

نسل جدید تعاونی‌های کشاورزی: تجربیات جهانی و درس‌هایی برای ایران

بهاء‌الدین نجفی^۱

چکیده

گرایش به گسترش فعالیت تعاونی‌ها در زمینه بازاریابی محصولات کشاورزی از یک سو و نیاز به بازنگری مبانی سنتی تعاونی در پاسخ به شرایط جدید از سوی دیگر سبب گردیده که تعاونی‌های کشاورزی به ویژه در کشورهای پیشرفته دستخوش تحولاتی گردند. یکی از این نوآوری‌ها ایجاد تعاونی‌های بازارگرا با ویژگی‌هایی خاص می‌باشد که "تعاونی‌های نسل جدید" نام گرفته‌اند. در این مقاله نخست به مهم‌ترین دیدگاه‌های منتقدین به مبانی سنتی تعاونی پرداخته و پس از آن برخی تجربیات و عملکرد تعاونی‌های کشاورزی نسل جدید مورد بحث قرار گرفته و در پایان به آموزه‌هایی که می‌تواند به سیاست‌گذاران برای انجام اصلاحاتی در ساختار موجود تعاونی‌های کشاورزی در ایران کمک نماید پرداخته خواهد شد.

واژه‌های کلیدی: تعاونی کشاورزی، بازارگرایی، تولیدگرایی، نوآوری، ایران.

^۱ استاد اقتصاد کشاورزی دانشگاه آزاد اسلامی مرودشت

مقدمه

تعاونی‌های کشاورزی بویژه در کشورهای توسعه‌یافته در پاسخ به نیازهای جدید به تدوین استراتژی‌های جدید مبادرت کرده‌اند. یکی از مهم‌ترین این تغییرات حرکت از استراتژی تولیدگرا به استراتژی بازارگرا می‌باشد. در این مسیر در کشورهایی چون هلند آمریکا و کانادا تعاونی‌های کشاورزی با ویژگی‌های خاص ایجاد شده که "تعاونی‌های نسل جدید" نامیده می‌شود. در این مقاله نخست به برخی انتقاداتی که به اصول کهن تعاونی‌های کشاورزی شده مورد بحث قرار گرفته و سپس به به ویژگی‌های تعاونی بازارگرا و نوع پیشرفته‌تر آن یعنی تعاونی‌های نسل جدید پرداخته و در پایان با توجه به تجربیات موجود پیشنهاداتی برای گسترش فعالیت‌های تعاونی‌های روستایی و کشاورزی کشور ارائه خواهد شد.

واحدهای تولید کشاورزی در کشورهای گوناگون اعم از در حال توسعه و توسعه‌یافته کوچک بوده و در فروش و فرآوری محصولات خود با دشواری‌هایی روبرو می‌باشند. بررسی‌های انجام شده در کشورهای مختلف نشان می‌دهد که بخش عمده منافع حاصل از فروش محصولات کشاورزی عاید عوامل بازاریابی می‌شود. بر این اساس تعاونی‌های کشاورزی یکی از وظایف عمده خود را جمع‌آوری فرآوری و فروش محصولات اعضا را در بازارهای مناسب می‌دانند. از سوی دیگر سلیقه مصرف‌کنندگان در بازار در نتیجه افزایش درآمد و یا آگاهی از مسایل تغذیه‌ای پیوسته در حال تغییر است. افزایش اشتغال بانوان در خارج از خانه سبب شده است که تقاضا برای محصولات آماده شده افزایش یابد. پیشرفت تکنولوژی در زمینه حمل و نقل نگهداری و فرآوری سبب تغییر در مکان زمان و شکل عرضه محصولات گردیده است. این تغییرات بازار و همچنین فرآیند جهانی شدن سبب گردیده است که بسیاری از تعاونی‌های کشاورزی به‌ویژه در کشورهای پیشرفته با دگرگونی در استراتژی در ساختار سازمانی و مالی خود نیز تغییراتی ایجاد کنند. لازمه استراتژی بازارگرا سرمایه‌گذاری جدید و تامین منابع مالی برای این‌گونه سرمایه‌گذاری‌ها می‌باشد. بازارگرایی مستلزم سرمایه‌گذاری گسترده در زمینه‌های چون ادغام عمودی تحقیق و توسعه نوآوری در محصول و توسعه علائم تجاری می‌باشد.

اعضاء تعاونی معمولاً تمایلی به سرمایه‌گذاری قابل ملاحظه در تعاونی نداشته و بایستی شکل‌های مالکیت و مالی فردی جدیدی به منظور تأمین نیازهای مالی ایجاد شود. در غیر این صورت تهدیدهای جدی که موجب دادن علائم انگیزه‌ای نادرست به اعضا می‌گردد، به‌وجود می‌آید که به نوبه خود منجر به ایجاد اختلال در جریان سرمایه‌گذاری به تعاونی می‌شود. این خطرات با جزئیات بیشتری مورد بحث قرار می‌گیرد.

مسایل الگوی سنتی تعاونی

مسایل عمده الگوی سنتی تعاونی در مسیر حرکت به سوی بازارگرایی را می‌توان به دو گروه مسایل مربوط به ترتیبات سازمانی و اداره فعالیت‌های تعاونی تقسیم نمود:

مسائل بنگاهی ترتیبات سازمانی تعاونی: بسیاری از پژوهشگران تعاونی معتقدند که حقوق مالکیت و ساختار اداری تعاونی‌ها موجب پیدایش مسائلی می‌شود که از جدایی مالکیت و مدیریت سرچشمه می‌گیرد (نلسون، ۱۹۸۸، ویتالیانو

نسل جدید تعاونی‌های کشاورزی...۳

۱۹۸۳، هارت (۱۹۹۷). بر اساس تئوری بنگاه^۱ رابطه میان مالک سرمایه^۲ و مدیر بنگاه^۳ موضوع جهت‌گیری و مسیر اهداف دو طرف را مطرح می‌سازد. ساختار قراردادی ادعای پسماند^۴ مسائل زیر را ایجاد می‌کند: ماهیت عمومی بودن ادعای پسماند: اعضاء تعاونی به طور مشترک مالک آن می‌باشند. زمانی که حقوق مالکیت اشتراکی و نامشخص باشد رفتار سواری مجانی^۵ را موجب می‌شود (جانسون ۱۹۹۴). تاکید تعاونی‌ها بر اصل آزادی عضویت به معنای آن است که عضو جدید مجبور نیست که به ارزش‌داری‌های تعاونی کمکی نماید. از سوی دیگر عضو مستعفی هیچ حقوقی نسبت به سرمایه مشترک که در طول مدت عضویت در ایجاد آن سهمیم بوده‌اند ندارد. این موضوع سبب می‌شود که اعضاء تمایل خود را به تصمیم‌گیری از دست داده و کنترل تصمیمات در شرکت‌های تعاونی انجام نشده و این امر سبب پیدایش مسئله تصمیم‌گیری می‌شود.

این مسئله به موازات متنوع شدن تعاونی‌ها از نظر اندازه مزرعه، محصول، سن و برخی اوقات ملیت حادث می‌شود. به عنوان مثال، مسئله افق زمانی به صورت جدی‌تر هنگامی که مزارع به جای انتقال به نسل جوان‌تر، فروخته می‌شود، ایجاد می‌شود. ساختار پسماند رشد سرمایه را، چنانچه مطالعات تجربی نشان می‌دهد، با محدودیت روبرو می‌سازد (ارنست و یانگ، ۲۰۰۲). در نتیجه، اعضاء تمایلی به سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های دارای حاشیه بازار بیشتر در زنجیره غذا (به سبب وجود ریسک بازاری قابل ملاحظه) ندارند.

بسیاری از سرمایه‌گذاری‌ها که در استراتژی بازرگر وجود دارد مانند علامت‌گذاری، بسته‌بندی، توسعه محصولات جدید و تحقیق و توسعه در این گروه جای می‌گیرند. به جای آن، اعضاء بر هیئت مدیره در جهت افزایش مازاد برگشتی و توزیع منصفانه سود به جای سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت فشار می‌آورند (کوک، ۱۹۹۵). مسائل مربوط به اداره فعالیت‌های تعاونی: هرچند مسائل موجود میان بدنه و مدیریت در مدل تعاونی‌های رایج مسائل جدی به وجود می‌آورند ولی مسائل مربوط به اداره امور بازرگانی تعاونی‌ها نیز به دلایل زیر به همان اندازه اهمیت دارند.

برای سال‌های زیادی، شرکت‌های تعاونی از شیوه «رفتار مساوی^۶» بهره جسته‌اند. این شیوه عمل بر این فرضیه بنا نهاده شده که تصمیمات تعاونی همگن و ترجیحات گروه‌های گوناگون یکسان می‌باشد (لینگ ۲۰۱۱) به عنوان مثال قیمت مساوی که جزء مهم رفتار یکسان می‌باشد. «رفتار یکسان» گویای تعیین قیمت یکسان برای واحد کالای عرضه شده و یا محصول خریداری شده بدون توجه به حجم معامله می‌باشد. بدین گونه، اعضاء بزرگ‌تر هزینه مساوی با اعضایی که میزان نهاده کم‌تری خریداری می‌کنند پرداخته و همچنین اعضایی که محصول بیشتری به تعاونی تحویل می‌دهند، قیمت برابر با اعضاء کوچک‌تر دریافت می‌دارند. بدین گونه اعضاء با حجم معامله کم‌تر هزینه کم‌تری متحمل شده و یا درآمد خالص بیشتری به ازاء هر واحد دریافت می‌نمایند.

¹ Agency theory

² Owner-principal

³ Manager agent

⁴ Residual Claims

⁵ Free rider

⁶ Equal treatment

پیچیدگی مهم دیگر "رفتار مساوی" به «تنوع محصولات زراعی» مربوط می‌شود. هرچند بهبود کیفیت محصولات مزرعه به نظام درجه‌بندی قابل اعتماد تعاونی مربوط می‌شود، امروزه حتی چالش بزرگ‌تری وجود دارد. پیدایش بازارهای جدید، به عنوان مثال، غذاهای منطقه‌ای، غذاهای سازگار با محیط که ناشی از تنوع تقاضا می‌باشد منجر به تنوع بیشتر تولیدات در سطح مزرعه شده است. این امر ضرورت تنوع قیمت را آشکار می‌سازد. جوهره و اعمال «رفتار مساوی» شناخت و بهره‌برداری از چنین موقعیت‌های بازاری را دشوار می‌سازد.

افزون بر «قیمت مساوی»، شرکت‌های تعاونی، به طور سنتی، خرید محصولات را به اعضا محدود می‌سازند. عدم تمایل به متنوع ساختن منابع خرید و یا انواع محصولات مانع از کارایی عملیات بازرگانی برای خرید نهادها از منابع ارزان‌تر می‌گردد. افزون بر این، مسائل تدارکاتی جدی می‌تواند در نتیجه فصلی و متغیر بودن محصولات زراعی ایجاد شود. غیریکنواختی جریان موادمخام به عملکرد مطمئن فعالیت‌های توزیعی به‌هنگام انجام معامله با مشتریان صنعتی و خرده‌فروشی لطمه می‌زند، نه تنها نهادها بلکه محصولات نهایی تحت تأثیر محدودیت‌های تولیدی اعضا قرار دارد. شرکت‌های تعاونی نمی‌توانند به فعالیت‌هایی دست بزنند که در رقابت با محصولات اعضا باشد. بنابراین، تعاونی‌ها به طور بالقوه خود را از ترکیب محصولات رقابتی که از ویژگی‌های مورد تقاضای مصرف‌کنندگان است، محروم می‌سازند. بدین ترتیب، مالکیت سازمانی سنتی، نحوه کنترل و مدیریت تعاونی‌ها، توسعه عمودی در جهت فعالیت‌هایی که موجب ارزش افزوده، بهره‌برداری از فرصت‌های بازار در سطح مزرعه و فرآوری و ایجاد ارزش‌های مشتری‌پسند می‌گردد را با محدودیت روبرو می‌سازد و ترتیبات سازمانی تعاونی‌های سنتی مانع از تبدیل آنان از تولیدگرایی به بازارگرایی می‌گردد.

افق ادعاهای پسماند: پیامد مشکل‌ساز دیگر مالکیت مشترک در تعاونی‌ها آن است که پسماندهای جریان درآمدی به میزان معاملات اعضا با شرکت و نه به میزان سرمایه‌گذاری آنان در شرکت مربوط می‌شود. بنابراین، منافع سرمایه‌گذاری در طول زمان عضویت و یا بهره‌برداری عاید عضو می‌شود و نه در دوره تولیدی دارایی‌ها و این موضوع سبب ایجاد مسئله افق و یا دوره زمانی می‌شود (چاداد وهمکاران، ۲۰۰۵).

قابلیت مبادله پسماند: رفتار ریسکی اعضا با یکدیگر متفاوت بوده و مجموع خطرات در نتیجه عدم وجود بازار ثانوی برای سهام تشدید می‌شود. اعضا نمی‌توانند به سبب عدم وجود قابلیت مبادله حقوق مالکیت پرتوفولیوی سرمایه‌گذاری خود را که بیان‌کننده ترجیحات ریسکی آنها است به دست آورند و در نتیجه مسئله پورتوفولیو ایجاد می‌شود.

تصمیمات مربوط به مالکیت: جدایی پذیرش تحمل خطر پسماند از مدیریت در شرکت‌های سهامی موجب تصفیه فرآیند تصمیم‌گیری می‌شود. بدین‌گونه که مدیریت تصمیم‌گیری (اتخاذ تصمیم و اجرای آن) به وسیله مدیریت اعمال شده و کنترل تصمیمات (تصویب و نظارت) به وسیله مالکین که همان سهامداران باشند، انجام می‌شود. بازار سهام علائم لازم را برای ارزیابی عملکرد مدیریت نشان می‌دهد و این یک مکانیسم کنترل‌کننده از سوی سهامداران می‌باشد. در نتیجه نبود چنین مکانیسمی در شرکت‌های تعاونی، درگیری اعضا در کنترل تصمیمات لازم بوده و این امر به صورت محدود شدن عضویت در هیئت مدیره به اعضا کشاورز در می‌آید. در این حالت وظائف مدیریت تصمیم‌گیری به خوبی انجام نمی‌شود. نظام پاداش مناسب پیش نیاز مدیریت قوی می‌باشد. در تعاونی‌ها نمی‌توان

نسل جدید تعاونی‌های کشاورزی...ه

مالکیت سهام و یا اختیار سهام را به عنوان ابزاری برای پرداخت پاداش به مدیریت مورد استفاده قرار داد (گرهام و همکاران، ۲۰۰۲).

سازمان‌دهی برای بازارگرایی

ترتیبات سازمانی لازم برای غلبه بر مسائل یاد شده و تسهیل رفتار منطبق بر بازارگرایی به شرح زیر قابل بحث است.

اعضاء دارایی با ارزش شرکت تعاونی محسوب می‌شوند و بازارگرایی در زنجیره تعاونی بدون ایجاد انگیزه در اعضاء برای ادغام در زنجیره غذا نمی‌تواند شکوفا گردد. در گذشته، اعضاء تعاونی‌ها به سبب تولیدگرایی مورد انتقاد قرار گرفته‌اند. ولی امروزه، از دید کارشناسان، ترتیبات مالکیت امور مالی است که به طور عمده سرکوب شده و بنابراین بایستی مورد توجه ویژه قرار گیرد. شیوه سازماندهی ساختار مالی است که ماهیت علائم دریافتی از سوی اعضاء را مشخص می‌سازد. برای آنکه علائم درست به اعضاء منتقل شده و انگیزه لازم برای پذیرش بازارگرایی در تعاونی فراهم شود، لازم است که در ترتیبات مالکیت مالی حاکم به شرح زیر تجدید نظر شود.

۱- انعطاف‌پذیری در رفتار تعاونی‌ها؛ تنوع در ترجیحات، خطرات و هزینه‌ها در میان اعضاء تعاونی قابل ملاحظه می‌باشد. با ورود به فعالیت‌های با ریسک بیشتر و ادغام تعاونی‌ها، این تنوع افزایش می‌یابد. تعاونی‌ها به توافق‌های تازه‌ای به منظور حفظ وفاداری اعضاء نیاز دارند، در غیر این صورت برخی گروه‌ها ناخشنود می‌شوند. نتیجه چنین وضعیتی به سبب افزایش هزینه‌های سازمانی برای کشاورزان ارزشمند نبوده و انتقال عملیات آنان به شرکت‌های خصوصی اجتناب‌ناپذیر می‌گردد. «رفتار بر مبنای عدالت» می‌تواند به حل این مسئله کمک نماید چرا که می‌تواند ترجیحات و مساعدت‌های متفاوت گروه‌های مختلف را تشخیص داده و انگیزه‌های لازم را برای باقی ماندن در تعاونی فراهم نماید. به عنوان مثال، یک راه حل پایدار و مؤثر سازماندهی تعاونی‌ها به گروه‌های مختلف بر اساس مکان، محصول و یا سرمایه‌گذاری به منظور پاسخگویی به ترجیحات و نیازهای گوناگون در زیر یک مدیریت واحد می‌باشد (سکستون، ۱۹۹۰).

۲- تقویت حقوق مالکیت فردی؛ تأمین سرمایه اعضاء بایستی متناسب با مساعدت و یا به بیان دیگر حجم معاملات اعضاء باشد. افزون بر این، ایجاد بازار ثانوی برای سرمایه می‌تواند به «قابلیت انتقال و روانی^۱» سهام کمک کند. سهام متناسب با مساعدت می‌تواند میان اعضاء بالفعل و بالقوه به اصلاح برخی مسائل بیانجامد (کوک، ۱۹۹۵). به عنوان مثال، سهام قابل مبادله می‌تواند علائم لازم را برای ارزیابی عملکرد بازاری تعاونی و انتخاب پرتوفولیوی سرمایه‌گذاری مناسب ایجاد نماید. در چنین شرایطی، اعضاء برای سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های ریسکی‌تر مانند تولید محصول جدید و یا بسته‌بندی نشانه دار و تدارکات انگیزه بیشتری خواهند داشت. در واقع، برخی تعاونی‌ها که مایل هستند اعضاء را به سرمایه‌گذاری بیشتر در تعاونی تشویق کنند، به ایجاد بازار ثانوی برای مبادله سهام میان اعضاء اقدام کرده‌اند. هر سهم در برگیرنده حق تحویل میزان معینی مواد خام و یا محصول می‌باشد. اعضاء می‌توانند سهام خود را در شرایطی که بازتاب ارزش عملکرد بازاری تعاونی می‌باشد، با یکدیگر مبادله نمایند.

¹ Transferability and Liquidity

تجدید سازمان حقوق مالکیت به شیوه گفته شده به حداقل کردن هزینه معاملاتی در سرمایه‌گذاری‌های ریسکی در زنجیره غذا کمک می‌نماید. بسیاری از معاملات مربوط به فن‌آوری در مقابل رفتارهای فرصت‌طلبانه آسیب‌پذیر بوده و می‌تواند به سبب آنکه تعاونی در مالکیت اعضاء می‌باشد از دست برود. در نتیجه، احتمال اینکه تعاونی بتواند به شیوه‌ای بهره‌جویانه به سود اعضاء اقدام نماید، تضعیف می‌شود. بنابراین، اعضاء به تأمین مالی سرمایه‌گذاری در مراحل تولید و تبدیل تمایل پیدا می‌کنند. در حمایت از چنین ادعایی، ادبیات مربوط به مدیریت استراتژی، این نظریه را مطرح می‌سازد که «نوآوری نظام مند»^۱ و یا مجموعه‌ای به هم پیوسته از نوآوری‌های مکمل به سبب آنکه در برگیرنده هزینه‌های معاملاتی قابل ملاحظه می‌باشند، بایستی به صورت درونی سازماندهی شوند (استفانسون و همکاران، ۲۰۰۹). در غیر این صورت سرمایه‌گذاری لازم انجام نگرفته و می‌تواند به شکست بازار بینجامد.

۳- هماهنگی عرضه مواد خام؛ اهمیت فزاینده ادغام عمودی در بخش غذا نتیجه مبادله میان اعضاء و تعاونی می‌باشد. جنبه مهم این روند کاربرد جدی اصل مبادله بر مبنای هزینه^۲ است. افزون بر این، اعضاء با شرایط تحویل سختگیرانه‌تری مواجه می‌شوند. این موضوع به لحاظ اطمینان از تحویل مقادیر و کیفیت‌های خاص به کارخانجات تبدیل ضروری می‌باشد. به عنوان مثال شرکت‌های تعاونی از اعضاء می‌خواهند که حق تحویل خاصی را خریداری کنند. به همین دلیل، قراردادهایی با بیان جزئیات محصول تحویلی گسترش یافته است.

۴- تنوع خرید؛ در پاسخ به اهمیت فزاینده پاسخگویی به نیازهای کارخانجات تبدیل و مصرف‌کنندگان نهایی، تعاونی‌ها از آزادی بیشتری در داد و ستد با غیر اعضاء برخوردار می‌باشند. این سیاست خرید متنوع مربوط به معامله با غیر اعضاء را که مواد خام متفاوتی دارند میسر می‌سازد. چنین استراتژی می‌تواند تا زمانی که صرفه‌های واحد بزرگ ایجاد، نوسانات فصلی را کاهش و سبب محصولات را غنی‌تر سازد، سودمند باشد. به عنوان مثال، فصلی بودن و محدودیت تولید سیب‌زمینی مانع از این شد که شرکت تعاونی هلندی نشاسته اوب^۳ بتواند به مشتریان خود به طور منظم و مداوم محصولات خود را عرضه نماید. برای حل این مسئله، شرکت تعاونی تصمیم گرفت که منابع خرید مواد خام خود را تنوع بخشد. در مرحله نخست، شرکت تصمیم گرفت که دو هزار نفر از سیب‌زمینی‌کاران آلمانی را به عضویت بپذیرد. در مرحله بعد نسبت به خرید نشاسته ذرت و گندم در سطح جهانی برای برآوردن نیازهای خاص مشتریان بین‌المللی اقدام نمود. بدین ترتیب، تعاونی از طریق تنوع و جهانی ساختن منابع تهیه مواد خام توانست به عرضه منظم و به هنگام مواد خام ارزان و مطابق نیاز مشتریان صنعتی اقدام نماید.

۵- ایجاد شرکت‌های مشترک برای عملیات بازاریابی و بین‌المللی؛ فعالیت‌های سرمایه‌بر و ریسکی مانند حلقه‌های پایین‌تر زنجیره تبدیل، توسعه محصولات جدید، تحقیق و توسعه، و عملیات بین‌المللی، به گونه‌ای فزاینده، نیاز به سازماندهی مجدد اساسی دارد. سرعت عمل، انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی به نیازهای بازار می‌تواند در شرکت‌های مستقل تعاونی آسان‌تر انجام شود.

¹ Systematic innovation

² Business at cost principle

³ Avebe

نسل جدید تعاونی‌های کشاورزی...۷

سرمایه‌گذاران خصوصی به خرید سهام اینگونه شرکت‌ها بیشتر جذب می‌شوند. معمولاً اینگونه شرکت‌های مشترک از مزایای کنترل مالی بهتر، کاهش ریسک، دسترسی به فعالیت‌های بازاری جالب، تصمیم‌گیری پاسخگو، و استراتژی سالم‌تر برخوردارند. شرکت‌های تعاونی دانمارک به نام‌های ام. دی فودز^۱ و داینس کرون^۲ از بزرگترین شرکت‌ها در این زمینه می‌باشند که پیش‌آهنگ بوده و موفق به جلب همکاری سرمایه‌گذاران نهادی به منظور ایجاد دو شرکت بزرگ بین‌المللی به نام‌های ام. دی فودز اینترنشنال^۳ و تولیپ اینترنشنال^۴ شده‌اند که در زمینه تبدیل و عرضه محصولات فرآوری شده در بازارهای جهانی فعالیت دارند.

در مقایسه، تعاونی‌هایی که در نظام اتحادیه‌ای سازماندهی شده‌اند، غالباً به هنگام اتخاذ تصمیمات کارآفرین از ضعف‌هایی رنج می‌برند. رقابت میان اعضاء تعاونی‌های محلی عضو اتحادیه نامطلوب بوده و هماهنگی میان فعالیت‌های بازاریابی و فرآوری را دشوار می‌سازد (جانسون ۱۹۹۴). این راه حل هرچند سودمند است اما در برخی موارد، ممکن است موجب محدود شدن همکاری میان تعاونی‌ها در زمینه‌های عقیدتی که از نظر اعضاء تعیین‌کننده است، شود. به عنوان مثال، تعاونی‌های گوشت دانمارک با همکاری یکدیگر تحقیقات و توسعه (R&D) را انجام می‌دهند. در مقایسه، زمانی که نفوذ در بازارهای خارجی مورد نظر باشد، اتحاد میان تعاونی‌ها و شرکت‌های خصوصی ترجیح دارد. این مسائل سبب شده که ساختار اتحادیه‌ای برای ایجاد هماهنگی میان چندین مرحله در زنجیره غذا به سبب افزایش هزینه‌های اداری، نبود سرعت عمل و تمرکز بر بازارهای محدود مناسب نباشد. این واقعیات سبب کاهش ساختارهای اتحادیه‌ای در هلند و دیگر کشورهای اروپایی شده است.

۶- تقسیم وظایف تصمیم‌گیری؛ پیشرفت دانش مدیریت، اتحادیه‌های پیچیده و تغییر شرایط بازار چالش‌های بزرگی برای مدیریت تعاونی‌ها ایجاد کرده است. این به معنای آن است که وظایف تصمیم‌گیری بایستی میان هیئت مدیره و مدیران عامل به گونه‌ای تقسیم گردد تا هر دو بتوانند وظایف خود را به خوبی انجام دهند. ظرفیت‌های مدیریتی بایستی افزایش یابد زیرا تصمیمات مدیریتی پیچیده‌تر، ریسکی‌تر و تخصصی شده است. تعاونی‌ها بایستی توانایی جذب مدیران توانا و با انگیزه را داشته باشند. نظام پاداش مناسب، لازمه جذب مدیران ماهر می‌باشد. افزون بر این، اندازه‌گیری عملکرد مدیریت بر مبنای معیارهای بازار می‌تواند موجب کارایی بیشتر مدیریت تصمیم‌گیری در تعاونی شود (روبر، ۱۹۹۵). در همان حال، هیئت مدیره بایستی بتواند، استراتژی بلندمدت رشته فعالیت را تدوین، عملکرد مدیریت را داوری و مهم‌تر از آن دیدگاهی آرمان‌گرایانه را برای فعالیت‌های تولیدی و بازاریابی ترسیم نماید. بسیاری از تعاونی‌ها، در برخورد با پیچیدگی کنترل تصمیمات، از وجود کارشناسان ورزیده خارج از تعاونی برای مشارکت در هیئت مدیره به عنوان ابزاری برای کمک به فرایند تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند. شش موردی که پیش از این ذکر شد، شیوه‌ای است که می‌توان تعاونی‌ها را در جهت بازاری‌گرایی سازماندهی کرد و این امر می‌تواند به مورد زیر که به عقیده بسیاری از پژوهشگران تعاونی، در این فرآیند دارای نقش تعیین‌کننده می‌باشد، منجر گردد.

¹ MD Foods

² Danish Crown

³ MD Foods International

⁴ Tulip International

۷- معرفی سهام برای سازگار ساختن منافع اعضاء و مدیریت؛ در حالی که در شرکت‌های خصوصی، هدف اصلی و آشکار به دست آوردن سود بوده و طراحی انگیزه برای ارزیابی عملکرد مدیریت آسان است، در تعاونی‌ها در رابطه با ماهیت دقیق اهداف، به ویژه در سطح عملیاتی، سردرگمی وجود دارد. تمرکز تعاونی‌ها بر مدار خاصی است که اعضاء عرضه می‌کنند. در برخی موارد، شرکت‌های تعاونی با مدیریت جاه طلبانه، به دنبال حداکثر کردن سود می‌باشند. در گروه نخست، تعاونی‌ها به دنبال آن هستند که حداکثر قیمت را از فروش محصولات به دست آورند. در گروه دوم مدیریت در پی گسترش عملیات یا بهتر ساختن درآمد خالص تعاونی از طریق فعالیت‌های اقتصادی می‌باشد که ممکن است با فعالیت اصلی اعضاء رابطه دوری داشته باشد. در واقع هر دو هدف برای سازمان‌های با ادغام عمودی غیر بهینه و غیرمربوط می‌باشد.

حداکثر ساختن رفاه اعضاء و یا صاحبان تعاونی تنها راه حل مطلوب می‌باشد که به معنای حداکثر کردن منافع اعضاء به عنوان سرمایه‌گذار و مالک می‌باشد (سکستون و ایسکاو، ۱۹۸۸). برای رسیدن به چنین هدفی معرفی سهام به عنوان نماینده سرمایه‌گذاری عضو پیشنهاد شده است. پرداخت سود بر روی سهام بر مبنای عملکرد اقتصادی شامل فعالیت‌های بازاریابی و فرآوری سودآور و متفاوت از قیمتی است که اعضاء برای تحویل محصول دریافت می‌کند، می‌تواند سازشی میان تمایلات افراد به عنوان عضو و سرمایه‌گذار ایجاد کند. بر این اساس، افزایش ارزش این سهام علائمی به سرمایه‌گذاران و مدیریت می‌دهد و آنان می‌توانند تصمیمات خود را به بهترین شکل اتخاذ کنند. بر اساس آنچه که گفته شد، تعاونی بازرگرای جدید که در تعاونی‌های کشاورزی جدید در حال گسترش است متفاوت از تعاونی تولیدگرا می‌باشد. ویژگی‌های اساسی تعاونی‌های بازرگرا در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول (۱) ویژگی‌های تعاونی‌های تولیدگرا و بازرگرا

| استراتژی بازار | تعاونی تولیدگرا | تعاونی بازرگرا |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ساختار سازمانی | استراتژی بازار بر مبنای هزینه روی هم ریختن محصول (فله‌ای) توسعه افقی از طریق ساختار اتحادیه‌ای و ادغام با تعاونی‌های دیگر | استراتژی بازار بر مبنای تنوع محصول محصولات بسته‌بندی و نشانه‌گذاری شده ادغام عمودی از طریق متحدین استراتژی، کنسرسیوم تحقیق و توسعه (R&D) و شرکت‌های مشترک برای بازاریابی و توزیع |
| روابط اداری (کنترل) | اشکال سازمانی تعاونی محض فقط اعضاء کنترل دموکراتیک محدود بودن هیئت مدیره به اعضاء تصمیم‌گیری به وسیله اعضاء | ساختار سازمانی نو شامل شرکت‌های با مسئولیت محدود و مانند آن اعضاء اصلی و تعداد محدودی اعضاء سرمایه‌گذار و طرف‌های سوم رأی متناسب بر مبنای مساعدت و تعداد سهام مشارکت کارشناسان و مالکین بیرونی جدایی وظایف تصمیم‌گیری |
| روابط مالی | اعضاء به تنهایی عضویت آزاد حق ورودی محدود سرمایه مشترک حداقل سود سهام | اعضاء و تعداد محدودی غیر عضو بسته و یا عضویت مشروط حق ورودی قابل ملاحظه متناسب با مساعدت و یا خرید حق تحویل سهام قابل انتقال با منافع حاصله از آن نرخ بهره رقابتی روی حساب سرمایه و یا سود بر مبنای عملکرد روی سهام |
| روابط معاملاتی (منفعت) | محدودیت معاملات با غیر عضو قیمت‌گذاری مساوی خرید محصول همگن تعهد تحویل و قبول تعهد | معاملات با غیر عضو بر مبنای منافع قیمت‌گذاری عادلانه (متنوع) خرید متنوع در پاسخ به تقاضای مصرف کنندگان مقدار و کیفیت مشخص مورد نیاز از طریق قرارداد یا حق تحویل |

منبع: گرهام و همکاران (۱۹۹۸)

تجربه تعاونی گل در هلند: نمونه‌ای از تعاونی بازرگرا

هلند به عنوان قلب بخش گل و گیاهان زینتی در جهان محسوب شده و شرکت‌های تعاونی گل در این کشور سابقه‌ای صد ساله داشته و در رابطه با تولید، اصلاح و صادرات گل فعالیت دارند. در این میان شرکت تعاونی گل هلند، به نام فلوراهلند^۱ در دو دهه اخیر از ادغام تعاونی‌های مختلف تشکیل و با عرضه گل در بازارهای حراج به عنوان مرکز اطلاعات و معاملات نقش مهمی در بازار گل در سطح ملی و بین‌المللی ایفا می‌کند. فلوراهلند، شرکت تعاونی پیشرفته‌ای است و دارای شش مرکز «حراج گل» یک سازمان واسطه‌گری ملی به نام «ارتباط فلوراهلند»^۲ و یک بخش تجارت بین‌المللی با سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت آلمانی می‌باشد.

بازارهای حراج در مناطق مختلف سهم عمده‌ای در بازار گل داشته و از طریق شبکه اینترنتی به هم مربوط بوده و از حمایت تدارکاتی نیرومندی برخوردار بوده و به صورت شبکه واحد عمل می‌کنند.

فلوراهلند، در بازاری که مشخصه آن وجود شرکت‌های بزرگ و چند ملیتی است، به دنبال افزایش سهم و موقعیت خود در بازار است. این شرکت با عرضه بهترین و متنوع‌ترین انواع گل و گیاهان زینتی ارتباط بازرگانی گسترده‌ای با بازارهای فروش گل در سطح بین‌المللی دارد. تعاونی گل مزبور بهترین امکانات فروش را برای اعضای خود با حداقل هزینه فراهم ساخته است. این تعاونی دارای شش هزار عضو بوده و مجمع عمومی آن سالیانه دو بار برگزار شده و در آن اعضاء درباره موضوعات مهم تصمیم می‌گیرند.

هیئت مدیره تعاونی قبلاً دارای بازده عضو بوده ولی در سال ۲۰۱۰ به ۹ نفر کاهش یافته است. هیئت مدیره مسئول تعیین استراتژی و سیاست‌های تعاونی می‌باشد. کادر مدیریت تعاونی مسئولیت اجرای سیاست‌های مشخص شده از سوی هیئت مدیره را بر عهده داشته و به هیئت مدیره گزارش می‌دهد. مجموعه مدیریتی شامل مدیرعامل، مدیربازرگانی، مدیر امور مالی و مدیر تدارکات و ارتباطات می‌باشد. افزون بر این، تعاونی دارای «هیئت سرپرستی» مرکب از شش نفر متخصص بوده که بر امور شرکت نظارت داشته و راهنمایی‌های لازم را ارائه می‌کند.

تعاونی گل در مناطق مختلف فعالیت داشته و دارای پانزده بازار حراج منطقه‌ای بوده که سیزده بازار در هلند و دو بازار دیگر در خارج از هلند (بلژیک و اسرائیل) فعالیت دارند. این بازارها، محلی برای عرضه گل از سوی اعضاء این مناطق می‌باشند. تعاونی گل موفق به ایجاد زنجیره عرضه گل در سراسر کشور شده و مراکزی در مناطق مختلف برای عرضه عمده گل ایجاد کرده است. این مراکز «گرین پرت»^۳ نامیده شده و تعداد آن پنج عدد می‌باشد. این مراکز علاوه بر عرضه گل پایگاهی برای هم‌اندیشی و همکاری به منظور اتخاذ تصمیمات بنیادی برای توسعه کسب و کار می‌باشد.

تعاونی گل، همچنین در پیش‌برد منافع اعضاء گام برداشته، موجب تقویت بخش تولید و بازاریابی گل در کشور شده و هماهنگی لازم را میان آموزش کشاورزی و نیازهای کسب و کار گل و گیاهان زمینی ایجاد می‌کند. تعاونی بیان‌کننده تمایلات و دیدگاه‌های اعضاء در سیاست‌گذاری در سطوح محلی، منطقه‌ای، ملی و اروپایی نیز می‌باشد.

^۱ Flora Holland

^۲ Flora Holland Connect

^۳ Greenport

تعاونی گل به طور مستمر در ارتباط و مذاکره با سیاستمداران و اداره‌کنندگان درباره موضوعاتی چون پایداری، تحرک، استفاده از فضاهای جدید و آموزش می‌باشد. افزون بر این، تعاونی گل در گسترش زنجیره عرضه گل به طور فعال اقدام کرده و در زمینه‌هایی چون تدارکات، کسب و کار رایانه‌ای و کارآفرینی فعالیت می‌کند.

تعاونی گل، ۴/۱۵۵ نفر را در استخدام داشته و حجم معاملات آن در سال ۲۰۱۰ برابر ۴/۱۳۰ میلیون یورو بوده که نسبت به سال ۲۰۰۹، افزایشی معادل ۷ درصد را نشان می‌دهد. حدود ۶۰ درصد از حجم معاملات مربوط به گل و ۴۰ درصد آن سهم فروش گیاهان آپارتمانی و بیرونی بوده است. بخش عمده فروشی محصولات به ویژه گل، از طریق بازارهای حراج انجام می‌شود. در بازارهای حراج محموله‌های گل و یا گیاهان زینتی بر روی پیشخوان قرار گرفته و عقربه ساعت از قیمت بالایی شروع به حرکت کرده و خریداران پیشنهاد خرید خود را با فشار دادن دکمه‌هایی که بر روی میز جلو آنان وجود دارد تعیین و میزان خرید خود را اعلام می‌کنند.

حرکت عقربه‌ها به سمت قیمت‌های پایین‌تر تا فروش کامل محموله مورد نظر ادامه می‌یابد. بازارهای حراج سالانه ۲۴۵ روز برگزار می‌شود. در سال ۲۰۱۰ میانگین حجم معاملات در روز برابر ۹/۹ میلیون یورو بوده است. در مراکز حراج ساختمان‌ها، تأسیسات و سردخانه‌های متعددی برای نگهداری گل و گیاهان زینتی عرضه شده وجود دارد. تعداد بازارهای حراج در مراکز پنج گانه بالغ بر ۴۰ بوده و پنج روز در هفته به فعالیت مشغول می‌باشند. مساحت بازار حراج گل «آلسمیر»^۱ بالغ بر یک میلیون مترمربع بوده و در طبقه هم کف چهارمین ساختمان بزرگ جهان قرار دارد. در این ساختمان روزانه ۲۰ میلیون شاخه گل فروش می‌رود.

یک بنگاه بازرگانی به نام «ارتباط فلوراهلند»^۲ در همه مراکز حراج فعال بوده و امور بازرگانی را اداره می‌کند. تمرکز اصلی این بنگاه بر فروش‌های روزانه و بلندمدت می‌باشد.

تعاونی گل فلورای هلند، به عنوان بزرگ‌ترین بازار بین‌المللی گل جهان در سطح بین‌المللی فعالیت داشته و به واردات و صادرات گل اقدام می‌کند. تعاونی از کشورهای مختلف از جمله کنیا، اسرائیل، اتیوپی، اکوادور و آلمان گل وارد کرده و به کشورهای گوناگون گل صادر می‌کند. مهم‌ترین کشورهای گل به آنان صادر می‌شود آلمان، انگلیس، فرانسه، ایتالیا و بلژیک می‌باشند.

در زمان کنونی، به تدریج بازرگانان از خرید از روی پیشخوان در بازارهای حراج فلورای هلند به سوی خرید اینترنتی گرایش پیدا کرده‌اند. از سال ۲۰۰۸ با ایجاد بازار مجازی از طریق اینترنت، از سوی تعاونی فلورای هلند، تعداد زیادی از شرکت‌های خریدار گل، خریدهای خود را از طریق اینترنت و از راه دور انجام می‌دهند. بدین ترتیب تعاونی، امکان خرید از طریق بازار حراج را برای همه عمده‌فروشان گل در سراسر جهان فراهم ساخته است. در حال حاضر ۴۵ درصد گل‌هایی که در سه بازار از بزرگترین بازارهای حراج هلند عرضه می‌شود از طریق اینترنت به فروش می‌رسد که این درصد در حال افزایش می‌یابد.

¹ Aalsmeer

² Flora Holland Connect

نسل جدید تعاونی‌های کشاورزی... ۱۱

این جریان، به طور قابل ملاحظه‌ای از طریق فرآیندی که «حراج تصویری»^۱ نامیده می‌شود، تقویت شده است. گل‌ها و گیاهان زینتی به جای قرار گرفتن بر روی پیشخوان، ها، تصاویر آنان بر روی پرده‌های بزرگ در اطاق‌های حراج نمایش داده می‌شود. مزیت اصلی این روش آن است که گل‌ها کیفیت خود را از دست نداده و تا زمان تحویل به مشتری در سردخانه می‌ماند. مزیت دیگر این روش آن است که داد و ستد با سرعت بیشتری انجام می‌شود. به نظر می‌رسد که در آینده این شیوه حراج رایانه‌ای بیش از پیش گسترش یافته و خریداران در سراسر جهان بتوانند از بازار تعاونی فلوراهلند خرید نمایند (فلوراهلند، ۲۰۱۱).

تعاونی‌های نسل جدید: پاسخی به نیازهای سرمایه‌ای

بر اساس آنچه گذشت می‌توان گفت که تعاونی‌های نسل جدید به گونه‌ای از تعاونی فرآوری که دارای ساختار مالی خاصی برای تأمین مبالغ زیادی سرمایه مورد نیاز برای سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های ارزش افزوده فرآوری می‌باشند، اطلاق می‌شود. این ساختار بر مبنای سهام سرمایه‌ای به همراه عقد قرارداد به منظور ایجاد تعهد به تحویل مقدار معینی موادخام از سوی اعضاء به تعاونی می‌باشد. سهام سرمایه‌ای در این گونه تعاونی‌ها وابسته به توافقی است که بر اساس آن تولیدکننده عضو، متعهد به تحویل مقدار معینی محصول با کیفیت به شرکت می‌شود. در مقابل، تعاونی متعهد به دریافت محصول و برگشت سود ناشی از فعالیت فرآوری به اعضاء می‌گردد. چنانچه در سایر قراردادهای معمول است برای موارد خاص مانند از بین رفتن محصول پیش‌بینی‌هایی می‌شود. در این تعاونی‌ها اعضاء متعهد به سرمایه‌گذاری در تعاونی متناسب با میزان مشارکت خود می‌باشند. سرمایه‌گذاری اعضاء در تعاونی از طریق خرید سهام سرمایه‌ای بر مبنای ارزیابی عضو از میزان نیاز به فرآوری محصول تولیدی و نه مشارکت قبلی آنان انجام می‌شود.

علی‌رغم ساختار سرمایه‌ای متفاوت تعاونی‌های نسل جدید، ویژگی‌های دیگر تعاونی مانند کنترل و یا مالکیت اعضاء به جای خود باقی است. به ویژه، در تعاونی‌های نسل جدید موارد زیر رعایت می‌شود:

- کنترل دموکراتیک بر مبنای «هر عضو، یک رأی»
 - توزیع منافع ایجاد شده از فعالیت‌های بازاریابی و فرآوری میان اعضاء بر اساس میزان مشارکت آنان
 - تأمین نیازهای سرمایه‌ای از طریق سرمایه‌گذاری اعضاء
- علیرغم انتقاداتی، که از دیدگاه تئوری، به اصل «هر عضو یک رأی» شده تعاونی‌های نسل جدید به این اصل که از اصول اساسی تعاونی بوده و تضمین‌کننده کنترل اعضاء بر امور تعاونی می‌باشد، وفادار مانده‌اند. از نظر تاریخی، این گونه تعاونی‌ها، برای نخستین بار، در مناطق غرب آمریکا در پاسخ به کاهش قیمت محصولات کشاورزی و رکود اقتصاد روستایی ایجاد گردید. این شرایط سبب شد که تولیدکنندگان به ایجاد کارخانه‌هایی به منظور فرآوری و ایجاد ارزش افزوده برای محصولات تولیدی با اهداف زیر اقدام کنند:
- به دست آوردن سهم بیشتری از قیمت پرداختی مصرف کننده

¹ Image auctioning

- کاهش اتکاء تولیدکنندگان به ارسال محصولات خام به مناطق دیگر برای تبدیل
- ایجاد فرصت‌های شغلی در محل و کمک به رشد جوامع محلی

موفقیت بسیاری از تعاونی‌های نسل جدید در آمریکا سبب شد که کشاورزان کانادایی نیز به ایجاد این‌گونه تعاونی‌ها علاقمند شوند. در نتیجه طبیعت متنوع تولیدات کشاورزی و تغییر شرایط اقتصادی با توجه به مقررات سازمان تجارت جهانی و نفتا بسیاری از کشاورزان کانادایی نیاز به توسعه بازارهای جدید و ایجاد ساختارها و نهادهای جدید بازاریابی دارند. هرچند تعاونی‌های نسل جدید قابل انطباق با هر شرایطی نیستند ولی گزینه مناسبی برای تولیدکنندگانی است که به دنبال حل مسئله تأمین سرمایه برای استفاده از موقعیت‌های جدید می‌باشند. این تعاونی‌ها در راستای تأمین نیازهای توسعه بازار تولیدکنندگانی که درگیر بازارهای ویژه مانند فرآوری محصولات دامی، تولید محصولات غیرغذایی و محصولات ارگانیک می‌باشند مناسب است. این تعاونی‌ها، همچنین به طور موفقیت‌آمیزی توسط تولیدکنندگانی که درگیر فعالیت‌های ارزش افزوده سنتی مانند تولید ذرت شیرین، تبدیل چغندرقد، تولید پاستا و گوشت خوک می‌باشند، ایجاد شده است.

تعاونی‌های نسل جدید به تولیدکنندگان این امکان را می‌دهد که درگیر فعالیت‌های ارزش افزوده شده بی‌آنکه همه ریسک و یا هزینه را متحمل شوند. انتخاب ساختار تعاونی به جای شرکت‌های سهامی به تولیدکنندگان این امکان را می‌دهد که به سهم بیشتری از سود حاصله از عملیات بازاریابی و تبدیل دست یافته و آن را در اقتصاد محلی به جریان اندازند. مالکیت و کنترل محلی در تعاونی‌های نسل جدید سبب می‌شود که سرمایه‌گذاری‌ها در جوامع محلی انجام شده و مزایایی چون معافیت مالیاتی و یا هزینه عملیاتی کمتر مانع از انتقال سرمایه به مناطق و یا کشورهای دیگر شود (لینگ ۲۰۱۱).

ساختار تعاونی‌های نسل جدید

سه ویژگی اصلی ساختار تعاونی‌های نسل جدید به شرح زیر است:

- در این تعاونی‌ها «سهام سرمایه‌ای عضو^۱» وجود دارد که «سهام حق تحویل^۲» نیز نامیده می‌شود. در این سهام حقوق تحویل محصول و تعهدات مربوط به آن از طریق موافقت‌نامه بازاریابی میان اعضاء و تعاونی رد و بدل می‌شود.
- عضویت به تولیدکنندگانی که این سهام را خریداری می‌کنند محدود می‌شود.
- سهام «حق تحویل محصول» دارای قابلیت مبادله میان اعضاء می‌باشد.

تصمیم به پذیرش این ویژگی‌ها از سوی تولیدکنندگانی گرفته می‌شود که در پی ایجاد یک کارخانه تبدیل محصول و یا تجدید سازمان فعالیت کنونی خود می‌باشند.

تشکیل تعاونی «تولیدکنندگان پاستای داکوتا» مثالی از تعداد زیادی تعاونی‌های نسل جدید می‌باشد که موجب تحول در اقتصاد روستایی ایالت‌های داکوتای شمالی و مینسوتا گردیده‌است. در این رابطه در ژانویه ۱۹۹۲، گروهی

¹ Member investment share

² Delivery rights share

نسل جدید تعاونی‌های کشاورزی...۱۳

از تولیدکنندگان گندم دروم در رابطه با تشکیل تعاونی به منظور فرآوری گندم و تولید پاستا به بحث و تبادل نظر پرداختند. در کم‌تر از دو سال کارخانه شروع به تولید نمود. در مراحل اولیه، مشاورین مختلفی از جمله کارشناسان توسعه تعاونی به تولیدکنندگان در تعریف مسائل مشترک گروه و راه‌حل‌های احتمالی کمک کردند. مطالعه دقیقی از فرصت‌های احتمالی موجود نشان داد که تولید پاستا رشته‌های فعالیتی دارای توجیه اقتصادی بوده که می‌تواند به حل مسائل آنان کمک نماید. از طریق ایجاد چنین کارخانه‌ای تولیدکنندگان نه تنها توانستند بازاری مطمئن برای محصول اولیه خود داشته باشند بلکه سهمی از سود کارخانه نیز عایدشان می‌شود.

گروه‌های اصلی تولیدکنندگان با داشتن طرح اولیه، تماس با تولیدکنندگان دیگر را برای توجیه استراتژی پیشنهادی آغاز کردند. حرکت برای متقاعد کردن تولیدکنندگان دیگر به مشارکت و جمع‌آوری سرمایه بسیار مهم و دشوار بود. تولیدکنندگان علاقمند، متعهد به خرید ۱۵۰۰ سهم به ارزش ۳/۸۵ دلار و حداقل سرمایه‌گذاری ۵۷۷۵ دلار به ازاء هر کشاورز گردیدند. در مقابل تولیدکنندگان متعهد گردیدند که به ازاء هر سهم یک بوشل گندم دروم به کارخانه تحویل دهند. جمع‌آوری سرمایه موفقیت‌آمیز بود و ۱۴۰۱ تولیدکننده، ۱۲ میلیون دلار در طرح سرمایه‌گذاری کردند که معادل ۳۰ درصد از ۴۰ میلیون دلار سرمایه لازم برای احداث کارخانه بود. این رقم نشان می‌داد که میانگین سرمایه‌گذاری به ازاء هر عضو برابر ۱۱۵۳۸ دلار بود که نشانه سطح بالای علاقمندی تولیدکنندگان به مشارکت در این طرح بود.

دو سال پس از شروع، قیمت سهام به ۷ دلار رسید که نشان از منافی داشت که اعضاء انتظار داشتند که از تعاونی دریافت کنند. این منافع دو گانه بود. اعضاء به هنگام تحویل محصول به کارخانه، ۶۰ درصد قیمت بازار را دریافت می‌کردند و در پایان سال پرداخت دومی به آنان می‌شد که دربرگیرنده سود حاصل از تولید ۵۰ نوع پاستای با کیفیت که تحت نام تعاونی و یا شرکت‌های خصوصی سفارش‌دهنده به کارخانه، در بازار به فروش رفته بود، می‌گردید. توسعه کارخانه در مراحل بعدی نیز به همین شیوه که در ابتدای ایجاد آن عمل شد، تأمین می‌شود. اعضاء کنونی و یا جدید بایستی ۳۰ تا ۵۰ درصد سرمایه لازم را برای توسعه از طریق خرید سهام و بقیه از محل دریافت وام تأمین کنند (جانسون، ۱۹۹۴).

داد و ستد سهام: زمانی که همه سهام تعاونی نسل جدید فروخته شد، سهام مزبور می‌تواند با تصویب هیئت مدیره میان اعضاء خرید و فروش شود. بنابراین، اعضاء زمانی که نخواهند محصول خود را به تعاونی تحویل دهند، می‌توانند سهام خود را بفروشند. اجازه فروش سهام به اعضاء سبب می‌شود که میزان دارایی تعاونی به هنگام کاهش و یا ترک مشارکت عضو کاهش نیابد. قیمت سهام در زمان مبادله بازتاب منافی است که اعضاء انتظار دارند در طول زمان از تعاونی نصیبشان شود. منافع عضویت در تعاونی‌های نسل جدید شامل:

- بازار تضمین شده برای قسمتی و یا همه محصول تولیدی عضو؛
- سهم شدن در منافع حاصله از عملیات فرآوری؛
- احتمال افزایش منافع سرمایه‌ای از طریق فروش سهام؛

چنانچه پیش از این اشاره شد، در این گونه شرکت‌ها، عضو به هنگام تحویل محصول بخشی از پیش تعیین شده از قیمت بازار محصول را دریافت می‌کند. تولیدکننده دومین پرداخت را در پایان دوره عملیات تبدیل دریافت می‌نماید. پرداخت دوم نماینده سهم عضو از بازده خالصی است که از فروش محصولات تبدیل شده عاید می‌شود. به سبب

آنکه اعضاء سهم عمده‌ای از سرمایه لازم برای ایجاد کارخانه را از طریق خرید سهام تأمین می‌نمایند، بخش عمده‌ای از درآمدی که از عملیات تعاونی به دست می‌آید، به اعضاء بازگشت داده می‌شود. سود به‌دست آمده به نسبت محصولی که توسط اعضاء به کارخانه تحویل داده شده، میان آنان تقسیم می‌شود.

در صورتی که تولیدکننده قادر و یا متمایل به تحویل محصول تعهد شده به تعاونی نباشد، شرکت همان میزان محصول را از بازار تهیه کرده و به عنوان هزینه به حساب عضو منظور می‌نماید. به هنگام تقسیم سود، این هزینه از سود عضو کم می‌شود.

چنانچه اعضاء تصمیم به فروش سهام و عدم تحویل محصول به تعاونی بگیرند، آنان بسته به میزان تقاضا برای سهام و عملکرد تعاونی ممکن است با سود و یا زیان ناشی از فروش سهام مواجه گردند.

کنترل و مدیریت فعالیت: همه سازمان‌هایی که مالک آن اعضاء می‌باشند، بایستی تعادل ظریفی میان نیازهای اعضاء و رشته فعالیت شرکت برقرار کنند. عامل تعیین‌کننده در ایجاد تعادل میان این دو نیاز در گرو تعریف روشنی از مسئولیت‌های هیئت مدیره، اعضاء و مدیریت می‌باشد.

اعضاء مسئولیت دارند که محصولات با کیفیت را بر اساس تعهدات خود به تعاونی تحویل داده و هیئت مدیره کارآمدی را انتخاب کنند. انتخاب هیئت مدیره و تصمیمات مهم در تعاونی بر اساس اصل «هر عضو یک رأی» و بدون توجه به میزان سهام خریداری شده توسط عضو انجام می‌شود. مسئولیت هیئت مدیره تدوین استراتژی و تعیین اهداف و استخدام مدیرعامل می‌باشد. مدیرعامل، به نوبه خود، مسئول عملیات روزانه به منظور تحقق اهداف تعاونی می‌باشد.

اهمیت انتخاب مدیران مناسب و شایسته در مدیریت تعاونی‌هایی که در کار تبدیل محصول و ایجاد ارزش افزوده می‌باشند، به مراتب بیشتر از تعاونی‌های معمولی می‌باشد. مدیریت بایستی دارای مهارت‌های قوی در زمینه‌های فنی، تولیدی و بازاریابی و همچنین درک ویژگی‌های بی‌مانند و نیازهای تعاونی باشد. اعضاء نیز بایستی به مدیریت آزادی کافی برای انجام عملیات کاراً دهند.

تأمین مالی گسترش و رشد: تأمین مالی گسترش و رشد تعاونی‌های نسل جدید به همان شیوه‌ای که در مرحله تشکیل تعاونی انجام شده، صورت می‌گیرد. اعضاء فعلی و جدید تعاونی سرمایه‌گذاری را از طریق خرید سهام «حق تحویل» انجام می‌دهند.

درس‌هایی برای ایران

بررسی شرکت‌های تعاونی روستایی نشان می‌دهد که این شرکت‌ها در زمان اجرای برنامه اصلاحات ارضی دهه ۱۳۴۰ به گونه‌ای شتاب‌زده ایجاد شده است. هدف از تشکیل این شرکت‌ها آن بود که خلاء مدیریتی ناشی از حذف مالکین بزرگ جبران گردد. هر چند قانون شرکت‌های تعاونی روستایی از جامعیت برخوردار بوده و در آن خدمات وسیعی از خرید نهاده‌ها تا فروش و بازاریابی محصولات پیش‌بینی گردیده در عمل تعاونی‌ها به ابزاری در دست دولت در آمد. افزون بر این دامنه خدمات تعاونی‌ها محدود به توزیع نهاده‌های یارانه‌ای مانند کود شیمیایی و سموم و سوخت بوده است (نجفی، ۱۳۸۹). در زمینه بازاریابی نیز خدمات تعاونی‌ها محدود به خرید گندم به نرخ تضمینی و اخیراً خرید توافقی برخی محصولات بوده که آن هم مشکلات خاص خود را داشته است (نجفی، ۱۳۹۰). با توجه

نسل جدید تعاونی‌های کشاورزی... ۱۵

به کوچکی اندازه مزارع و گذار کشاورزان از حالت سنتی به تجارتي گسترش خدمات تعاونی‌ها به عرصه بازاریابی و فراوری محصولات به عنوان یک ضرورت مطرح شده است (نجفی، ۱۳۹۱). بر پایه تجربیات جهانی در زمینه تعاونی‌های بازارگرا و نسل جدید تعاونی آن‌گونه که شرح داده شد می‌توان در زمینه گسترش دامنه خدمات شرکت‌های تعاونی روستایی و کشاورزی به بازاریابی پیشنهادهای زیر را مطرح ساخت:

تعاونی‌های روستایی و کشاورزی در ایران بایستی از حالت کنونی که ارائه خدمات در آن محدود بوده و غالباً بر عرضه نهاده‌ها تمرکز دارد خارج شده و به سوی تنوع بخشیدن به فعالیت‌های خود در زمینه‌های اعتباری و بازاریابی اقدام کنند. با توجه به تجربیات جهانی می‌توان گفت که ایجاد اعتماد متقابل میان اعضاء و تعاونی از پیش‌نیازهای لازم برای موفقیت در این زمینه‌ها بوده و ایجاد این اعتماد به میزان مشارکت اعضاء در امور تعاونی و کاهش دخالت دولت و سازمان تعاون روستایی در امور تعاونی‌ها بستگی دارد.

تعاونی‌ها به منظور تقویت توان مالی و تامین سرمایه مورد نیاز علاوه بر اخذ وام از بانک‌های مرتبط مانند بانک کشاورزی، در جهت تجهیز پس‌انداز اعضاء و کشاورزان گام بردارند.

به موازات گسترش خدمات بازاریابی و نیاز به تامین سرمایه برای این‌گونه خدمات و به‌ویژه ایجاد ارزش افزوده از طریق صنایع تبدیلی، تعاونی‌ها بایستی تغییراتی در شیوه عملیات خود ایجاد کنند. در این تعاونی‌ها که تعاونی‌های نسل جدید نامیده می‌شوند، به جای پذیرش محصول از همه اعضاء، تعاونی‌ها معاملات خود را با اعضاء بر مبنای حجم از پیش تعیین شده محصول قراردادده‌اند. بر این اساس، آنان برای اطمینان از تحویل محصولات از سوی اعضاء با آنان قراردادی منعقد کرده و بر مبنای آن اعضاء موظف به تحویل مقدار معینی محصول به تعاونی شده و در مقابل تعاونی‌ها ملزم به پذیرش مقدار معینی محصول از عضو می‌باشند. یکی دیگر از ویژگی‌های تعاونی‌های نسل جدید به‌ویژه در تعاونی‌هایی که به فرآوری محصولات اعضاء می‌پردازند، ایجاد سهام سرمایه‌ای است. در این تعاونی‌ها اعضاء متعهد به سرمایه‌گذاری در تعاونی متناسب با میزان مشارکت آنها می‌باشند. سرمایه‌گذاری اعضاء در تعاونی از طریق خرید سهام سرمایه‌ای بر مبنای ارزیابی عضو از میزان نیاز به فرآوری محصول تولیدی می‌باشد. بدین‌گونه ساختار جدید تعاونی‌ها به تولیدکنندگان این امکان را می‌دهد که به سهم بیشتری از سود عملیات بازاریابی و تبدیل دست یافته و آن را در اقتصاد محلی به جریان اندازند.

با توجه به تجربه شرکت‌های تعاونی بازارگرا در پاسخ به شرایط جدید بازار در نتیجه آزادسازی و افزایش رقابت و توسعه فعالیت در بازار جهانی، تعاونی‌ها می‌توانند نسبت به ایجاد شرکت‌های مشترک با بخش خصوصی به منظور انجام فعالیت‌های سرمایه‌بر و با ریسک بالا در زنجیره تبدیل و عرضه محصولات جدید، تحقیق و توسعه و نفوذ در بازارهای جهانی اقدام کنند.

هر چند انجام فعالیت‌های بازاریابی محصولات کشاورزی در اساسنامه اولیه شرکت‌های تعاونی آمده با توجه به تخصصی بودن و پیچیدگی کار چارچوب‌های قانونی و آئین‌نامه روشنی در این رابطه وجود ندارد. تکمیل اساسنامه موجود و پرکردن خلاءهای قانونی برای انجام فعالیت‌های بازاریابی ضروری می‌باشد.

کاهش دخالت دولت و محدود ساختن نقش آن به نظارت و برنامه‌ریزی ضرورت دارد. با توجه به این که کمبود سرمایه یکی از موانع اصلی در راه خرید محصولات توسط شرکت‌های تعاونی و انجام خدمات بیشتر بر روی

محصولات از طریق انبارداری، بسته‌بندی و تبدیل می‌باشد، پیشنهاد می‌شود دولت نسبت به ایجاد صندوقی به نام «صندوق توسعه بازاریابی تعاونی کشاورزی» به منظور پرداخت وام به شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی اقدام نماید.

منابع

- نجفی، ب. (۱۳۸۶) تعاونی‌های بازاریابی: ضرورتی در اقتصاد کشاورزی ایران، اقتصاد کشاورزی، ۱: ۱.
- نجفی، ب. (۱۳۸۹) نقش تعاونی‌های روستایی در بازاریابی محصولات کشاورزی: مطالعه موردی استان فارس، تعاون، ۲۱: ۱.
- نجفی، ب. (۱۳۹۰) بررسی تجربیات جهانی درباره شرکت‌های تعاونی روستایی و ارائه سیاست‌های راهبردی برای ایران، موسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی و اقتصاد کشاورزی.
- Canadian Rural and Cooperative Secretariat, (2011) Annual Survey of Canadian Cooperatives.
- Chaddad, F. R. Cook, M. L. and Heckelei, T., (2005) Testing for the presence of financial constraints in US agricultural cooperatives: An investment behavior approach, journal of Agricultural Economics, 56: 385-397.
- Cook, M. (1995) The future of US agricultural cooperative, American Journal of Agricultural Economics, 77: 1153-59.
- Ernst, A., B. Young. (2002) Canadian agricultural Coops capitalization: issues and challenges, strategies for the future. A study prepared for the Canadian Cooperative Association, Ottawa, Canada. (Also available at <http://www.coopscanada.coop/ddf/GAP/CARD/FinalReprotNov29.pdf>)
- Floraholland, (2011) <http://www.floraholland.com>
- Goreham, G., D. Cobia, F. Oison and T. Kibbe, (1998) what new generation cooperative officials should know about their members and their concerns NDSU Extension Report 41, North Dakota State University.
- Johnson, D. A. (1994) Financing the New Venture Cooperatives. St. Paul Bank News Number 29, Septemebr/October 1994.
- Ling, C. K. (2011) Cooperative theory, practice, and financing: A dairy cooperative case study, United States Department of Agriculture, Research Report 221.
- Sexeston, F., (1990) Imperfect competition in agricultural market and role of cooperatives: A spatial analysis, American Journal of Agricultural Economics, 72: 3.
- Stefanson, B., M. Fulton and A. Harris, (2009) New generation cooperatives, Center for study of cooperatives, University of Saskatchewan, Saskatoon.