσοστό των μελών (Nilson 2001).

### **Το πρόβλημα λήψης αποφάσεων (decision-maker problem)**

Λόγω των διαφορετικών απόψεων ανάμεσα στα μέλη σχετικά με τις επενδύσεις, και τις αποδόσεις, μπορεί να είναι δύσκολο για τη διοίκηση του συνεταιρισμού να καθορίσει τη βαρύτητα των απόψεων του κάθε μέλους. Στην χειρότερη περίπτωση, οι διαχειριστές ίσως χάσουν την ικανότητα να ικανοποιήσουν τα συμφέροντα των μελών. Αν αυτό συμβεί, η διοίκηση ίσως αποφασίσει να καθοδηγηθεί από τα σήματα της αγοράς που πηγάζουν από τα μέλη, ιδιαίτερα όταν δεν έχει εισροές κεφαλαίων από το χρηματιστήριο (Nilson 2001).

Τα προβλήματα αντιπροσώπευσης (με άλλα λόγια) ίσως οδηγούν σε δυσκολίες διοίκησης, για παράδειγμα διαμάχες ή αργές διαδικασίες λήψης αποφάσεων που ίσως θέσουν σε κίνδυνο τις θετικές επιδράσεις της συνεταιριστικής μορφής όπως συνεργατικές οργανωσιακές κουλτούρες, την συναδελφικότητα, εμπιστοσύνη και τη συνοχή της επιχειρηματικής μονάδας. Η ανάπτυξη διοίκησης που δύναται να είναι αποδοτική και κατάλληλη για το συνεταιριστικό τρόπο λειτουργίας είναι το κλειδί για τη μείωση πιθανών προβλημάτων αντιπροσώπευσης (Korppa & Troberg 2011).

### **Το πρόβλημα ex ante παρακολούθησης (follow-up problem)**

Σαν αποτέλεσμα της αναντιστοιχίας μεταξύ των θυσιών και των ανταμοιβών των μελών, τα μέλη τείνουν να συμπεριφέρονται με ένα τρόπο που δεν εξυπηρετεί βέλτιστα τα συμφέροντα του οργανισμού. Για παράδειγμα, οι περισσότεροι συνεταιρισμοί επιτρέπουν στα μέλη τους να εισέλθουν χωρίς να πληρώσουν ένα τέλος εισόδου στον συνεταιρισμό που θα αντιστοιχεί στο μερίδιο των στοιχείων του ενεργητικού. Το γεγονός ότι επιτρέπεται στα νέα μέλη να γίνονται free riders, είναι μια έκφραση των στρεβλωμένων σημάτων της αγοράς. Τέτοιου είδους σήματα μειώνουν τα κίνητρα των μελών να εμπλακούν και να επενδύσουν δημιουργώντας ένα φαύλο κύκλο. Αυτό είναι ένας δείκτης των δυνάμεων της αγοράς στη σχέση μεταξύ μελών και οργανισμού, όπου τα μέλη λαμβάνουν ανεπαρκή αποζημίωση για την ανάμειξη τους και δεν λειτουργεί ο έλεγχος του ιδιοκτήτη. Ο έλεγχος της επιχείρησης εξασθενεί από τη στιγμή που οι προσπάθειες των μελών επηρεάζουν τις αλλαγές. (Nilson 2001).

Συνεπώς, το κυρίαρχο στοιχείο της συλλογικής ιδιοκτησίας (collective ownership) μπορεί να δημιουργήσει ένα κίνδυνο που θα κάνει τα μέλη να χάσουν τον ενδιαφέρον και την ικανότητα τους για τον έλεγχο της επιχείρησης, με αποτέλεσμα η διοίκηση να προωθεί τα συμφέροντα της. Αυτό πιθανόν να σημαίνει επέκταση για τον οργανισμό, αν και δεν θα ωφελεί τον εντολέα. Η επέκταση ίσως σχετίζεται με τη θέση της επιχείρησης στον τομέα δραστηριοποίησης, το μερίδιο αγοράς, την διαφοροποίηση και την οριζόντια ολοκλήρωση. Αν τα μέλη είναι περισσότερο ή λιγότερο παθητικά και αν τα ίδια κεφάλαια -συλλογικά και ατομικά- είναι αποκομμένα από τις αγορές κεφαλαίου, η διοίκηση θα λαμβάνει λιγότερη ανατροφοδότηση για τις επενδυτικές της αποφάσεις (Nilson 2001).

### **3.9 Πλεονεκτήματα και αδυναμίες των συνεταιρισμών**

Οι συνεταιρισμοί συχνά βασίζονται στην ανεπαρκή γνώση τόσο των πραγματικών περιορισμών που αντιμετωπίζουν οι φτωχοί όσο και των βημάτων που απαιτούνται για την άμβλυνση αυτών των περιορισμών. Ως εκ τούτου εξετάζεται σπάνια η καταλληλότητα των συνεταιρισμών για την αντιμετώπιση αυτών των περιορισμών. Η ηγεσία, η διοίκηση, η εμπειρία και η τεχνογνωσία είναι παράγοντες ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα των συνεταιρισμών, αν και λαμβάνουν σχετικά λίγη έμφαση στην ανάπτυξη των συνεταιρισμών, σε σύγκριση με τις μάλλον άμορφες και λανθασμένα κατευθυνόμενες υφιστάμενες οργανώσεις που απλά προωθούν τη συμμετοχικότητα και τη δημοκρατία (Lele 1981).

Υπάρχει συχνά μια ανεπαρκής εκτίμηση των εξωτερικών παραγόντων που ασκούν έντονη επίδραση για το ποιοι θεσμοί – ιδιωτικοί, δημόσιοι, συνεταιριστικοί – μπορούν να λειτουργήσουν αποδοτικά, εξυπηρετώντας τους φτωχούς. Αυτοί περιλαμβάνουν κυβερνητικές πολιτικές αναφορικά με τις αγροτικές τιμές, τη διανομή των εισροών, την τεχνολογία, την ανάπτυξη των υποδομών και των λειτουργικών κανόνων. Η έλλειψη των προϋποθέσεων αυτών σε διάφορες περιοχές σε συνδυασμό με μια επαρκή κατανόηση της έμφασης στην αποκέντρωση και της απλής συμμετοχής, μπορεί να νικήσει

το στόχο των ίδιων κεφαλαίων μέσω της απόκτησης εξουσίας στα χέρια της αγροτικής πολιτικής ελίτ. Όσο μεγαλύτερες είναι οι ανισότητες τόσο μεγαλύτερες είναι και οι διαμάχες. Σε τέτοιες καταστάσεις μία πιο κεντρική, πατερναλιστική προσέγγιση ίσως είναι πιο αποτελεσματική από τους παραδοσιακούς συνεταιρισμούς, υπό τον όρο ότι θα είναι πιο επικεντρωμένη στον εντοπισμό των εσωτερικών και εξωτερικών περιορισμών (Lele 1981).

Οι συνεταιρισμοί μπορεί να θεωρηθούν ως σύμπτωμα των προβλημάτων των ιδιοκτησιών των επενδυτών. Υπάρχουν στην οικονομία για να καλύψουν τα κενά στην παροχή αγαθών και υπηρεσιών, καθώς και να αντισταθμίζουν τις δυνάμεις της αγοράς. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η συνεταιριστική επιχειρηματική δομή είναι ένα διορθωτικό μέτρο, ωστόσο είναι δαπανηρό και θα πρέπει να αποφεύγεται εάν δεν είναι απαραίτητο. Οι συνεταιρισμοί είναι δαπανηροί επειδή πρέπει να χρηματοδοτούνται και να ρυθμίζονται: έτσι, όπως δεν υπάρχει ανάγκη για του καταναλωτές να σχηματίσουν ένα συνεταιρισμό για να αγοράσουν καρφίτσες και βελόνες, έτσι δεν θα πρέπει να αναμένεται από τους αγρότες να σχηματίσουν ένα συνεταιρισμό για να αγοράζουν ή να πωλούν αγαθά και υπηρεσίες που είναι διαθέσιμα από επιχειρήσεις επενδυτών (Fulton & Hueth 2009).

Το γεγονός ότι οι άνθρωποι γνωρίζονται μεταξύ τους και ότι το λειτουργικό περιβάλλον θεωρείται δεδομένο αυτό είναι μια σημαντική δύναμη. Γενικά, οι συνεταιρισμοί φαίνεται να εκπληρώνουν την αρχή της επικουρικότητας που συχνά επισημαίνεται στην έννοια της χρηστής διακυβέρνησης (Akerman, Arvonen, Katko, Pietila, Takala 2011). Η αυτονομία των συνεταιρισμών θα επιτευχθεί μόνο ή/και θα διατηρηθεί με την τήρηση της αρχής της επικουρικότητας. Μόνο τα θέματα που ξεπερνούν την ικανότητα ενός μεμονωμένου συνεταιρισμού, τα οποία είναι ενός δημοκρατικά καθορισμένου δημόσιου ενδιαφέροντος ή περιλαμβάνουν συμφέροντα τρίτων μπορούν να ρυθμιστούν μέσω των δημόσιων κανόνων, ενώ οτιδήποτε άλλο θα πρέπει να αφεθεί για να καθορίζεται μέσω των εσωτερικών κανονισμών/καταστατικών (Hagen 2011). Σε έρευνες για τους συνεταιρισμούς, η εμπιστοσύνη και η αίσθηση των κοινών στόχων συχνά θεωρείται ως ο κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία. Επίσης, η λήψη αποφάσεων είναι μια πιο ευέλικτη διαδικασία και η ανταπόκριση στις αλλαγές είναι ταχύτερη. Ακόμη, η ικανότητα μείωσης του κόστους και η χρηματοδοτική υποστήριξη θεωρείται ως δύναμη. Οι συνεταιρισμοί συχνά λαμβάνουν οικονομική υποστήριξη από το κράτος και από τις τοπικές αρχές, το οποίο συμβαίνει στα τελευταία στάδια της ανάπτυξης τους. Η χρηματοδότηση, ωστόσο, θεωρείται ταυτόχρονα δύναμη και αδυναμία επειδή σε πολλές περιπτώσεις ποικίλει ακόμα και εντός των ορίων το τοπικών κοινοτήτων (Akerman, Arvonen, Katko, Pietila, Takala 2011).

Αναφορικά με τις αδυναμίες, ο αριθμός των ενεργών μελών είναι συχνά πολύ μικρός και ελλοχεύουν κίνδυνοι σχετικά με την εκπαίδευση του προσωπικού και την χρηματοδότηση. Για αυτό το λόγο απαιτείται η συνεχής εκπαίδευση των μελών στα οφέλη του συνεταιριστικού κινήματος. Η έλλειψη κατάρτισης και εκπαίδευσης έχει ως συνέπεια την εξασθένηση της πειθαρχίας στις αρχές, με αποτέλεσμα η αδυναμία εξασφάλισης της βιώσιμης διαχείρισης. Οι μεγαλύτερες προκλήσεις είναι η έλλειψη ενδιαφέροντος από τα μέλη και η ελλιπής διαχείριση των συνεταιρισμών. Θεωρείται

ιδιαίτερα επαχθής για έναν συνεταιρισμό να διοικείται αποκλειστικά με εθελοντική βάση και να είναι απλός παρατηρητής των διάφορων κανονισμών που του επιβάλλονται. Είναι ακόμη εμφανές ότι τα ενεργά μέλη μειώνονται όσο το μέγεθος των συνεταιρισμών αυξάνεται (Akerman, Arvonon, Katko, Pietila, Takala 2011).

### **Σύνοψη κεφαλαίου**

Σε αυτό το κεφάλαιο εξετάστηκαν οι συνεταιρισμοί ως μία μορφή εναλλακτικής επιχειρηματικότητας. Αρχικά δόθηκαν οι διάφοροι ορισμοί που προκύπτουν από τη διαφορετικότητα των συνεταιρισμών σε σχέση με τις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις και εξετάστηκαν οι αρχές που διέπουν το συνεταιριστικό κίνημα. Οι συνεταιρισμοί καλύπτουν ένα μεγάλο εύρος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και εντοπίζονται σε διάφορους κλάδους της οικονομίας, από τον χρηματοπιστωτικό τομέα ως την κατανάλωση προϊόντων και υπηρεσιών. Στους συνεταιρισμούς, ωστόσο, έχει ασκηθεί κριτική είτε θετική είτε αρνητική για την αποτελεσματικότητά τους και για τον τρόπο διαχείρισης των πόρων. Όπως εξετάσαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, προκύπτουν διάφορα προβλήματα από την επιχειρηματική δραστηριότητα. Βασικά προβλήματα και στους συνεταιρισμούς είναι το πρόβλημα εντολέα-εντολοδόχου και του free rider που ίσως μπορούν να επιλυθούν με την εκπαίδευση και την δημιουργία μηχανισμών ελέγχου αντίστοιχα. Από τα παραπάνω, το συμπέρασμα είναι ότι οι συνεταιρισμοί όπως και άλλες επιχειρηματικές οντότητες διαθέτουν πλεονεκτήματα και αδυναμίες, ωστόσο οι συνεταιρισμοί διαθέτουν ένα πιο κοινωνικό προφίλ που τους ευνοεί από την άποψη ότι έχουν μεγαλύτερη αποδοχή και υποστηρίζονται από την κοινωνία παρά τις όποιες αδυναμίες και αν έχουν. Στο επόμενο κεφάλαιο θα εξεταστούν οι θεωρητικές προσεγγίσεις για τη βιώσιμη διαχείριση των πόρων και πώς οι συνεταιρισμοί αποτελούν μια βιώσιμη διαχείριση των πόρων.



## Κεφάλαιο 4 – Η έννοια της βιώσιμης διαχείρισης στους συνεταιρισμούς

Ως συνέχεια της προηγούμενης ανάλυσης του θεωρητικού πλαισίου και των συνεταιρισμών προκύπτει ότι για να επιτευχθεί η βιωσιμότητα στους συνεταιρισμούς θα πρέπει να ακολουθηθούν συγκεκριμένοι κανόνες και να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις που προκύπτουν στις επιχειρηματικές οντότητες.

Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζεται το πλαίσιο στο οποίο διαχειρίζονται οι κοινοί πόροι ενώ απαντάται το ερώτημα αν οι συνεταιριστικές οντότητες είναι κοινός πόρος και ποιο είναι το παραγόμενο αγαθό συνεταιρισμών, δηλαδή πια είναι η προστιθέμενη αξία που παράγει ένα συνεταιρισμός. Επίσης, παρουσιάζονται οι δυνατικές λύσεις για το πρόβλημα των πόρων στους συνεταιρισμούς ενώ προσεγγίζεται η συνεισφορά των διάφορων μορφών συνεταιρισμών στην επίλυση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι συμβατικές επιχειρηματικές οντότητες.

### 4.1 Το πλαίσιο διαχείρισης των κοινών πόρων

Ένα πλήθος θεωρητικών της συλλογικής δράσης (collective action) υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι που τοποθετούνται σε μια κατάσταση στην οποία όλοι μπορούν να επωφεληθούν από τη συνεργασία θα είναι απίθανο να συνεργαστούν στην απουσία ενός εξωτερικού οργάνου επιβολής των συμφωνιών. Η συλλογική δράση είναι μια ενέργεια από περισσότερους από έναν άνθρωπο που προσανατολίζεται στην επίτευξη ενός κοινού στόχου ή στην ικανοποίηση του κοινού συμφέροντος. Αν ο κοινός στόχος ή το κοινό συμφέρον χαρακτηρίζεται από άπειρα οφέλη και μη αποκλεισμό, η επίτευξη αυτού του κοινού στόχου σημαίνει ότι ένα δημόσιο ή συλλογικό αγαθό έχει προσφερθεί. Έτσι, η συλλογική δράση ίσως είναι μια “φόρμουλα ενός κανόνα περιορισμένης πρόσβασης στη δεξαμενή των κοινών πόρων και τήρηση του κανόνα”, και το κοινό καλό ίσως είναι μια κατάσταση βιώσιμης εκμετάλλευσης (Wade 1987).

Η περισσότερη από την απαισιοδοξία για την πρακτική βιωσιμότητα της συλλογικής δράσης στη χρήση των κοινών πόρων πηγάζει από τα συμπεράσματα διάφορων θεωριών της συλλογικής δράσης. Μία θεωρία είναι το Δίλημμα του Φυλακισμένου ως στρατηγική επιλογή. Μία άλλη είναι η "τραγωδία των κοινών" του Garrett Hardin. Μία Τρίτη θεωρία είναι η "λογική της συλλογικής δράσης" του Mancur Olson (Wade 1987), (Ostrom 1990), (Libecap 2009).

Συνοπτικά το Δίλημμα του Φυλακισμένου έχει ως εξής. Δύο ύποπτοι ανακρίνονται ξεχωριστά για ένα έγκλημα που διέπραξαν μαζί. Γνωρίζουν ότι αν παραμείνουν σιωπηλοί θα τιμωρηθούν με μία ελαφριά ποινή. Αν ο ένας μείνει σιωπηλός ενώ ο άλλος ομολογήσει, ο πρώτος θα τιμωρηθεί με βαριά ποινή ενώ ο δεύτερος θα αφευθεί ελεύθερος. Αν και οι δύο ομολογήσουν, θα λάβουν και οι δύο μια μέτρια ποινή. Κάθε άτομο μπορεί να επιλέξει μόνο μια φορά – που σημαίνει ότι αν ο ένας επιλέξει να παραμείνει σιωπηλός ενώ ο δεύτερος ομολογήσει, ο πρώτος δεν μπορεί να ομολογήσει καθώς μαθαίνει την ποινή του. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι δημιουργείται το δίλημμα. Το κοινό τους συμφέρον είναι να μην ομολογήσει κανείς. Αλλά το αποτέλεσμα είναι ότι και οι δύο ομολογούν. Από την οπτική γωνία του καθενός, παραμένοντας σιωπηλός ενώ ο άλλος ομολογεί θα έδινε το χερίστο

αποτέλεσμα και η ομολογία τουλάχιστον διασφαλίζει ότι αυτό το αποτέλεσμα αποφεύγεται ενώ ανοίγει την πιθανότητα ότι αυτός που ομολογεί θα αφηθεί ελεύθερος αν ο άλλος παραμείνει σιωπηλός. Στο παίγνιο της μοναδικής περιόδου η επιλογή της βέλτιστης στρατηγικής γίνεται αγνοώντας την αναμενόμενη επιλογή του άλλου παίκτη, και αυτό είναι το σημαντικό σημείο της πρότασης. Η ομολογία, με άλλα λόγια, είναι η κυριαρχούσα στρατηγική (Wade 1987).

Ο Hardin ξεκινά βάζοντας τον αναγνώστη να φανταστεί ένα πεπερασμένο βοσκότοπο "ανοιχτό σε όλους" (open to all). Κάθε βοσκός θεωρεί ότι ορθολογικά μεγιστοποιεί τη χρησιμότητα του και λαμβάνει θετική χρησιμότητα από την πώληση των ζώων του και αρνητική από την υπερβόσκηση. Όταν το σύνολο των δραστηριοτήτων όλων των βοσκών ξεκινά να υπερβαίνει την βιώσιμη εσοδεία του βοσκότοπου, κάθε βοσκός ακόμα ενθαρρύνεται να προσθέσει κι άλλα ζώα δεδομένου ότι λαμβάνει όλα τα έσοδα από τα πρόσθετα ζώα και μόνο ένα μερικό μερίδιο από το πρόσθετο κόστος προέρχεται από τη δική του υπερβόσκηση. Η λύση είναι τρομακτική: κάθε άτομο είναι κλειδωμένο σε ένα σύστημα που το υποχρεώνει να αυξάνει το κοπάδι του χωρίς όριο – σε ένα κόσμο που είναι περιορισμένος. Η καταστροφή είναι ο προορισμός όπου όλα τα άτομα σπεύδουν να εξυπηρετήσουν το δικό τους συμφέρον σε μια κοινωνία που πιστεύει στην ελευθερία των κοινών. Ο Hardin εντοπίζει τη μοναδική βιώσιμη λύση στην "αμοιβαία πίεση, συμφωνία από κοινού" με την οποία μπορεί να επιβληθεί η περιορισμένη πρόσβαση. Παίρνει ως δεδομένο ότι αυτό πρέπει να γίνει από τον κρατικό μηχανισμό – με άλλα λόγια, από μια εξωτερική αρχή σε αυτούς που επηρεάζονται άμεσα από τα κοινά. Επίσης, ο Hardin, όπως πολλοί άλλοι που υποστηρίζουν ότι οι κοινοί πόροι είναι βέβαιο ότι θα εξαντληθούν χωρίς κρατική παρέμβαση, αποτυγχάνει να κάνει τη διάκριση μεταξύ καταστάσεων μη ιδιοκτησίας και καταστάσεις κοινής ιδιοκτησίας. Ξεκινά το επιχείρημα του με την παραδοχή "ένας βοσκότοπος ανοιχτός σε όλους". Η περίπτωση είναι λίγο διαφορετική όπου υπάρχει μία κοινή μονάδα ιδιοκτησίας, και η πρόσβαση είναι ανοιχτή εντός των ορίων της μονάδας. Ακόμη ο Hardin και οι άλλοι, αγνοώντας τη διάκριση, γενικεύουν αναποτελεσματικά τα αποτελέσματά τους, ότι η μη-ιδιοκτησία μπορεί να καλύψει το κενό της κοινής ιδιοκτησίας. Όλες οι περιπτώσεις επιτυχούς διαχείρισης κοινών πόρων περιλαμβάνουν την κοινή ιδιοκτησία παρά τη μη-ιδιοκτησία (Wade 1987), (Dinar & Madani 2012).

Η "λογική της συλλογικής δράσης" του Mancur Olson μπορεί να θεωρηθεί σαν μία παραλλαγή του Διλήμματος του Φυλακισμένου, αν και ο ίδιος δεν το χρησιμοποιεί στο άρθρο του. Η κύρια πρόταση του είναι η εξής: αν δεν υπάρχει εξαναγκασμός ή κάποια άλλη ειδική συσκευή για να κάνει τα άτομα να ενεργούν προς το κοινό συμφέρον τους, τα ορθολογικά, ιδιοτελή άτομα δεν θα ενεργήσουν για την επίτευξη του κοινού συμφέροντος ή της ομάδας τους. Με άλλα λόγια, η εθελοντική συλλογική δράση δεν θα παράγει δημόσια αγαθά, και η συλλογική δράση που βασίζεται στην επιλογή θετικών ή αρνητικών κινήτρων ίσως παράγει δημόσια αγαθά. Ο Olson υποστηρίζει ότι η πιθανότητα της εθελοντικής συλλογικής δράσης (χωρίς επιλεκτικές τιμωρίες και κίνητρα) είναι υψηλή για μικρές ομάδες, χαμηλή για μεγάλες και μέτρια για μεσαίες ομάδες. Παρόλα αυτά δίνει μια μικρή καθοδήγηση για τον τρόπο διαχωρισμού αυτών των ομάδων στην πράξη. Τα δικά του παραδείγματα

για τις μεγάλες ομάδες είναι οργανισμοί όπως εμπορικές ενώσεις ή συνδικάτα με ευρεία διασπορά μελών και ομάδες συμφερόντων στις εργατικές κοινωνίες (Wade 1987).

Γενικά υπάρχουν δύο σημεία κριτικής της σύγχρονης περιβαλλοντικής πολιτικής ανάλυσης των πόρων. Πρώτον, η ισχυρή εμπειρική βάση και η έμφαση στην πολιτική της έρευνας έχουν εστιάσει στην πρακτική χωρίς καμία προσπάθεια για ανάπτυξη της θεωρητικής βάσης. Η ερευνητική έμφαση στο σχεδιασμό μοντέλων και μεθόδων λήψης αποφάσεων για την επίλυση άμεσων προβλημάτων έχει δώσει στις πολιτικές μελέτες ένα πιο διοικητικό και κανονιστικό προσανατολισμό. Ενώ η έλλειψη θεωρητικού υπόβαθρου στις πολιτικές περιβαλλοντικών πόρων είναι ευρέως γνωστή. Η κριτική της θεωρίας συνδέεται με την απόρριψη ενός στενού, θετικιστικού ορισμού της θεωρίας. Μία δεύτερη κριτική για την ανάλυση της πολιτικής είναι ότι στην έρευνα για λύσεις σε προβλήματα πολιτικής περιβαλλοντικών πόρων, οι ερευνητές υποθέτουν πως μπορεί να επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ αντικρουόμενων στόχων και συμφερόντων. Αυτή η υπόθεση της πλουραλιστικής πολιτικής διαδικασίας, στην οποία οι άνθρωποι έχουν ίση πρόσβαση στους πολιτικούς πόρους, συχνά "παντρεύεται" με ιδεαλιστικά οράματα σχετιζόμενα με τη σκοπιμότητα των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders), οι οποίοι συνεργάζονται για κοινούς σκοπούς. Η αποτυχία επίτευξης συμφωνιών συχνά οφείλεται στην αποτυχία των ατόμων ή των ατομικών διαδικασιών αντί για τα δομικά χαρακτηριστικά που ενσωματώνονται στις διαδικασίες (Reed 1995).

Οι συμμετέχοντες στο δίλημμα των κοινών είναι παγιδευμένοι σε μια αμείλικτη διαδικασία από την οποία δεν μπορούν να αποκλείσουν τον εαυτό τους. Οι εξωτερικές αρχές πιθανώς να χρειάζονται για να επιβάλλουν κανόνες και ρυθμίσεις στους τοπικούς χρήστες, αφού δεν πρόκειται να το κάνουν από μόνοι τους. Οι χρήστες των πόρων παρουσιάζονται ως παγιδευμένοι στην δική τους τραγωδία σύμφωνα με τα σύγχρονα οικονομικά εγχειρίδια και τις προβλέψεις της θεωρίας των ανταγωνιστικών παιγνίων για πεπερασμένα διλήμματα.

Οι σύγχρονοι αναλυτές πιστεύουν στην εφικτότητα του σχεδιασμού βέλτιστων κανόνων που θα διέπουν τη διαχείριση της δεξαμενής των κοινών πόρων για μια μεγάλη περιοχή. Επειδή οι κοινοί πόροι χαρακτηρίζονται από σχετική ομοιογένεια και διασυνδέσεις, και επειδή υπάρχουν απλά μοντέλα για το πώς λειτουργούν, οι αρχές ενεργούν για το δημόσιο συμφέρον και θεωρούνται ικανές να διαμορφώσουν επαρκείς κανόνες για μια ολόκληρη περιοχή. Αυτό που χρειάζεται είναι η ανάκτηση της αξιοπιστίας, η πληροφόρηση σε κρίσιμες μεταβλητές, η απόφαση της βέλτιστης μορφής συγκομιδής, η διαίρεση της συγκομιδής σε ποσοτώσεις και η ανάθεση των ποσοτώσεων στους χρήστες. Οι κάτοχοι συνήθως καλούν την κεντρική αρχή να επιβάλει ενιαίους κανόνες στο μεγαλύτερο μέρος των φυσικών πόρων και έτσι είναι συνεπείς με σημαντικούς φορείς της θεωρητικής βάσης, καθώς και με προηγούμενες επιστημονικές προσεγγίσεις για την πολιτική των πόρων. Ένα άλλο σημαντικό σύνολο ευρημάτων αποδεικνύει ότι οι κυβερνητικοί φορείς είναι συχνά ανεπιτυχείς στις προσπάθειες τους να σχεδιάσουν ένα αποτελεσματικό και ενιαίο σύνολο κανόνων για να ρυθμίσουν τους κοινούς πόρους απέναντι στο ευρύ κοινό (Ostrom 1999).

Η θεωρία των πόρων προτείνει ότι οι πόροι μιας επιχείρησης και οι δυνατότητες της επηρεάζουν την ανάπτυξη και την απόδοση της. Η επιχείρηση ορίζεται ως ένα σύνολο παραγωγικών πόρων και διαχειριστικών τμημάτων. Η θεωρία των πόρων υποθέτει ότι οι πόροι, τα περιουσιακά στοιχεία και οι δυνατότητες μπορούν να είναι συνδυαστικά και σωρευτικά στοιχεία από τη φύση τους. Κάθε δέσμη στρατηγικών και συμπληρωματικών πόρων έχει κάποια δυνατότητα παραγωγής πλούτου που αλλάζει με τις παραλλαγές των πόρων και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις δυνατότητες διαχείρισης. Η βασική παραδοχή της θεωρίας των πόρων είναι ότι οι επιχειρήσεις είναι ποικιλοτρόπως εξοπλισμένες με περισσότερους ή λιγότερους στρατηγικούς πόρους και ότι αυτοί οι πόροι δεν είναι μεταβιβάσιμοι μεταξύ των επιχειρήσεων. Προφανώς, η βασική ιδέα της θεωρίας των πόρων είναι ότι όλα τα περιουσιακά στοιχεία, οι ικανότητες, οι οργανωσιακές διαδικασίες, η πληροφόρηση και η γνώση ελέγχονται από την επιχείρηση για να εφαρμόσει στρατηγικές που βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Οι πόροι μιας επιχείρησης αποκαλούνται στρατηγικοί πόροι εάν γίνουν οι πόροι του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Akoorie , Ding, Pavlovich 2009).

Το σύστημα κοινής περιουσίας επιτυγχάνει χαμηλά κόστη παρακολούθησης στις ιδιοκτησίες των αγροτών που διαθέτουν σταθερές αποδόσεις κλίμακας, ενώ επιτρέπει την επίτευξη οικονομικών κλίμακας στο πλαίσιο των εταιρικών συστημάτων μεγάλης κλίμακας. Στην απουσία άλλων δαπανών, το σύστημα κοινής περιουσίας θα κυριαρχήσει έναντι άλλων εναλλακτικών.

Σε σταθερά περιβάλλοντα, είναι πιθανόν η διοίκηση να θεσπίσει συνηθισμένους κανόνες που εξελίσσονται αργά στην πάροδο του χρόνου. Αν το περιβάλλον είναι πολύπλοκο ή υπόκειται σε ταχείες αλλαγές, οι κανόνες δεν θα είναι επαρκείς και σαφώς θα υπάρξει ανάγκη για ομαδικές αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν είτε με συναίνεση είτε με πλειοψηφία είτε από κάποια ομάδα ηγετών. Τα κόστη συναλλαγών (transaction costs) που σχετίζονται με την επίτευξη συμφωνιών παρουσιάζονται με δύο τρόπους. Πρώτον, οι οικονομίες κλίμακας στη συλλογική δραστηριότητα δεν θα υλοποιηθούν πλήρως αφού κάποιες ευκαιρίες για συντονισμένη δράση χάνονται. Δεύτερον, για να επιτευχθεί συμφωνία, οι αντικρουόμενες ομάδες πιθανόν να υιοθετήσουν διάφορα μέτρα τα οποία θα μειώσουν την αποδοτικότητα της ιδιωτικής δραστηριότητας (Quiggin 1995).

Αν οι δυνητικές απαντήσεις στα προβλήματα της διαχείρισης πόρων είναι εφικτές, τα κίνητρα που οδηγούν σε μια συγκεκριμένη θεσμική απάντηση πρέπει να προκύψουν από το φυσικό και το κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο πραγματοποιείται αυτή η επιλογή. Κάθε επιλογή προτείνει ένα λόγο για το θεσμικό συγκριτικό πλεονέκτημα δικαιωμάτων χρήσης. Πρώτον, τα χαμηλά επίπεδα εισοδήματος σημαίνουν ότι οι επίσημοι θεσμοί ιδιοκτησίας που συνεπάγονται υψηλά κόστη συναλλαγών είναι συχνά πάνω από τον προϋπολογισμό για τη διαχείριση των πόρων. Ακόμη και αν ένα σύστημα ιδιωτικών δικαιωμάτων περιουσίας είναι οικονομικά προσιτό, η εναλλακτική της κοινής περιουσίας μπορεί να είναι σχετικά φθηνότερη στη συντήρηση και εύκολα προσαρμόσιμη στις τοπικές συνθήκες. Δεδομένου ότι οι κοινόι κανόνες ιδιοκτησίας γενικά εφαρμόζονται σε τοπικό επίπεδο, οι καταχρήσεις εξουσίας μπορεί να είναι λιγότερο διαδεδομένες από ότι κάτω από ένα κεντρικό πρόγραμμα ιδιωτικοποιήσεων (Runge 1986).

Ένας δεύτερος λόγος για την επιβίωση και την χρησιμότητα της κοινής περιουσίας είναι ότι η στενή εξάρτηση από τους φυσικούς πόρους κάνει την επιβίωση πιο εκτεθειμένη σε ένα εύρος απρόβλεπτων φυσικών συμβάντων τα οποία είναι άνισα καταναμημένα στον τόπο και στο χρόνο για τον τοπικό πληθυσμό. Αν αυτή η ανισότητα απειλεί ένα μεγάλο μέρος της ομάδας, μπορεί να δοθούν κίνητρα για να διασφαλιστεί η πρόσβαση σε ορισμένους πόρους αντί να περιοριστεί η πρόσβαση μέσω της αποκλειστικής χρήσης. Μέσω της θεσμοθέτησης ενός συστήματος δικαιοσύνης στο όνομα της τυχαίας κατανομής, τα δικαιώματα κοινής χρήσης μπορεί να συμβάλλουν στην κοινωνική σταθερότητα και την ίδια στιγμή προωθούν την προσαρμογή στη μεταβαλλόμενη διαθεσιμότητα των πόρων στην πάροδο του χρόνου (Runge 1986) (Borgaza 1996).

Ένας τρίτος λόγος για την καταλληλότητα της κοινής περιουσίας στη διαχείριση των πόρων σε τοπικό επίπεδο είναι ότι το δικαίωμα εντός της ομάδας να παρέχει προστασία-αντιστάθμισμα από τις μεμονωμένες αστοχίες. Αυτό το αντιστάθμισμα είναι πιθανόν να αυξηθεί σε σημασία καθώς το συνολικό επίπεδο του κινδύνου που αντιμετωπίζουν τα μέλη της ομάδας αυξηθεί. Από αυτή την άποψη, ο συνδυασμός των σχετικά υψηλών επιπέδων φτώχειας, τα σχετικά υψηλά επίπεδα τυχαιότητας στην κατανομή των φυσικών πόρων και η αβεβαιότητα στα επιμέρους επίπεδα ευημερίας αποτελούν αλληλεξαρτώμενες εξηγήσεις για την καταλληλότητα των θεσμών κοινής ιδιοκτησίας. Ένας ακόμη, πιο γενικός λόγος για τη συνέχιση της κοινής διαχείρισης περιουσίας είναι ότι το κόστος ευκαιρίας που συνδέεται με την αλλαγή των καθιερωμένων πρακτικών είναι υψηλό. Παρά τις προσπάθειες για απόρριψη των παραδοσιακών θεσμών κοινής ιδιοκτησίας, οι κανόνες αυτοί είναι σταθεροί (Runge 1986) (Buiter & Kletzer 1991).

Η σταθερότητα των παραδοσιακών θεσμών δεν μπορεί να εξηγηθεί απλά ως εκδήλωση της "οπισθοδρομικότητας" και της "ανορθολογικότητας". Μία πιο λογική εξήγηση είναι ότι τα ορθολογικά άτομα δεν έχουν την τάση να παραιτηθούν από τις θεσμικές ρυθμίσεις, που έχουν αποδειχθεί ως στρατηγικές επιβίωσης, ακόμα και όταν η επιβίωση είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Αυτό σημαίνει ότι οι προσπάθειες για οικονομική ανάπτυξη πρέπει να περιλαμβάνουν όχι μόνο προσπάθειες να ακυρώσουν τους προηγούμενους κανόνες αλλά και να προωθήσουν τους θεσμούς που είναι συναφείς με το κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο συναντάται η διαχείριση πόρων. Σε μερικές περιπτώσεις, αυτό θα εμπλέκει την ανάπτυξη και την προώθηση των ιδιωτικών και αποκλειστικών δικαιωμάτων. Αλλά στις περισσότερες των περιπτώσεων θα περιλαμβάνει συνδυασμό κοινής ή συνδυασμένης χρήσης (Runge 1986), (Patel 2012).

Αγροτικές μελέτες σε όλα τα μέρη του κόσμου αναφέρουν ότι οι τοπικές ομάδες χρηστών πόρων, μερικές φορές μόνοι τους και μερικές φορές με τη βοήθεια των αρχών, έχουν δημιουργήσει μια ευρεία ποικιλομορφία θεσμικών διεκδικήσεων για την αντιμετώπιση των κοινών πόρων. Ένα άλλο σημαντικό σύνολο ευρημάτων είναι ότι οι κρατικές υπηρεσίες είναι συχνά ανεπιτυχείς στις προσπάθειες τους να σχεδιάσουν ένα αποδοτικό σύνολο κανόνων ώστε να ρυθμίσουν τους κοινούς πόρους για το ευρύ κοινό. Τα κίνητρα του διλήμματος των κοινών τονίζονται επειδή οι τοπικοί χρήστες πληροφορούνται σιωπηλά ότι δεν θα λάβουν άμεσα οφέλη αν υιοθετήσουν μια

μακροπρόθεσμη θεώρηση της χρήσης των πόρων. Όταν οι πόροι που προηγουμένως ελέγχονταν από τους τοπικούς άρχοντες κρατικοποιούνται, ο κρατικός έλεγχος συνήθως αποδεικνύεται λιγότερο αποδοτικός και επαρκής από τον έλεγχο των άμεσων ενδιαφερομένων και έχει αποδειχθεί καταστροφικός με πολλές συνέπειες (Ostrom 1999).

Οι χρήστες των πόρων, θεωρείται σιωπηλά ότι, μεγιστοποιούν τους άμεσους στόχους τους, και δεν θα συνεργαστούν να ανταπεξέλθουν τα στρεβλά κίνητρα σε καταστάσεις διλημμάτων ώστε να αυξήσουν τα δικά τους μακροπρόθεσμα οφέλη, αν δεν εξαναγκαστούν από εξωτερικές αρχές. Οι κυβερνητικοί αξιωματούχοι, από την άλλη πλευρά, αναζητούν πιο γενικά το δημόσιο συμφέρον και είναι ικανοί να αναλύουν μακροπρόθεσμα σχέδια για να σχεδιάσουν τις βέλτιστες πολιτικές. Μία δεύτερη θεωρία είναι ότι ο σχεδιασμός κανόνων για την αλλαγή των κινήτρων γίνεται με το βέλτιστο τρόπο από αντικειμενικούς αναλυτές που δεν σχετίζονται με κάποιον από τους πόρους. Τρίτον, είναι η άποψη ότι οι οργανισμοί από μόνοι τους χρειάζονται κεντρική κατεύθυνση. Συνεπώς, το πλήθος των αυτοοργανωμένων συστημάτων διαχείρισης πόρων θεωρούνται ως απλοί σύλλογοι ατόμων που μεγιστοποιούν τις βραχυπρόθεσμες αποδόσεις τους. Οι ομάδες που πραγματικά έχουν αυτοοργανωθεί, είναι αόρατες σε αυτούς που δεν μπορούν να φανταστούν τους οργανισμούς χωρίς κανόνες και ρυθμίσεις που απορρέουν από την κεντρική διεύθυνση (Ostrom 1999).

Οι άνθρωποι υπόκεινται σε λάθη, έχουν περιορισμένη ορθολογικότητα και εφαρμόζουν κανόνες. Σε πολύπλοκα περιβάλλοντα, κανείς δεν είναι ικανός να κάνει πλήρη ανάλυση πριν γίνουν ορισμένες ενέργειες, αλλά τα άτομα μαθαίνουν από τα λάθη τους και είναι ικανά να αναπτύξουν δεξιότητες και να βελτιώνουν τη δομή των επαναλαμβανόμενων καταστάσεων που αντιμετωπίζουν.

Η ιδέα των τοπικών πόρων είναι υπερβολικά σχετική και αντικειμενική. Ένας πόρος έχει μία οικονομική αξία μόνο εάν εκμεταλλευτεί, αν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για μία οικονομική δραστηριότητα ή είναι εξαγοράσιμη ή ταιριάζει σε μία αναπτυξιακή στρατηγική. Την ίδια στιγμή, οι τοπικοί πόροι δεν "περιμένουν" απλά να αξιοποιηθούν, αδρανείς εισροές περιμένουν να επεξεργαστούν ή να χρησιμοποιηθούν. Αποτελούν μια ολόκληρη κατηγορία δυναμικών παραγόντων που δρουν και αλληλεπιδρούν με τους συνδέσμους εντός των τοπικών συστημάτων. Εδώ, όπως και στις άλλες πλευρές της τοπικής ανάπτυξης, είναι απαραίτητο να ενωθούν όλα τα στοιχεία (OECD 1990, pp 48), (Aleman J. (2011).

Οι φυσικοί πόροι όπως οι πρώτες ύλες και τα ενσώματα πάγια, συμπεριλαμβανομένου τις υποδομές είναι η Τρίτη κατηγορία πόρων μετά τους ανθρωπίνους πόρους και το κεφάλαιο. Οι πρώτες ύλες και οι φυσικοί πόροι παίζουν σπουδαίο ρόλο στην πρώτη φάση της βιομηχανοποίησης ή στην ανάπτυξη των αγροτικών περιοχών: υποδομές και εγκαταστάσεις είναι σημαντικοί πόροι για τη βιομηχανική αναδόμηση και τη διαποίκιση (OECD 1990, pp 50).

Η τοπική ανάπτυξη ευημερεί όπου υπάρχουν πολλοί στενοί δεσμοί μεταξύ των επιχειρήσεων και όλων των υπολοίπων που σχετίζονται με την οικονομική ευημερία της περιοχής.

Υπάρχουν μερικά κύρια προβλήματα με τις τοπικές αρχές, και αναδεικνύουν την πρόοδο που πρέπει να επιτευχθεί:

- Η έλλειψη καθοδήγησης των τοπικών αρχών, η αδράνεια και η τάση απαισιοδοξίας ως προς τις προοπτικές.
- Η ισχυρή τάση εξάρτησης σε εξωτερικές λύσεις, ειδικά στην επιστροφή σε αναπτυξιακές πολιτικές που θα προσελκύσουν σημαντικές επενδύσεις στην περιοχή, η στα κρατικά προγράμματα για την ανάπτυξη της περιφέρειας.
- Η απουσία επιχειρησιακής και διοικητικής κουλτούρας ή παράδοσης στις τοπικές αρχές.
- Μία εντόνως διαχειριστική και γραφειοκρατική συμπεριφορά σχετικά με την ανάπτυξη, βασιζόμενη στη θεώρηση ότι η κεντρική ή η περιφερειακή κυβέρνηση μπορεί να ελέγχει τις οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές.
- Η έλλειψη ή ο χαμηλός βαθμός τοπικής συναίνεσης και προθυμίας να συνεργαστούν στην ίδια επιχείρηση, παραμερίζοντας τυχόν κοινωνικές και πολιτικές έριδες ή διαφορές οι οποίες συχνά αποθαρρύνουν τους υπόλοιπους. Αυτές οι διαφορές μερικές φορές εμφανίζονται γύρω από τη φύση και το επίπεδο επίτευξης στόχων, συγκεκριμένα μεταξύ των δημοσίων αρχών, για τις οποίες η εργασία είναι ο απόλυτος στόχος, και των επιχειρήσεων, για τις οποίες η εργασία είναι ένα μέσο για την επέκταση (OECD 1990).
- Μία προτίμηση για τη λήψη μέτρων διαισθητικά και ταχέως, με την απουσία της κατάλληλης πληροφόρησης, ανάλυσης, πόρων και της επαρκούς διαβούλευσης, ως αποτέλεσμα την καταδικασμένη αποτυχία. Ως εκ τούτου, αποδυναμώνεται η φερεγγυότητα των συμμετεχόντων.
- Διάσπαρτα μέτρα και έλλειψη συνοχής και στρατηγικής θεώρησης του μέλλοντος της τοπικής κοινωνίας πρέπει να μεταμορφωθούν σε μία πιο συγκεντρωτική θεώρηση.
- Η έλλειψη κατάλληλου ελέγχου και πληροφοριακών συστημάτων, αναλυτικών και μεθοδολογικών εργαλείων, επαρκείς ικανότητες ανάμεσα στα ερευνητικά γραφεία και τους επιχειρηματίες.
- Τα ανεπαρκή κεφάλαια, οι πόροι και οι δυνάμεις που έχουν μερικοί τοπικοί ιθύνοντες στην διάθεση τους (OECD 1990, pp 54-55).

## 4.2 Οι συνεταιρισμοί ως κοινός πόρος

Πέρα από τους κοινούς πόρους η Ostrom (1990) αναγνωρίζει τους συνεταιρισμούς ως μία μορφή συλλογικής δράσης που θα μπορούσε να συμπεριληφθεί στο πλαίσιο διαχείρισης των κοινών πόρων. Η Διεθνής Συνεταιριστική Συμμαχία (ICA) ορίζει, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, τους συνεταιρισμούς ως αυτόνομους οργανισμούς ανθρώπων που ενώνονται εκούσια ώστε να εξυπηρετήσουν τις κοινές τους οικονομικές, κοινωνικές και πολιτισμικές ανάγκες και φιλοδοξίες μέσω μιας κοινής και δημοκρατικά ελεγχόμενης επιχείρησης.

Συμπεριλαμβάνοντας τους συνεταιρισμούς στους θεσμούς κοινόχρηστων πόρων (Common Pool Resources - CPR), η Ostrom τονίζει ότι οι συνεταιρισμοί συλλογικής δράσης. Η Ostrom ορίζει τη

συλλογική δράση ως το γεγονός όταν δύο ή περισσότερα άτομα ενεργούν συλλογικά για την επίτευξη ενός κοινού στόχο, ώστε να επιλύσουν τα αρχικά προβλήματα του free rider, όπως είναι η "τραγωδία των κοινών". Οι θεσμοί που προκύπτουν από τη συλλογική δράση είναι από μόνοι τους μη αμιγώς δημόσια αγαθά, τα οποία δημιουργούν ευκαιρίες για καιροσκοπική συμπεριφορά. Έτσι κάθε προσπάθεια της ομάδας να μειώσει τα προβλήματα της συλλογικής δράσης, πρέπει ταυτόχρονα να μειώνει και τα δευτερογενή προβλήματα του free rider (Holmberg 2011).

Επιστρέφοντας στο πλαίσιο των κοινών πόρων, η Ostrom (1990) παραθέτει τις αρχές σχεδιασμού βιώσιμης αυτοδιαχείρισης των κοινόχρηστων πόρων (CPR) οι οποίοι είναι οι εξής:

1. *Σαφώς καθορισμένα όρια.* Η ποσότητα χρήσης του πόρου πρέπει να είναι καθορισμένη καθώς και τα όρια του πόρου αυτού καθ' αυτού.
2. *Συνάφεια-συμβατότητα κανόνων παροχής και ιδιοποίησης με τοπικές συνθήκες.* Οι κανόνες ιδιοποίησης σχετικά με το χρόνο, την ποσότητα, τον τόπο και την τεχνολογία πρέπει να σχετίζονται με τις τοπικές συνθήκες και την απαιτούμενη εργασία, υλικά, κεφάλαιο για την προστασία του πόρου.
3. *Ρυθμίσεις βάσει συλλογικών επιλογών.* Τα περισσότερα μέλη που επηρεάζονται από τους κανόνες, μπορούν να συμμετέχουν για την τροποποίηση των κανόνων.
4. *Επίβλεψη συνθηκών/κατάστασης κοινού & δρώντων.* Οι έλεγχοι για τις συνθήκες του πόρου και τους δρώντες πρέπει να ακολουθούν τους κανόνες παροχής και ιδιοποίησης.
5. *Διαβαθμισμένες κυρώσεις.* Οι κυρώσεις στους χρήστες πρέπει να διαβαθμίζονται ανάλογα τη σοβαρότητα του παραπτώματος.
6. *Μηχανισμοί επίλυσης διαφωνιών.* Πρέπει να υπάρχει άμεση πρόσβαση σε μηχανισμούς επίλυσης διαμαχών (τοπικά δικαστήρια)
7. *Αναγνώριση του δικαιώματος των δρώντων να οργανώνονται.* Το δικαίωμα των δρώντων να επινοήσουν δικούς τους θεσμούς δεν μπορεί να αμφισβητηθεί από εξωτερικές κυβερνητικές υπηρεσίες.
8. *Εμφωλευμένες δομές (για μεγαλύτερα συστήματα).* Η ιδιοποίηση, η προστασία, ο έλεγχος, η επίλυση διαμαχών και οι κυβερνητικές δραστηριότητες οργανώνονται σε πολλαπλά επίπεδα εμφωλευμένων δομών. (Ostrom 1990, pp 90)

Σε αυτό το σημείο θα εξεταστεί αν υπάρχει κάποια συνάφεια του πλαισίου βιώσιμης διαχείρισης των κοινών πόρων και των συνεταιριστικών αρχών της ICA. Για λόγους ευκολίας παρατίθενται οι αρχές ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη ευκολία στη σύγκριση τους.

1. Εθελοντική και ανοικτή ένταξη μέλους.
2. Δημοκρατικός έλεγχος των μελών.
3. Οικονομική συμμετοχή των μελών.
4. Αυτονομία και ανεξαρτησία.
5. Εκπαίδευση, κατάρτιση και πληροφόρηση.



6. Μέριμα για την κοινότητα.
7. Συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών.

Τα συμπεράσματα που εξάγονται από το πλαίσιο βιώσιμης διαχείρισης και τις συνεταιριστικές αρχές είναι ότι προκύπτουν κάποια κοινά στοιχεία όπως ότι ο δημοκρατικός έλεγχος σχετίζεται με τις ρυθμίσεις βάσει συλλογικών αποφάσεων για το λόγο ότι οι αποφάσεις για τον τρόπο διαχείρισης λαμβάνονται από κοινού και επομένως υπάρχει η έννοια της δημοκρατίας και της συλλογικότητας. Επιπλέον, η αυτονομία σχετίζεται με την αναγνώριση του δικαιώματος των δρώντων να οργανώνονται επειδή και στις δύο περιπτώσεις δεν πρέπει να εμπλέκονται εξωτερικές αρχές και η οργάνωση του συνεταιρισμού/ πόρου προκύπτει εκ των έσω. Ένα τελευταίο σημείο που μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν κοινά στοιχεία είναι η συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών και οι εμφωλευμένες δομές. Η συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών δημιουργεί τέτοιες δομές και η εμφάνιση δευτεροβάθμιων συνεταιρισμών μπορεί να περιέχει μικρότερους συνεταιρισμούς και να υπάρχει καλύτερη οργάνωση στη λειτουργία των συνεταιρισμών. Πέρα όμως από τις συνεταιριστικές αρχές οι συνεταιρισμοί διαθέτουν τόσο μηχανισμούς επίλυσης διαφωνιών όσο και μηχανισμούς ελέγχου και εποπτείας. Έτσι σύμφωνα και με το πλαίσιο διαχείρισης κοινών πόρων προκύπτει ότι οι συνεταιρισμοί μπορεί να αποτελούν κοινό πόρο και να εφαρμόζονται οι αρχές της Ostrom.

Παρόλα αυτά υπάρχουν περιπτώσεις που το παραγόμενο αγαθό των συνεταιρισμών δεν είναι κοινός πόρος αλλά να εντάσσεται σε άλλη κατηγορία. Στην επόμενη ενότητα θα γίνει η σχετική ανάλυση.

### **4.3 Το παραγόμενο αγαθό των συνεταιρισμών**

Η τραγωδία των κοινών έχει μοντελοποιηθεί ως ένα πρόβλημα που προκύπτει από το μη αποκλεισμό. Ωστόσο, ο μη αποκλεισμός δεν σημαίνει απαραίτητα κοινή παραγωγή. Στην πραγματικότητα κάθε ατομικό εισόδημα εξαρτάται τόσο από την ατομική παραγωγή ή πιο συγκεκριμένα, από το τμήμα παραγωγής που δεν του το στερούν άλλοι και από την παραβίαση του ίδιου του άτομου σε άλλους. Για τα ίδια τα άτομα οι δραστηριότητες παραβίασης ίσως ποικίλουν από την μία κοινωνία στην άλλη λόγω των διαφορών που υπάρχουν στα περιουσιακά δικαιώματα. Δεδομένου ότι το ποσοστό της παραγωγής που ένα άτομο είναι σε θέση να ιδιοποιηθεί εξαρτάται από το επίπεδο των δραστηριοτήτων καταπάτησης των άλλων, αυτό ορίζει ένα παίγνιο όμοιο με τα παίγνια που έχουν μελετηθεί στη βιβλιογραφία για την ιδιωτική παροχή δημόσιων αγαθών. Τέτοιου είδους συλλογικών ενεργειών παίγνια χαρακτηρίζονται από το γεγονός ότι το κέρδος κάθε πράκτορα εξαρτάται από τις ενέργειες του και από το σύνολο των ενεργειών των άλλων πρακτόρων (Lasserre & Soubeyan 2003).

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να γίνει μια ταξινόμηση των αγαθών σύμφωνα με το κριτήριο της ανταγωνιστικότητας και της δυνατότητας αποκλεισμού. Τα αγαθά σύμφωνα με Ostrom & Ostrom (1977) ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες: τη δυνατότητα αποκλεισμού και την ανταγωνιστικότητα. Η

δυνατότητα αποκλεισμού (exclusivity) είναι οι φραγμοί που βάζουν οι χρήστες του αγαθού στους υπόλοιπους δυνητικούς χρήστες και η ανταγωνιστικότητα (competitiveness) εντοπίζεται στη δυνατότητα χρήσης του ίδιου αγαθού από άλλους χρήστες. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι κατηγορίες αγαθών που προκύπτουν από την ταξινόμηση.

**Πίνακας 1: Ταξινόμηση αγαθών**

	<b>Αποκλεισμός</b>	<b>Μη-αποκλεισμός</b>
<b>Ανταγωνιστικότητα</b>	Ιδιωτικά αγαθά (φαγητό, ρούχα, αυτοκίνητο)	Κοινόχρηστα αγαθά (ψαρότοποι, λίμνες)
<b>Μη-ανταγωνιστικότητα</b>	Αγαθά club (Κινηματογράφος, καλωδιακή τηλεόραση)	Δημόσια αγαθά (ηλιοβασίλεμα, εθνική άμυνα)

Πηγή: Ostrom & Ostrom (1977)

Μία συνηθισμένη παραβολή που χρησιμοποιείται για να τονίσει αυτή τη συμπεριφορά είναι η "τραγωδία των κοινών", στην οποία το ιδιωτικό όφελος της βόσκησης μίας επιπλέον αγελάδας, σε μια κοινή κλίμακα, υπερβαίνει το ιδιωτικό κόστος καθώς το κόστος διατήρησης της ποιότητας μετακυλύεται στο σύνολο της ομάδας. Η "τραγωδία" της υπερβόσκησης προκύπτει από το κίνητρο καθενός να χρησιμοποιεί ελεύθερα και άσχετα από τις αναμενόμενες ενέργειες των άλλων. Ακόμη και αν υπάρχει συμφωνία που ορίζει ότι όλοι θα απέχουν από την υπερβάλλουσα βόσκηση, η αυστηρή κυριαρχία της στρατηγικής του δωρεάν επιβάτη κάνει μια τέτοια σύμβαση ασταθή (Runge 1986). Είναι σημαντικό να γίνει διαχωρισμός από την αρχή του τύπου ιδιοκτησιακού δικαιώματος και του τύπου του διαθέσιμου πόρου, ώστε ο πόρος να μπορεί να εκμεταλλευτεί κάτω από το φάσμα των ιδιοκτησιακών καθεστώτων. Η δεξαμενή κοινών πόρων (common pool resources -CPR ) θεωρείται ως ένα υποσύνολο δημόσιων αγαθών (με την οικονομική ερμηνεία). Όλα τα δημόσια αγαθά έχουν την ιδιότητα ότι πολλοί μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν την ίδια στιγμή, αλλά ο αποκλεισμός είναι δύσκολος. Αλλά μερικά δημόσια αγαθά αποφέρουν άπειρα οφέλη, με την αίσθηση ότι αν ο χρήστης Α χρησιμοποιήσει όλο και περισσότερη ποσότητα, δεν θα υπάρξει μείωση στη διαθέσιμη ποσότητα για τους άλλους χρήστες (φάροι και ηλιοβασίλεμα για παράδειγμα). Η δεξαμενή κοινών πόρων, από την άλλη πλευρά, αποτελείται από πεπερασμένα δημόσια αγαθά ή μειούμενα οφέλη· αν ο χρήστης Α χρησιμοποιεί όλο και περισσότερο, θα μένει όλο και λιγότερο για τους άλλους. Επομένως, η δεξαμενή των κοινών πόρων υπόκειται σε συμφόρηση, σε εξάντληση και σε υποβάθμιση ή χρησιμοποιείται πέρα από τα όρια της βιωσιμότητας (Wade 1987). Παραδείγματα τέτοιων συστημάτων πόρων είναι οι ψαρότοποι, οι υπόγειοι υδροφόροι ορίζοντες, οι βοσκότοποι, τα αρδευτικά συστήματα, οι γέφυρες, τα γκαράζ, οι λίμνες, οι ωκεανοί κλπ. Η πρόσβαση στους κοινούς πόρους μπορεί να είναι περιορισμένη

για ένα άτομο ή μια επιχείρηση ή σε πολλαπλά άτομα ή ομάδες που χρησιμοποιούν το σύστημα των πόρων την ίδια στιγμή (Ostrom 1990). Ο μη αποκλεισμός από το όφελος που παράγεται από ένα αγαθό τονίζεται από πολλούς ακαδημαϊκούς ως η σφραγίδα ενός αγαθού που θα πρέπει να παρέχεται δημοσίως. Ένα αγαθό του οποίου τα οφέλη παρακρατούνται με χαμηλό κόστος από τον ιδιοκτήτη ή τον πάροχο εμφανίζουν οφέλη αποκλεισμού. Όταν τα οφέλη ενός αγαθού είναι διαθέσιμα σε μια ομάδα, είτε τα μέλη συνεισφέρουν είτε όχι στην παροχή του αγαθού, το αγαθό χαρακτηρίζεται από μη αποκλειστικότητα (nonexcludability). Όταν είναι πολύ δαπανηρός ο αποκλεισμός ατόμων από τα οφέλη από υποδομές, οι επιχειρηματίες, οι οποίοι πρέπει να αποσβέσουν τις επενδύσεις τους μέσω αντιπαροχών, έχουν ελάχιστα κίνητρα να παρέχουν τις υπηρεσίες τους με δική τους πρωτοβουλία. Και επειδή είναι δύσκολος ο αποκλεισμός των ανθρώπων από τα οφέλη των αγροτικών υποδομών, οι επιχειρηματίες που αναζητούν το κέρδος είναι πιθανόν να υπό-επενδύουν σε τέτοιες υποδομές (Ostrom, Schroeder, Wynne 1993).

Το χαρακτηριστικό του μη αποκλεισμού μπορεί να οδηγήσει στο πρόβλημα του free rider και της υπό-επένδυσης σε κεφάλαια και της διατήρηση του πόρου. Επειδή ο δημόσιος τομέας κατέχει την εξουσία να χρηματοδοτεί ένα αγαθό επιβάλλοντας φόρους και εισφορές και να ρυθμίζει τη διάθεση του αγαθού, αυτό το χαρακτηριστικό επομένως, συχνά απαιτεί ένα φορέα που θα συμμετέχει ενεργά στην παροχή του αγαθού. Η ανάμειξη του δημοσίου τομέα εγείρει δύσκολες ερωτήσεις όπως (1) ο σχεδιασμός μηχανισμών συλλογικής επιλογής που θα αντικατοπτρίζουν ακριβώς τις επιθυμίες των ωφελουμένων από το αγαθό και (2) τα μέσα χρηματοδότησης κατασκευής και συντήρησης του αγαθού (Ostrom, Schroeder, Wynne 1993).

Ένα σύστημα πόρων μπορεί να παρέχεται από κοινού ή να παράγεται από περισσότερους από έναν άνθρωπο ή μια επιχείρηση. Η πραγματική διαδικασία ιδιοποίησης πόρων από τους κοινούς πόρους μπορεί να αναληφθεί από πολλαπλούς σφετεριστές ταυτόχρονα ή διαδοχικά. Παρόλα αυτά, οι μονάδες πόρων δεν είναι αντικείμενο κοινής χρήσης ή ιδιοποίησης. Διαχρονικά προβλήματα στις CPR είναι οι "επιπτώσεις συνωστισμού" (crowding effects) και η "κατάχρηση" (overuse), αλλά δεν εμφανίζονται στα αμιγώς δημόσια αγαθά.

Τα προβλήματα συλλογικής δράσης που σχετίζονται με τη διατήρηση της CPR και της ιδιοποίησης των κοινών πόρων εκτείνονται διαχρονικά. Τα άτομα δίνουν μικρότερη αξία σε οφέλη που αναμένουν να λάβουν στο μακρινό μέλλον και περισσότερη αξία στις παροχές που αναμένονται στο άμεσο μέλλον. Οι χρονικοί ορίζοντες επηρεάζονται από το αν αυτοί ή τα παιδιά τους θα είναι παρών να καρπωθούν αυτά τα οφέλη και από τις ευκαιρίες που μπορεί να έχουν για ταχύτερες αποδόσεις από τις επενδύσεις τους (Ostrom 1990).

#### **4.4 Λύσεις στο πρόβλημα των κοινών πόρων των συνεταιρισμών**

Κάποιοι υποστηρίζουν ότι η κατάλληλη λύση για την υπερβόσκηση είναι η εσωτερίκευση του κόστους. Με τη θέσπιση ενός συστήματος δικαιωμάτων, εάν εφαρμοστεί σωστά, υποστηρίζεται ότι είναι αναγκαία (αλλά όχι ικανή) συνθήκη για την ανάπτυξη μιας εσωτερικής αγοράς ιδιωτικών

δικαιωμάτων για βόσκηση. Αυτή η προσέγγιση έχει οδηγήσει πολλούς οικονομολόγους να συμφωνήσουν ότι η απλή ύπαρξη δικαιωμάτων κοινής ιδιοκτησίας σε έναν πεπερασμένο πόρο θα οδηγήσει στην τραγωδία των κοινών (Runge 1986).

Σύμφωνα πάντα, με την υπόθεση της "τραγωδίας των κοινών", ως ένα ορθολογικό ον, ο χρήστης των κοινών πόρων προσπαθεί να μεγιστοποιήσει το όφελος του αυξάνοντας την ατομική άντληση πόρων. Αν κάθε παίκτης ακολουθεί την ίδια λογική, ο πόρος τελικά θα εξαντληθεί ή θα υποβαθμιστεί και δεν θα υπάρχει η δυνατότητα να παράγει κάποιο κοινωνικό όφελος μακροπρόθεσμα. Το πρόβλημα αυτό αντιπροσωπεύει το δίλημμα της συνεργασίας μεταξύ των χρηστών της δεξαμενής των κοινών πόρων (ΔΚΠ) όπου ο καθένας θα πρέπει να αντλεί λιγότερο και να "θυσιάζει" τα ατομικά βραχυπρόθεσμα οφέλη ώστε να βελτιώσει τα κοινωνικά οφέλη στη μακροπρόθεσμη περίοδο. Πολλοί ανανεώσιμοι φυσικοί πόροι όπως οι περιοχές αλιείας, βοσκότοποι, δάση, υπόγεια ύδατα και άλλοι όπως η βιοποικιλότητα και η παγκόσμια ατμόσφαιρα είναι δεξαμενές κοινών πόρων. Η συζήτηση και η διαχείριση αυτών των πόρων αντιμετωπίζουν την ίδια πρόκληση, το δίλημμα της συνεργασίας. Οι τοπικές και οι αγροτικές κοινότητες των οποίων ο οικονομικός βιοπορισμός και η οικονομική ανάπτυξη εξαρτάται στενά από τους παραπάνω κοινούς πόρους, παγιδεύονται επίσης και σε αυτό το δίλημμα. Αυτοί οι τύποι των χρηστών συχνά έχουν να αντιμετωπίσουν από τη μία πλευρά περιβαλλοντικές πολιτικές που στοχεύουν στην βιωσιμότητα των πόρων και από την άλλη τις βιοποριστικές τους ανάγκες (Castillo & Saysel 2005).

Παραδοσιακά, οι προτεινόμενες λύσεις για να υπερκεραστεί το πρόβλημα των κοινών έχουν εστιάσει στις εξωτερικές ρυθμίσεις και στα δικαιώματα ιδιοκτησίας. Αυτές οι πολιτικές έχουν σχεδιαστεί αποκλειστικά πάνω στο πρότυπο του ορθολογικού χρήστη της νεοκλασικής οικονομικής θεωρίας. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια οι έρευνες στη διαχείριση των ΔΚΠ και στη συλλογική δράση, έχουν αναπτύξει εναλλακτικές εξηγήσεις για να ξεπεραστούν τα προβλήματα. Τοπικές έρευνες και στοιχεία από όλο τον κόσμο έχουν δείξει ότι η "τραγωδία των κοινών" δεν είναι αναπόφευκτη και οι άνθρωποι μπορούν να συνεργαστούν αποτελεσματικά και να χτίσουν θεσμούς ώστε να διαχειριστούν τους κοινούς πόρους. Δεδομένα από εργαστηριακά πειράματα, τα οποία χρησιμοποιούν τη θεωρία των παιγνίων και πειραματικές προσεγγίσεις των οικονομικών υποστηρίζουν επίσης αυτό το γεγονός. Τέτοιες εξελίξεις, έχουν επανεκτιμήσει τις προοπτικές της διαχείρισης των ΔΚΠ όπως την κρατική παρεμβατικότητα και τα ατομικά περιουσιακά δικαιώματα, καθώς και τον ορθολογικά ιδιοτελή παίκτη των παραδοσιακών οικονομικών (Castillo, Saysel 2005).

Μία δεξαμενή κοινών πόρων, όπως μια λίμνη ή ωκεανός, ένα σύστημα άρδευσης, ένας ψαρότοπος, ένα δάσος ή η ατμόσφαιρα, είναι ένας φυσικός ή τεχνητός πόρος από τον οποίο είναι δύσκολο να απομονώσεις ή να περιορίσεις τους χρήστες εφόσον έχει προσφερθεί ο πόρος και η κατανάλωση μονάδων του πόρου κάνει αυτές τις μονάδες μη-διαθέσιμες στους υπόλοιπους χρήστες. Έτσι, τα δέντρα ή τα ψάρια που συλλέγονται από έναν χρήστη δεν είναι διαθέσιμα για τους άλλους. Η δυσκολία απομόνωσης των δικαιούχων είναι χαρακτηριστική και κατανέμεται όπως τα δημόσια αγαθά, και η δυνατότητα αφαίρεσης πόρων κατανέμεται σύμφωνα με τα ιδιωτικά αγαθά. Λόγω της

δυσκολίας εξαίρεσης των δικαιούχων, το πρόβλημα του "δωρεάν επιβάτη" (free rider) είναι μια δυνητική απειλή στις προσπάθειες μείωσης της οικειοποίησης και βελτίωσης των μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται από τη χρήση των κοινών πόρων. Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι κοινοί χρήστες είναι γνωστό ως πρόβλημα οικειοποίησης (appropriation problem), δεδομένων των δυνητικών κινήτρων που έχουν. Τα άτομα προσπαθούν να οικειοποιηθούν περισσότερους πόρους όταν ενεργούν αυτόνομα από ότι θα έκαναν αν μπορούσαν να βρουν έναν τρόπο να συντονίσουν τις δραστηριότητες οικειοποίησης. Επίσης οι κοινοί χρήστες συχνά αντιμετωπίζουν πολλά άλλα προβλήματα, περιλαμβάνοντας προβλήματα ανάθεσης, προβλήματα τεχνολογικών εξωτερικοτήτων, προβλήματα παροχών και προβλήματα συντήρησης (Ostrom 1999).

#### 4.4.1 Οικονομική προσέγγιση

Η διαφορά μεταξύ συνεταιρισμών και επιχειρήσεων που ανήκουν σε επενδυτές (Investor-Owned Firms, IOFs) είναι οι διαφορετικοί προσανατολισμοί μεταξύ κερδοσκοπικής και μη-κερδοσκοπικής συμπεριφοράς. Ως φυσική συνέπεια της μη κερδοσκοπικής συμπεριφοράς, τα μέλη των συνεταιρισμών διαφέρουν από τους συμβατικούς επενδυτές, τα συμφέροντα τους είναι μακροπρόθεσμα και πηγάζουν από τη συνεχόμενη οργανωσιακή χρήση, τον έλεγχο και τα οφέλη, στοιχεία που αντιτίθενται στην απλή είσπραξη μερισμάτων από τις βραχυπρόθεσμες επενδύσεις (Levi & Davis 2008).

Σύμφωνα με τον Srinivasan (2011) οι συνεταιρισμοί δύνανται να είναι πιο ασφαλείς οργανισμοί για τους δανειστές, που σημαίνει ένα χαμηλότερο κόστος δανεισμού σε σχέση με οργανισμούς δομημένους στα πρότυπα των IOFs. Αυτό το συμπέρασμα είναι λογική συνέπεια της διαφοράς μεταξύ των μετοχών που κατέχονται από τα μέλη των συνεταιρισμών και των IOFs (Srinivasan 2011).

Το σύστημα διανομής κερδών και η δομή των περιουσιακών στοιχείων των συνεταιρισμών είναι παραδείγματα μοναδικών χαρακτηριστικών που επηρεάζουν τις στρατηγικές αποφάσεις. Επειδή, τα κέρδη διανέμονται κατ' αναλογία χρήσης, ένα μέλος δεν λαμβάνει ένα άμεσο έσοδο των επενδύσεων του αλλά ωφελείται από τη συνεχή χρήση του συνεταιρισμού. Το γεγονός αυτό προκαλεί μοναδικά θέματα όταν οι αλλαγές στις στρατηγικές αποφάσεις εμπλέκουν νέα μέλη. Επειδή το μεγαλύτερο μέρος της περιουσίας των συνεταιρισμών δημιουργείται από τα παρακρατηθέντα κέρδη, ένας νέος χρήστης πιθανόν να λαμβάνει οφέλη δυσανάλογα της επένδυσής του. Τα υπάρχοντα μέλη ίσως να είναι διστακτικά να χρησιμοποιήσουν τα ίδια κεφάλαια τους που έχουν δημιουργηθεί μέσω της συνεχούς χρηματοδότησης για να ωφεληθούν οι νέοι χρήστες. Επιπλέον, δεδομένου ότι το μετοχικό κεφάλαιο δημιουργείται από τη ροή κερδών και όχι από άμεσες επενδύσεις, η προληπτική διατήρηση της κερδοφορίας είναι απαραίτητη για τη χρηματοδότηση των υποδομών και άλλων στρατηγικών σχεδίων. Η δομή του μετοχικού κεφαλαίου κίνησης συνεπάγεται επίσης ότι η διαχείριση του χρέους προς τα ίδια κεφάλαια του συνεταιρισμού είναι μια πιο περίπλοκη διαδικασία σε σχέση με μια ιδιόκτητη επιχείρηση όπου τα ίδια κεφάλαια είναι πιο σταθερά. Η κίνηση των ίδιων κεφαλαίων

δημιουργεί ανταγωνιστικές χρήσεις για τα εσωτερικά παραγόμενα κεφάλαια (Holcomb & Kenkel 2011), (Aderoju, Ganiyu, Ogunniyi 2012).

Οι λογιστικές αρχές των συνεταιρισμών προτείνουν ότι οι συνεταιρισμοί πρέπει να υιοθετούν ένα διαφορετικό σύστημα κατανομής ζημιών ή διανομής της αξίας των ρευστοποιηθέντων στοιχείων, ωστόσο σχετικό με τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται από τις IOFs. Γενικά, οι συνεταιρισμοί κατανέμουν τις ζημιές ή τα κέρδη κατ' αναλογία χρήσης σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο αντί βάσει του μετοχικού δικαιώματος. Μία από τις θεμελιώδεις συνεταιριστικές αρχές είναι τα "οφέλη του χρήστη", που υποδηλώνει ότι οι συνεταιρισμοί πρέπει να δίνουν προτεραιότητα στους παρόντες χρήστες (Holcomb & Kenkel 2011).

Σύμφωνα με θεωρητικές προσεγγίσεις οι συνεταιρισμοί θα πρέπει να είναι πάντα λιγότερο αποδοτικοί, αλλά μια σειρά εμπειρικών μελετών πάνω στους συνεταιρισμούς δεν αποδεικνύουν ένα τόσο ξεκάθαρο μοτίβο. Το θέμα της αποδοτικότητας χρειάζεται επίλυση, αλλά δεν υπάρχουν αποδείξεις ότι οι συνεταιρισμοί είναι γενικά λιγότερο αποδοτικοί από τις IOFs (Nilson 2001). Οι συνεταιρισμοί είναι μια μοναδική μορφή επιχειρηματικότητας με σημαντικές διαφορές από τις άλλες μορφές επιχειρηματικότητας. Είναι μέρος του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας αλλά με μία εξέχουσα διαφορετική μορφή διανομής των κερδών. Η εννοιολογική φύση αυτών των διαφορών συχνά εξετάζεται από την πλευρά της φύσης των κερδών, την επιχειρηματική κατάσταση σε μία οικονομία προσανατολισμένη στις αγορές, την σχετικότητα με τις παραδοσιακές συνεταιριστικές αρχές, τα κόστη συναλλαγών και την δυνητική συνεισφορά στο οικονομικό σύστημα (Jones & Thompson 1980).

Οι συνεταιρισμοί συχνά καλούνται ως "μη-κερδοσκοπικοί" οργανισμοί. Οι υπηρεσίες στο κόστος είναι η πηγή αυτής της σκέψης και βασίζεται στο λογιστική έννοια του καθαρού εισοδήματος του συνεταιρισμού και όχι στην οικονομική έννοια των κερδών των ιδιοκτητών-μελών. Τυπικά οι συνεταιρισμοί θέτουν το αρχικό τέλος εισόδου ελαφρώς υψηλότερα από το κόστος των αγαθών και των υπηρεσιών ως ασφαλιστική δικλείδα, δεδομένου ότι είναι δύσκολο από τα μέλη να κάνουν εκτιμήσεις για την κάλυψη του ελλείμματος. Καθόσον, ο συνεταιρισμός υποχρεώνεται να λειτουργεί στο κόστος, έχει ήδη δεσμευτεί να επιστρέψει στα μέλη του την αρχική οικονομική επιβάρυνση-συνεπώς δεν μπορούν να καταταχθούν τα έσοδα στο καθαρό εισόδημα του συνεταιρισμού. Αυτή είναι η βάση για την κατηγοριοποίηση στου μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Με την οικονομική έννοια, παρόλα αυτά, τα μέλη θα αναμένουν καθαρά οφέλη ή κέρδη από τον συνεταιρισμό, διαφορετικά δεν θα ενδιαφέρονται να εισχωρήσουν (Jones & Thompson 1980).

Το καθαρό όφελος ή κέρδος για τα μέλη είναι η διαφορά μεταξύ του κόστους των αγαθών και υπηρεσιών που αποκτούνται από τον συνεταιρισμό και του κόστους των ισοδύναμων αγαθών και υπηρεσιών που αγοράζονται από την πιο οικονομική εναλλακτική αγορά. Αν ο αγρότης αγοράζει λίπασμα από τον συνεταιρισμό πιο οικονομικά από μια εναλλακτική πηγή, η διαφορά κόστους αυξάνει το καθαρό αγροτικό όφελος ή κέρδος. Επειδή η αύξηση στο εισόδημα εντοπίζεται στην

κατάσταση αποτελεσμάτων του αγρότη, δεν εντοπίζεται και στην κατάσταση αποτελεσμάτων του συνεταιρισμού (Jones & Thompson 1980).

Από τη στιγμή που οι συνεταιριστικές ενώσεις προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη των μελών τους και όχι τις καθαρές αποταμιεύσεις των ενώσεων ως ξεχωριστή οντότητα, ίσως έχουν βέλτιστα επίπεδα λειτουργίας που θα είναι διαφορετικά από τις μετοχικές επιχειρήσεις που προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη της επιχείρησης αυτής καθ' αυτής. Τα μέλη θα επιθυμούν ο συνεταιρισμός να λειτουργεί με το ελάχιστο κόστος στη βραχυχρόνια καμπύλη μέσου κόστους για να λαμβάνει για τα μέλη τις μέγιστες αποδόσεις ανά παραγόμενη μονάδα. Αν ο συνεταιρισμός λειτουργεί σε οποιοδήποτε άλλο σημείο της βραχυχρόνιας καμπύλης μέσου κόστους, ένα υψηλότερο κόστος από τις υπηρεσίες του συνεταιρισμού θα αφαιρεθεί από τα έσοδα των μελών. Τα μέλη πιθανόν να μην επιθυμούν για τον συνεταιρισμό να λειτουργεί πάνω από το ελάχιστο κόστος της βραχυπρόθεσμης καμπύλης μέσου κόστους – εκτός αν τα σχέδια του συνεταιρισμού είναι η αύξηση της κλίμακας των λειτουργιών ώστε να λειτουργεί σε ένα πιο αποτελεσματικό σημείο στη νέα βραχυπρόθεσμη καμπύλη μέσου κόστους. Οι μετοχικές επιχειρήσεις, ωστόσο, προσπαθούν να μεγιστοποιούν τα κέρδη λειτουργώντας εκεί όπου το οριακό κόστος ισούται με το οριακό έσοδο- το οποίο θα βρίσκεται σπάνια στο χαμηλότερο σημείο για τη βραχυχρόνια καμπύλη μέσου κόστους (Jones & Thompson 1980).

Αν όλες οι ανάγκες της κοινωνίας εξυπηρετούνταν από άλλες μορφές οικονομικής επιχειρηματικότητας, θα υπήρχε μικρή ανάγκη για τους συνεταιρισμούς. Παρόλα αυτά, η οικονομία δεν είναι τελείως ανταγωνιστική, έτσι ώστε οι συνεταιρισμοί να είναι μία βιώσιμη εναλλακτική με μοναδικές λειτουργίες.

Πρώτον, οι συνεταιρισμοί μπορούν να υποστηρίξουν υπηρεσίες που διαφορετικά δεν θα ήταν διαθέσιμες. Υπάρχουν πολλές υπηρεσίες που έχουν μια πολύ περιορισμένη αγορά που θα είναι ελκυστική στους τυπικούς επιχειρηματίες που ίσως απαιτούν υψηλές κεφαλαιακές επενδύσεις. Σε μερικές περιπτώσεις η έλλειψη ενδιαφέροντος πηγάζει από κάτι άλλο π.χ. η ζήτηση έχει υπερβολικά ευρεία γεωγραφική διασπορά. Για οποιοδήποτε λόγο, οι παραδοσιακές επιχειρήσεις δεν θα παρέχουν τις παραπάνω υπηρεσίες. Τέτοια παραδείγματα είναι τα κέντρα αναψυχής, οι συνεταιρισμοί που παρέχουν γεωργικά μηχανήματα, συνεταιρισμοί ηλεκτροδότησης και τηλεφωνίας και πιστωτικά ιδρύματα. Οι συνεταιρισμοί μπορούν να ανταπεξέλθουν σε δυσμενείς καταστάσεις, εν μέρει λόγω της χρήσης της εργασίας των μελών σε βάση μερικής απασχόλησης, αλλά κυρίως επειδή τα μέλη των συνεταιρισμών είναι μια επίλεκτη ομάδα που θέλει ή χρειάζεται τις υπηρεσίες, ώστε αναλαμβάνουν την υποχρέωση να τις παρέχουν για τον εαυτό τους. Ακόμη και οι μικρότεροι συνεταιρισμοί μπορούν να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες μεγέθους, αφότου οι κεφαλαιακές επενδύσεις σε εγκαταστάσεις θα είναι συχνά καλύτερες από αυτές των μελών αν λειτουργούσαν ο καθένας ξεχωριστά. Πολλοί μικροί συνεταιρισμοί δεν παρέχουν μόνο υπηρεσίες που διαφορετικά δεν θα ήταν διαθέσιμες, αλλά παρέχουν και παραγωγική απασχόληση στα μέλη (Jones & Thompson 1980).

Επίσης, οι συνεταιρισμοί δημιουργούνται όταν τα προϊόντα ή υπηρεσίες δεν προσφέρονται στην επιθυμητή μορφή ή όταν δεν είναι διαθέσιμα σε ανταγωνιστικές τιμές. Αν οι τιμές των υπαρχόντων επιχειρήσεων είναι πολύ πάνω από το συνολικό κόστος, περιλαμβάνονταν τα κανονικά κέρδη, πιθανόν να υπάρχει σε κάποιο βαθμό τοπικό μονοπώλιο, ίσως λόγω συμπαιγνιών που θα έχει ως αποτέλεσμα το χαμηλό ποσοστό χρησιμοποίησης της παραγωγικής ικανότητας και τα υψηλά κόστη.

Οι συνεταιρισμοί μερικές φορές βοηθούν στη λειτουργία της οικονομίας που απαρτίζεται από ιδιωτικές επιχειρήσεις. Γενικά λειτουργούν ως γνώμονες ανταγωνισμού όταν συγκρίνονται με άλλες μορφές επιχειρήσεων. Αυτός ο γνώμονας δεν θα παρέχει ένα μέτρο ακριβείας του βαθμού του ανταγωνισμού, αλλά μπορεί να υποδείξει αν το σύστημα της αγοράς λειτουργεί εύρυθμα (Jones & Thompson 1980).

Σύμφωνα με τους Webb & Webb (1921) οι επιχειρήσεις διοικούμενες από τους εργάτες (labour managed (L-M) firms) είναι μια αναποτελεσματική και μη ικανοποιητική μορφή οργάνωσης, η οποία θα πρέπει να υιοθετήσει καπιταλιστικές συμπεριφορές και πρακτικές, διαφορετικά θα καταστραφεί. Κεντρικό θέμα της κριτικής των Webb και Webb ήταν οι στόχοι και εσωτερική δομή των L-M επιχειρήσεων. Η αποδοτικότητα εξαρτάται από τη αποδοτική διοικητική ιεραρχία και τις ανάγκες της αγοράς και των καταναλωτών. Οι L-M επιχειρήσεις δεν καλύπτουν κανένα από τα κριτήρια · πράγματι η ενασχόληση τους με την εσωτερική λειτουργία του οργανισμού και τις σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων θα οδηγούσε σε αναποτελεσματικότητα.

Αντιθέτως μια διαφορετική σχολή αναπτύχθηκε γύρω από τον ισχυρισμό ότι το πλαίσιο της νεοκλασικής λειτουργίας παραγωγής είναι λανθασμένο στη διευθέτηση διάφορων αποδόσεων και συγκεκριμένα στις διαφορές στην τεχνολογία. Η παραμέληση των εναλλακτικών τρόπων παραγωγής, όπως η εσωτερική οργάνωση των συνεταιρισμών, μπορεί να κατέχει το πλεονέκτημα απόδοσης και να υπερέχει έναντι των καπιταλιστικών. Οι υποστηρικτές αυτής της άποψης, προωθούν την ιδέα την θεωρητικής επίδρασης στην επιχειρησιακή απόδοση μέσω των παρακάτω παραγόντων:

- 1) Κίνητρα αύξησης της προσπάθειας των εργατών
- 2) Μία πηγή πιο θετικής συμπεριφοράς των εργατών, συνεταιριστική συμπεριφορά και οικονομική ενημερότητα.
- 3) Αυξημένη οργανωσιακή αποδοτικότητα μέσω της διάχυσης των πληροφοριών
- 4) Εσωτερική της διαμάχης μεταξύ εργατών και διοίκησης
- 5) Ταχύτερη απόκριση στις αλλαγές
- 6) Μείωση του εργατικού εκφοβισμού και των απουσιών, και ως συνέπεια του 6
- 7) Αύξηση στο απόθεμα ανθρώπινου κεφαλαίου (Robinson & Wilson 1993).

Ένα πρόσφατο οικονομικό επίχειρημα επισημαίνει την αντίθεση μεταξύ δημοκρατίας και αποδοτικότητας στους οργανισμούς εργασίας. Υποθέτει ότι η δημοκρατική λήψη αποφάσεων σε οικονομικά και οργανωσιακά θέματα θα είναι ασυνεπής ή φτωχή και η απώλειες της διοικητικής αρχής θα έχουν ως αποτέλεσμα σε απώλεια της οικονομικής αποδοτικότητας. (Rosner 1985).



Παραδοσιακά οι συνεταιρισμοί έχουν σημαντική επίδραση στον οικονομικό τομέα με τη μορφή συνεταιριστικών τραπεζών και αμοιβαίων ασφαλιστικών ταμείων (Bager & Michelsen 1994).

Σε οικονομικούς όρους οι συνεταιρισμοί παραγωγών είναι ένας ειδικού τύπου συνεταιρισμός όπου τα μέλη παρέχουν εισροές (άλλες, εκτός εργασίας) στην κοινή συνεταιριστική παραγωγική διαδικασία και το γεγονός αυτό τους κάνει διαφορετικούς από τους συνεταιρισμούς εργατών (όπου τα μέλη παρέχουν την εργασία τους). Η διακυβέρνηση του συνεταιρισμού είναι σχετικά απλή: τα μέλη (που συναντώνται στην Γενική Συνέλευση) αποτελούν την επονομαζόμενη ομάδα ελέγχου που συντονίζει τις δραστηριότητες παραγωγής του συνεταιρισμού· είναι επίσης οι δικαιούχοι των πλεονασμάτων του συνεταιρισμού και επομένως οι φέροντες του κινδύνου που σχετίζεται με τις διακυμάνσεις των επιχειρηματικών κύκλων. Ο συνεταιρισμός διακυβερνιέται από το διοικητικό συμβούλιο και διοικείται από τον επικεφαλής διευθυντή. Το Διοικητικό Συμβούλιο προτείνει στην ετήσια συνεδρίαση το ποσό των μερισμάτων που δικαιούνται τα μέλη· το ποσό υπολογίζεται βάσει των κερδών του συνεταιρισμού στο τέλος του οικονομικού έτους. Τέλος, στους συνεταιρισμούς παραγωγών, η εισροή της εργασίας προέρχεται από προσληφθέντες εργάτες που δεν διαφέρουν κατά πολύ από τους εργάτες σε μία συμβατική επιχείρηση (Maietta & Sena 2010) (Clemente, Diaz-Foncea, Marcuello, Sansos-Navarro 2012), (Ling 2009) .

Παραδοσιακά, πιστεύεται ότι οι συνεταιρισμοί έχουν περιορισμένη πρόσβαση σε κεφάλαια, καθώς τα μέλη δεν είναι πρόθυμα να επενδύσουν λόγω του τρόπου καθορισμού των περιουσιακών δικαιωμάτων σε ένα συνεταιρισμό. Παρόλα αυτά, αυτός δεν είναι ο μοναδικός τύπος οικονομικού περιορισμού που εκτίθεται ο συνεταιρισμός. Οι ασυμμετρίες πληροφόρησης μεταξύ επιχειρήσεων και τραπεζών στην αγορά πιστώσεων ίσως δημιουργούν εξορθολογισμό της πίστης στο σημείο ισορροπίας καθώς θα υπάρχουν μερικοί δανειστές που θα έχουν πρόσβαση σε κεφάλαια για όσο καιρό τα δάνεια τους θα είναι εξασφαλισμένα. Οι ασυμμετρίες πληροφόρησης στην πιστωτική αγορά κάνουν τον δανεισμό εξωτερικών κεφαλαίων πιο ακριβό από τη χρήση εσωτερικών κεφαλαίων για δύο λόγους: πρώτον, το κόστος δανεισμού εξωτερικών κεφαλαίων τώρα περιλαμβάνει το κόστος αξιολόγησης εξασφαλίσεων και παρακολούθησης. Δεύτερον, το κόστος των εξωτερικών κεφαλαίων τώρα αυξάνει σε αναλογία του μεγέθους του δανείου που μπορεί να εγγυηθεί καθώς η πιθανότητα πτώχευσης αυξάνει όταν το χρέος αυξάνει σε σχέση με την καθαρή θέση. Ωστόσο, με την αύξηση των επιτοκίων υπάρχουν δύο επιδράσεις: πρώτον, αυξάνει το κόστος δανεισμού και επομένως το κόστος παραγωγής ενώ τα συνολικά κέρδη του συνεταιρισμού θα μειωθούν μαζί με το μερίδιο του πλεονάσματος για κάθε μέλος που λαμβάνει στο τέλος του οικονομικού έτους. Δεύτερον, η αξία της καθαρής θέσης του συνεταιρισμού μειώνεται και έτσι η αναλογία του χρέους με την καθαρή θέση αυξάνει, υπονοώντας ότι η συνολική διαθεσιμότητα της πίστης μειώνεται περαιτέρω (Maietta & Sena 2010).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των Maietta & Sena (2010) α) οι συνεταιρισμοί αποδεικνύονται να είναι συστηματικά πιο αποτελεσματικοί από τις συμβατικές επιχειρήσεις· επίσης η διασπορά του δείκτη αποτελεσματικότητας είναι σχετικά μικρή, αντίθετα με τις συμβατικές επιχειρήσεις, β) οι

συνεταιρισμοί και οι συμβατικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τεχνολογίες με διαφορετική αναλογία κεφαλαίου-εργασίας, γ) η ελαστικότητα παραγωγής των υλικών είναι σχετικά υψηλότερη στους συνεταιρισμούς από τις συμβατικές επιχειρήσεις, δ) οι συνεταιρισμοί αντιμετωπίζουν βελτίωση στην τεχνική αποτελεσματικότητα ακολουθώντας μια αύξηση στους οικονομικούς περιορισμούς.

Οι τρεις διαστάσεις των συναλλαγών που επηρεάζουν τα κόστη συναλλαγών και αναφέρονται από τον Williamson είναι η αβεβαιότητα (uncertainty), η συχνότητα (frequency), και η αντοχή στο χρόνο (durability). Πρόσθετα σε αυτές τις διαστάσεις, είναι χρήσιμο να προσθέσουμε ακόμη μία: τις εξωτερικότητες. Οι εξωτερικότητες μπορούν να γίνουν κατανοητές ως τεχνικές αποτυχίες των συναλλαγών. Από αυτή την άποψη, οι εξωτερικότητες είναι αυτές οι επιδράσεις των αλληλεπιδράσεων που δεν εσωτερικεύονται από τα συναλλασσόμενα μέρη. Με απλά λόγια, σχετίζονται με τον ατελή θεσμικό σχεδιασμό. Τα αγαθά που έχουν χαρακτηριστικά δημοσίων αγαθών, ίσως είναι δύσκολο να γίνουν εμπορεύσιμα (Ollila 1994).

Πολλά από τα "ανταγωνιστικά κριτήρια" των αγροτικών συνεταιρισμών μπορούν να θεωρηθούν ως δημόσια αγαθά. Οι αγρότες που νιώθουν ότι οι υπάρχοντες επιχειρήσεις δεν παρέχουν ικανοποιητικές υπηρεσίες ίσως νιώσουν την ανάγκη να ιδρύσουν ένα δικό τους συνεταιρισμό, ο οποίος με τη σειρά του θα ωθήσει τις IOFs να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους μέσω του ανταγωνισμού. Οι αγρότες που δεν είναι μέλη δύνανται να ωφεληθούν από την βελτιωμένη αποτελεσματικότητα της αγοράς (Ollila 1994).

Η συνεταιριστική αρχή της ανοιχτής συμμετοχής είναι ένα ισχυρό εργαλείο για την πρόληψη αρνητικών επιδράσεων των εξωτερικοτήτων. Για παράδειγμα, η τυποποίηση μπορεί να μειώσει τα κόστη συναλλαγών και παραγωγής σημαντικά. Αν τα πρότυπα δημιουργούνται μέσω του ανταγωνισμού, οι πόροι θα έχουν σπαταληθεί πριν από την εδραίωση της θέσης του ηγέτη. Σε μια κατάσταση ανοιχτής συμμετοχής αυτό το πρόβλημα θα αποφευχθεί με χαμηλότερα κόστη συναλλαγών.

Το πρόβλημα του free rider αρχίζει όταν δεν είναι δυνατόν να αποτρέψεις την χρήση ενός αγαθού από αυτούς που δεν αποδίδουν το ανάλογο αντίτιμο. Για παράδειγμα, υποθέτουμε ότι είναι επωφελής η εκπαίδευση των αγροτών στην παραγωγή καλύτερης ποιότητας γάλακτος για την παραγωγή ποιοτικότερου τυριού. Αν μια IOF επενδύει στην εκπαίδευση των γαλακτοπαραγωγών, μετά την εκπαίδευση τους δεν απομένει τίποτα άλλο από το να δράσουν καιροσκοπικά και να αρχίσουν να προμηθεύουν με γάλα μια ανταγωνιστική επιχείρηση η οποία τους πληρώνει περισσότερα από την εταιρεία που τους εκπαίδευσε. Αν ένας συνεταιρισμός εκπαιδεύει τα μέλη, αυτό το είδος της καιροσκοπικής συμπεριφοράς δεν είναι τόσο πιθανό για τους παρακάτω λόγους (Maietta & Sena 2010).

1. Το κέρδος από τη βελτιωμένη ποιότητα τυριού προέρχεται από τους αγρότες συλλογικά.
2. Το τέλος συνεισφοράς και οι προσδοκίες της αυξημένης αποζημίωσης λόγω της βελτιωμένης ποιότητας αυξάνουν το κόστος εξόδου.

3. Η αφοσίωση των μελών στον συνεταιρισμό είναι συνήθως μεγαλύτερη από ότι σε μια τυπική επιχείρηση.
4. Όταν ένας συνεταιρισμός αποφασίζει συλλογικά να παρέχει τέτοιου είδους υπηρεσίες είναι λιγότερο πιθανό η απόφαση να ακυρωθεί λόγω του υψηλού κόστους αποκλεισμού από ότι στην περίπτωση μιας IOF.

Η ανοιχτή συμμετοχή, σε συνδυασμό με τη συλλογική δράση, είναι οι κύριοι λόγοι γιατί οι συνεταιρισμοί έχουν πολύ καλή απόδοση στη διόρθωση των αποτυχιών της αγοράς. Μέσω της συλλογικής δράσης, οι μικρές μονάδες έχουν αποκτήσει οικονομίες κλίμακας και ισχύ στην αγορά. Οι οικονομίες κλίμακας εντοπίζονται σε κοινές λειτουργικές διαδικασίες, συλλογικές αγορές, πληροφοριακά συστήματα και προσλήψεις εξειδικευμένου προσωπικού. Η ισχύς στην αγορά έχει χρησιμοποιηθεί για να εξισορροπήσει τη διαπραγματευτική δύναμη μεταξύ των μικρών αγροτών και μεγάλων εταιριών για την άσκηση πίεσης εκ μέρους των μελών. Η οργάνωση των συναλλαγών μεταξύ των αγροτών και των διαχειριστών έχει επιδείξει καλύτερα αποτελέσματα μέσω των συνεταιρισμών παρά μέσω της οριζόντιας ολοκλήρωσης (Ollila 1994).

Οι συνεταιρισμοί έχουν την ικανότητα να διαμορφώνουν το περιβάλλον τους με την εσωτερική συγκαταρκμένων παραγόντων σχετικά με τις οικονομικές αποφάσεις. Σε μερικές περιπτώσεις το περιβάλλον λήψης αποφάσεων μπορεί να είναι μεγαλύτερο σε μέγεθος από την αγορά συναλλαγών. Σε αγροτικές περιοχές, η οικονομική αναζωογόνηση κοινώς προκύπτει από την ίδρυση θυγατρικών στην επαρχία. Η διοίκηση και μερικοί από τους αγρότες προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, οι πάγιες επενδύσεις προέρχονται από την τοπική αυτοδιοίκηση και τα χύδην υλικά προέρχονται από κάπου αλλού. Το εργοστάσιο παρέχει θέσεις εργασίας στην περιοχή, οι άνθρωποι εγκαθίστανται, κατασκευάζονται νέα σπίτια, κτλ. Αν υπάρξει ύφεση στην οικονομία, το κόστος από το κλείσιμο της θυγατρικής ίσως να περιλαμβάνει μόνο τη μεταφορά της διοίκησης και του εξοπλισμού. Το κόστος έξω από την επιχείρηση όπως η ανεργία, οι πάγιες επενδύσεις και οι υποδομές πληρώνονται από την τοπική αυτοδιοίκηση. Οι επενδύσεις των αγροτών σε οικίες είτε τους κρατούν σε μια περιοχή με υψηλή ανεργία είτε ωθούνται να τα πουλήσουν σε πολύ χαμηλές τιμές λόγω της υπερπροσφοράς και της έλλειψης αγοραστών. Αν το εργοστάσιο ήταν ιδιοκτησία των εργατών ως συνεταιρισμός, αυτά τα εξωτερικά κόστη της επιχείρησης θα εσωτερικεύονταν και πιθανώς το εργοστάσιο θα παρέμεινε στην περιοχή (Ollila 1994).

Το κύριο οικονομικό χαρακτηριστικό των συνεταιρισμών είναι ο μη-κερδοσκοπικός τους προσανατολισμός. Οι συνεταιρισμοί δεν είναι καθαρά μη-κερδοσκοπικοί οργανισμοί αλλά η οικονομική τους απόδοση διαμορφώνεται από τα χαρακτηριστικά που καθορίζονται στους τρεις τύπους αναγκών των μελών που αναφέρονται στον κοινωνιολογικό ορισμό των συνεταιρισμών. Οι τρεις τύποι αναγκών επηρεάζουν την οικονομική λογική των συνεταιρισμών με διάφορους τρόπους. Οι άμεσες συνέπειες των μη-οικονομικών αναγκών στην οικονομική κερδοφορία πρέπει να κρίνονται ως αρνητικές ή τουλάχιστον ασαφείς. Από την άλλη πλευρά, οι ανάγκες των μελών για κάποια μορφή

εισοδήματος από τον συνεταιρισμό κάνει δύσκολο να τους κατηγοριοποιήσουμε ως καθαρά μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς (Ollila 1994).

Οι ανάγκες των μελών για διακριτές συγκεκριμένες υπηρεσίες, παρόλα αυτά, ξεχωρίζουν τους συνεταιρισμούς από τις τυπικές κερδοσκοπικές επιχειρήσεις και επηρεάζουν την οικονομική λειτουργία του συνεταιρισμού ως οντότητα. Οι ανάγκες σημαίνουν ότι η οντότητα δεν είναι προσανατολισμένη στα κέρδη σε όρους χρήματος, αλλά στα κέρδη των μελών σε όρους συγκεκριμένων υπηρεσιών (Michelsen 1994).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, οι ανάγκες των μελών για εισοδήματα και για συγκεκριμένες υπηρεσίες, γίνεται ξεκάθαρο ότι ο κύριος στόχος των συνεταιρισμών δεν είναι η μεγιστοποίηση των κερδών και η διανομή των μερισμάτων στα μέλη. Αντί για αυτό, ο κύριος στόχος είναι να καθοδηγήσει τις δραστηριότητες του με τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιηθεί η ικανοποίηση των μελών. Η θεμέλιος βάση των συνεταιρισμών είναι οι ανάγκες των μελών και όχι το ποσό του κεφαλαίου που έχουν επενδύσει.

Η σημαντικότητα του μέλους στην οικονομική λογική του συνεταιρισμού επισημαίνεται όταν οι συνεταιρισμοί συγκρίνονται με μετοχικές εταιρίες. Και στις δύο περιπτώσεις είναι δυνατόν να υπάρξει κάθετη ολοκλήρωση. Λόγω της κύριας θέσης των μελών ως ιδιοκτήτες και χρήστες του συνεταιρισμού, οι συνεταιρισμοί θα πρέπει παρόλα αυτά να θεωρούνται ως ενδιάμεσες δομές, ένα εργαλείο για τα μέλη, καθιστώντας τη θέση των μελών ως μέρος του συνεταιρισμού γεγονός που διαφέρει σημαντικά από τη θέση αντίστοιχων μετόχων των καθετοποιημένων εταιριών. Έτσι οι συνεταιρισμοί αντιπροσωπεύουν ένα είδος μερικής και αντίστροφης κάθετης ολοκλήρωσης (Michelsen 1994).

Οι αποτυχίες της αγοράς και της κυβέρνησης ασφαλώς αποτελούν ευκαιρίες για το σχηματισμό συνεταιρισμών, αλλά καθώς οι αποτυχίες δεν αποτελούν εγγύηση, ο σχηματισμός μπορεί να ευνοηθεί από τελείως διαφορετικούς παράγοντες. Ένας τέτοιος παράγοντας μπορεί να είναι η συλλογική αίσθηση της ανάγκης αλλαγής του σκοπού της βιομηχανίας στη βάση των αξιών – π.χ. η δημοκρατία ή ο εθνικισμός, ή η οικολογία – μολονότι οι υπάρχοντες κυβερνητικοί οργανισμοί έχουν αποδειχτεί να είναι δεκτικοί σε τέτοιες ανάγκες. Ακόμη μια δυναμική για το σχηματισμό συνεταιρισμών είναι ότι τα κοινωνικά κινήματα και τα δυνητικά μέλη των συνεταιρισμών προσβλέπουν στην οργανωσιακή δομή των συνεταιρισμών και στην βάση των αξιών για θετικά χαρακτηριστικά. Από μία αυστηρή οικονομική σκοπιά, το γεγονός αυτό ίσως παράγει τις αποτυχίες του τριτογενή τομέα ή της κοινωνίας των πολιτών επειδή θα εμποδίζει την αποδοτική κατανομή των πόρων (Michelsen 1994).

Υπάρχουν δύο κατηγορίες αρχών. Η μία κατηγορία σχετίζεται με το ρόλο της συνεταιριστικής επιχείρησης σε σχέση με τα μέλη της. Οι αρχές αυτές ορίζουν τους τύπους των αποτυχιών της αγοράς που τα μέλη του συνεταιρισμού θα αντιμετώπιζαν στις συναλλαγές τους με άλλους εμπορικούς εταίρους αν βρίσκονταν εκτός συνεταιρισμού. Με άλλα λόγια, επισημαίνουν τους τύπους των κοστών συναλλαγών που ένας συνεταιρισμός μειώνει για τα μέλη του. Κάθε συνεταιριστικός οργανισμός υπάρχει επειδή τα μέλη πιστεύουν ότι θα ήταν εκτεθειμένοι στις αποτυχίες των αγορών αν έπρεπε να

δρουν σε μια ελεύθερη αγορά. Δρώντας εντός ενός συνεταιρισμού, μπορούν να εκπληρώνουν τους στόχους τους καλύτερα από ότι θα μπορούσαν σε άλλους τύπους συναλλαγών. Αυτή η κατηγορία αρχών μπορεί να χαρακτηριστεί ως *επιχειρηματικές αρχές* (Nilsson 1996).

Ως παραδείγματα αυτών των αρχών που έχουν περιληφθεί στο πρόγραμμα Rochdale είναι οι εξής: "αγνά και ανόθευτα προϊόντα" και "συναλλαγές με μετρητά". Αυτή η κατηγορία αρχών μπορεί να ποικίλει από εταιρεία σε εταιρεία, καθώς και μέσα στο χρόνο, μεταξύ βιομηχανιών και οικονομιών. Από την άλλη πλευρά, είναι σημαντικό ότι οι μεμονωμένες συνεταιριστικές οργανώσεις αναλύουν ποιες συνεταιριστικές αρχές θα πρέπει να ακολουθήσουν – ορίζοντας έτσι το ρόλο που παίζουν για τα μέλη τους. Καταστάσεις στις οποίες οι συνεταιρισμοί εφαρμόζουν συγκεκριμένες συνεταιριστικές αρχές που έχουν διαμορφωθεί κάτω από άλλες καταστάσεις, συχνά οδηγούν σε αναποτελεσματικότητες (Nilsson 1996).

Για την οικονομική ανάλυση των συνεταιρισμών, το θέμα είναι αν η μορφή της συνεταιριστικής επιχείρησης είναι αποδοτική και αν τελικά αυτή η μορφή θα αντικατασταθεί από την επενδυτική επιχειρησιακή μορφή (Fulton & Hueth 2009). Πολλοί ακαδημαϊκοί καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι συνεταιρισμοί είναι μια λογική αντίδραση και έχουν παρατηρήσει την αμυντική φύση τους – εξομαλύνοντας τις αρνητικές επιδράσεις από τις αποτυχίες της αγοράς - όπου έχουν μετασχηματίσει επιτυχημένα τις στρατηγικές συμπεριφορές των επενδυτών-ανταγωνιστών. Και λόγω αυτού του ανταγωνιστικού κριτηρίου, πλέον οι τιμές διαφέρουν ελάχιστα μεταξύ των συνεταιρισμών και των ανταγωνιστών τους. Κατά συνέπεια, το βραχυχρόνιο κόστος συναλλαγών με ένα συνεταιρισμό ελέγχεται περισσότερο από τα μέλη του. Επίσης, υποστηρίζεται ότι οι δαπάνες αυτές είναι αποτέλεσμα της οργανωτικής αδυναμίας των συνεταιρισμών – η έλλειψη σαφήνειας στον καθορισμό των περιουσιακών δικαιωμάτων – η οποία οδηγεί σε συγκρούσεις, ιδίως όταν η οργανωτική δομή των συνεταιρισμών γίνεται όλο και πιο περίπλοκη (Cook & Plioroulos 1999). Σύμφωνα με τις συνεταιριστικές αρχές τα αγαθά θα αγοράζονται και θα πωλούνται σε τιμές της αγοράς, και τα μέλη θα καρπώνονται τα οφέλη με τη μορφή αποζημίωσης. Η παρουσία ενός συνεταιρισμού στην αγορά συχνά αυξάνει την τιμή ισορροπίας για τα εμπορεύματα. Ως αποτέλεσμα, αυτή η επίδραση στην τιμή (συχνά αναφέρεται ως το "αόρατο" όφελος [invisible benefit] ενός συνεταιρισμού) επηρεάζει την τιμή της αγοράς και το αποτέλεσμα είναι να μην υπάρχει διαφορά στις τιμές μεταξύ συνεταιρισμών και επιχειρήσεων επενδυτών. Στην πραγματικότητα, θα ήταν εύλογο να υποθέσουμε ότι οι συνεταιρισμοί θα μπορούσαν να προσφέρουν χαμηλότερες τιμές εφόσον τα μέλη αναμένουν τις αποζημιώσεις και λαμβάνουν αποφάσεις βάσει της καθαρής τιμής μετά αποζημιώσεως (Katchova 2010).

### 4.4.2 Κοινωνική προσέγγιση

Ο άλλος τύπος αρχών είναι οι *αρχές της κοινωνίας*. Σχετίζονται πιο πολύ με την κοινωνία παρά με την επιχείρηση και ασχολούνται με την κοινωνική διάσταση της συνεργασίας. Αναφέρονται στον τρόπο σχεδιασμού των σχέσεων ανάμεσα στα μέλη. Έτσι εκφράζουν πως τα κόστη συναλλαγών που

σχετίζονται με τα μέλη μπορούν να μειωθούν. Αυτές οι αρχές ελατώνουν τον κίνδυνο των μελών από δόλιες ενέργειες άλλων μελών. Αν η κοινωνία εφαρμόζει την αρχή του εθελοντισμού και της ανοιχτής συμμετοχής, ο κίνδυνος για τα μέλη μειώνεται από τη στιγμή που συμμετέχουν στην κοινότητα για μια δοκιμαστική περίοδο και εύκολα αποχωρούν από την κοινότητα αν δεν είναι ικανοποιημένοι. Η αρχή της δίκαιης διανομής των πλεονασμάτων σημαίνει ότι ο οποιοσδήποτε έχει μεγαλύτερες διασφαλίσεις ότι κανένα άλλο μέλος δεν θα αποκτήσει αδικαιολόγητα προσωπικά συμφέροντα (Nilsson 1996).

Χωρίς της αρχές της κοινωνίας τα μέλη θα είχαν ανεπαρκή αυτοπεποίθηση για να επενδύσουν πόρους σε μία κοινή επιχείρηση. Θα εμπλέκει αδικαιολόγητα μεγάλες δαπάνες για το έλεγχο όλων των μελών ώστε να εργάζονται προς όφελος της κοινότητας και δεν θα προσπαθούν να καταστρατηγήσουν τους πόρους. Ακόμη και αυτές οι συνεταιριστικές αρχές μπορεί να ποικίλουν, αλλά είναι πολύ πιο σταθερές διαχρονικά μεταξύ διαφορετικών μορφών συνεταιρισμών και μεταξύ διαφορετικών χωρών. Η εξήγηση για αυτό μπορεί να εντοπιστεί στο γεγονός ότι βασίζονται στις συνθήκες μιας πιο οικουμενικής φύσης· δηλαδή, οι παραλλαγές έχουν όρια που διέπονται από την ανθρώπινη φύση. Οι συνεταιριστικές αρχές είναι κανόνες που υποδηλώνουν πως η συνεταιριστική επιχείρηση/κοινότητα θα πρέπει να συμπεριφέρεται σε σχέση με τα μέλη και πως τα μέλη θα πρέπει να συμπεριφέρονται μεταξύ τους. Είναι κανόνες που έχουν τη λειτουργία να επιτυγχάνουν καλύτερο συντονισμό στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση, έτσι η συνολική ευημερία αυξάνει (Nilsson 1996).

Το συνεταιριστικό μοντέλο είναι μια πρόκληση στο υπερ-ανταγωνιστικό μοντέλο του εταιρικού καπιταλισμού. Οι συνεταιρισμοί δείχνουν ότι υπάρχει ένας άλλος τρόπος οργάνωσης της αγοράς όπου τα κέρδη δεν είναι ο μοναδικός στόχος και όπου, θεωρητικά, η δικαιοσύνη θεσμοθετείται και οι άνθρωποι είναι στο κέντρο της λήψης αποφάσεων (Ellwood 2012).

### **Σύνοψη κεφαλαίου**

Στο κεφάλαιο 4 εξετάστηκε πως οι συνεταιρισμοί αποτελούν μια λύση για τη βιώσιμη διαχείριση των πόρων. Το πλαίσιο διαχείρισης των κοινών πόρων συνέβαλε στο να εξετάσουμε τους συνεταιρισμούς ως κοινούς πόρους και έγινε η σύγκριση με το αρχές σχεδιασμού για διατηρήσιμη αυτοδιαχείριση των κοινών. Επομένως προκύπτει ότι το παραγόμενο αγαθό των συνεταιρισμών είναι κοινό σε ορισμένες περιπτώσεις (λόγω του προβλήματος free rider) ενώ είναι αγαθό club σε άλλες περιπτώσεις (για παράδειγμα η τιμή των προϊόντων που λαμβάνουν οι αγρότες για τα αγαθά τους είναι κοινή δηλαδή δεν υπάρχει ανταγωνισμός αλλά υπάρχει αποκλεισμός αφού μόνο τα μέλη του συνεταιρισμού μπορούν να έχουν πρόσβαση σε αυτή την τιμή. Τέλος, εξετάστηκαν κάποιες πιθανές λύσεις για τα προβλήματα των συνεταιρισμών όπως είναι η εκπαίδευση και κατάρτιση των μελών και η ενίσχυση της αρχής του δημοκρατικού ελέγχου.

## Συμπεράσματα

Βασικό πρόβλημα των επιχειρηματικών οργανισμών τόσο στο παρελθόν όσο και σήμερα είναι η βιώσιμη διαχείριση των πόρων τους με ένα αποδοτικό τρόπο. Η εξασφάλιση όμως αυτής της βιώσιμης διαχείρισης είναι ένα δύσκολο ζήτημα αφού θα πρέπει να επιλεγεί ο τρόπος διαχείρισης μέσω των εναλλακτικών επιχειρηματικών μορφών και αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις που προκύπτουν. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθούμε ξανά στο στόχο της εργασίας που ήταν το πώς οι συνεταιρισμοί μπορούν να απαντήσουν στα προβλήματα διακυβέρνησης των επιχειρηματικών πόρων της σύγχρονης επιχείρησης. Επομένως, καλύπτοντας τις θεωρητικές προσεγγίσεις των προβλημάτων της θεωρίας των ενδιαφερομένων μερών, του εντολέα-εντολοδόχου και των περιουσιακών δικαιωμάτων εντοπίστηκαν τα κύρια προβλήματα που υπάρχουν στη διακυβέρνηση της σύγχρονης επιχείρησης.

Οι συνεταιρισμοί ως μία εναλλακτική μορφή επιχειρηματικότητας διαφέρει σημαντικά από τις συμβατικές επιχειρήσεις (κεφαλαιουχικές, ανώνυμες εταιρίες) αφού στηρίζεται στην αυτοδιαχείριση στην εθελοντική συμμετοχή και στο δημοκρατικό έλεγχο από τα μέλη (ένα μέλος-μία ψήφος). Επίσης, οι στόχοι που θέτει ένας συνεταιρισμός είναι διαφορετικοί αφού έχει ως στόχο την ενίσχυση της κοινωνίας και την εκπαίδευση και κατάρτιση των μελών σχετικά με τα οφέλη του συνεταιριστικού κινήματος. Οι συνεταιρισμοί καλύπτουν ένα μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων και καλύπτουν πολλούς τομείς της οικονομίας με αποτέλεσμα να έχουν ένα σημαντικό ρόλο στο παγκόσμιο επιχειρηματικό γίγνεσθαι εμπλέκοντας πάνω από 1 δισεκατομμύριο ανθρώπους στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Οι συνεταιρισμοί, ωστόσο, δέχονται διάφορες κριτικές τόσο θετικές επειδή συμβάλλουν με ένα ξεχωριστό τρόπο στην κοινωνία και άλλοτε αρνητικές λόγω ατυχών παραδειγμάτων που συχνά οφείλονται στην έλλειψη υποστήριξης από τα μέλη, τις καιροσκοπικές συμπεριφορές των διαχειριστών-εντολοδόχων και στην αδυναμία κατανόησης των συνεταιριστικών αρχών.

Οι συνεταιρισμοί σε πολλές περιπτώσεις χαρακτηρίζονται ως κοινός πόρος λόγω των περιουσιακών δικαιωμάτων που ασκούνται πάνω στην περιουσία από τα μέλη του συνεταιρισμού. Ωστόσο, το παραγόμενο αγαθό των συνεταιρισμών είναι υπό περιορισμούς κοινό αγαθό λόγω του προβλήματος του free rider που εμφανίζεται στη διαχείριση κοινών πόρων ενώ μπορεί να είναι και συλλογικό αγαθό (club good), αφού για παράδειγμα οι τιμές που λαμβάνουν τα προϊόντα των μελών ενός συνεταιρισμού δεν χαρακτηρίζονται από ανταγωνιστικότητα ενώ υπάρχει η δυνατότητα αποκλεισμού για τα μη μέλη. Η εξασφάλιση της βιώσιμης διαχείρισης των συνεταιρισμών μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους. Ένα πρώτο σημείο είναι η ενίσχυση του δημοκρατικού ελέγχου από τα μέλη και η προώθηση της συμβολής των μελών στις αποφάσεις των συνεταιρισμών μέσω της γενικής συνέλευσης. Δεύτερον, η καθοδήγηση και η εκπαίδευση των μελών είναι σημαντικός παράγοντας επειδή θα μπορούν να γνωρίζουν τον τρόπο λειτουργίας του συνεταιρισμού και να προτείνουν πιθανές λύσεις σε προβλήματα. Έτσι, έχουμε τη δημιουργία γνώσης από τα μέλη που είναι πιο αποτελεσματική όταν συμβαίνει σε τοπικό επίπεδο και μάλιστα εντός μιας οντότητας που προωθεί τα συμφέροντα αυτών των μελών. Επίσης, τόσο τα μέλη-εντολείς όσο και η διοίκηση-εντολοδόχοι θα

## Συμπεράσματα

πρέπει να κατανοήσουν τις λειτουργίες του συνεταιρισμού και να επιδεικνύουν υπευθυνότητα στις ενέργειες τους ώστε να υπάρχει σύγκλιση των συμφερόντων των άμεσων ενδιαφερομένων μερών και στη συνέχεια των έμμεσων. Ακόμη, θα πρέπει να υπάρχει πειθαρχία στις συνεταιριστικές αρχές τόσο από τα μέλη όσο και από τη διοίκηση ώστε να προωθείται το κοινωνικό συμφέρον και να επιστρέφει στον συνεταιρισμό με τη μορφή αυλής και υλικής υποστήριξη από τις τοπικές και περιφερειακές αρχές. Συμπερασματικά, η συνεχής συνεισφορά των μελών στον συνεταιρισμό δημιουργεί οφέλη για τα μέλη και την κοινότητα, και η κοινότητα με τη σειρά της υποστηρίζει τις ενέργειες του συνεταιρισμού με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένας αέναος κύκλος συνεισφοράς και οφελών από τα που διαχέονται μεταξύ των μελών του συνεταιρισμού και της κοινότητας.

Μερικές προτάσεις για μελλοντική έρευνα είναι να εξεταστούν ποιοι παράγοντες συνεισφέρουν στην αποδοτικότητα των συνεταιρισμών έναντι των συμβατικών επιχειρήσεων και πως επηρεάζει η ψυχολογική συνεισφορά στη συνεταιριστική απόδοση. Ακόμη, θα μπορούσε να εξεταστεί ο πολυδιάστατος παράγοντας της καινοτομίας στους συνεταιρισμούς και αν υπάρχει κάποια συσχέτιση με την καινοτομία σε άλλες επιχειρηματικές οντότητες. Τέλος, μπορούν να εξεταστούν οι συνεταιρισμοί στην ελληνική επικράτεια, να αξιολογηθούν βάσει των αρχών της ICA και να συσχετιστεί η επιτυχία τους με το κατά πόσο ακολουθούν τις συνεταιριστικές αρχές.



## Παράρτημα

### Μηχανισμοί – τρόποι βελτίωσης της διαχείρισης της συνεταιριστικής περιουσίας

Οι ανταγωνιστικοί και οι συνεταιριστικοί οργανισμοί έχουν διαφορετικούς εσωτερικούς σχηματισμούς όσον αφορά τη συγκέντρωση των εξουσιών, την ενοποίηση, τις ελεγκτικές πρακτικές και τα σχήματα κινήτρων. Ως συνέπεια, οι φιλοσοφίες εσωτερικής διοίκησης των συνεταιρισμών και των ανταγωνιστικών οργανισμών είναι ασυμβίβαστες. Στους συνεταιρισμούς, η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων ενισχύεται και ενθαρρύνεται. Στους ανταγωνιστικούς οργανισμούς, ο ανταγωνισμός ενισχύεται και ενθαρρύνεται. Είναι υπερβολικά δύσκολο να ενθαρρύνει κανείς ταυτόχρονα τον ανταγωνισμό και τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων (Hill, Hitt, Hoskisson 1992).

Το γεγονός όπου η παραγωγικότητα στους αγροτικούς συνεταιρισμούς συγκρίνεται επαρκώς με τις ατομικές ιδιοκτησίες είναι ένας μηχανισμός κινήτρων, διοικητικής επάρκειας και διαθεσιμότητας κερδοφόρας τεχνολογίας. Η προσέγγιση ενός αποδοτικού συστήματος κινήτρων είναι σχεδόν πάντα ένα πρόβλημα στις συνεταιριστικές καλλιέργειες όπως το κίνητρο για την απαιτούμενη εργασία υψηλής παραγωγικότητας απαιτεί ότι οι μισθοί θα είναι ανάλογοι με την ποιότητα και την ποσότητα της εισροής εργασίας. Στην απουσία τόσο οικονομικών όσο και κοινωνικό-πολιτικών ανταμοιβών, οι περιορισμοί που τίθενται στα άτομα για να κερδίσουν το δυνητικό εισόδημα τους είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες γιατί στις περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες, ανάμεσα σε όλους τους τύπους συνεταιρισμών, οι συνεταιρισμοί παραγωγών συνήθως λαμβάνουν τη λιγότερη εθελοντική υποστήριξη από τους γεωργούς. Αυτή η απροθυμία, επίσης ενισχύεται από το γεγονός ότι στις περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες οι γεωργοί των συνεταιρισμών λειτουργούν δίπλα σε ιδιώτες γεωργούς, όπου φαίνεται να είναι πιο ελκυστική η κατάσταση της μεμονωμένης καλλιέργειας. Ωστόσο, η ελκυστικότητα έγκειται στο γεγονός ότι υπάρχουν χονδρέμποροι που αγοράζουν τα προϊόντα των μεμονωμένων καλλιεργειών σε υψηλότερη τιμή σε σύγκριση με τον συνεταιρισμό ώστε να προσελκύσουν πρόσθετους καλλιεργητές. Ως συνέπεια, παρατηρείται σταδιακή αποχώρηση μελών από τον συνεταιρισμό και τελικά οι μεμονωμένοι καλλιεργητές χάνουν τη διαπραγματευτική δύναμη έναντι του χονδρεμπόρου και λαμβάνουν χαμηλότερες τιμές για τα προϊόντα τους σε σύγκριση με την πρότερη κατάσταση (Lele 1981).

Για να γίνουν πιο κατανοητοί οι συνεταιριστικοί οργανισμοί απαιτείται μια επέκταση της θεωρίας των παιγνίων που θα συμπεριλαμβάνει τα κίνητρα των ατόμων. Τα κίνητρα αμοιβαιότητας και οι κοινωνικοί κανόνες πρέπει να είναι μέρος αυτής της αντίληψης. Αν επιστρέψουμε στη γενική ιδέα της συνεταιριστικής λύσης του παιγνίου ως μία "κοινή στρατηγική για τη βελτίωση των αμοιβών των μελών της ομάδας", οι κοινωνικοί κανόνες που υποστηρίζουν την κοινή στρατηγική θα είναι ανάμεσα στις διαστάσεις της "συνεταιριστικής λύσης" του παιγνίου. Για να γίνει αντιληπτή η ιδέα πρέπει να οριστεί η "διευρυμένη συνεταιριστική λύση" του παιγνίου που θα συμπεριλαμβάνει (1) μία κοινή στρατηγική που θα είναι αποδοτική από την οπτική των μελών, (2) ένα σύνολο κοινωνικών κανόνων,

που με την παρουσία ισχυρών κινήτρων αμοιβαιότητας, θα οδηγήσει στην επιλογή της κοινής στρατηγικής και (3) ένα σύνολο οδηγιών για την κατανομή των ωφελειών της κοινής στρατηγικής, που θα είναι σταθερό στη παρουσία ενός μίγματος προσωπικών συμφερόντων και κινήτρων αμοιβαιότητας (McCain 2008).

Υποθέτοντας ότι υπάρχει ένας κανόνας για υποχρεωτική προσπάθεια ώστε να έχουμε αποδοτική παραγωγή, τότε έχουμε τα εξής. Αν ένα μέλος προσπαθεί λιγότερο από ότι υποχρεούται, τότε τα υπόλοιπα μέλη αντιλαμβάνονται αυτή την ενέργεια ως εχθρική και ανταποδίδουν αναλόγως. Τα κίνητρα αμοιβαιότητας οδηγούν σε μία από τις δύο λύσεις: στην πρώτη όλοι υπακούουν στους κανόνες, η παραγωγή είναι αποτελεσματική και δεν υπάρχουν αντίποινα. Η άλλη λύση ανακεφαλαιώνει τη μη συνεταιριστική επιλογή: καθένας επιλέγει την προσπάθεια που θα καταβάλει σύμφωνα με την ιδιοτέλεια του, ανεξάρτητα από τους κοινωνικούς κανόνες, και έτσι όλοι είναι ισότιμα φυγόπονοι με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν ξανά αντίποινα. Οι συνεταιριστικοί κανόνες, σε αυτή την περίπτωση, είναι αυτοί που απαιτούνται για την αποτελεσματική παραγωγή, που επίσης ορίζει την κοινή στρατηγική. Σε αυτό το μοντέλο, η ισόποση εργασία και αμοιβή είναι δεδομένοι παράγοντες (McCain 2008).

Δεν είναι πάντα όλοι οι στόχοι συμβατοί μεταξύ τους. Για παράδειγμα, η γεωργική μηχανοποίηση και η αύξηση της χρήσης του υποαπασχολούμενου εργατικού δυναμικού σε επιμέρους παραγωγικές εργασίες είναι περισσότερο σημαντική από την αντιστάθμιση της πρόσθετης απασχόλησης που είτε προέρχεται από της αύξηση της απόδοσης των διάφορων καλλιεργειών είτε μέσω νέων καλλιεργειών που μπορούν να διευκολύνουν την μηχανοποίηση. Αν και μηχανοποίηση οδηγεί συχνά σε αύξηση της εργασίας στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, στις ομαδικές συχνά εκτοπίζει την εργασία λόγω του φτωχού μάνατζμεντ και της λιγότερο εντατικής χρήσης των πόρων. Η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν είναι πάντα συνεπής με τη χρήση της τεχνολογίας αφού μπορεί να είναι συχνά μία κεντρική διαδικασία του μάνατζμεντ (Lele 1981).

Καθώς οι μικρής κλίμακας καλλιέργειες μπορεί να είναι πολύ παραγωγικές όπως φαίνεται στην Ιαπωνία και την Ταϊβάν, η συνολική εξοικονόμηση πόρων μέσω της συνεταιριστικής γεωργίας είναι δυνατή μόνο όταν οι αποταμιεύσεις που προκύπτουν από συνολική παροχή υπηρεσιών δεν συνοδεύονται από μείωση της αποδοτικότητας της χρήσης των πόρων στην ομαδική παραγωγή. Με λιγότερο αποδοτική παραγωγικότητα, ο στόχος της δημιουργίας μεγαλύτερων εμπορεύσιμων πλεονασμάτων μπορεί να μην επιτευχθεί αν και ο στόχος της αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου επιτευχθεί (Lele 1981).

Ο βαθμός στον οποίο η παραγωγικότητα των συνεταιρισμών μπορεί να συγκριθεί με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι συνάρτηση των κινήτρων, της αποτελεσματικότητας του μάνατζμεντ και της διαθεσιμότητας κερδοφόρας τεχνολογίας. Η προσέγγιση ενός αποτελεσματικού συστήματος κινήτρων είναι σχεδόν πάντα ένα πρόβλημα για τους συνεταιρισμούς καθώς τα κίνητρα που παρέχονται για εργασία υψηλής παραγωγικότητας πρέπει να συνοδεύονται με αμοιβές ανάλογες με την ποιότητα και την ποσότητα της εισροής εργασίας. Η Κίνα φαίνεται να είναι μία από τις λίγες χώρες όπου ένα

επαρκές σύστημα εργασίας έχει εξελιχθεί μετά από μία παρατεταμένη περίοδο προσπαθειών και λαθών. Στην Κίνα ο συνδυασμός δικαιοσύνης και κινήτρων έχει οδηγήσει σε ένα ελάχιστο επίπεδο αμοιβών με μία πρόσθετη διανομή πλεονασμάτων σύμφωνα με την ποιότητα και την ποσότητα της ατομικής συνεισφοράς. Η εισροή εργασίας σε κοινόχρηστα αγροκτήματα στην Κίνα φαίνεται να ενθαρρύνεται από ένα συνδυασμό τριών επιπλέον παραγόντων: τη χρήση των πολιτικών μέσων προσανατολισμένων στην επίτευξη των εθνικών στόχων για να παροτρύνεται η εργασία, τη σχετική κοινωνική αναγνώριση που απολαμβάνουν οι μεμονωμένες κοινότητες, και την αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων που ενθαρρύνει τη συμμετοχή των αγροτών στα συστήματα εργασίας που προσαρμόζονται στις ανάγκες της κοινότητας. Επίσης φαίνεται να υπάρχει μεγαλύτερη προθυμία στην Κίνα από ότι είναι γενικά αποδεκτό να υπάρχουν διακοινοτικές και διαπεριφερειακές ανισότητες, ώστε να διατηρούνται πλεονάσματα για τους παραγωγούς και συνεπώς να παρέχονται κίνητρά. Στην απουσία τόσο οικονομικών όσο και κοινωνικοπολιτικών αμοιβών, οι περιορισμοί στα άτομα για να κερδίσουν το δυναμικό τους εισόδημα είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που εξηγεί γιατί στις περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες, ανάμεσα σε όλους τους τύπους των συνεταιρισμών, οι συνεταιρισμοί παραγωγών συνήθως λαμβάνουν τη λιγότερη εθελοντική υποστήριξη από τους αγρότες-μέλη. Αυτή η απροθυμία συχνά ενισχύεται από το γεγονός ότι στις περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες οι συνεταιρισμοί αγροτών συχνά λειτουργούν δίπλα σε ιδιωτικά αγροκτήματα όπου οι επιλογή των καλλιεργειών φαίνεται να είναι πιο ελκυστική (Lele 1981).

Ο βαθμός της κυβερνητικής υποστήριξης επηρεάζει την αποδοτικότητα της χρήσης των πόρων, την επιλογή της τεχνολογίας και την αποτελεσματικότητα του μανάτζμεντ που εφαρμόζεται. Τα αγροκτήματα που ανήκουν σε ομάδες έχουν συχνά την τάση να δίνουν υπεραξία στις μετοχές τους τόσο σε σύγκριση με παρόμοια ιδιότητα αγροκτήματα όσο και από την άποψη της αποδοτικής χρήσης των πόρων. Ένα μεγάλο μέρος των κεφαλαίων παρέχεται συχνά από το εξωτερικό των οργανισμών, ενώ το κίνητρο να διαθέσουν ένα επαρκές μερίδιο του πλεονάσματος για επενδύσεις είναι περιορισμένο λόγω της χαμηλής παραγωγικότητας της ομάδας και λόγω του κινήτρου για να αποκτηθεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο του πλεονάσματος για προσωπική κατανάλωση (Lele 1981).

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία της συνεργασίας, αλλά μόνο μια μικρή ομάδα ακαδημαϊκών έχουν εστιάσει στον ορισμό της επιτυχία της συνεργασίας. Η επιτυχία είναι το οικονομικό αποτέλεσμα των επιδόσεων μιας επιχείρησης. Σε τμήματα όπως το Έρευνας και Ανάπτυξης, ο καθορισμός της επιτυχίας είναι ακόμη πιο δύσκολος. Η έλλειψη ποσοτικών εργαλείων έχει οδηγήσει στην έννοια του προσανατολισμού στους στόχους. Για να εφαρμοστεί η παραπάνω έννοια στην πράξη, οι στόχοι πρέπει να καταστούν λειτουργικοί, γεγονός που προκαλεί προβλήματα, για παράδειγμα η δυσκολία σαφήνειας των στόχων και η περιορισμένη συγκρισιμότητα των μεταβλητών που συνιστούν τον στόχο (Link & Marx 2002). Είναι προφανές ότι οι επιχειρήσεις δημιουργούν πλεονεκτήματα ώστε να μπορούν να ανταγωνιστούν τις υπόλοιπες επιχειρήσεις σε μακροπρόθεσμη περίοδο. Δηλαδή, οι αλυσίδες αξίας τους και οι δραστηριότητες τους πρέπει να

παρέχουν την απαραίτητη υποστήριξη για να γίνουν αυτά τα πλεονεκτήματα βιώσιμα. Αυτή η βιωσιμότητα εξαρτάται σε τρεις συνιστώσες σύμφωνα με τον Porter (1980). Η πρώτη είναι η πηγή του πλεονεκτήματος, που εμφανίζει την ιεραρχία των πηγών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε όρους βιωσιμότητας. Δεύτερον, ανώτερης τάξης πλεονεκτήματα συνήθως εξαρτώνται από ένα ιστορικό βιώσιμης και σωρευτικής επένδυσης σε φυσικές εγκαταστάσεις, έρευνα και ανάπτυξη ή το μάρκετινγκ. Ο τρίτος και πιο σημαντικός λόγος είναι ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι βιώσιμο μόνο με διαρκή βελτίωση και αναβάθμιση (Bakouros, Skayannis, Stamboulis 2001 pp 135).

Εκτός από το βαθμό επίτευξης των στόχων, η συνολική ικανοποίηση με την προσπάθεια μπορούν να μετρηθούν καθώς και οι εισροές για τους συνέταιρους. Ένα τρίτο στοιχείο της επιτυχίας είναι η "οργανωσιακή μάθηση". Η απόκτηση γνώσης, οι πολύτιμες πληροφορίες και εμπειρίες ή ευκαιρίες σε νέες αγορές μπορεί να είναι ο πιο κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία της συνεργασίας. Ακόμη και αν οι αρχικοί στόχοι δεν επιτευχθούν, η συνεργασία μπορεί να κριθεί ως επιτυχημένη, για παράδειγμα όταν γεννιούνται νέες επιχειρηματικές ιδέες. Ένας ακόμη παράγοντας είναι η υποκειμενικότητα του κάθε ατόμου για τη συνολική ικανοποίηση από τα αποτελέσματα.

Έτσι, η συνεργατική επιτυχία είναι πολύπλευρη και περιλαμβάνει:

- Την επίτευξη των αρχικών στόχων.
- Τα συνολικά έσοδα των συνεργατών.
- Την οργανωσιακή μάθηση (απόκτηση εμπειριών και νέας γνώσης)
- Την ατομική ικανοποίηση.

Μόνο μερικοί από τους παραπάνω παράγοντες είναι εύκολα μετρήσιμοι, γεγονός που αυξάνει την πολυπλοκότητα μέτρησης της επιτυχίας της συνεργασίας (Link & Marxt 2002).

### **Οι συνεταιρισμοί βάσει του ρόλου των μελών**

Ένας άλλος διαχωρισμός των ρόλων των μελών στους συνεταιρισμούς είναι μεταξύ του συνεισφέροντα και του επενδυτή. Έχουν τη δυνατότητα να δώσουν ανάλογη βαρύτητα σε αυτούς τους δύο ρόλους. Η βελτίωση των αποτυχιών της αγοράς επιδιώκεται από το ρόλο του συνεισφέροντα. Καθώς οι συνεταιρισμοί είναι μια μορφή επιχειρηματικότητας κάθετης ολοκλήρωσης, ο ρόλος του συνεισφέροντα υπερισχύει του ρόλου του επενδυτή. Ο σκοπός της επένδυσης στο συνεταιρισμό επιτρέπει τη διεξαγωγή του εμπορίου. Έτσι, οι συνεταιρισμοί παραδοσιακά είναι οργανωμένοι με τέτοιο τρόπο που θα ενισχύουν το ρόλο του συνεισφέροντα και θα καταπιέζουν το ρόλο του επενδυτή. Ο ρόλος του επενδυτή εντοπίζεται κυρίως στους συνεταιρισμούς που έχουν εμπορεύσιμα και μεταβιβάσιμα δικαιώματα. Ο ρόλος του συνεισφέροντα είναι πιο σημαντικός όταν τα μέλη αντιμετωπίζουν τον συνεταιρισμό ως διορθωτή των αποτυχιών της αγοράς, ή όταν υπάρχει επαρκής εμπιστοσύνη και συνοχή των μελών για να ελέγχουν την επιχείρηση. Αρα, όταν οι δύο ρόλοι συνδέονται, προκύπτουν τέσσερις τύποι συνεταιρισμού (Nilson 2001).

**Πίνακας 2: Τύποι συνεταιρισμών βάσει των ρόλων των μελών**

Σημαντική	<b>I.</b>	<b>II.</b>
	<b>Παραδοσιακοί συνεταιρισμοί</b>	<b>Επιχειρηματικοί συνεταιρισμοί</b>
Ανάμειξη των μελών στο ρόλο του συνεισφέρον	<i>Ο συνεταιρισμός ως συλλογική επιχείρηση</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ασήμαντα προβλήματα για τα δικαιώματα ιδιοκτησίας</li> <li>• Αποτελεσματική αντιμετώπιση των αποτυχιών της αγοράς</li> </ul>	<i>Εξατομικευμένη συνεταιριστική επιχείρηση</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ασήμαντα προβλήματα για τα δικαιώματα ιδιοκτησίας</li> <li>• Αποτελεσματική αντιμετώπιση των αποτυχιών της αγοράς</li> </ul>
	<b>III.</b>	<b>IV.</b>
Ασήμαντη	<b>Εκφυλισμένοι συνεταιρισμοί</b>	<b>Πρώην συνεταιρισμοί</b>
	<i>Ο λόγος ύπαρξης των συνεταιρισμών είναι οι φτωχοί</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Σημαντικά προβλήματα δικαιωμάτων ιδιοκτησίας</li> <li>• Αδυναμία διόρθωσης των αποτυχιών της αγοράς</li> </ul>	<i>Μετατροπή σε επιχειρήσεις επενδυτών</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ασήμαντα προβλήματα για τα δικαιώματα ιδιοκτησίας</li> <li>• Καμία φιλοδοξία για τη διόρθωση των αποτυχιών της αγοράς</li> </ul>
	Ασήμαντη	Σημαντική

**Ανάμειξη των μελών στο ρόλο του επενδυτή**

Πηγή: (Nilson 2001)

Τύπος I: Παραδοσιακοί συνεταιρισμοί (traditional cooperatives). Όσο τα μέλη αντιλαμβάνονται τη σχέση συνεισφοράς ως ανταποδοτική, πιθανόν θα θεωρούν ότι ο ρόλος του συνεισφέροντα θα επισκιάζει το ρόλο του επενδυτή. Η επιχείρηση μπορεί να χρηματοδοτείται συλλογικά και χωρίς κανένα πρόβλημα, από τη στιγμή που τα μέλη μπορούν να ελέγχουν αυτή την κατάσταση από τη θέση του συνεισφέροντα. Οι παραδοσιακοί συνεταιρισμοί εντοπίζονται εκεί που οι επιχειρηματικές λειτουργίες σχετίζονται στενά με τις λειτουργίες των μελών, για παράδειγμα η συλλογή γάλακτος, κρέατος και άλλων χύδην προϊόντων που παράγονται από τους αγρότες. Τέτοιες λειτουργίες πιθανόν να χαρακτηρίζονται από τον μεγάλο όγκο, καθώς είναι εύκολη η τυποποίηση και η αυτοματοποίηση. Αν ο συνεταιρισμός έρχεται σε επαφή μόνο με το πρώτο επίπεδο της εφοδιαστικής αλυσίδας, το μέγεθος της επένδυσης θα είναι σχετικά μικρό. Επίσης, καθώς η κλίμακα των λειτουργιών αυξάνει, η επενδύσεις ανά μονάδα και ανά μέλος θα μειώνονται. Λόγω της φθίνουσας καμπύλης του μέσου κόστους επεξεργασίας, τα μέλη παροτρύνονται να αυξήσουν τους όγκους παραγωγής επεκτείνοντας τις δικές τους λειτουργίες και προσκαλώντας νέα μέλη (Nilson 2001).

Τύπος II: Επιχειρηματικοί συνεταιρισμοί (Entrepreneurial cooperatives) Όταν τα μέλη εμπλέκονται και στους δύο ρόλους, ο συνεταιρισμός είναι αποτελεσματικός στην ενδυνάμωση της

θέσης των μελών στην αγορά. Οι αξιώσεις και τα δικαιώματα είναι εμπορεύσιμα ως μετοχές. Τα μέλη είναι πρόθυμα τα επενδύουν μεγάλες ποσότητες και λαμβάνουν αμοιβές για τα κεφάλαια τους. Αν οι λειτουργίες των συνεταιρισμών εκτείνονται πέρα από τις λειτουργίες των μελών, η ανάγκη για κεφάλαια αυξάνει. Οι επενδύσεις ανά μονάδα γίνονται τόσο μεγάλες όπου δεν αναμένεται για τα μέλη να επενδύσουν μεγάλες ποσότητες χωρίς ατομική ιδιοκτησία. Ομοίως, οι λειτουργίες θα γίνουν πιο πολύπλοκες σε όρους παραγωγής και μάρκετινγκ, και έτσι υπάρχει ανάγκη για πιο καθορισμένα δικαιώματα ιδιοκτησίας αν η επιχείρηση γίνεται πιο αποδοτική. Καθώς οι επενδύσεις των μελών αυξάνονται ολοένα και περισσότερο, τα μέλη θα υιοθετήσουν μια πιο επιχειρηματική στάση και οι κοινωνικοί παράγοντες θα υποβαθμιστούν (Nilson 2001).

Τύπος III: Εκφυλισμένοι συνεταιρισμοί (Degenerated cooperatives). Αν τα μέλη θεωρούν ότι ο συνεταιρισμός δεν έχει την επαρκή ικανότητα να διορθώσει τις αποτυχίες της αγοράς, ενώ αποτυγχάνει να εκτιμήσει το ρόλο του επενδυτή, τότε βρίσκεται σε δεινή κατάσταση. Προκύπτουν προβλήματα ελέγχου και οι μηχανισμοί της αγοράς είναι αδύναμοι. Αν δεν ληφθούν οι απαραίτητες ενέργειες αναδιοργάνωσης, οι πόροι θα εξαντληθούν και ταυτόχρονα θα απειληθεί η ύπαρξη του συνεταιρισμού. Οι περισσότεροι εκφυλισμένοι συνεταιρισμοί προέρχονται από τον παραδοσιακό τύπο. Με το πέρασμα του χρόνου, αναπτύχθηκαν κάποιες μεγάλες επενδύσεις σε επιχειρηματικούς τομείς διαφορετικούς από τους τομείς δραστηριοποίησης των μελών. Καθώς οι συνεταιρισμοί αναπτύσσονται, τα χαρακτηριστικά μέλη γίνονται ολοένα και πιο ετερογενή και ανώνυμα (Nilson 2001).

Τύπος IV: Πρώην συνεταιρισμοί (Ex-cooperatives (non-)). Αυτός ο τύπος οργανισμού ανήκει περισσότερο στις IOFs παρά στους συνεταιρισμούς, αλλά οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης ίσως είναι πρώην μέλη της συνεταιριστικής κοινότητας, ή η επιχείρηση ανήκει στον συνεταιρισμό. Οι πρώην συνεταιρισμοί είναι το αποτέλεσμα των εκφυλισμένων συνεταιρισμών που έχουν αντιμετωπίσει ανυπέρβλητες δυσκολίες και έχουν αποτύχει να μετατραπούν σε παραδοσιακούς ή επιχειρηματικούς συνεταιρισμούς (Nilson 2001).

## **Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία**

- Adepoju A., Ganiyu M., Ogunniyi L. (2012) "A comparative analysis of economic efficiency between traditional and improved rice varieties farmers in oriade local government area of osun state". Trends in Agricultural Economics, :1-13
- Akerman M.W., Arvonen V., Katko T.S., Pietila P.E., Takala A.J. (2011) "The evolving role of water co-operatives in Finland". International Journal of Co-operative Management, 5 (2): 11-19
- Akorie M.E.M., Ding Q., Pavlovich K. (2009) " A critical review of three theoretical approaches on knowledge transfer in cooperative alliances". International Journal of Business and Management, 4 (1): 47-55
- Aleman J. (2011) "Cooperative institutions and inequality in the OECD: bridging the firm back in". Social Science Quarterly, 92 (3): 830-849
- Arbuckle M. et al (2013) "Conservation incentives and collective choices in cooperative fisheries". Marine Policy, 37: 132-140
- Bager T., Michelsen J. (1994) "The dynamics of cooperatives. Lessons from Scandinavia" :3-11
- Bakaikoa B., Begiristain A., Errasti A. (2004) "Governance of the Mondragon corporation cooperativa". Annals of Public and Cooperative Economics, 75 (1): 61-87
- Bakaikoa B., Elgoibar P., Errasti A., Heras I. (2003) "The internationalization of cooperatives: the case of the Mondragon cooperative corporation". Annals of Public and Cooperative Economics, 74 (4): 553-584
- Bakouros Y.L., Skayannis P.D., Stamboulis Y.A. (2001) Entrepreneurship and innovation policies in the european periphery : a research agenda, Volos, University of Press
- Bartlett W., Cable J., Estrin S., Jones D., Smith S. (1992) "Labor-managed cooperatives and private firms in North Central Italy: An empirical comparison". Industrial and Labor Relations Review, 46 (1): 103-118
- Basterretxea I., Martinez R. (2012) " Impact of management and innovation capabilities of performance: are cooperatives different? ". Annals of Public and Cooperative Economics, 83 (3): 357-381
- Bella I., Kallimanis A.S., Labrianidis L., Pantis J., Sgardelis S., Tzanopoulos J. (2011) "Agricultural decline and sustainable development on mountain areas in Greece: sustainability assessment of future scenarios". Land Use Policy, 28: 585-593
- Berlin C., Erikson L.O. (2007) "A comparison of characteristics of forest and farm cooperative members". Journal of Cooperatives, 20: 50-63

- Bernardi A., Koppa T. (2011) "A better place to work: Finnish co-operative in a comparative organizational climate analysis". *International Journal of Co-operative Management*, 5 (2): 20-36
- Blegger I. (2004) "Davis on co-operative management: an exposition and reflection". *International Journal of Co-operative Management*, 1 (2): 53-55
- Boland M.A., Katz J.P. (2002) "One for all and all for one? A new generation of co-operatives emerges". *Long Range Planning*, 35: 73-89
- Bond J.K. (2009) "Cooperative financial performance and board of director characteristics: a quantitative investigation". *Journal of Cooperatives*, 22: 22-44
- Borgaza C. (1996) "Social cooperatives and work integration in Italy". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 67 (2): 209-234
- Browning M., Lewchuk W. (1990) "Workers' preferences for co-operatives versus private buy-outs". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 14: 261-283
- Buiter W., Kletzer K. (1991) "The welfare economics of cooperative and noncooperative fiscal policy". *Journal of Economic Dynamics and Control*, 15: 215-244
- Castillo D., Saisel A. (2005) "Simulation of common pool resource field experiments: a behavioral model of collective action". *Ecological Economics*, 55: 420-436
- Chaddad F. (2012) "Advancing the theory of the cooperative organization: the cooperative as a true hybrid". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83 (4): 445-461
- Clemente J., Diaz-Foncea M., Marcuello C., Sansos-Navarro M. (2012) "The wage gap between cooperative and capitalist firms: evidence from Spain". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83 (3): 337-356
- Cook M.L., Iliopoulos C. (1999) "Beginning to inform the theory of the cooperative firm: Emergence of the new generation cooperative". *The Finnish Journal of Business Economics*, : 525-535
- Daneke G.A., Hall J.K., Lenox M.J. (2010) "Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions". *Journal of Business Venturing*, 25: 439-448
- Develtere P. (1993)"Cooperative movements in the developing countries. Old and new orientations" :179-207
- Diamantopoulos M. (2012) "Breaking out of co-operation's "iron cage": from movement degeneration to building a developmental movement". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 199-214
- Dinar A., Madani K. (2012) "Cooperative institutions for sustainable common poll resource management: Application to groundwater". *Water Resource Research*, 48: 1-15



- Ellwood W. (2012) "Co-ops offer a far better way to organize economic activity". *CCPA Monitor*, : 8-10
- Freeman E (1988) "Stakeholder Theory of the Modern Corporation". *General Issues in Business Ethics*, : 38-48
- Fulton M., Hueth B. (2009) "Cooperative conversions, failures and restructurings: an overview". *Journal of Cooperatives*, 23: i-xi
- Fulton J., Lerman Z., Parliament C. (1990) "Performance of Cooperatives and Investor-Owned Firms in the Dairy Industry". *Journal of Cooperatives*, :2-16
- Gifford S. (1999) "Efficient moral hazard". *Journal of Economic Behavior & Organization*, 40: 427-442
- Grossman S.J., Hart O.D. (1983) "An analysis of the principal-agent problem". *Econometrica*, 51 (1): 7-45
- Hagen H. (2011) "Κατευθυντήριες γραμμές για τη συνεταιριστική νομοθεσία". Γενεύη, Διεθνές Γραφείο Εργασίας (ILO)
- Hardin G. (1968) "The tragedy of the commons" *Science*, 162 (3859): 1243-1248
- Hemmer T. (2007) "On the subtleties of the principal-agent model, Chapter 6". University of Houston :123-142
- Hill C.W.L., Hitt M.A., Hoskisson R.E. (1992) "Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms". *Organization Science*, 3 (4): 501-521
- Hodgson G. (1999) "Economics and Utopia, why the learning economy is not the end of history". London, Routledge
- Holcomb R.B., Kenkel P. (2011) "Producers cooperative oil mill: a case study in strategic planning for a cooperative". *Journal of Cooperatives*, 25: 82-96
- Holmberg S. (2011) "Solving the "Coffee Paradox": Understanding Ethiopia's Coffee Cooperatives Through Elinor Ostrom's Theory of the Commons", Univeristy of Massachusetts-Amherst. Open Access Dissertations. Paper 379.
- Jones H.B., Thompson J.C. (1980) "Economic appraisal of cooperative enterprise in the United States: Principles and issues". *Agricultural Administration*, 8: 385-400
- Jones H.B., Thompson J.C. (1982) "Agricultural co-operatives in the United States: Origin and current status". *Agricultural Administration*, 11: 1-22

- Jussila I., Tuominen P. (2010) "Exploring the consumer co-operative relationship with their members. An individual psychological perspective on ownership". *International Journal of Co-operative Management*, 5 (1): 23-33
- Katchova A.L. (2010) "Agricultural cooperative and contract price competitiveness". *Journal of Cooperatives*, 24: 2-12
- Keenan D., Maier M. (1994) "Cooperative learning in economics". *Economic Inquiry*, 32: 358-361
- Kim D., Rai V. (2002) "Principal-agent problem: a cognitive map approach". *Electronic Commerce Research and Applications*, 1: 174-192
- King R., Ortmann G. (2007) "Agricultural cooperatives I: History, theory and problems". *Agrekon*, 46 (1): 40-68
- Klein K.K., Richards T.J., Walburger A. (1998) "Principal-agent relationships in agricultural cooperatives: An empirical analysis from rural Alberta". *Journal of Cooperatives*, :21-34
- King R., Ortmann G. (2007) "Agricultural Cooperatives I: History, Theory and Problems". *Agrekon*, 46 (1): 40-68
- Knight R. (2009) "Surrendering the co-operative advantage: degeneration and the growth of managerialism in a post co-operative social enterprise". *International Journal of Co-operative Management*, 4 (2): 36-44
- Koppa T., Troberg E. (2011) "The relationship of the co-operative ownership model to knowledge workers levels of innovation and motivation". *International Journal of Co-operative Management*, 5 (2): 37-46
- Kornginnaya S. (2010) "Strengthening the spirit of enterprise- the co-operative way". *International Journal of Co-operative Management*, 5 (1): 54-61
- Lasserre P., Soubeyan A. (2003) "A Ricardian model of the tragedy of the commons". *Journal of Economic Behavior & Organization*, 50: 29-45
- Lazonick W. (2001) "Η οργάνωση των επιχειρήσεων & ο μύθος της οικονομίας της αγοράς". Ηράκλειο Κρήτης, Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης
- Lele U. (1981) "Co-operatives and the poor: A comparative perspective". *World Development*, 9: 55-72
- Levi Y., Davis P. (2008) "Cooperatives as "enfants terribles" of economics: some implications for the social economy". *The Journal of Socio-Economics*, 37: 2178-2188

- Libecap G. (2009) "The tragedy of the commons: property rights and markets as solutions to resource and environmental problems". *The Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 53: 129-144
- LiCalzi M., Spaeter S. (2003) "Distributions for the first-order approach to principal-agent problems". *Economic Theory*, 21: 167-173
- Ling C. (2009) "What cooperatives are (and aren't) ". *Rural cooperatives*, :4-6
- Link P., Marxt C. (2002) "Success factors for cooperative ventures in innovation and production systems". *International Journal of Production Economics*, 77: 219-229
- Maietta O., Sena V. (2010) "Financial constraints and technical efficiency: some empirical evidence for Italian producers' cooperatives". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 81 (1): 21-38
- McCain R.A. (2008) "Cooperative games and cooperative organizations". *The Journal of Socio-Economics*, 37: 2155-2167
- Merel P.R., Satone T.L., Sexton R.J. (2009) "Cooperatives and quality-differentiated markets: strengths, weaknesses, and modeling approaches". *Journal of Rural Cooperation*, 37 (2): 201-224
- Michael S.C. (2007) "Transaction cost entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, 22: 412-426
- Michelsen J. (1994) "The rationales of cooperative organizations. Some suggestions from Scandinavia". *South Jutland University Centre* :13-34
- Nakkiran S. (2009) "A study on the marketing efficiency of primary agricultural co-operatives in west Shoa Zone of Ethiopia". *International Journal of Co-operative Management*, 4 (2): 82-87
- Natale S.M., Sora S.A. (2009) "Business, organisation and the university". *International Journal of Co-operative Management*, 4 (2): 55-60
- Nelson R. (1991) "Why do firms differ, and how does it matter? ". *Strategic Management Journal*, 12: 61-74
- Nilsson J. (1996) "The nature of cooperative values and principles. Transaction cost theoretical explanations". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 67 (4): 633-653
- Nilsson J. (2001) "Organizational principles for co-operative firms". *Scandinavian Journal of Management*, 17: 329-356
- Novkovic S. (2008) "Defining the cooperative difference". *The Journal of Socio-Economics*, 37: 2168-2177
- OECD (1990) *Implementing change : entrepreneurship and local initiative*, Paris, OECD
- Ollila P. (1994) "Farmers Cooperatives as market coordinating institutions". *Academy of Finland*: 81-102

- Ortega C.P. (2010) "Agricultural co-operation in Spain. Developing research goals and a literature review on the issue of success factors for a co-operative management applied in the case of an olive oil co-operative". *International Journal of Co-operative Management*, 5 (1): 46-53
- Ostrom E. (1990) "Governing the commons, The evolution of institutions for collective action". Cambridge, Cambridge University Press
- Ostrom E. (1999) "Coping with tragedies of the commons". *Annual Review of Political Science*, 2: 493-535
- Ostrom E., Schroerer L., Wynne S. (1993) "Institutional Incentives and Sustainable Development, Infrastructure Policies in perspective". Boulder-Colorado, Westview Press
- Ostrom, V., Ostrom E (1977). *Public Goods and Public Choices: The Emergence of Public Economies and Industry Structures*. In *Alternatives for Delivering Public Services: Toward Improved Performance*. Reprinted in Ostrom, V. *The Meaning of American Federalism*. San Francisco: Institute for Contemporary Studies. 1991.
- Ozdemir G. (2005) "Cooperative-shareholder relations in agricultural cooperatives in Turkey". *Journal of Asian Economics*, 16: 315-325
- Page F.H. (1992) "Mechanisms design for general screening problems with moral hazard". *Economic Theory*, 2: 265-281
- Patel D.P. (2012) "Cooperative sector and economic development". *Indian Streams Research Journal*, 2 (8)
- Phansalkar S., Srinivasan R. (2003) "Residual Claims in cooperatives: design issues". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 74 (3): 365-395
- Porter P., Scully G. (1987) "Efficiency in cooperatives". *Journal of Law and Economics*, 30 (2): 489-512
- Prasad B. (2009) "Human resource management in Indian co-operatives: some issues". *International Journal of Co-operative Management*, 4 (2): 61-64
- Pryor F. "The economics of production cooperatives: A reader's guide" :133-172
- Quiggin J. (1995) "Common property in agricultural production". *Journal of Economic Behavior & Organization*, 26: 179-200
- Rajendran S. (2009) "Co-operative innovative strategy and rural transformation: empirical evidence from three Indian villages". *International Journal of Co-operative Management*, 4 (2): 45-54
- Rayo L. (2007) "Relational incentives and moral hazard in teams". *The Review of Economic Studies*, 74 (3): 937-963

- Reed M.G. (1995) "Cooperative management of environmental resources: a case study from Northern Ontario, Canada". *Economic Geography*, 71 (2): 132-149
- Robinson A., Wilson N. (1993) "Co-operative vs private firms: An empirical comparison of cooperative and private small firms in Britain". *International Business Review*, 2 (3): 281-296
- Rodgers L. (2008) "Hybrid Cooperatives Challenges and advantages". *The National Center for Employee Ownership*, :1-8
- Rosner M. (1985) "Theories of cooperative degeneration and the experience of the Kibbutz". *University of Haifa*
- Runge C.F. (1986) "Common property and collective action in economic development". *World Development*, 14 (5): 623-635
- Shavell S. (1979) "Risk sharing and incentives in the principal and agent relationship". *The Bell Journal of Economics*, 10 (1): 55-73
- Smith R.J. (1981) "Resolving the tragedy of the commons by creating private property rights in wildlife". *Cato Journal*, 1 (2): 439-468
- Sobel J. (1993) "Information control in the principal-agent problem". *International Economic Review*, 34 (2): 259-269
- Spulber D. (2009) "The Theory of the Firm: Microeconomics with Endogenous Entrepreneurs, Firms, Markets, and Organizations". *Cambridge: Cambridge University Press*.
- Srinivasan R. (2011) "The cost of risky debt in cooperatives". *Journal of Cooperatives*, 25: 1-15
- Swedberg R. (2000) *Entrepreneurship, The social science view*, New York, Oxford University Press
- Turnbull S. (1994) "Stakeholder democracy: Redesigning the governance of firms and bureaucracies". *The Journal of Socio-Economics*, 23 (3): 321-360
- Wade R. (1987) "The management of common property resources: collective action as an alternative to privatization or state regulation". *Cambridge Journal of Economics*, 11: 95-106
- Ιωαννίδης Σ. (1995) "Σύγχρονες θεωρίες για την φύση της επιχείρησης". Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση
- Ιωαννίδης Σ. (2001) "Επιχείρηση και επιχειρηματικότητα". Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση
- Τσαντίλα Σ. (2012) "Ιδιοκτησιακά Δικαιώματα-Η θεωρία της επιχείρησης". Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## **Ιντερνέτ**

- ICA (2013) "History of the cooperative movement": ICA, Διαθέσιμο: <http://ica.coop/en/what-co-op/history-co-operative-movement> [Πρόσβαση: 22 Μαΐου 2013]
- NCBA (2013α) "Consumer Cooperatives": NCBA, Διαθέσιμο: <http://www.ncba.coop/ncba/about-co-ops/co-op-types/consumer-cooperatives> [Πρόσβαση: 25 Μαΐου 2013]
- NCBA (2013ε) "Hybrid Cooperatives": NCBA, Διαθέσιμο: <http://www.ncba.coop/ncba/about-co-ops/co-op-types/hybrid-cooperatives> [Πρόσβαση: 25 Μαΐου 2013]
- NCBA (2013δ) "Producer Cooperatives" :NCBA, Διαθέσιμο:<http://www.ncba.coop/ncba/about-co-ops/co-op-types/producer-cooperatives> [Πρόσβαση: 25 Μαΐου 2013]
- NCBA (2013β) "Purchasing & Shared Services": NCBA, Διαθέσιμο:<http://www.ncba.coop/ncba/about-co-ops/co-op-types/purchasing-a-shared-service-cooperatives> [Πρόσβαση: 25 Μαΐου 2013]
- NCBA (2013γ) "Worker Cooperatives": NCBA, Διαθέσιμο: <http://www.ncba.coop/ncba/about-co-ops/co-op-types/worker-cooperatives> [Πρόσβαση: 25 Μαΐου 2013]