

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**& ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**  
**ΣΧΟΛΗ ΧΗΜΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

**ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

## **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Η Διοίκηση στις Συνεργατικές Επιχειρήσεις, ένα εναλλακτικό μοντέλο Διοίκησης

**ΧΕΙΜΑΡΙΩΤΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ**

Αθήνα  
Ιούνιος 2013

## Περίληψη

**Τίτλος:** Η Διοίκηση στις Συνεργατικές Επιχειρήσεις, ένα εναλλακτικό μοντέλο Διοίκησης.

Ο στόχος της συγκεκριμένης εργασίας είναι η παρουσίαση και η ανάλυση των τεχνικών Διοίκησης των Συνεργατικών Επιχειρήσεων. Η παρουσία δηλαδή ενός εναλλακτικού μοντέλου επιχειρηματικής οργάνωσης, σε σχέση με το συμβατικό μοντέλο της εταιρείας κεφαλαίου που επικρατεί στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών σήμερα. Στόχος της εργασίας είναι να αναδειχθεί σε ένα βαθμό ο διαφορετικός αυτός «δρόμος» για την οργάνωση της παραγωγικής δραστηριότητας και τη δημιουργία θέσεων εργασίας, ο οποίος είναι πιο δημοκρατικός και εξυπηρετεί σε μεγαλύτερο βαθμό τα συμφέροντα των εργαζομένων-ιδιοκτητών της επιχείρησης.

Αρχικά αναλύεται η σημασία και οι διαφορές μεταξύ των δύο συγγενών μορφών οργάνωσης, του Συνεταιρισμού και της Συνεργατικής Επιχείρησης. Ακολουθεί μια ανάλυση των τεχνικών Οργάνωσης και Διοίκησης μιας Συνεργατικής επιχείρησης, η οποία εστιάζει σε θέματα όπως: η δομή της επιχείρησης, οι μέθοδοι λήψης αποφάσεων και εκπαίδευσης, οι τρόποι διανομής των εσόδων στους εργαζόμενους και καθορισμού των μισθών, οι μέθοδοι παρακίνησης και τα κίνητρα τα οποία δίνονται καθώς και ποια είναι η συμπεριφορά των εργαζόμενων – μελών ως προς μια Συνεργατική Επιχείρηση.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται και αναλύονται δύο παραδείγματα συνεργατικών επιχειρήσεων από τις Η.Π.Α., το συνεργατικό Παντοπωλείο Rainbow στο Σαν Φραντσίσκο και η συνεργατική επιχείρηση US Premium Beef που έχει έδρα το Kansas και ασχολείται με την παραγωγή βοδινού κρέατος έτσι ώστε να μελετηθεί πως επιλύονται στην πράξη τα διάφορα θέματα διοίκησης που αφορούν την ίδρυση, την οργάνωση, τη δομή και την εκπαίδευση του προσωπικού στις συνεργατικές επιχειρήσεις.

Τέλος, παραθέτονται τα γενικά συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας σχετικά με την Διοίκηση των Συνεργατικών Επιχειρήσεων. Η διπλωματική ολοκληρώνεται με την παράθεση της σχετικής βιβλιογραφίας.

## ABSTRACT

The main target of this thesis is the analysis of the management in the worker cooperatives. The presence of an alternative model of management in relation with all these facts that happen, as we know, in the conventional-capital businesses. Trying to show that there is and another way, in order to create new jobs, which is more democratic and serves all the worker's interests and not the capital's and the major shareholders'.

Initially, it is represented what is cooperative and workers cooperatives. Also what is the main differences between the cooperative and the workers cooperative. Moreover in the thesis, it is analyzed the management of a worker cooperative. What is the structure, the way that decision are made, the education that exists in the company, the way that the revenue and the salaries are shared in the company incentives which are given and what is the behavior of workers- states of the worker cooperative.

In addition, it is represented and analyzed the workers cooperatives both the Rainbow Grocery in San Francisco of the United States of America on how it has been created, the structure that has been followed and the training program of the personnel, and the worker cooperative of US Premium Beef which is based in Kansas and deals with the production of beef meat.

Finally, in the end of the thesis, the conclusions that we extract from the whole thesis are represented. The thesis concludes with the presentation of the relevant literature.

## Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα κ. Γιαννατσή Ιωάννη, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε στην ανάθεση του θέματος, την πολύτιμη βοήθειά του και τις συμβουλές του για την διεκπεραίωσή της.

Φυσικά οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου, για την ηθική, ψυχολογική και οικονομική στήριξη που μου παρείχαν, τόσο κατά την διάρκεια των σπουδαίων φοιτητικών μου χρόνων, όσο και κατά τη διάρκεια του μετά-πτυχιακού μου και την εκπόνηση της διπλωματικής μου διατριβής. Επίσης, θέλω να τους ευχαριστήσω για την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν όλα αυτά τα χρόνια και για την στήριξη των όποιων επιλογών μου.

Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους φίλους μου— άσπονδους ή μη – που γνώρισα στην Αθήνα, για τις όμορφες και χαρούμενες στιγμές που περάσαμε μαζί αυτά τα χρόνια.

Τέλος, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω τους φίλους και συμφοιτητές μου Στεφανάτο Γιάννη και Αβραμίδη Γιάννη, οι οποίοι αποτελούν ίσως τους ελάχιστους πραγματικούς φίλους που μου συμπαραστάθηκα σε ότι δυσκολία μπορεί να αντιμετώπισα.

*Στους γονείς μου ...*

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>1. Εισαγωγή .....</b>	<b>9</b>
--------------------------	----------

### **Κεφάλαιο 2**

2.1 Συνεργατική.....	10
2.1.1 Η έννοια της συνεργατικής.....	10
2.2 Βασικά κριτήρια για την εκκίνηση των συνεργατικών επιχειρήσεων.....	11
2.2.1 Το όραμα της συνεργατικής ηγεσίας.....	11
2.2.2 Η κατάλληλη οργανωτική δομή.....	12
2.2.3 Δημιουργική χρηματοδότηση.....	13
2.2.4 Ισχυρός επιχειρηματικός προσανατολισμός.....	13
2.3 Συνεργατικές επιχειρήσεις.....	14
2.3.1 Ορισμός συνεργατικών επιχειρήσεων.....	15
2.3.2 Εσωτερική δομή.....	18
2.3.3 Η ιστορία των συνεργατικών επιχειρήσεων.....	19
2.3.4 Πολιτική φιλοσοφία.....	20
2.3.5 Το κοινωνικό ενδιαφέρον.....	21
2.4 Συνεταιρισμός.....	23
2.5 Διαφορά Συνεταιρισμού από Συνεργατικές Επιχειρήσεις.....	25

### **Κεφάλαιο 3**

3.1 Κατάρτιση και Ανάπτυξη Ηγεσίας.....	27
3.1.1 Οι αξίες ως θεμέλια.....	27
3.1.2 Προσανατολισμός για νέους εργαζομένους.....	27
3.1.3 Συμμετοχή μέλους: Επιτροπές και Συμβούλια.....	28

3.1.4 Προϋπολογισμός για τη συνεχιζόμενη κατάρτιση.....	29
3.1.5 Η συμμετοχική διαχείριση.....	29
3.1.6 Δημιουργία κουλτούρας.....	30
3.2 Μισθοί στις Συνεργατικές Επιχειρήσεις.....	31
3.3 Δομή Συνεργατικής Επιχείρησης.....	33
3.4 Δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	39
3.4.1 Συνεργατική λήψη αποφάσεων.....	40
3.4.2 Εναλλακτικές πρακτικές για την κοινή λήψη αποφάσεων.....	40
3.4.3 Κανόνες της απόφασης.....	41
3.5 Διακυβέρνηση.....	42
3.5.1 Συνεργατική εταιρική διακυβέρνηση στην πράξη.....	44
3.6 Η απασχόληση και η παραγωγή των συνεργατικών.....	46
3.7 Η μεγιστοποίηση της απασχόλησης.....	47
3.8 Ατομικά και συλλογικά κίνητρα.....	49
3.9 Προσωπική συμπεριφορά.....	51
3.10 Οργανωτική συμπεριφορά.....	52

## **Κεφάλαιο 4**

4.1 Rainbow Grocery Cooperative.....	55
4.2 Ιστορία.....	57
4.2.1 Η προέλευση του Rainbow.....	57
4.2.2 Η ανάπτυξη κατά τα πρώτα χρόνια.....	59
4.2.3 Επέκταση και μετακίνηση.....	61
4.2.4 Η κατάσταση σήμερα.....	62
4.3 Συνεργατική Δομή.....	64
4.4 Οι δεσμεύσεις της συνεργατικής.....	67
4.5 Δημόσιες Σχέσεις.....	68

## **Κεφάλαιο 5**

5.1 Η συνεργατική US Premium Beef Ltd.....	69
5.2 Η βιομηχανία του βοδινού κρέατος στις ΗΠΑ.....	69
5.2.1 Η τιμή της αλυσίδας του βοδινού κρέατος.....	71
5.3 Η αλυσίδα παραγωγής και κατανάλωσης βοδινού κρέατος.....	72
5.3.1 Τμήμα αναπαραγωγής.....	72
5.3.2 Εκτροφείς αγελάδων - μοσχαριών.....	72
5.3.3 Εκτροφείς νεαρών αγελάδων.....	72
5.3.4 Εκτροφείς μεγάλων μοσχαριών.....	72
5.3.5 Επιχειρήσεις συσκευασίας.....	73
5.3.6 Επιχειρήσεις χονδρικού εμπορίου.....	73
5.3.7 Επιχειρήσεις λιανικών πωλήσεων.....	74
5.3.8 Καταναλωτές.....	74
5.3.9 Οι κίνδυνοι και οι ανταμοιβές.....	74
5.3.10 Προσδιοριστικοί παράγοντες των τιμών.....	76
5.3.11 Η βιομηχανία του βοδινού κρέατος και τα ζητήματα από αφορούν το μέλλον.....	77
5.3.12 Παγκοσμιοποίηση.....	78
5.3.13 Περιβαλλοντικές ρυθμίσεις.....	79
5.4 Η US Premium Beef Ltd.....	79
5.5 Η αναγνωσιμότητα του σήματος.....	85
5.5.1 Η ροή των πληροφοριών.....	85
5.5.2 Χαμηλού κόστους παραγωγής.....	86
5.5.3 Ανάπτυξη συνεργατικών.....	86
5.6 Οι γεωργικές συνεργατικές στις ΗΠΑ.....	87
5.7 Η νέα γενιά συνεργατικών.....	87
5.7.1 Ο τρόπος εργασίας της νέας γενιάς συνεργατικών.....	88
<b>Συμπεράσματα.....</b>	<b>89</b>
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>92</b>



# 1. Εισαγωγή

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάλυση της Διοίκησης των Συνεργατικών Επιχειρήσεων. Η παρουσία δηλαδή ενός εναλλακτικού μοντέλου Διοίκησης, σε σχέση με τα όσα συμβαίνουν και γνωρίζουμε στις συμβατικές – καπιταλιστικές επιχειρήσεις. Προσπαθώντας να αναδειχτεί ότι υπάρχει και ένας άλλος "δρόμος" ως προς τη δημιουργία θέσεων εργασίας ο οποίος είναι πιο δημοκρατικός και εξυπηρετεί τα συμφέροντα των εργαζομένων και όχι του κεφαλαίου και των μεγαλομετόχων.

Στο κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται τι είναι Συνεταιρισμός και τι είναι Συνεργατικές Επιχειρήσεις. Καθώς και ποιες είναι οι βασικές διαφορές μεταξύ των δυο εννοιών. Για να μπορέσουμε να διαχωρίσουμε τα συμφέροντα τα οποία εξυπηρετούνται από κάθε μια από αυτές τις έννοιες.

Στο κεφάλαιο 3 αναλύεται η Διοίκηση μιας Συνεργατικής επιχείρησης. Ποια είναι η δομή της, ο τρόπος που γίνεται η λήψη αποφάσεων, η εκπαίδευση που υπάρχει στην εταιρία, το πώς κατανέμονται τα έσοδα και οι μισθοί στους εργαζόμενους, τα κίνητρα τα οποία δίνονται καθώς και ποια είναι η συμπεριφορά των εργαζόμενων – μελών ως προς μια Συνεργατική Επιχείρηση.

Στα κεφάλαια 4 και 5 παρουσιάζονται και αναλύονται δυο Συνεργατικές Επιχειρήσεις, σχετικά με τον τρόπο δημιουργίας τους, την δομή που ακολουθείτε και την εκπαίδευση του προσωπικού για να μπορέσουμε να μελετήσουμε κατά πόσο αυτά τα οποία μελετήσαμε σχετικά με την Διοίκηση των Συνεργατικών Επιχειρήσεων εφαρμόζονται στην πραγματικότητα.

Τέλος παραθέτονται τα συμπεράσματα τα οποία εξάγαμε από το σύνολο της διπλωματικής εργασίας σχετικά με την Διοίκηση των Συνεργατικών Επιχειρήσεων, τα οποία είναι χρήσιμα για περαιτέρω μελέτη στο συγκεκριμένο θέμα. Η διπλωματική ολοκληρώνεται με την παράθεση της σχετικής βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήσαμε για την εκπόνηση της.

## **Κεφάλαιο 2.**

### **2.1. Συνεργατική**

Η συνεργατική (Cooperative) είναι μια αυτόνομη ένωση προσώπων, στην οποία συνεργάζονται εθελοντικά για να υπάρχουν αμοιβαία κοινωνικά, οικονομικά και πολιτισμικά οφέλη. (International Cooperative Alliance). Οι συνεργατικές αποτελούν συνήθως μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς της κοινότητας και οι οποίες ανήκουν και διοικούνται από τους ανθρώπους που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες (καταναλωτικοί συνεταιρισμοί) ή από τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτές. (Cooperative wikipedia)

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, η Εθνική Ένωση Συνεργατικών Επιχειρήσεων (NCBA) χρησιμεύει ως εθνική ένωση των μελών του κλάδου. Είναι αφιερωμένη στην εξασφάλιση ότι οι συνεργατικές έχουν τις ίδιες ευκαιρίες με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη χώρα και ότι οι καταναλωτές έχουν πρόσβαση στις συνεργατικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην αγορά.

Ο όρος «συνεργασία» χρονολογείται από τότε που ο άνθρωπος έχει αντιληφθεί την έννοια της οργάνωσης προς το αμοιβαίο όφελος. Οι φυλές συστάθηκαν σε ένα βαθμό υπό τη μορφή των συνεργατικών δομών, με στόχο την εσωτερική κατανομή των θέσεων εργασίας και των πόρων, ενώ οι συναλλαγές περιορίζονταν αρχικά στο πλαίσιο επαφών με άλλες εξωτερικές κοινότητες. Ιδιαίτερα σε δύσκολα περιβάλλοντα όπως το αλπικό περιβάλλον, το εμπόριο θα μπορούσε να διατηρηθεί μόνο μέσω οργανωμένων συνεργατικών επιχειρήσεων για τη δημιουργία κοινών υποδομών όπως οι τεχνητοί δρόμοι που κατασκευάστηκαν στη Viamala το 1472. Η προ-βιομηχανική Ευρώπη είναι το σπίτι για την πρώτη συνεργατική επιχείρηση.

#### **2.1.1 Η έννοια της συνεργατικής**

Η συνεργατική (Cooperative) είναι μια νομική οντότητα που ανήκει και ελέγχεται δημοκρατικά από τα μέλη της. Τα μέλη έχουν συχνά μια στενή συνεργασία με την επιχείρηση ως παραγωγοί ή καταναλωτές των προϊόντων ή των υπηρεσιών της ή είναι υπάλληλοί της.

Σε ορισμένες χώρες όπως η Φινλανδία και η Σουηδία, υπάρχουν συγκεκριμένες μορφές ενσωμάτωσης για τις συνεργατικές. Οι συνεργατικές μπορούν να λαμβάνουν τη μορφή εταιρειών κεφαλαιουχικής σύνθεσης (limited by shares) ή με εγγυήσεις (guarantee), συνεργασιών ή ενώσεων/συνεταιρισμών χωρίς νομική υπόσταση (unincorporated associations). Στις ΗΠΑ, οι συνεργατικές οργανώνονται συχνά ως μη κεφαλαιουχικές εταιρείες μετοχικής σύνθεσης σύμφωνα με τις διατάξεις διάφορων συνεργατικών νόμων. Ωστόσο, είναι ενώσεις χωρίς νομική υπόσταση, γι' αυτό είναι εταιρείες περιορισμένης ευθύνης. Μέσα σε αυτές υπάρχουν ορισμένα μέλη που έχουν ένα μεγαλύτερο μερίδιο ελέγχου καθώς και ορισμένοι επενδυτές που η απόδοση του κεφαλαίου τους υπερβαίνει το σταθερό επιτόκιο. Οι συνεργατικές συχνά μοιράζονται τα κέρδη τους με την ιδιότητα του μέλους ως μερίσματα, τα οποία χωρίζονται μεταξύ των μελών ανάλογα με τη συμμετοχή τους στην επιχείρηση, όπως η χορηγία (Cooperative wikipedia).

## **2.2. Βασικά κριτήρια για την εκκίνηση των συνεργατικών επιχειρήσεων**

Τα κλειδιά της επιτυχίας για έναν εργαζόμενο που ανήκει σε μια συνεργατική είναι πολλά και δεν διαφέρουν από οποιαδήποτε άλλη ιδιωτική εταιρεία. Ωστόσο, οι συμμετέχοντες/εργαζόμενοι στις συνεργατικές κατέχουν επίσης ορισμένα μοναδικά χαρακτηριστικά. (Lawless, G. and A. Reynolds.)

### **2.2.1 Το όραμα της συνεργατικής ηγεσίας**

Η ηγεσία στις νέες συνεργατικές επιχειρήσεις μπορεί να προκύψει με διάφορους τρόπους. Ένας επιχειρηματίας μπορεί να καταλήξει ότι η κοινή κυριότητα της επιχείρησης με τους εργαζόμενους μπορεί να ελαφρύνει το βάρος της διαχείρισης ή να αυξήσει την παραγωγικότητα. Σε άλλες περιπτώσεις μια ομάδα εργαζομένων, που είναι άνεργοι ή εργάζονταν σε μια εταιρεία που έχει χρεοκοπήσει, μπορεί να δημιουργήσουν όλοι μαζί μια επιχείρηση έτσι ώστε να συνδυάσουν την εμπειρογνομοσύνη τους πιθανόν καλύτερα και από πριν. Μια συλλογικότητα επίσης ατόμων με κοινή ιδεολογία μπορεί να συνασπιστεί και να δημιουργήσει μια συνεργατική ως μέσο για πνευματικούς ή πολιτικούς σκοπούς. Τέλος, δημόσιοι λειτουργοί, οι οποίοι ενεργούν ως εξωτερικοί παράγοντες, μπορεί να καθοδηγήσουν

μια ανεξάρτητη ομάδα η οποία βρίσκεται σε μειονεκτική οικονομικά και ανταγωνιστικά θέση στη σύσταση μιας εταιρίας που θα ανήκει στους εργαζόμενους. (Lawless, G. and A. Reynolds.)

Ακόμα και όταν η ηγεσία προέρχεται με βάση τα ατομικά οράματα, τότε σαφώς η πρόκληση είναι να μεταφερθεί και να επεκταθεί στην επιχείρηση από μια ομάδα ανθρώπων το όραμα τους γι' αυτή, οι οποίοι αναμφίβολα διαφέρουν σε ικανότητες, κίνητρα και πόρους. Στην ηγεσία τότε γίνεται μια κοινή προσπάθεια, που απαιτεί άριστη επικοινωνία, καθώς και διαπραγμάτευση και επίλυση των συγκρούσεων, με αποτέλεσμα πολλές ώρες συνεδριάσεων για την συλλογική λήψη αποφάσεων. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά αυτό το μοντέλο απαιτείται στην ουσία να υπάρχει μια συνεργατική κουλτούρα σε όλα τα μέλη της επιχείρησης. (Lawless, G. and A. Reynolds)

### **2.2.2 Η κατάλληλη οργανωτική δομή**

Στις σημερινές κοινωνίες υπάρχει μια ποικιλία των νομικών και οργανωτικών δομών. Αυτό εν μέρει είναι αποτέλεσμα των διαφορετικών τρόπων προσέγγισης στο αντικείμενο και τον τρόπο ίδρυσης και ενσωμάτωσης των συνεργατικών επιχειρήσεων στα διάφορα κράτη. Για την κατανόηση της σημασίας της οργανωτικής δομής χρήσιμο είναι το παράδειγμα του παντοπωλείου που αναλύεται στο τελευταίο μέρος της εργασίας και καταδεικνύει ότι μια συνεργατική μπορεί ουσιαστικά να λειτουργεί για πολλά χρόνια με αναποτελεσματική διάρθρωση. Όταν αυτό έγινε σαφές και προκειμένου να διευκολυνθεί η τραπεζική χρηματοδότηση, μεταπήδησαν από μια μη κερδοσκοπική επιχείρηση σε ένα μοντέλο συνεργατικής, που προσδιορίζει σαφέστερα την ιδιοκτησία. (Lawless, G. and A. Reynolds.)

Ίσως πιο σημαντικό από το νομικό πλαίσιο που είναι κρίσιμο για την ανάπτυξη κατάλληλης οργανωτικής δομής, είναι η ανάπτυξη της κατάλληλης κουλτούρας που θα αντικατοπτρίζει και θα προωθεί το σκοπό και τους στόχους της συγκεκριμένης επιχείρησης. Οι συνεργατικές επιχειρήσεις μπορεί να παρουσιάζουν μια περισσότερο συμβατική ιεραρχική δομή με τον γενικό διευθυντή και ένα εκλεγμένο διοικητικό συμβούλιο, αλλά και πιο πρωτότυπες δομές με περισσότερους διευθυντές και όλα τα μέλη να μπορούν να υπηρετούν στο διοικητικό συμβούλιο. Στην περίπτωση αυτή όμως χρειάζεται περισσότερος χρόνος για να σχεδιαστούν οι

πολιτικές της εταιρείας, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τα συστήματα επικοινωνίας, τα συστήματα κινήτρων και η ανάθεση εργασιών που θα καθοδηγεί τη λειτουργία της επιχείρησης.

### **2.2.3 Δημιουργική χρηματοδότηση**

Οι περισσότερες συνεργατικές επιχειρήσεις είναι ή ξεκινούν ως σχετικά μικρές επιχειρήσεις, και όπως κάθε μικρή επιχείρηση αντιμετωπίζουν προβλήματα στη χρηματοδότηση ειδικά όσο αυξάνεται το μέγεθός τους και επεκτείνονται. Αυτό πολλές φορές οφείλεται στο γεγονός ότι πολλές τράπεζες δεν καταλαβαίνουν ή δεν μπορούν να εκτιμήσουν το μοντέλο της συνεργασίας. Για να επιλυθεί αυτό το πρόβλημα, οι περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να αντλήσουν τα απαραίτητα κεφάλαια από περισσότερες πηγές. Μια τυπική μικρή ιδιόκτητη επιχείρηση δημιουργεί «ίδια κεφάλαια» με πολλές ώρες απλήρωτης εργασίας. Σε μια συνεργατική, η επιβάρυνση αυτή μπορεί να επιμερισθεί κλιμακωτά σε περισσότερους ανθρώπους, με την εθελοντική αποδοχή χαμηλότερων μισθών ως μέσο χρηματοδότησης της επιχείρησης. Σε άλλες περιπτώσεις μπορεί να ζητηθεί η συνδρομή άλλων συμμετόχων (stakeholders) όπως θα δούμε παρακάτω ότι συνέβη με τους πελάτες του συνεργατικού παντοπωλείου, οι οποίοι προσέφεραν ένα τριμηνιαίο δάνειο ενός εκατομμυρίου δολαρίων βάσει ενός νόμου που έδινε τη δυνατότητα στήριξης από ιδιώτες δανειστές. Στο πλαίσιο αυτό είναι χρήσιμο να μπορούν οι συνεργατικές να συνεργαστούν με περιφερειακά και εθνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που ειδικεύονται σε δάνεια για συνεργατικές. (Lawless, G. and A. Reynolds.)

### **2.2.4 Ισχυρός επιχειρηματικός προσανατολισμός**

Η συμμετοχική φύση της εργασίας είναι το χαρακτηριστικό που καθιστά το μοντέλο μιας συνεργατικής ελκυστικό για τα άτομα με φιλόδοξα κοινωνικά και πολιτικά ιδεώδη. Ενώ αυτά τα κίνητρα μπορούν να εμπνεύσουν τους περισσότερους εργαζόμενους, και ακόμη και να δημιουργήσουν μια θέση μέσα στην αγορά, είναι επίσης επιτακτική ανάγκη η συνεργατική να διατηρεί ένα ισχυρό επιχειρηματικό προσανατολισμό. Το παντοπωλείο συνεργατική επιβίωσε περισσότερο, επειδή επικεντρώθηκε στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην προσεκτική

αξιολόγηση και επιλογή των προϊόντων που θα προσφερθούν. Η συνεργατική δεν επέτρεψε επίσης σε «ξένες» πολιτικές και ιδεολογικές επιδιώξεις να ματαιώσουν τους επιχειρηματικούς της στόχους. Οι εργαζόμενοι έλαβαν την επιχειρηματική απόφαση να παραιτηθούν από τα βραχυπρόθεσμα οφέλη, επενδύοντας μεγάλο μέρος των κερδών τους πίσω στην επιχείρηση. (Lawless, G. and A. Reynolds.)

### **2.3. Συνεργατικές Επιχειρήσεις**

Μια συνεργατική επιχείρηση είναι ένας συνεταιρισμός αυτοδιαχείρισης από τους εργαζομένους της. Ο συγκεκριμένος έλεγχος μπορεί να ασκηθεί με διάφορους τρόπους. Μια συνεργατική επιχείρηση μπορεί να σημαίνει ότι είναι μία εταιρεία, όπου κάθε εργαζόμενος-ιδιοκτήτης συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων με δημοκρατικό τρόπο, ή μπορεί να αναφέρεται στο γεγονός ότι οι διευθυντές και η διοίκηση εκλέγονται από κάθε εργαζόμενο-ιδιοκτήτη, τέλος μπορεί να αναφέρεται σε μια κατάσταση κατά την οποία τα διευθυντικά στελέχη ιεραρχικά θεωρούνται και αντιμετωπίζονται ως εργαζόμενοι της επιχείρησης. Στις παραδοσιακές μορφές των συνεργατικών επιχειρήσεων, όλες οι μετοχές κατέχονται από το εργατικό δυναμικό, χωρίς την παρουσία κάποιου μεγαλομετόχου εξωτερικού ιδιοκτήτη και κάθε μέλος – εργαζόμενος έχει το δικαίωμα μίας ψήφου. Στην πράξη, ο έλεγχος γίνεται από τους εργαζομένους-ιδιοκτήτες, οι οποίοι μπορούν να ασκούν τον έλεγχο μέσω της ατομικής, συλλογικής ή πλειοψηφικής κυριότητας από το εργατικό δυναμικό, ή από την διατήρηση της ατομικής, συλλογικής διαδικασίας ή με βάση την πλειοψηφία του δικαιώματος της ψήφου (κάθε ένα μέλος έχει κατά βάση μία ψήφο). (Ridley-Duff, R. J. 2009). Μια συνεργατική επιχείρηση, ως εκ τούτου έχει ως χαρακτηριστικό ότι η πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού κατέχει τις μετοχές και ότι η πλειοψηφία των μετοχών ανήκει στο εργατικό δυναμικό.

### 2.3.1. Ορισμός των συνεργατικών επιχειρήσεων

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί σχετικά με το τι θα μπορούσε να θεωρηθεί ως συνεργατική επιχείρηση. Η CICOPA<sup>1</sup>, η Διεθνής Οργάνωση Συνεργατικών Παραγωγών Βιομηχανικών/Βιοτεχνικών Προϊόντων και Υπηρεσιών δίνει ένα οκτασέλιδο ορισμό στην Παγκόσμια Διακήρυξή της για τις συνεργατικές επιχειρήσεις, ο οποίος και εγκρίθηκε από τη Διεθνή Συνεργατική Συμμαχία (International Co-operative Alliance ) στη Γενική Συνέλευση το Σεπτέμβριο του 2005. Σύμφωνα με αυτόν τα βασικά χαρακτηριστικά των συνεργατικών επιχειρήσεων είναι τα εξής: (Worker Cooperatives wikipedia)

1. Έχουν ως στόχο τη δημιουργία και τη διατήρηση σταθερών θέσεων απασχόλησης, τη δημιουργία πλούτου, τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων-μελών, τον προσδιορισμό της αξίας στην ανθρώπινη εργασία, την ανάπτυξη της δημοκρατικής αυτό-διαχείρισης των εργαζομένων, την ανάπτυξη/προώθηση της κοινότητας και την τοπική ανάπτυξη.
2. Η ελεύθερη και εθελοντική συμμετοχή των μελών, προκειμένου να συμβάλουν με την προσωπική εργασία τους και με οικονομικούς πόρους, εξαρτάται από την ύπαρξη των κατάλληλων εργασιακών χώρων.
3. Κατά κανόνα, οι εργασίες θα πρέπει να πραγματοποιούνται από τα μέλη. Αυτό σημαίνει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων σε μια συνεργατική επιχείρηση είναι μέλη και αντίστροφα.
4. Η σχέση των εργαζομένων-μελών με τη συνεργατική επιχείρηση, θα πρέπει να θεωρείται ως διαφορετική από εκείνη της συμβατικής μισθωτής εργασίας και της αυτόνομης ατομικής εργασίας.
5. Ο εσωτερικός κανονισμός συμφωνείται δημοκρατικά και είναι αποδεκτός από τους εργαζόμενους-μέλη.

---

<sup>1</sup>CICOPA: είναι ο κλάδος της Διεθνούς Συνεργατικής Συμμαχίας που προωθεί τις συνεργατικές επιχειρήσεις. Με έδρα τη Γενεύη της Ελβετίας, η CICOPA έχει μέλη από 46 εθνικές και περιφερειακές συνεταιριστικές ομοσπονδίες σε 31 χώρες.

Οι συνεργατικές επιχειρήσεις ακολουθούν τις αρχές και αξίες Rochdale, που είναι ένα σύνολο βασικών αρχών για τη λειτουργία των συνεργατικών επιχειρήσεων. Οι αρχές και οι αξίες Rochdale, καθορίστηκαν για πρώτη φορά το 1844 στην Αγγλία και αποτέλεσαν τη βάση για τη λειτουργία των συνεργατικών επιχειρήσεων παγκοσμίως μέχρι και σήμερα.

Ακόμα και αν δεν υπάρχει κάποιος καθολικά αποδεκτός ορισμός, ως συνεργατικές επιχειρήσεις μπορούν να θεωρηθούν οι επιχειρήσεις που παράγουν ένα προϊόν ή που προσφέρουν μια υπηρεσία, με στόχο να το πουλήσουν με σκοπό το κέρδος για τα μέλη ή τους εργαζόμενους-ιδιοκτήτες. Οι εργαζόμενοι-ιδιοκτήτες εργάζονται στην επιχείρηση, και συμμετέχουν στη διοίκηση και στην διαχείρισή της. Σε αντίθεση με τις συμβατικές επιχειρήσεις, η ιδιοκτησία και η ευθύνη για την λήψη αποφάσεων στις συνεργατικές επιχειρήσεις ανήκει αποκλειστικά στους ιδιοκτήτες – εργαζομένους που κατέχουν την απόλυτη εξουσία. Οι εργαζόμενοι-ιδιοκτήτες ελέγχουν τους πόρους της επιχείρησης και την οργάνωση της εργασίας, ακόμα και σε ό,τι αφορά τους μισθούς και τις ώρες εργασίας. (Adams, Frankand Gary Hansen 1993)

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η πλειοψηφία αν όχι όλοι από τους εργαζόμενους σε μια συνεργατική επιχείρηση είναι εργαζόμενοι-ιδιοκτήτες. Παρόλα αυτά υπάρχουν περιπτώσεις μισθωτών εργαζόμενων οι οποίοι μπορεί να προσληφθούν περιστασιακά και στους οποίους μπορεί να μη ακολουθηθεί η ραχή της ισόποσης διανομής των κερδών και των ευθυνών στη λήψη αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι αυτοί συχνά περνούν μια δοκιμαστική περίοδο (τρεις ή έξι μήνες), πριν τους επιτραπεί να έχουν πλήρη δικαιώματα ψήφου (Adams, FrankandGaryHansen 1993).

Η συμμετοχή στις αποφάσεις βασίζεται στην αρχή μία ψήφος ανά εργαζόμενο-ιδιοκτήτη, ανεξάρτητα από το μέγεθος των κεφαλαίων ή μετοχών που ανήκουν σε κάθε εργαζόμενο-ιδιοκτήτη. Τα δικαιώματα ψήφου δεν συνδέονται απαραίτητα με το μέγεθος της επένδυσης ή στήριξης (patronage) στη συνεργατική επιχείρηση και μόνο οι εργαζόμενοι-ιδιοκτήτες μπορούν να ψηφίσουν για τη λήψη αποφάσεων σε θέματα που τους αφορούν άμεσα. Στην πράξη, οι συνεργατικές επιχειρήσεις για να επιβιώσουν πρέπει φιλοξενήσουν μια σειρά από διαφορετικά συμφέροντα, (Whyte, W. F., Whyte, K. K. 1991) και έχουν δοκιμαστεί διάφορες μέθοδοι έκφρασης και ψηφοφορίας που θα ικανοποιούν τα συμφέροντα των συνδικαλιστικών οργανώσεων, των τοπικών αρχών, των εργαζόμενων που συμβάλλουν παραπάνω σε εργασία καθώς και διάφορες μικτές μορφές ατομικών και συλλογικών μεθόδων εργατικού ελέγχου και ιδιοκτησίας. (Paton, R. 1989)



Όπως σημειώνεται από θεωρητικούς όσο και από επαγγελματίες, η σημασία του κεφαλαίου θα πρέπει να υποτάσσεται στην εργασία στο πλαίσιο των συνεργατικών επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Adams οι συνεργατικές επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στον συντελεστή εργασία:

"Η εργασία είναι ο κεντρικός παράγοντας πρόσληψης, και ως εκ τούτου το δικαίωμα ψήφου της ιδιοκτησίας αποδίδεται στους ανθρώπους που κάνουν τη δουλειά και όχι στο κεφάλαιο. Κάθε κέρδος ή ζημιά μετά τον απολογισμό των λειτουργικών εξόδων αποδίδεται στα μέλη με βάση τη συμβολή της εργασίας τους." (Adams, Frank and Gary Hansen 1993)

Παρ' όλα αυτά, οι πρόσφατες εξελίξεις στο συνεργατικό κίνημα έχουν ως αποτέλεσμα την στροφή προς τις πολυμερείς (multi-stakeholder) προοπτικές. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα, να γίνονται επανειλημμένες προσπάθειες για να αναπτυχθούν πρότυποι κανόνες που να διαφοροποιούν τα δικαιώματα ελέγχου από τα δικαιώματα των κερδών και των επενδύσεων. Οι συνεργατικές επιχειρήσεις έχουν θεωρηθεί ως μια εναλλακτική λύση στο πρόβλημα της κυριαρχίας πάνω στην εργασία είτε από το κεφάλαιο είτε από το κράτος.

Εν ολίγοις, οι συνεργατικές επιχειρήσεις οργανώνονται με σκοπό να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων-ιδιοκτητών τους, δημιουργώντας οφέλη (τα οποία μπορεί είναι τα κέρδη) για τους ιδιοκτήτες - εργαζομένους και όχι για εξωτερικούς επενδυτές. Οι εργαζόμενοι έχουν θεμελιώδεις διαφορές στον προσανατολισμό σε σχέση με τις άλλες εταιρίες (Common Cause Foundation). Επιπλέον τα συνεργατικά δομικά χαρακτηριστικά και οι κατευθυντήριες αρχές ενισχύουν τη διαφοροποίησή τους από άλλα επιχειρηματικά μοντέλα.

Τα κέρδη (ή ζημίες) των συνεργατικών επιχειρήσεων μοιράζονται από τους ιδιοκτήτες - εργαζόμενους. Οι μισθοί γενικά μεταξύ των εργαζομένων έχουν χαμηλό βαθμό διαφοροποίησης, καθώς ακολουθούν ιδανικά τις αρχές της αναλογικότητας, της εξωτερικής και εσωτερικής αλληλεγγύης, έτσι συχνά οι αποδοχές είναι ίδιες για όλους τους εργαζόμενους. Οι μισθοί μπορεί να υπολογιστούν σύμφωνα με τα προσόντα και τις ικανότητες, την αρχαιότητα ή το χρόνο εργασίας και μπορεί να αυξηθούν ή να μειωθούν σε καλές ή κακές εποχές για να εγγυηθούν την ασφάλεια της εργασίας (Adams, Frank and Gary Hansen 1993).

### 2.3.2. Εσωτερική δομή

Οι συνεργατικές επιχειρήσεις διαθέτουν μια ευρεία ποικιλία από εσωτερικές δομές. Ο έλεγχος στους εργαζόμενους μπορεί να ασκείται έμμεσα ή άμεσα από τους εργαζόμενους – ιδιοκτήτες. Έμμεσος έλεγχος μπορεί να ασκηθεί από τα όργανα λήψης αποφάσεων (π.χ. Διοικητικό Συμβούλιο) τα οποία όργανα εκλέγονται από τους ιδιοκτήτες – εργαζόμενους και υπόκεινται σε ανάκληση από τους εργαζόμενους – ιδιοκτήτες. Η συγκεκριμένη ιεραρχική δομή είναι παρόμοια με αυτή μιας συμβατικής επιχείρησης, λόγω της ύπαρξης του Διοικητικού Συμβουλίου και των διάφορων βαθμίδων Διευθυντικών θέσεων, με την διαφορά όμως ότι το Διοικητικό Συμβούλιο δεν ορίζεται αλλά εκλέγεται από τους εργαζόμενους – ιδιοκτήτες (Worker Cooperatives wikipedia).

Για να ασκηθεί άμεσος έλεγχος, όλα τα μέλη συνεδριάζουν τακτικά με σκοπό να ψηφίσουν αποφάσεις σχετικά με την λειτουργία της συνεργατικής επιχείρησης. Σε κάποιες περιπτώσεις οι συνεργατικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συναινετικές μεθόδους για την λήψη αποφάσεων, όπως στην περίπτωση των άμεσων συνεταιρισμών εργαζομένων. Ο άμεσος έλεγχος των εργαζομένων μεταφράζεται σε μια «επίπεδη» (flat) μορφή οργάνωσης και διαχείρισης, αντί της αυστηρά ιεραρχικής δομής. Οι δομές αυτές βασίζονται συνήθως στις μεθόδους οργάνωσης που ακολουθούνται από κολεκτίβες ακτιβιστών και από διάφορες οργανώσεις πολιτών, και στις οποίες όλα τα μέλη έχουν το δικαίωμα και αναμένεται να αναλάβουν διευθυντικά καθήκοντα. Οι δομές αυτές πολλές φορές σχετίζονται με πολιτικούς στόχους, όπως είναι ο αναρχισμός, ο σοσιαλισμός και η συμμετοχική οικονομία. (South End Press)

Μερικές συνεργατικές επιχειρήσεις, ακολουθούν την πρακτική της εναλλαγής θέσεων εργασίας (job rotation) ή του εξισορροπημένου συμπλέγματος εργασίας (balanced job complex) με στόχο να ξεπεραστούν διάφορες ανισότητες στο βαθμό δύναμης ανάμεσα στις θέσεις, καθώς και να δοθεί στους εργαζόμενους η δυνατότητα απόκτησης ενός ευρύτερου φάσματος εμπειριών με στόχο να μπορούν οι εργαζόμενοι να λάβουν αποτελεσματικές για το σύνολο αποφάσεις. Η Mondragon Bookstore & Coffeehouse είναι ένα καλό παράδειγμα συνεργατικής επιχείρησης στην οποία ακολουθείται η συγκεκριμένη πρακτική.

### 2.3.3 Η Ιστορία των Συνεργατικών Επιχειρήσεων

Ιστορικά, οι συνεργατικές επιχειρήσεις ήρθαν στο προσκήνιο κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης, ως μέρος του εργατικού κινήματος. Καθώς η απασχόληση μεταφέρθηκε προς τις βιομηχανικές περιοχές και συνεπακόλουθα μειώθηκε σε άλλες, οι εργαζόμενοι άρχισαν να οργανώνονται και να καταλαμβάνουν τον έλεγχο των επιχειρήσεων. Αρχικά οι συνεργατικές επιχειρήσεις προκλήθηκαν από "την αντίδραση στο βιομηχανικό καπιταλισμό και τις υπερβολές της βιομηχανικής επανάστασης" (Adams, 1993). Η δημιουργία κάποιων συνεργατικών επιχειρήσεων, όπως αυτή των Ιπποτών της Εργασίας<sup>2</sup> στην Αμερική κατά τον 19ο αιώνα, είχαν σαν σκοπό "την αντιμετώπιση των δεινών του άγριου καπιταλισμού και την ανασφάλιστη μισθωτή εργασία".

Οι συνεργατικές επιχειρήσεις έχουν την τάση να εμφανίζονται σε περιόδους οικονομικής ύφεσης και κοινωνικής αναταραχής για την αντιμετώπιση της υψηλής ανεργίας, ως μέσο για την πρόληψη στο κλείσιμο εργοστασίων και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας (Dickstein 1991, Horowitz και Horowitz 1999).

Στις περισσότερες από τις πρώτες συνεργατικές επιχειρήσεις δεν υπάρχει αυστηρή ταύτιση με την συνεργατική ιδεολογία και τις συνεργατικές δομές. Ξεκινώντας από τη δεκαετία του 1830, οι συνεργατικές επιχειρήσεις δημιουργήθηκαν από εργαζόμενους σε διάφορους κλάδους όπως στην αρτοποιεία και την παραγωγή ενδυμάτων.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, δεν υπάρχει συγκεκριμένη νομοθεσία σχετικά με τις συνεργατικές επιχειρήσεις σε εθνικό επίπεδο, ενώ λίγοι είναι και οι αντίστοιχοι ομοσπονδιακοί νόμοι. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι περισσότερες συνεργατικές επιχειρήσεις να κάνουν χρήση των παραδοσιακών νόμων καταναλωτικού δικαίου και να προσπαθούν να προσαρμόσουν αυτούς στους δικούς τους σκοπούς. Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα μέλη των συνεργατικών επιχειρήσεων αγοράζουν ένα ποσοστό που αντιπροσωπεύει ένα μέρος της αγοραίας αξίας της συνεργατικής επιχείρησης. (Worker Cooperatives wikipedia).

---

<sup>2</sup>Οι Ιππότες της Εργασίας: ήταν η μεγαλύτερη και μία από τις σημαντικότερες αμερικανικές συνεργατικές οργανώσεις της δεκαετίας του 1880. Σημαντικότερος ηγέτης τους ήταν ο Terence V. Powderly. Οι Ιππότες προώθησαν την κοινωνική και πολιτιστική ανάταξη της εργασίας, απέρριψαν το σοσιαλισμό και τον ριζοσπαστισμό, απαίτησαν το οκτάωρο.

Το συνεργατικό κίνημα επανήλθε κατά τη δεκαετία του 1960 και αναπτύχθηκε κυρίως ως ένα νέο σύστημα της «συλλογικής ιδιοκτησίας» όπου οι μετοχές ονομαστικής αξίας εκδόθηκαν ως σύμβολο της ισότητας του δικαιώματος ψήφου. Τυπικά κάθε μέλος μπορεί να κατέχει μόνο μία μετοχή για τη διατήρηση του εξισωτικού ήθους (egalitarian ethos). Στο Ηνωμένο Βασίλειο, το σύστημα αυτό είναι γνωστό ως το σύστημα της κοινής ιδιοκτησίας (common ownership). Μερικές από αυτές τις αρχές εξακολουθούν να υπάρχουν και οι περισσότερες συνεργατικές επιχειρήσεις ακολουθούν αυτά τα παραδείγματα για να αναπτύξουν μια σχέση με το κεφάλαιο που είναι πιο ριζοσπαστική απ' ό,τι το προηγούμενο σύστημα των ίδιων συμμετοχών στο μετοχικό κεφάλαιο.

Στη Βρετανία αυτό το είδος της συνεργασίας ήταν παραδοσιακά γνωστό ως κοοπερατίβα των παραγωγών (producers cooperative) και παρότι επισκιάστηκε σε μεγάλο βαθμό από τις συνεργατικές οργανώσεις καταναλωτών και γεωργών, αποτέλεσε ένα αυτόνομο μικρό τμήμα στο απόγειο της συνεργατικής προσπάθειας. Το «νέο κύμα» των συνεργατικών επιχειρήσεων, απογειώθηκε στη Βρετανία στα μέσα της δεκαετίας του 1970 που εντάχθηκε στο Κίνημα Κοινής Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας (ICOM) ως ξεχωριστή ομοσπονδία. Έχοντας ξεχωρίσει από τα εναλλακτικά και οικολογικά κινήματα κυρίως βάσει της στόχευσης προς τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, ο τομέας κορυφώθηκε σε περίπου 2.000 επιχειρήσεις. Ωστόσο, ο ρυθμός ανάπτυξης επιβραδύνθηκε, με αποτέλεσμα ο τομέας να συρρικνωθεί και το 2001 η ICOM συγχωνεύτηκε με την συνεργατική ένωση (Co-operative Union) η οποία ήταν ο ομοσπονδιακός οργανισμός των συνεταιρισμών καταναλωτών και έτσι υπήρξε η επανένωση του συνεργατικού/συνεταιριστικού τομέα.

#### **2.3.4. Πολιτική φιλοσοφία των συνεργατικών επιχειρήσεων**

Η πολιτική φιλοσοφία των συνεργατικών επιχειρήσεων εστιάζει στην ενίσχυση της δημοκρατίας στο χώρο της εργασίας, ιδίως με την πληρέστερη έκφραση της εργατικής αυτοδιεύθυνσης στις συνεργατικές επιχειρήσεις που έχει τις ρίζες της σε διάφορες ιδεολογικές και πολιτικές παραδόσεις.

- Η μείωση της αλλοτρίωσης στο χώρο εργασίας, ειδικά σε σχέση με τη μαρξιστική σκέψη.

- Η ενθάρρυνση της συμμετοχικής ή άμεσης δημοκρατίας.
- Η ριζική αλλά δημοκρατικά προσανατολισμένη στρατηγική για την ανατροπή του καπιταλισμού, όπως εκφράζεται για παράδειγμα, από αρκετά στελέχη της σοσιαλιστικής και αναρχικής σκέψης.
- Η Αυτονομία και ο αυτό-έλεγχος, ειδικά μέσα στην αναρχική σκέψη.
- Η συνεργασία και η έκφραση αλληλεγγύης με άλλες συνεργατικές επιχειρήσεις.

### **2.3.5. Το Κοινωνικό ενδιαφέρον των Συνεργατικών Επιχειρήσεων**

Οι συνεργατικές επιχειρήσεις εργάζονται για σταθερή ανάπτυξη των κοινωνιών στις οποίες ανήκουν εφαρμόζοντας πολιτικές που αποφασίζονται από τα μέλη τους. Παρά το γεγονός ότι οι συνεργατικές επιχειρήσεις έχουν στο επίκεντρο του ενδιαφέροντός τους την εξυπηρέτηση των αναγκών του ατόμου, εργάζονται παράλληλα για την ανάπτυξη της κοινωνίας σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο. Η πολιτική που εφαρμόζεται πηγάζει από τις ανάγκες της ίδιας της κοινωνίας και αποφασίζεται από τα μέλη. Οι βασικότεροι άξονες της συνεργατικής κοινωνικής πολιτικής, με την ευρύτερη έννοια του όρου, είναι η αύξηση του εθνικού προϊόντος, η αναδιανομή του εισοδήματος και του πλούτου, η περιφερειακή ανάπτυξη και η προώθηση προγραμμάτων κοινωνικού χαρακτήρα. (Ηρακλέους Ανδρέας 2005)

- **Αύξηση του εθνικού προϊόντος:** Οι συνεργατικές επιχειρήσεις, με την οικονομική δραστηριότητα που αναπτύσσουν, συμβάλουν στην αύξηση του εθνικού προϊόντος και στη βελτίωση των άλλων οικονομικών δεικτών της χώρας. Για παράδειγμα η χρηματοδότηση της γεωργίας συμβάλλει στην αύξηση της γεωργικής παραγωγής, η διάθεση των αγροτικών προϊόντων σε αγορές του εξωτερικού στη βελτίωση του ισοζυγίου εξωτερικών συναλλαγών και του ισοζυγίου πληρωμών, η απασχόληση εργατικού δυναμικού στη μείωση της ανεργίας, η συνεργατική παρέμβαση στον καταναλωτικό τομέα στη συγκράτηση των τιμών και συνεπώς στη μείωση του ρυθμού αύξησης του πληθωρισμού κ.λπ.
- **Αναδιανομή του εισοδήματος και του πλούτου:** Τα κέρδη των ιδιωτικών επιχειρήσεων διανέμονται στους μετόχους οι οποίοι, κατά κανόνα, είναι αριθμητικά ελάχιστοι, ανάλογα

με το ποσό που επενδύουν στην επιχείρηση. Στις συνεργατικές επιχειρήσεις τα πλεονάσματα που πραγματοποιούνται επιστρέφονται στα μέλη είτε με τη μορφή χρημάτων είτε με τη μορφή άλλων ωφελημάτων ανάλογα με το μέγεθος της συνεργασίας τους με αυτές. Παράλληλα, οι συνεργατικές επιχειρήσεις ανακόπτουν τις μονοπωλιακές ή μονοψωνιακές τάσεις που αναπτύσσονται στην αγορά ακόμα και σε συνθήκες ελεύθερου ανταγωνισμού. Οι συνεργατικές επιχειρήσεις επίσης, διαθέτουν τα χρηματικά μέσα που έχουν στη διάθεση τους για την ικανοποίηση των αναγκών των μελών τους χωρίς καμία διάκριση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση των εισοδημάτων των μελών και κυρίως εκείνων με τη χαμηλότερη οικονομική επιφάνεια.

- Περιφερειακή ανάπτυξη: Η συμβολή των συνεργατικών κινημάτων στην περιφερειακή ανάπτυξη είναι μεγάλης σημασίας. Η ιδιωτική επιχείρηση επιλέγει τον τόπο δραστηριότητας της με βασικό κριτήριο την απόδοση των επενδύσεων στις οποίες θα προβεί. Συνεπώς, η εγκατάσταση στην περιφέρεια είναι συνήθως αντιοικονομική για τις ίδιες. Οι συνεργατικές επιχειρήσεις αντίθετα ιδρύονται τοπικά για εξυπηρετήσουν τα μέλη τους ή επιλέγουν τον τόπο εγκατάστασης τους με κριτήριο το οικονομικό συμφέρον των μελών. Οι συνεργατικές επιχειρήσεις έχουν από τη φύση τους τοπικό χαρακτήρα. Αναζητούν ευκαιρίες επένδυσης μόνο στη περιοχή τους και όχι σε όλη τη χώρα ή στο εξωτερικό. Κατά συνέπεια, τα κεφάλαια τους επενδύονται στην περιφέρεια και συμβάλλουν έτσι στη τοπική ανάπτυξη. Ορθά έχει διαπιστωθεί ότι οι συνεργατικές επιχειρήσεις αποτελούν τους οικονομικούς κοινωνικούς πνεύμονες της υπαίθρου.
- Προώθηση προγραμμάτων κοινωνικού χαρακτήρα: Οι συνεργατικές επιχειρήσεις υιοθετούν προτάσεις των μελών τους ή εγκρίνουν πρωτοβουλίες της διοίκησης οι οποίες έχουν έντονα κοινωνικό χαρακτήρα με τη στενότερη έννοια του όρου. Η προστασία του περιβάλλοντος, η ανάπτυξη πολιτιστικών δραστηριοτήτων, η στήριξη του αθλητισμού, η καλλιέργεια των ηθικών αξιών στη νέα γενιά, η συμπαράσταση στους ανθρώπους της τρίτης ηλικίας, η οικονομική και ηθική ενίσχυση αναξιοπαθούντων ατόμων κ.λπ. είναι μερικές από τις κατευθύνσεις της συνεργατικής κοινωνικής δραστηριότητας. (Ηρακλέους Ανδρέας 2005)

## 2.4. Συνεταιρισμός

Ένας συνεταιρισμός αποτελείται από άτομα ή ομάδες ατόμων που έχουν συμφωνήσει να συνεργάζονται για την προώθηση των αμοιβαίων συμφερόντων τους.

Οι άνθρωποι είναι κοινωνικά όντα, οι συνεταιρισμοί μεταξύ των ατόμων, των επιχειρήσεων, των τοπικών οργανισμών καθώς και ποικίλους συνδυασμούς αυτών αποτελούν και στοχεύουν στην προώθηση κοινών στόχων. Τα πιο συχνά συνδεόμενα παραδείγματα του όρου είναι ο συνεταιρισμός που διαμορφώνεται μεταξύ μίας ή περισσότερων επιχειρήσεων στις οποίες οι εταίροι (οι ιδιοκτήτες) συνεργάζονται για να επιτευχθούν οι στόχοι και να μοιραστούν τα κέρδη και τις ζημίες. Οι συνεταιρισμοί υφίστανται εντός, και μεταξύ διάφορων κλάδων. Αναφέρονται σε μη κερδοσκοπικές, θρησκευτικές και πολιτικές οργανώσεις των οποίων τα μέλη συνεργάζονται για να αυξήσουν τις πιθανότητες για την επίτευξη της αποστολής της οργάνωσης και να ενισχύσουν την εμβέλειά της. Σε διπλωματικό επίπεδο μπορεί να πάρει τη μορφή συμμαχίας όταν διάφορες κυβερνήσεις συνεργάζονται με τους εταίρους τους για την επίτευξη των εθνικών συμφερόντων, μερικές φορές εις βάρος άλλων συμμάχων με διαφορετικά συμφέροντα, όπως συνέβη κατά τη διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου και του Ψυχρού Πολέμου. Στον τομέα της εκπαίδευσης, οι διαπιστευμένοι οργανισμοί αξιολογούν συχνά τους εκπαιδευτικούς οργανισμούς από το επίπεδο και την ποιότητα των συνεργασιών τους με άλλους αντίστοιχους οργανισμούς και άλλες οντότητες από διάφορους κοινωνικούς τομείς. Οι συνεταιρισμοί επίσης σχηματίζονται σε προσωπικό επίπεδο, όταν δύο ή περισσότερα άτομα συμφωνούν να κατοικήσουν μαζί, ενώ άλλοι συνεταιρισμοί δεν είναι μόνο προσωπικοί αλλά λαμβάνουν και ιδιωτικό χαρακτήρα καθώς είναι γνωστές μόνο στα εμπλεκόμενα μέρη. (Partnership wikipedia).

Οι συνεταιρισμοί συνεπάγονται για τα εμπλεκόμενα μέρη ειδικές προκλήσεις που σχετίζονται κυρίως με την επίτευξη συμφωνίας. Οι γενικοί στόχοι αφορούν στα επίπεδα συνεργασίας, στους τομείς ευθύνης, στην ιεραρχία, στη διαδοχή, στον τρόπο αξιολόγησης της επιτυχίας και διανομής των αποτελεσμάτων, καθώς και σε διάφορους άλλους παράγοντες που αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης. Μόλις επιτευχθεί η συμφωνία, ο συνεταιρισμός ακολουθεί τις οδηγίες που συνήθως εφαρμόζονται από το αστικό δίκαιο, ειδικά αν είναι τεκμηριωμένες. Οι εταίροι που επιθυμούν να προσάψουν συμφωνία θα πρέπει να αποδεχτούν και να ακολουθήσουν κάποια άρθρα τα οποία σχετίζονται με τον συνεταιρισμό.

Παρότι, οι συνεταιρισμοί υπάρχουν για να ενισχύσουν την πιθανότητα επίτευξης αμοιβαίων συμφερόντων, τα συμφέροντα αυτά σε ορισμένες περιπτώσεις θεωρούνται προβληματικά από ηθικής άποψης. Όταν για παράδειγμα ένας πολιτικός συνεργάζεται με μια εταιρεία για την προώθηση των συμφερόντων της εταιρείας αποσκοπεί σε κάποιο προσωπικό όφελος ως αντάλλαγμα για τον ίδιο, και έτσι προκύπτει σύγκρουση συμφερόντων (conflict of interest).

Στον δημόσιο τομέα σχηματίζονται συνεταιρισμοί που μπορούν να εκμεταλλευτούν ειδικά φορολογικά προνόμια. Σε αρκετές αναπτυγμένες χώρες, οι επιχειρηματικοί συνεταιρισμοί ευνοούνται από διάφορες εταιρικές φορολογικές ρυθμίσεις, δεδομένου ότι οι φόροι μερίσματος επιβάλλονται μόνο επί των συνολικών κερδών πριν διανεμηθούν στους εταίρους. Ωστόσο, ανάλογα με τη δομή του συνεταιρισμού και το νομικό καθεστώς υπό το οποίο λειτουργεί, οι ιδιοκτήτες ενός συνεταιρισμού μπορεί έχουν μεγαλύτερο μερίδιο ατομικής ευθύνης από ότι εάν ήταν μέτοχοι εταιρείας. Οι συνεταιρισμοί ρυθμίζονται συχνά μέσω της αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας, έτσι ώστε να εμποδίζονται οι μονοπωλιακές πρακτικές και να προωθείται ο ελεύθερος ανταγωνισμός στην αγορά. Στην επιβολή των νόμων, ωστόσο συχνά παρατηρούνται μεγάλες διαφοροποιήσεις. Οι εγχώριοι συνεταιρισμοί που αναγνωρίζονται από τις κυβερνήσεις απολαμβάνουν συνήθως τα φορολογικά πλεονεκτήματα. (Partnership wikipedia).

Στο αστικό δίκαιο ως συνεταιρισμός ορίζεται συνήθως μια σύμβαση μεταξύ ιδιωτών οι οποίοι στο πλαίσιο της αμοιβαίας συνεργασίας συμφωνούν να συστήσουν μία επιχείρηση, να συνεισφέρουν σε αυτή συνδυάζοντας ιδιοκτησία, γνώσεις και δραστηριότητες με σκοπό να μοιραστούν τα κέρδη. Οι εταίροι μπορεί προχωρήσουν σε σχετικό συμφωνητικό ή δήλωση και σε κάποιες περιπτώσεις η συμφωνία αυτή πρέπει να καταχωρηθεί και να κοινοποιηθεί. Σε πολλές χώρες ο συνεταιρισμός μπορεί να θεωρηθεί ξεχωριστή νομική οντότητα, αν και υπάρχει διαφοροποίηση ως προς αυτό σε διαφορετικά νομικά συστήματα.

Σύμφωνα με το εθιμικό δίκαιο και τα νομικά συστήματα, η βασική μορφή του συνεταιρισμού είναι μια γενική συνεργασία στην οποία όλοι οι εταίροι διαχειρίζονται την επιχείρηση και είναι προσωπικά υπεύθυνοι για τα χρέη της. Δύο άλλες μορφές που έχουν αναπτυχθεί στις περισσότερες χώρες είναι ο ετερόρρυθμος συνεταιρισμός (limited partnership) στον οποίο ορισμένοι συνέταιροι παραιτούνται από το δικαίωμα άσκησης διαχείρισης στην επιχείρηση με αντάλλαγμα την περιορισμένη ευθύνη για τα χρέη του συνεταιρισμού, και το



συνεταιρισμό περιορισμένης ευθύνης (limited liability partnership) στον οποίο όλοι οι συνέταιροι έχουν κάποιο βαθμό περιορισμένης ευθύνης.

Υπάρχουν δύο τύποι των εταίρων. Οι ομόρρυθμοι εταίροι που έχουν την υποχρέωση της αντικειμενικής ευθύνης σε τρίτους σε σχέση με τον συνεταιρισμό. Οι ομόρρυθμοι εταίροι που μπορούν να έχουν από κοινού την ευθύνη ή από κοινού ολόκληρη την ευθύνη ανάλογα κάθε φορά τις περιστάσεις που αντιμετωπίζουν. Η ευθύνη των ετερόρρυθμων εταίρων είναι περιορισμένη για τις επενδύσεις στους συνεταιρισμούς.

## **2.5. Διαφορά Συνεταιρισμού από Συνεργατικές Επιχειρήσεις**

Μεταξύ των Συνεργατικών επιχειρήσεων και του Συνεταιρισμού παρατηρείται ότι υπάρχουν κάποιες σημαντικές διαφορές. Οι Συνεργατικές επιχειρήσεις διοικούνται από τους εργαζόμενους – μέλη της επιχείρησης και όχι από κάποιο μεγαλομέτοχο με στόχο την μεγιστοποίηση του εισοδήματος των εργαζομένων. Απ' την άλλη ένας Συνεταιρισμός δημιουργείται από μεμονωμένα άτομα ή ομάδες ατόμων για να εξυπηρετήσουν τα κοινά συμφέροντα των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση των ιδιοκτητών – μετόχων της κάθε επιχείρησης.

Ακόμα σε μια Συνεργατική επιχείρηση οι αποφάσεις λαμβάνονται δημοκρατικά από τους εργαζόμενους – μελή, ενώ σε έναν Συνεταιρισμό οι αποφάσεις λαμβάνονται μόνο από τους μετόχους με σκοπό την προώθηση των συμφερόντων των επιχειρήσεων και όχι των εργαζομένων. Επίσης μια άλλη διαφορά είναι ότι κάποιοι Συνεταιρισμοί δημιουργούνται από κάποιες εταιρίες διαφορετικών κλάδων για να ευνοηθούν από διάφορες εταιρικές φορολογικές πολιτικές, καθώς πολλές φορές οι διάφοροι Συνεταιρισμοί αναγνωρίζονται από τις κυβερνήσεις έχοντας σημαντικά πλεονεκτήματα όπως στα φορολογικά. Κάτι αντίστοιχο όμως δεν συμβαίνει στις Συνεργατικές επιχειρήσεις σε σχέση με τις φορολογικές πολιτικές οι οποίες εφαρμόζονται γι' αυτές.

Μια άλλη διαφορά είναι ότι στις Συνεργατικές επιχειρήσεις η πολιτική που θα ακολουθηθεί την αποφασίζουν αποκλειστικά οι εργαζόμενοι – μέλη της επιχείρησης, ενώ στον

Συνεταιρισμό οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων δεν έχουν καμία επαφή σε σχέση με την πολιτική που θα ακολουθηθεί και αποφασίζουν αποκλειστικά οι ιδιοκτήτες – μέτοχοι. Τέλος παρατηρούμε ότι σε μια Συνεργατική επιχείρηση η λήψη αποφάσεων γίνεται με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων – μελών και ο καθένας απ' αυτούς έχει το δικαίωμα μιας ψήφου για να μπορέσει να εκφράσει την άποψη του. Στο Συνεταιρισμό όμως η λήψη αποφάσεων γίνεται από τα άτομα εκείνα τα οποία εξυπηρετούν συγκεκριμένα συμφέροντα των εκάστοτε επιχειρήσεων από τις οποίες συστάθηκε ο Συνεταιρισμός και κατά κύριο λόγο αποφασίζουν οι μεγαλομέτοχοι της κάθε επιχείρησης και όχι κάποιος άλλος γι' αυτούς.

## **Κεφάλαιο 3**

### **Μέθοδοι Διοίκησης στις Συνεργατικές Επιχειρήσεις**

#### **3.1. Κατάρτιση και Ανάπτυξη Ηγεσίας**

Η πιο αποτελεσματική ανάπτυξη ηγεσίας και τα εκπαιδευτικά προγράμματα, αναπτύσσονται και είναι προσαρμοσμένα στον κλάδο ή στη βιομηχανία που δραστηριοποιείται μια συνεργατική. Έχουν ένα διακριτό στοιχείο το οποίο συνδέει την συνεργατική λειτουργία με την πραγματική εργασία η οποία έχει γίνει, έχοντας ως σκοπό την αντιμετώπιση των προβλημάτων κατά τη διάρκεια της εργασίας. Η κατάρτιση στην εκπαίδευση ακόμη και οι δομές συμμετοχής που ακολουθούνται είναι πιο αποτελεσματικές όταν δεν είναι μόνο στο πλαίσιο του συνεργατικού στοιχείου αλλά λαμβάνουν επίσης υπόψη πως ο συγκεκριμένος τομέας δραστηριοτήτων εξυπηρετεί τις λειτουργικές ανάγκες της συνεργατικής επιχείρησης. (Melissa Hoover 2011).

##### **3.1.1. Οι αξίες ως θεμέλια**

Σχεδόν όλες οι συνεργατικές επιχειρήσεις έχουν ως ισχυρό σημείο την κουλτούρα της ιδιοκτησίας κατά τη διάρθρωση της ανάπτυξης και τη συνοχή των βασικών αξιών ως ένα κρίσιμο μέρος του προγράμματος κατάρτισης. Οι αξίες αυτές εμποτίζουν την επικοινωνία και τη λήψη των αποφάσεων. Οι αξίες αυτές ορίζονται ως τα βασικά κίνητρα και λόγοι για την ύπαρξη και την επιτυχία των συνεργατικών. (Melissa Hoover2011).

##### **3.1.2. Προσανατολισμός για νέους εργαζόμενους**

Σχεδόν όλες οι συνεργατικές επιχειρήσεις έχουν έναν πρόγραμμα προσανατολισμού και εκπαίδευσης για τους υποψήφιους νέους εργαζόμενους που περιλαμβάνει συνήθως τα ακόλουθα:

- Επαγγελματική κατάρτιση.
- Εκπαίδευση στις αρχές της συνεργατικής ιστορίας.
- Ενημέρωση σχετικά με τις δομές και τα έγγραφα που διέπουν τη λειτουργία των συνεργατικών.
- Οικονομική και νομική ενημέρωση σχετικά με θέματα ιδιοκτησίας.
- Εκπαίδευση σε βασικά εργαλεία επικοινωνίας και επίλυσης συγκρούσεων.
- Κάποια μορφή βιωματικής μάθησης (παρατήρηση / παρουσία στις συνεδριάσεις).

### **3.1.3. Συμμετοχή μέλους: Επιτροπές και Συμβούλια**

Οι συνεργατικές επιχειρήσεις έχουν συνήθως μια ποικιλία μηχανισμών συμμετοχής των εργαζομένων-ιδιοκτών-μελών, εκτός της συμμετοχής στο Διοικητικό Συμβούλιο, καθώς οι εργαζόμενοι συμμετέχουν συχνά σε ειδικές επιτροπές ή συμβούλια. Σε πιο γενική μορφή οι αρμοδιότητες των μελών επιτροπών συχνά περιλαμβάνουν κάποιο από τα ακόλουθα: εκπαίδευση, επικοινωνία, και παράπονα / αξιολόγηση από εργαζομένους οι οποίοι έχουν συνταξιοδοτηθεί. Αυτοί θεωρούνται οι τομείς στους οποίους η συμμετοχή των εργαζομένων είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική λειτουργία της συνεργατικής, και συχνά είναι οι τομείς στους οποίους και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι-ιδιοκτήτες ενδιαφέρονται περισσότερο να συμμετέχουν. (Melissa Hoover2011).

Οι επιτροπές μπορούν επίσης να διαμορφωθούν με σκοπό να χειριστούν οποιοδήποτε μέρος των εργασιών, τη διαχείριση και το έργο της διακυβέρνησης της συνεργατικής, και μπορεί να λειτουργήσουν σε συνεννόηση με τις διαχειριστικές δομές. Η διαχείριση των συνεργατικών, είναι χαρακτηριστικό για ένα μεγάλο μέρος των διοικητικών εργασιών που επιτελούνται από εκλεγμένες επιτροπές (παραδείγματα μπορούν να θεωρηθούν οι προσλήψεις και η αξιολόγηση, η χρηματοδότηση, η επίλυση συγκρούσεων, κ.λπ.). Η διαχείριση στις συνεργατικές, γίνεται από επιτροπές που δημιουργούνται συνήθως για να φέρουν σε επαφή τα εξειδικευμένα στελέχη διοίκησης με τους εργαζομένους, για να υπάρχει υποστήριξη μεταξύ των εργαζόμενων-μελών στο πλαίσιο της συνεργατικής δομής, ή για τη σύνδεση των εργαζομένων με το ευρύτερο τοπίο

της βιομηχανίας ή της κοινότητάς τους. Οι επιτροπές και τα συμβούλια μπορούν να χρησιμεύσουν ως μια σκάλα για την εξυπηρέτηση του Διοικητικού Συμβουλίου, αλλά δεν είναι απαραίτητο να υπάρχουν.

Σχεδόν όλες οι μεγάλες συνεργατικές χρησιμοποιούν κάποιο μηχανισμό για την εξασφάλιση συμμετοχής των εργαζομένων-ιδιοκτητών στις εργασίες καθορισμού του οράματος και του πεδίου καινοτομίας της συνεργατικής. Αυτός ο μηχανισμός μπορεί να προβλέπει μια μόνιμη επιτροπή (εκλεγμένη ή διορισμένη), μια ειδική ομάδα εργασίας που σχηματίζεται γύρω από ένα συγκεκριμένο θέμα, την καθιέρωση συγκεκριμένων ωρών της εβδομάδας που προορίζονται για τη συζήτηση και την ανταλλαγή ιδεών, καθώς και την καθιέρωση διάφορων ρόλων και δομών που λαμβάνουν πληθώρα μορφών. Βασικό σκοπός όλων των μηχανισμών/μεθόδων είναι να αυξήσουν το δυναμισμό των επενδύσεων στο χώρο της εργασίας και τον δυναμισμό των εργαζομένων. (Melissa Hoover2011).

#### **3.1.4. Προϋπολογισμός για τη συνεχιζόμενη κατάρτιση**

Οι περισσότερες συνεργατικές έχουν έναν προϋπολογισμό για την υλοποίηση της συνεργατικής εκπαίδευσης, που περιλαμβάνει κάποιο συνδυασμό άσκησης συνεχούς εσωτερικής κατάρτισης και εκπαίδευσης, με τη συνεργασία εξωτερικών εκπαιδευτών, και εξωτερικής εκπαίδευσης με την αποστολή των εργαζομένων-ιδιοκτητών σε σεμινάρια και συνέδρια που αυξάνουν τις δυνατότητες επαγγελματικής τους ανάπτυξης.

#### **3.1.5. Η Συμμετοχική Διαχείριση**

Μεταξύ των μεθόδων συνεργατικής διαχείρισης που εξετάζονται, υπάρχει μια ισχυρή δέσμευση για την αποτελεσματική συμμετοχική διαχείριση, στην οποία ο ρόλος της διοίκησης έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να ενισχύει τη δημιουργία κουλτούρας συνεργασίας και την ανάπτυξη της ικανότητας και του δυναμικού αυτο-διαχείρισης των εργαζομένων-ιδιοκτητών που συμμετέχουν σε αυτή. Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης εξαρτάται από το βαθμό αποτελεσματικής συνεργασίας όλων των φορέων, όπως οι επιτροπές και τα συμβούλια, ακόμη

και του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρείας που θεωρείται ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της συνεργατικής. (Melissa Hoover2011).

Αρκετές συνεργατικές αναφέρουν δυσκολία στις προσλήψεις και στην ορθή διαχείριση. Αυτό που είναι ενδιαφέρον είναι η μεγάλη διαφοροποίηση στους τρόπους αντιμετώπισης αυτών των προβλημάτων: μια συνεργατική μπορεί να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η λύση είναι η αποκλειστική εσωτερική εκπαίδευση και η προώθηση της διαδικασίας, ενώ σε άλλη κρίνεται ότι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να προσλάβει εξωτερικά στελέχη με βάση την εμπειρία τους στη συμμετοχική διαχείριση (καθώς και τα κίνητρα και τις κοινωνικές δεξιότητες) και να τους εκπαιδεύσει πάνω στις συνεργατικές αξίες. Είτε προσλαμβάνεται εξωτερικά είτε προωθείται εσωτερικά, ο Γενικός Διευθυντής σε όλες τις συνεργατικές είναι μέλος της συνεργατικής.

### **3.1.6. Δημιουργία Κουλτούρας**

Στο σύνολό τους, οι παραπάνω πρακτικές υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα της ιδιοκτησίας μπορεί και πρέπει να δημιουργηθεί και να ενισχυθεί - με ισχυρά και συνεπή μηνύματα σχετικά με τις συνεργατικές αξίες, με ειδικούς πόρους για την κατάρτιση και την εκπαίδευση, με δομές για τη συμμετοχή που θα ενσωματώνουν τις πραγματικότητες της βιομηχανίας και την ικανότητα της κατάρτισης για τα στελέχη και τους εργαζομένους-ιδιοκτήτες. Οι συνεργατικές δεν ξεχνούν ότι σε αυτές εργάζονται άνθρωποι με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ότι η κουλτούρα προέρχεται σε μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπους αυτούς, οι πετυχημένες δομές λοιπόν πρέπει να συμφωνούν με τους ανθρώπους που δραστηριοποιούνται σε αυτές. (Melissa Hoover2011).

Βασικά θέματα εκπαίδευσης στις συνεργατικές επιχειρήσεις αποτελούν συνήθως τα εξής (Melissa Hoover2011):

- Η ιστορία των συνεργατικών επιχειρήσεων.
- Συνεργατικές αξίες και αρχές.
- Συνεργατικές αξίες, δομές και διαδικασίες για τη Διοίκηση και τη Διακυβέρνηση.

- Δημοκρατική συζήτηση, Ηγεσία: Τι είναι η ηγεσία, γιατί είναι σημαντική και πόσο διαφέρει σε κάθε συνεργατική.
- Νομική Εκπαίδευση: τα δικαιώματα και οι ευθύνες των εργαζομένων-ιδιοκτητών.
- Εκπαίδευση Επικοινωνία.
  - Εποικοδομητική κριτική και ανατροφοδότηση.
  - Αξιολόγηση από ομότιμους.
- Εργαλεία λήψης αποφάσεων.
  - δεδομένα με γνώμονα την ανάλυση.
- Εκπαίδευση Επιχειρήσεων.
  - Υπόβαθρο Βιομηχανίας και ανάλυση.
  - Πώς να διαβάσετε και να χρησιμοποιήσετε τα οικονομικά.
  - Οικονομικά συνεργατικών.
- Επαγγελματική Κατάρτιση (ενισχύει την συνεργατική αυτό-διαχείριση).

### **3.2. Αμοιβές στις Συνεργατικές επιχειρήσεις**

Οι Συνεργατικές επιχειρήσεις μάλλον καταλαμβάνουν μια περιθωριακή θέση στις περισσότερες οικονομικές μελέτες και ελάχιστοι είναι οι οικονομολόγοι που έχουν δώσει προσοχή σε αυτές από τον 18ο αιώνα, κυρίως συγγραφείς όπως ο Mill, Marx, και Walras. Πιο πρόσφατα, κάποιοι θεωρητικοί με βάση τη βιβλιογραφία έχουν επικεντρωθεί σχετικά με το γιατί οι συνεργατικές επιχειρήσεις παρατηρούνται σπάνια στις καπιταλιστικές οικονομίες της αγοράς. (Boninetal., 1993.Dowand Putterman, 2000.Dow, 2001, 2003. Bowles, 2004;)

Συγκρίνοντας τη συμπεριφορά των κλασσικών κεφαλαιουχικών (καπιταλιστικών) επιχειρήσεων και των συνεργατικών επιχειρήσεων, εντοπίζουμε, ειδικότερα, κάποιες διαφοροποιήσεις στο μηχανισμό καθορισμού και προσαρμογής των μισθών ανάμεσα στους δύο τύπους των επιχειρήσεων.

Με βάση το μοντέλο του Ward (1958) στις συνεργατικές επιχειρήσεις η ιδιοκτησία είναι συλλογική (η επιχείρηση κατέχεται από τους εργαζομένους) και ο στόχος τους είναι η μεγιστοποίηση του καθαρού εισοδήματος ανά εργαζόμενο, αντί της μεγιστοποίησης των συνολικών κερδών, όπως συμβαίνει στις αντίστοιχες καπιταλιστικές. Σύμφωνα με την παραδοχή αυτή, το μοντέλο παρουσιάζει μια κάπως ανησυχητική συμπεριφορά με πιθανές αρνητικές συνέπειες για τις συνεργατικές επιχειρήσεις σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα. Παραδόξως, όταν αντιμετωπίζουν την αύξηση της τιμής του παραγωγού, οι συνεργατικές επιχειρήσεις μειώνουν το βαθμό απασχόλησης και την παραγωγή. Ως εκ τούτου, σε αντίθεση με μια τυπική μεγιστοποίηση του κέρδους μιας κεφαλαιουχικής επιχείρησης, οι συνεργατικές επιχειρήσεις θα εμφανίσουν μια αρνητική κλίση της καμπύλης προσφοράς. (Ward, Benjamin, 1958).

Στόχος μίας Συνεργατικής στην περίπτωση που σε μια αγορά εργασίας υπάρχει σημαντικό χάσμα μεταξύ του εισοδήματος ανά εργαζόμενο σε μια συνεργατική επιχείρηση και των μισθών στις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις, τότε υπάρχουν ευκαιρίες μεταξύ των μελών της συνεργατικής και ξένων που πιέζουν την απασχόληση και την παραγωγή στα βέλτιστα επίπεδα. (Dow, Gregory, 1986).

Ο Ben Ner (1984) έδειξε ότι επιτυχημένη συνεργατική είναι αυτή όπου το καθαρό εισόδημα του εργαζομένου είναι υψηλότερό από την τρέχον στην αγορά, ενώ η συνεργατική θα αντικαταστήσει σταδιακά συνταξιούχους με πρόσληψη νέων εργαζομένων, επειδή μια συνεργατική επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αμοιβή των μελών της αν αντικαθίστανται τα μέλη της με νέο-προσλαμβανόμενους εργαζομένους. (Ben-Ner, Avner, 1984).

Σε μια Συνεργατική επιχείρηση τα μέλη μοιράζονται τα κέρδη της επιχείρησης, σύμφωνα με την συνεισφορά τους στην εργασία και όχι βάση το κεφάλαιο που διέθεσαν για τις επενδύσεις. Μια συνεργατική επιχείρηση, βασίζεται στα ποσοστά εργασίας του κάθε εργαζόμενου-μέλους και στις υπηρεσίες που παρέχει στην επιχείρηση. Αυτό μπορεί να καθορίζεται από τον αριθμό των ωρών εργασίας, από τα κέρδη, ή από συνδυασμό και των δύο.



Επιπλέον, η αρχαιότητα θα μπορούσε να είναι ένας ακόμα παράγοντας για τον καθορισμό των μισθών. Οι συνεργατικές επιχειρήσεις επομένως εμφανίζουν μια καλά καθορισμένη και θετική σχέση μεταξύ μισθών και απασχόλησης. (North country Cooperative Foundation 2006).

### 3.3. Δομή Συνεργατικής Επιχείρησης

**Μια πρώτη ματιά σε όρους της δομής της Συνεργατικής:**

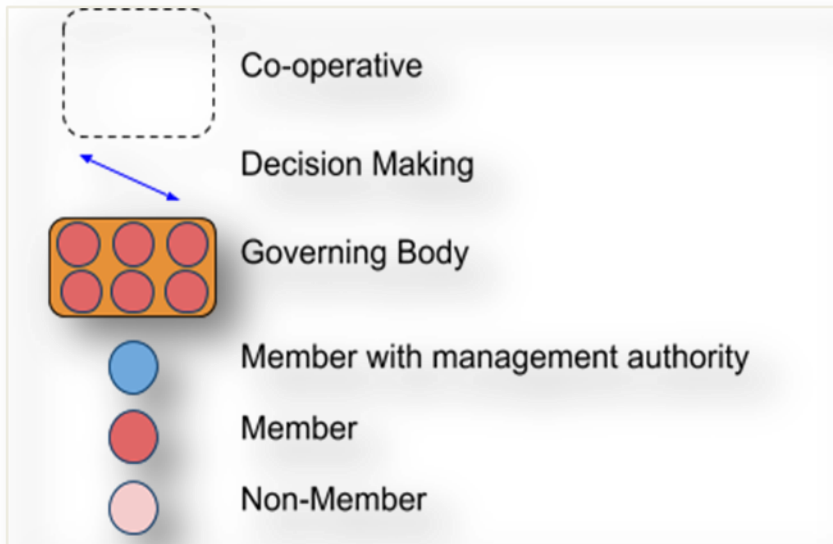
**Διακυβέρνηση:** Αφορά στον τρόπο εκπροσώπησης των απόψεων / επιθυμιών των μελών που συμμετέχουν στη συνεργατική σε στρατηγικά ζητήματα όπως: το όραμα, οι στόχοι και η στρατηγική κατεύθυνση της συνεργατικής. (Co-operative Uk)

**Διοίκηση:** αφορά στις μεθόδους εκμετάλλευσης των πόρων και επίτευξης των στόχων, καθώς στις καθημερινές εργασίες διαχείρισης της λειτουργίας της επιχείρησης.

Η διακυβέρνηση αναφέρεται στο όραμα ενός οργανισμού, καθώς και τη μετάφραση του οράματος στην πολιτική που ακολουθείται, ενώ η διαχείριση σχετίζεται κυρίως με τη λήψη αποφάσεων για την εφαρμογή των συγκεκριμένων πολιτικών.

**Διοικητικό Συμβούλιο:** Είναι η ομάδα των ανθρώπων που διοικεί την οργάνωση για λογαριασμό των μελών της συνεργατικής. (Co-operative Uk)

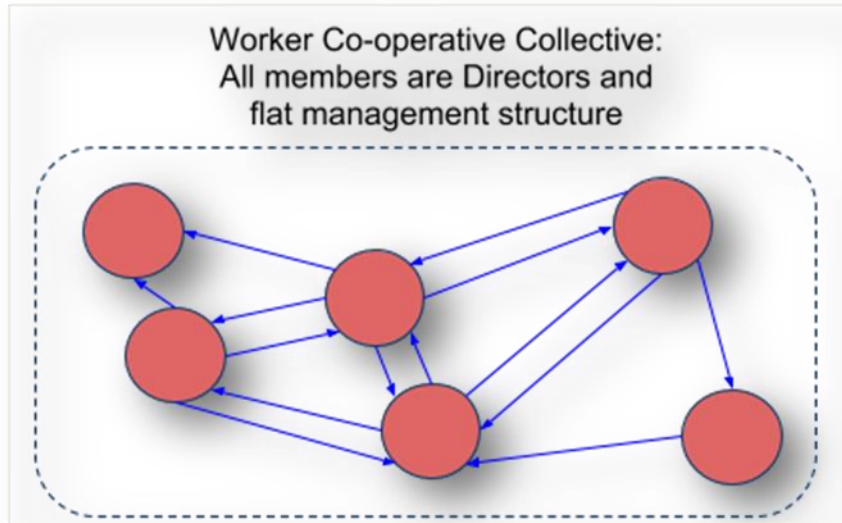
Παρακάτω είναι δομές που έχουν παρατηρηθεί στις συνεργατικές επιχειρήσεις σε σχέση με την κλίμακα.



### **Συλλογικότητα:**

Παρατηρείται συνήθως όταν οι άνθρωποι ενώνονται ανεπίσημα ή δημιουργούν μία μικρή συνεργατική επιχείρηση και συχνά παίρνει τη μορφή μιας συλλογικότητας (collective). Σε αυτή την περίπτωση η Διακυβέρνηση και η Διαχείριση μπορεί να είναι πολύ δύσκολο να διαχωριστούν, συνήθως όλα τα μέλη είναι στο ίδιο επίπεδο όσον αφορά τη διακυβέρνηση, επίσημα ως Διευθυντές (ή ενεργούν ως σύμβουλοι) και λειτουργούν χρησιμοποιώντας μια επίπεδη δομή διαχείρισης (ο καθένας παίρνει το λόγο ισότιμα σε διάφορα ζητήματα).

Μερικοί εργαζόμενοι λειτουργούν ως επικεφαλείς σε ορισμένους τομείς ή δραστηριότητες, αλλά αυτό μπορεί να υπόκειται σε αλλαγές/εναλλαγές ανάλογα με την περίπτωση. Η δομή που ακολουθείται αφορά από 2-10 άτομα. (Co-operative Uk)



Συνεργατική Επιχείρηση ως Συλλογικότητα: Όλα αποτελούν μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και υπάρχει επίπεδη δομή διαχείρισης.

### **Ανάπτυξη:**

Καθώς μεγαλώνει μια συνεργατική επιχείρηση γίνεται πιο πολύπλοκη και εξειδικευμένη. Έτσι γίνεται όλο και πιο δύσκολο να υπάρχει ο απαραίτητος βαθμός ενημέρωσης κάθε εργαζόμενου για όλα τα θέματα και το επίπεδο της αλληλεπίδρασης που απαιτείται για τη λήψη αποφάσεων γίνεται πάρα πολύ υψηλό. Για να επιλυθεί αυτό το πρόβλημα προκύπτουν συνήθως δύο λύσεις:

Πρώτη λύση αποτελεί η διακυβέρνηση να βασιστεί σε ένα σύστημα εκπροσώπησης, όπου ορισμένα μέλη εκλέγονται από τους εργαζομένους ως εκπρόσωποι των απόψεων τους και οι εκπρόσωποι αυτοί εξουσιοδοτούνται να λάβουν συγκεκριμένες αποφάσεις για λογαριασμό τους. Στο πλαίσιο αυτό, σε ορισμένες συνεργατικές επιλέγονται διευθυντές σε ετήσια βάση με εκλογές (στην Ετήσια Γενική Συνέλευση), ενώ σε άλλα τμήματα οι εκλογές γίνονται κάθε 3 ή 4 χρόνια. Σε άλλες περιπτώσεις ορίζονται άτομα σε συγκεκριμένες θέσεις και με συγκεκριμένα καθήκοντα μέσα στον οργανισμό (για παράδειγμα, ο Οικονομολόγος).

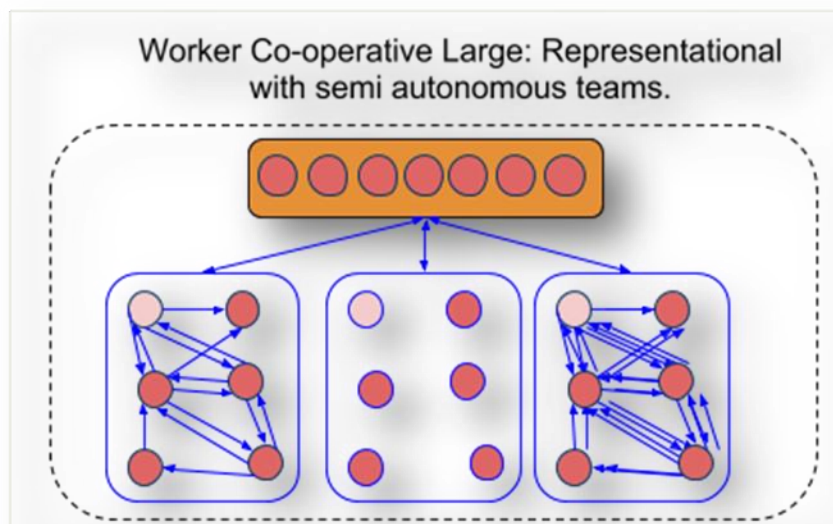
Σε ζητήματα που υπάρχουν αμφισβητήσεις - παρατηρήσεις και τα μέλη – εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ότι εκπροσωπούνται οι απόψεις τους ή ότι υπάρχει έλλειψη σαφήνειας σχετικά με το επίπεδο/είδος της απόφασης που τους έχει ανατεθεί υπάρχει η δυνατότητα αντικατάστασης των εκπροσώπων. (Co-operative Uk)

Μια δεύτερη εναλλακτική είναι να καθιερωθούν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, που μπορούν να πραγματοποιηθούν με διάφορους τρόπους:

### Αυτο-διαχείριση των ομάδων εργασίας

Η τακτική αυτή παρατηρείται συνήθως επειδή οι συνεργατικές μεγαλώνουν οι εργαζόμενοι χωρίζονται σε διαφορετικές εξειδικευμένες ομάδες εργασίας. Η ομαδοποίηση αυτή γίνεται συνήθως με βάση τους τομείς ή τα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης: Καφετέριες / Κατάστημα, Πωλήσεις / Σχεδιαστές / Εκτυπωτές, Αποθήκη / Οδηγοί / Αγοραστές κ.λπ.

Στο πλαίσιο αυτό και μέσα από τη συλλογικότητα της αυτό-διαχείρισης, οι εργαζόμενοι μπορούν να ορίζουν εκπρόσωπους από τη δική τους ομάδα στο διοικητικό όργανο.

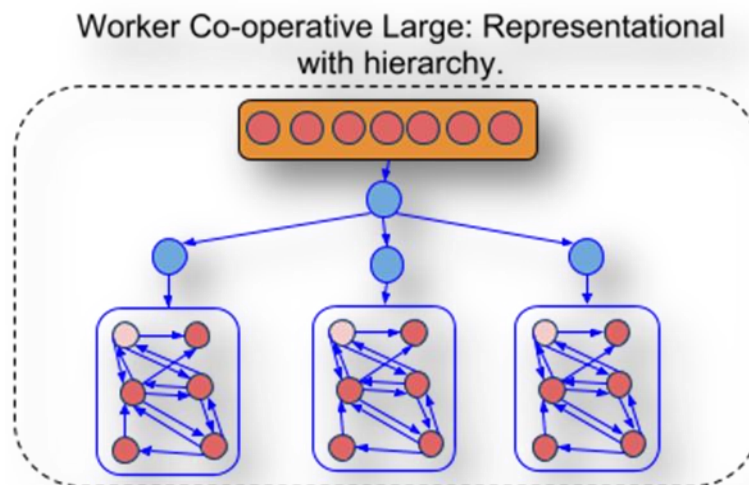


Μεγάλη Συνεργατική Επιχείρηση: Γραφική απεικόνιση δομής ημι-αυτόνομων ομάδων.

### Ιεραρχικό σύστημα

Συνήθως αυτό σημαίνει ότι ο γενικός διευθυντής είναι αυτός που κυρίως επιλεγεί και αποφασίζει. Μερικές φορές εκλέγεται ή προσλαμβάνεται από το διοικητικό όργανο και είναι υποχρεωμένος να λογοδοτεί σε αυτό, καθώς του έχει δοθεί η εξουσία να διαχειρίζεται τον

οργανισμό. Σε μεγαλύτερες συνεργατικές μπορεί να υπάρχουν πολλαπλά αντίστοιχα επίπεδα διαχείρισης. Ένας όρος που χρησιμοποιείται για αυτή τη σχέση είναι ότι η "Διαχείριση δεν είναι μια κατάσταση, αλλά μια λειτουργία". (Co-operative UK)



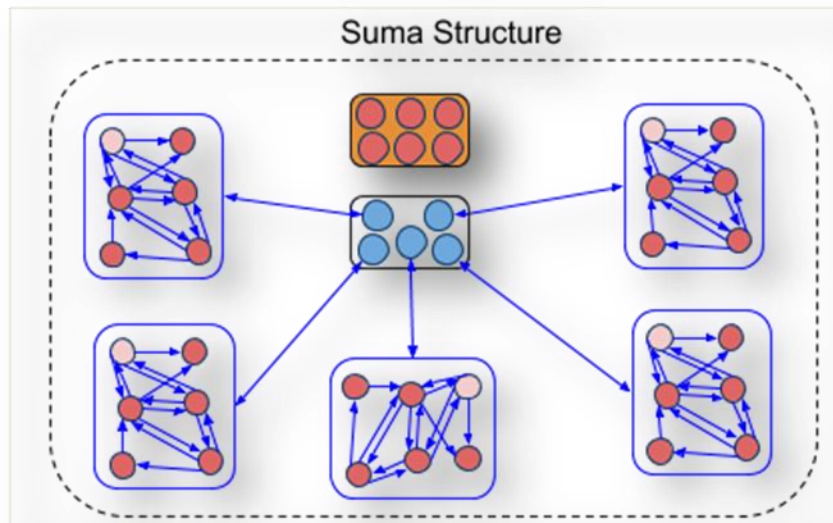
Μεγάλη Συνεργατική Επιχείρηση: Γραφική απεικόνιση ιεραρχικής δομής με αντιπροσώπηση.

### Δομή σε συνεργατικές επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους

Για να γίνει σαφέστερο πως λειτουργούν οι συνεργατικές επιχειρήσεις με αρκετά μεγάλο μέγεθος θα παρουσιαστεί το παράδειγμα της εμπορικής επιχείρησης Suma που είναι μία από τις μεγαλύτερες συνεργατικές επιχειρήσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο, με περίπου 130 εργαζόμενους. Λειτουργεί με βάση την ισοτιμία αμοιβών και τα διευθυντικά στελέχη δεν έχουν τις συνήθεις αρμοδιότητες με την κλασσική ερμηνεία του όρου. Επίσης υπάρχουν πολλαπλοί ρόλοι, που σημαίνει ότι τα μέλη – εργαζόμενοι απασχολούνται σε τουλάχιστον δύο διαφορετικούς τομείς της επιχείρησης.

Η συνεργατική της Suma ελέγχεται και διοικείται από περιοδικές συνελεύσεις στις οποίες συμμετέχει το σύνολο των μελών και υπάρχει ένα εκλεγμένο Διοικητικό Συμβούλιο. Από την πλευρά της διαχείρισης η επιχείρηση χωρίζεται σε λειτουργικούς τομείς, όπως είναι: οι Αγοραστές, οι Αποθήκες και οι Οδηγοί.

Όλα αυτά τα τμήματα λειτουργούν σχετικά αυτόνομα, όμως υπάρχει ένας συντονιστής για κάθε τομέα που έχει εκλεγεί για να συντονίζει το συγκεκριμένο τομέα, ενώ όλοι μαζί οι συντονιστές των τομέων συντονίζουν το σύνολο των εργασιών της συνεργατικής.



Η δομή της Συνεργατικής επιχείρησης Suma.

Η Suma είναι ένας από τους μεγαλύτερους χρήστες αυτής της δομής η οποία στηρίζεται σε κάποιες ενδιαφέρουσες θεωρίες σχετικά με δημοκρατική διαχείριση και τις κοινωνικές σχέσεις. Μια τέτοια θεωρία είναι ο αριθμός του Dunbar:

"είναι ένα θεωρητικό γνωστικό όριο στον αριθμό των ανθρώπων με τους οποίους μπορεί κανείς να διατηρήσει σταθερές κοινωνικές σχέσεις. Αυτές είναι οι σχέσεις στις οποίες ένας άνθρωπος γνωρίζει κάποιον άλλον και πώς ο κάθε άνθρωπος συσχετίζεται με κάποιον άλλον άνθρωπο. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ο συντονισμός ατόμων σε αριθμούς μεγαλύτερους από τον αριθμό Dunbar γενικά απαιτεί πιο περιοριστικούς κανόνες και νόμους που πρέπει να εφαρμόζονται για να διατηρηθεί σταθερή και συνεκτική μια ομάδα. Δεν υπάρχει κάποια ακριβής τιμή που να έχει προταθεί για τον αριθμό Dunbar. Όμως έχει προταθεί ότι ο αριθμός αυτός βρίσκεται μεταξύ 100 και 230, με μια ευρέως χρησιμοποιούμενη τιμή το 150. "

Θα μπορούσε να αποτελεί σύμπτωση στο γεγονός ότι η Suma έχει φτάσει σε αυτό το μέγεθος, ίσως όμως αυτό είναι ένα φυσικό όριο για το μέγεθος μιας συνεργατικής επιχείρησης. Τότε προκύπτει όμως το ερώτημα: τι θα πρέπει να γίνει αν μια συνεργατική επιχείρηση επιθυμεί

να διατηρήσει μια δημοκρατική δομή διαχείρισης, αλλά θέλει να αναπτυχθεί πέρα από τους 150 εργαζομένους-μέλη. Κάποιες προτάσεις σε αυτή την περίπτωση είναι να διαιρεθεί η συνεργατική επιχείρηση σε τομείς ή να δημιουργηθούν νέα τμήματα έξω από την συνεργατική, καθώς και το να δημιουργηθούν μικρότερες εταιρικές συνεργατικές δομές που θα μπορούν να μοιράζονται κοινά στοιχεία όπως είναι το σήμα και η τεχνογνωσία. (Co-operative Uk)

### **3.4. Δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων**

Σε κάποιες συνεργατικές επιχειρήσεις οι συλλογικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων σημαίνουν απλώς ότι - όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά από όλους. Στα αρχικά στάδια, όπου υπάρχουν λιγότερα από έξι μέλη, αυτό είναι καλό καθώς όλοι οι εργαζόμενοι της συνεργατικής αποφασίζουν δημοκρατικά. Τα μέλη μάλλον γνωρίζουν ο ένας τον άλλον κοινωνικά, μοιράζονται την ίδια άγραφη πεποίθηση σχετικά με το γιατί είναι στην επιχείρηση, και η επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών πραγματοποιείται με ανεπίσημο κυρίως τρόπο. Η γνώση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, τα συστήματα και οι διαδικασίες παραμένουν κυρίως στο μυαλό των ανθρώπων. Οι πιο σημαντικές αποφάσεις μπορεί να λαμβάνονται σε συνεδριάσεις και σε ειδικές συναντήσεις των εργαζομένων. Στο στάδιο αυτό, οι συνεργατικές θα ήταν καλό να καταρτίζουν γραπτές πολιτικές και διαδικασίες, ώστε η λήψη αποφάσεων να είναι συνεπής, αλλά κατά το ξεκίνημα νέων συνεργατικών πρέπει να γίνονται αποδεκτά σε ένα βαθμό και τα άτυπα χαρακτηριστικά. (Democratic decision-making in worker co-operatives).

Ωστόσο, καθώς οι συνεργατικές μεγαλώνουν/ωριμάζουν και αυξάνεται η συμμετοχή σε περισσότερα από έξι ή επτά μέλη, αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι επίσημες δομές διαχείρισης και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων να καταστούν αναγκαίες. Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι συγκεκριμένα άτομα αναλαμβάνουν συγκεκριμένες θέσεις, αλλά ότι προκύπτει η ανάγκη για τυπικά συστήματα - δομές έτσι ώστε η επιχειρηματική γνώση να είναι προσιτή σε όλους. (Democratic decision-making in worker co-operatives).

### **3.4.1. Συναινετική λήψη αποφάσεων**

Η Συναινετική μέθοδος λήψης αποφάσεων είναι μια ομαδική διαδικασία λήψης αποφάσεων που επιδιώκει τη συναίνεση, όχι απαραίτητα τη συμφωνία ανάμεσα σε όλους τους συμμετέχοντες. Η συναίνεση μπορεί να οριστεί ως αυτή που οδηγεί σε μια γενικά αποδεκτή λύση, η οποία θα μπορεί να υποστηριχθεί, ακόμη και αν δεν είναι απολύτως αποδεκτή από το κάθε άτομο. Σύμφωνα με το λεξικό Merriam-Webster, ο αγγλικός όρος “consensus” που εδώ μεταφράζεται ως συναίνεση ορίζεται αφενός ως γενική συμφωνία και κατά δεύτερο, ως μια έκφραση ομαδικής αλληλεγγύης στο επίπεδο των πεποιθήσεων και συναισθημάτων. (Consensus – Definition) Ο όρος συναίνεση χρησιμοποιείται για να περιγράψει τόσο την απόφαση όσο και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. (Consensus decision-makingpaper).

### **3.4.2. Εναλλακτικές πρακτικές για την κοινή λήψη αποφάσεων**

Η συναίνεση στη λήψη αποφάσεων είναι μια εναλλακτική λύση που χρησιμοποιείται συχνά στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. (Articleson Meeting Facilitation) Οι Κανόνες Robert για παράδειγμα, είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιείται από πολλές οργανώσεις. Ο στόχος των Κανόνων του Robert είναι να διαρθρωθεί η συζήτηση και να μπορέσουν να διαμορφωθούν οι προτάσεις που θα κερδίσουν την έγκριση της πλειοψηφίας. Αυτή η διαδικασία δεν δίνει έμφαση στο στόχο της πλήρους συμφωνίας. Οι επικριτές των Κανόνων του Robert πιστεύουν ότι η διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει εκατέρωθεν συζήτηση και τη διαμόρφωση ανταγωνιστικών προτάσεων. Η δυναμική αυτή μπορεί να βλάψει τις σχέσεις των μελών της ομάδας και να υπονομεύσει την ικανότητα μιας ομάδας να εφαρμόζει συνεργατικά μια επίμαχη απόφαση.

Η Συναινετική λήψη αποφάσεων είναι επίσης μια εναλλακτική μορφή της μεθόδου λήψης αποφάσεων «από πάνω προς τα κάτω», που παρατηρείται συνήθως σε ιεραρχικές ομάδες. Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται όταν οι ηγέτες της ομάδας, λαμβάνουν αποφάσεις με τρόπο τέτοιο που δεν περιλαμβάνει τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών. Οι ηγέτες μπορούν να συγκεντρώσουν στοιχεία, αλλά δεν θα ανοίξουν τη διαδικασία διαβούλευσης σε ολόκληρη την ομάδα. Αντίστοιχα, οι προτάσεις δεν αναπτύσσονται συνεργατικά, και η πλήρης συμφωνία δεν αποτελεί πρωταρχικό στόχο. Οι επικριτές της «από πάνω προς τα κάτω» ιεραρχική μεθόδου στη λήψη αποφάσεων πιστεύουν ότι η διαδικασία αυτή ευνοεί την υπό-



εκπροσώπηση, τον εφησυχασμό ή ακόμα και την εξέγερση των αδυνάμων μελών της ομάδας. Επιπλέον, οι συνακόλουθες αποφάσεις μπορεί να παραβλέψουν σημαντικές ανησυχίες εκείνων που επηρεάζονται άμεσα από αυτές, ενώ μπορεί να αναπτυχθεί κακή δυναμική στη σχέση της ομάδας και να εμφανιστούν προβλήματα εφαρμογής των τελικών αποφάσεων.

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων, τόσο στην περίπτωση των κανόνων Robert όσο στην «από πάνω προς τα κάτω»/ιεραρχική μέθοδο, οι υποστηρικτές της συναινετικής λήψης αποφάσεων ισχυρίζονται ότι τα αποτελέσματα της διαδικασίας της συναίνεσης συναρτώνται με τα εξής: (Hartnett, T.)

- Καλύτερες αποφάσεις: Η εξέταση και ενσωμάτωση των απόψεων όλων των ενδιαφερομένων κατά τη διαμόρφωση των προτάσεων μπορεί να αντιμετωπίσει καλύτερα όλες τις πιθανές ανησυχίες.
- Καλύτερη Εφαρμογή: Μια διαδικασία που περιλαμβάνει και σέβεται όλα τα μέρη, και δημιουργεί όσο το δυνατόν περισσότερες συμφωνίες, θέτει τις βάσεις για τη συνεργασία και την εφαρμογή των επακόλουθων αποφάσεων.
- Καλύτερες σχέσεις Ομάδας: Η τόνωση της συνεργατικής ατμόσφαιρας ομάδα μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη συνοχή και βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων.

### **3.4.3 Κανόνες της απόφασης**

Το επίπεδο της συμφωνίας που απαιτείται για να ληφθεί μια απόφαση είναι γνωστό και ως κανόνας απόφασης. (Hartnett, T., Kaner, S) Οι πιθανοί κανόνες απόφασης για συναίνεση ποικίλλουν:

- Ομόφωνη συμφωνία
- Ομόφωνη έγκριση/συγκατάθεση
- Ομόφωνη συμφωνία μείον μία ψήφο ή δύο ψήφους
- Ομόφωνη έγκριση/συγκατάθεση μείον μία ψήφο ή δύο ψήφους

- Κατώτατο όριο υπερψήφισης (συχνά 90%, 80%, 75%, τα δύο τρίτα, και 60%).
- Απλή πλειοψηφία.
- Απόφαση της εκτελεστικής επιτροπής.
- Απόφαση του Υπεύθυνου.

Στις περιπτώσεις που απαιτείται ομοφωνία ή συγκατάθεση για να ληφθούν ομαδικές αποφάσεις, αν κάποιος συμμετέχων διαφωνεί, μπορεί να μπλοκάρει τη διαδικασία, σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές. Αυτές οι ομάδες χρησιμοποιούν τον όρο συναίνεση για να υποδηλώσουν τόσο τη διαδικασία συζήτησης όσο και τον κανόνα απόφασης. Άλλες ομάδες χρησιμοποιούν μια διαδικασία συναίνεσης για την παραγωγή όσο το δυνατόν μεγαλύτερης συμφωνίας, αλλά η λήψη αποφάσεων θα ολοκληρωθεί με έναν κανόνα απόφασης που δεν απαιτεί ομοφωνία. Σε αυτή την περίπτωση, κάποιος διατυπώνει μια διαφωνία ή ισχυρή ένσταση θα πρέπει να συμβιβαστεί με την τελική απόφαση. (Consensus decision-making paper).

### 3.5. Διακυβέρνηση

Τα μέλη-εργαζόμενοι σε μια συνεργατική επιχείρηση ελέγχουν την επιχείρηση δημοκρατικά (ένα μέλος, μία ψήφος). Ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις ποικίλλει στις συνεργατικές. Οι συνεργατικές επιχειρήσεις με λίγα μέλη μπορούν να έχουν μια πολύ «επίπεδη» δομή διακυβέρνησης, στην οποία όλα τα μέλη λαμβάνουν αποφάσεις συλλογικά. Στην ουσία, όλα τα μέλη σε μια συνεργατική συμμετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο. Άλλες συνεργατικές επιχειρήσεις μπορούν να υιοθετήσουν μια ιεραρχική δομή περισσότερο σαν ένα μεγάλο συνεταιρισμό αγροτικής ιδιοκτησίας, αναθέτοντας τις αρμοδιότητες λήψης αποφάσεων σε ένα Διοικητικό Συμβούλιο που εκλέγεται από τα μέλη. (North country Cooperative Foundation 2006).

Οι διευθυντές μπορεί να προέρχονται από την εκάστοτε σύνθεση των μελών ή να αποτελούν εξωτερικού έμμισθους συνεργάτες. Ορισμένες συνεργατικές δεν επιτρέπουν στους διαχειριστές ή διευθύνοντες συμβούλους να γίνουν μέλη, επειδή βλέπουν τους ρόλους τους στις

συνεργατικές ως θεμελιωδώς διαφορετικούς από τον ρόλο των μελών. (North country Cooperative Foundation 2006).

Βασίζεται στη διαπραγματεύσιμη εξουσία για αυτόνομη λήψης αποφάσεων σε συγκεκριμένα θέματα η οποία κατανέμεται μεταξύ των διάφορων υπηρεσιών, υπό-ομάδων και τα άτομα, τα οποία στη συνέχεια είναι υπόλογα στη Γενική Συνέλευση, η οποία και είναι το κυρίαρχο όργανο εξουσίας της συνεργατικής. Πάνω απ 'όλα, ένα καλό σύστημα διακυβέρνησης του δικτύου συνεργασίας θα πρέπει να βασίζεται στα εξής: (Democratic decision-making in worker cooperatives).

- Εμπιστοσύνη και σεβασμός - που έχει δημιουργηθεί με τη συνεργασία για την ανάπτυξη ενός κοινού οράματος των μακροπρόθεσμων στόχων της συνεργατικής και τις μεθόδους για την επίτευξη των στόχων αυτών.
- Αντιπροσωπευτικότητα - οι αποφάσεις θα πρέπει να ανατεθούν στο επίπεδο όπου θα εφαρμοστούν. Εκεί είναι οι άνθρωποι που γνωρίζουν περισσότερο γι 'αυτό. Οι υπό-ομάδες, οι ομάδες εργασίας, οι υπηρεσίες και οι ιδιώτες θα πρέπει να έχουν σαφώς καθορισμένα όρια αναφοράς που προσδιορίζουν ποιες αποφάσεις έχουν την εξουσία να λαμβάνουν, ποια είναι τα ανώτατα οικονομικά όρια και πώς και σε ποιον θα είναι υπόλογοι για τις αποφάσεις τους.
- Αυτονομία – Οι υπεύθυνοι θα πρέπει να αφεθούν για να προχωρήσουν με ελευθερία κινήσεων και να μην ελέγχονται ή να καθοδηγούνται συνεχώς. Θα πρέπει επίσης να διαθέτουν την απαραίτητη εξουσία και ευθύνη, και θα είναι υπεύθυνοι για τις δράσεις τους την κατάλληλη στιγμή.
- Λογοδοσία - θα πρέπει να υπάρχει ένα διαφανές και δημόσιο σύστημα για την τακτική υποβολή εκθέσεων, που στο πλαίσιο μακροπρόθεσμης αναπτυξιακής πολιτικής θα τηρείται σε τριμηνιαία ή εξαμηνιαία βάση.

### 3.5.1. Συνεργατική Εταιρική Διακυβέρνηση στην Πράξη

Το συνεργατικό κίνημα είναι πλέον παγκόσμιο και οι συνεργατικές επιχειρήσεις υποχρεούνται να τηρούν παρόμοια πρότυπα χρηματοοικονομικής λογιστικής και εταιρικής διακυβέρνησης, όπως αυτά που ακολουθούν οι συνήθεις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις (Jenkins, 2008). Για παράδειγμα, στις Ηνωμένες Πολιτείες τα τελευταία χρόνια, η νομοθεσία έχει αλλάξει τη δομή των ιδίων κεφαλαίων και τον έλεγχο της ιδιοκτησίας εντός της συνεργατικής και με αυτόν τον τρόπο έχει αλλάξει η φύση της εταιρικής διακυβέρνησης των επιχειρήσεων αυτών (Campbell, 2003). Αυτές οι νομοθετικές τροποποιήσεις αποσκοπούν στην ενίσχυση της συνεργατικής με πρόσβαση σε κεφάλαια χρηματοδότησης, αλλά και στην αναγκαία προσαρμογή των Συνεργατικών Συμβουλίων και των ανώτερων διευθυντικών στελεχών σε ένα πιο καινοτόμο και ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, αυξάνοντας έτσι την ανάγκη για καλύτερη εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων μεταξύ των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου (Campbell, 2004, Mazzarol Tim)

Η εμφάνιση της Νέας Γενιάς Συνεργατικών (NGC) στη δεκαετία του 1990, μαζί με τις άλλες μορφές της καινοτόμου δομής των επιχειρήσεων έχουν επηρεάσει άμεσα τη συζήτηση σχετικά με το ρόλο και τη σύνθεση του Συνεργατικού συμβουλίου. Σύμφωνα με την ανάλυση των Cross και Buccola (2004), η νέα γενιά συνεργατικών έχει δημιουργήσει μια αντιπαράθεση των ενδιαφερόντων ανάμεσα στις ανάγκες των μελών, οι οποίοι επιθυμούν επαυξημένη πληρωμή μετρητών και ειδικές τιμές για τις προμήθειες τους και αναζητούν μακροπρόθεσμα οφέλη και επιστροφή επενδύσεων. Αναφέρουν ότι ο διορισμός σε ένα τμήμα μιας συνεργατικής των ενεργών μελών θα πλήξει την απόδοση. Στην ουσία για να υπάρξει μια πραγματική αλλαγή στη συνεργατική χρηματοοικονομική διάρθρωση και στην εταιρική διακυβέρνηση πρέπει να αλλάξουν διάφορα πράγματα. (Mazzarol Tim)

Τα οικονομετρικά μοντέλα των Bacchiaga και deFraja (2004) δείχνουν ότι το καταστατικό μοντέλο των συνεργατικών του «ένα μέλος-μία ψήφος» είναι διαφορετικό σε σχέση από το «μία μετοχή-μία ψήφος» με αποτέλεσμα το συγκεκριμένο μοντέλο να μειώνει το ποσοστό επενδύσεων στις συνεργατικές επιχειρήσεις. Αυτό οδηγεί τους μηχανισμούς ψήφων που συνδέονται με τα διαφορετικά μοντέλα εταιρικής διακυβέρνησης που διέπουν τις δύο επιχειρήσεις. Καταλήγοντας στο συμπέρασμα:

*"Η διαφορά αυτή οφείλεται αποκλειστικά στους μηχανισμούς ψηφοφορίας. Ο βασικός λόγος για αυτό το αποτέλεσμα είναι ο στρατηγικός ρόλος που διαδραματίζει η νομισματική επένδυση ενός μέλους στη διαμόρφωση της πλειοψηφίας των ψήφων: σε μια κεφαλαιουχική εταιρεία ένας μάνατζερ μπορεί να επιθυμεί μία επένδυση, προκειμένου να αποκτήσει τον έλεγχο της επιχείρησης, ή προκειμένου να αποφευχθεί η απόκτηση του ελέγχου της επιχείρησης από κάποιον άλλον. Αυτός ο στρατηγικός ρόλος των επενδύσεων απουσιάζει από τις συνεργατικές, όπου η ψηφοφορία είναι ανεξάρτητη και λειτουργεί ανεπηρέαστα από το ποσοστό που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος."*

Η ανάλυση αυτή υπογραμμίζει την ανάγκη για μεταρρυθμίσεις στις συνεργατικές επιχειρήσεις που μπορεί να ξεκινήσει με μια ανασκόπηση των νομοθετικών διαταγμάτων που ρυθμίζουν την εταιρική διακυβέρνηση των εν λόγω οργανισμών. (Mazzarol Tim)

Μία ανάλυση που έγινε σε Γαλλικές συνεργατικές επιχειρήσεις, από τους Bataille Chedotel και Huntzinger (2004) διερεύνησαν τη φύση της εταιρικής διακυβέρνησης. Από την έρευνα εντοπίστηκαν τρεις διαφορετικοί τύποι της εταιρικής διακυβέρνησης που χαρακτηρίζουν τους προέδρους των συνεργατικών επιχειρήσεων:

- Είναι εκείνοι που ξεκίνησαν την καριέρα τους μέσα από τις κατώτερες βαθμίδες της επιχείρησης και ανήλθαν στο προσκήνιο αφού υπηρέτησαν μακροπρόθεσμα τις δραστηριότητες της συνεργατικής.
- Ένας άλλος τύπος προέδρου είναι αυτός που εισήλθε στη συνεργατική σε ένα σχετικά ανώτερο, σε σχέση με το προηγούμενο τύπο, επίπεδο της διαχείρισης και αναρριχήθηκε ταχύτερα στην ιεραρχία της συνεργατικής.
- Τέλος παρατηρείται το είδος του προέδρου που προέρχεται εκτός της συνεργατικής και δεν έχει μακρόχρονη εμπειρία, ούτε γνωρίζει την ιστορία, τον πολιτισμό ή την λειτουργία της συνεργατικής επιχείρησης.

Μια περαιτέρω ταξινόμηση γίνεται διακριτή μεταξύ των στελεχών που αναπτύχθηκαν μέσα στην συνεργατική και το συνεργατικό κίνημα καθώς και από τα εξωτερικά στελέχη τα οποία είχαν διάφορες σταδιοδρομίες σε κεφαλαιουχικές πριν ενταχθούν στη συνεργατική σφαίρα. Όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος της συνεργατικής τόσο είναι πιο πιθανό ο πρόεδρος να προέρχεται έξω από την συνεργατική. (Bataille - Chedote l& Huntzinger, 2004, Mazzarol Tim)

### 3.6. Η απασχόληση και η παραγωγή των συνεργατικών

Στο βιβλίο του για την απασχόληση, της Τεχνολογίας και Ανάπτυξης ο Amartya Sen υποστηρίζει: (Jackall R. and Levin Henry M.)

Οι οικονομικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων που καθορίζουν την τεχνολογία και το επίπεδο της απασχόλησης σε μια δεδομένη οικονομία εξαρτώνται από το μοντέλο της ιδιοκτησίας των μέσων παραγωγής και την σχέση μεταξύ των διαφόρων οικονομικών τάξεων.

Όσον αφορά την απασχόληση, αναφέρει ότι η οργανωτική συμπεριφορά των συνεργατικών επιχειρήσεων τείνει να δημιουργεί περισσότερες θέσεις εργασίας ανά μονάδα προϊόντος και να απαιτεί λιγότερο κεφάλαιο για τη δημιουργία κάθε θέσης εργασίας σε σχέση με τις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις. Έχουν είδη επανεξεταστεί οι διάφορες δυναμικές αποδείξεις αυτού του φαινομένου, που επιτυγχάνεται με τη συνεργατική της Mondragon.

Με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και τις μελέτες πεδίου σε διάφορες συνεργατικές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων και των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από την Mondragon, καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν τρεις πιθανοί λόγοι για τους οποίους οι συνεργατικές επιχειρήσεις έχουν πολύ μεγαλύτερες δυνατότητες απασχόλησης από τις κεφαλαιουχικές. (Vanek J. and Espinosa J. 1972). Θα παρουσιαστεί κάθε ένας από τους λόγους με τη μορφή μιας πρότασης. Δεν θα γίνει προσπάθεια απόδειξης των λόγων για το ότι κάνουν αλλά απλή αναφορά της κάθε πρότασης και στη συνέχεια θα επακολουθήσει η αναλύσει τους. Κατά συνέπεια, η παρουσίασή έχει σχεδιαστεί για να είναι προκλητική, ενώ την ίδια στιγμή θα υπάρξει περαιτέρω εξέταση των επιχειρημάτων των συνεργατικών επιχειρήσεων.

Πρώτη πρόταση είναι ότι, λόγω της παραγωγής παρόμοιων προϊόντων και των επιπέδων της παραγωγής, των συνεργατικών επιχειρήσεων θα συμπεριφερθούν με τέτοιο τρόπο που θα δημιουργήσουν αύξηση της απασχόλησης και θα απαιτηθούν λιγότερες επενδύσεις κεφαλαίου σε σχέση με τις καπιταλιστικές επιχειρήσεις. Η βάση για το συγκεκριμένο επιχείρημα αυτό περιλαμβάνει τρεις συμπληρωματικές προτάσεις που αφορούν τη συμπεριφορά των συνεργατικών επιχειρήσεων: 1) οι συνεργατικές επιχειρήσεις στις καπιταλιστικές κοινωνίες θα τείνουν να μεγιστοποιήσουν την απασχόληση, υπό την προϋπόθεση ενός κάποιου κατώτατου επιπέδου στις οικονομικές αποδόσεις, 2) οι συνεργατικές επιχειρήσεις θα επιτύχουν σχετικά

υψηλότερη παραγωγικότητα εργασίας έναντι των κεφαλαίων τους σε σχέση με αυτό που παρατηρείται στην παραγωγικότητα των κεφαλαιουχικών επιχειρήσεων, 3) οι αναμενόμενες τιμές του κόστους και της παραγωγικότητας της εργασίας υπόκεινται σε μικρότερη μεταβλητότητα ή κίνδυνο για τις συνεργατικές επιχειρήσεις από ό, τι για τις καπιταλιστικές επιχειρήσεις.

### **3.7. Η μεγιστοποίηση της απασχόλησης**

Η πρόταση αναφέρει ότι ο στόχος των συνεργατικών επιχειρήσεων είναι να μεγιστοποιηθεί η απασχόληση, και ίσως η σταθερότητα της απασχόλησης, υπό τον περιορισμό για μακροπρόθεσμες οικονομικές αποδόσεις. Προφανώς, σε κάθε περίπτωση υπάρχει μια απόφαση που πρέπει να ληφθεί σχετικά με τη σημερινές ανταμοιβές για την εργασία και τη μακροπρόθεσμη επενδυτική συσσώρευση κεφαλαίου, αλλά αυτό το συγκεκριμένο θέμα μπορεί να αντιμετωπιστεί ξεχωριστά. Οι συνεργατικές επιχειρήσεις στις καπιταλιστικές κοινωνίες φαίνεται να εστιάζουν περισσότερο στην εξασφάλιση της απασχόλησης από ό, τι στα οικονομικά οφέλη για τα μέλη τους. Στην πραγματικότητα, οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις, όπως οι συνεργατικές που συναντώνται στις Ηνωμένες Πολιτείες και η Mondragon στην Ισπανία, ιδρύθηκαν σε μεγάλο βαθμό με σκοπό να διευρύνουν τη βάση της απασχόλησης για τον τοπικό πληθυσμό και την παροχή ασφάλειας της απασχόλησης. (Berman 1967). Και στις δύο περιπτώσεις, έχουν ληφθεί μέτρα για την μείωση των αποδόσεων στα μέλη τους κατά τη διάρκεια περιόδων ύφεσης, αντί της μείωσης του αριθμού των μελών. Η Mondragon, στο καταστατικό της για τις συνεργατικές επιχειρήσεις προκρίνει τη δημιουργία θέσεων εργασίας ως τον πρωταρχικό στόχο ενώ είναι επίσης γνωστή η πολιτική των ανοικτών θυρών. (Thomas and Logan 1982:43-49).

Σε μεγάλο βαθμό, οι προσπάθειες προς την κατεύθυνση της μεγιστοποίησης της απασχόλησης φαίνεται να βασίζονται στις αρχές της ομαδικής αλληλεγγύης, ανεξάρτητα από το αν η αλληλεγγύη βασίζεται σε ιδεολογικές αρχές, πολιτιστικές προοπτικές, περιφερειακές αξίες ή απλά στις κοινές εμπειρίες των εργαζομένων που έχουν αποκτήσει μια επιχείρηση από τους προηγούμενο εργοδότη τους. Κάτω από τέτοιες συνθήκες, οι εργαζόμενοι φαίνεται πολύ πιο

πρόθυμοι να ανεχθούν χαμηλότερη οικονομική πολιτική και να επιτρέψουν συχνότερες μεταβολές στα οικονομικά οφέλη, παρά τη μείωση των επιπέδων απασχόλησης.

Το μεγαλύτερο μέρος της θεωρίας της μεγιστοποίησης της απασχόλησης προκύπτει από τις αυτό-διαχειριζόμενες επιχειρήσεις οι οποίες υποστηρίζουν ότι οι οντότητες αυτές τείνουν να μεγιστοποιήσουν το πλεόνασμα κατά μέλος ή το ποσοστό κέρδους του κεφαλαίου και όχι την αύξηση της απασχόλησης. (Vanek 1970). Ωστόσο, αυτή η θεωρία δεν προέρχεται από τις συνεργατικές επιχειρήσεις στις καπιταλιστικές χώρες και την εργασία των πλεονασματικών οικονομιών, αλλά και από τις αυτό-διαχειριζόμενες και συλλογικές επιχειρήσεις που στις σοσιαλιστικές οικονομίες, η απασχόληση και οι άλλες κοινωνικές ανάγκες της κοινωνικής πρόνοιας είναι πληρέστερες και παρέχονται από το κράτος.

Έτσι, είναι κατανοητό ότι στις καπιταλιστικές κοινωνίες και την εργασία των πλεονασματικών οικονομιών η απασχόληση είναι ένα πολύ πιο σημαντικό κριτήριο, για τους ανέργους που δεν έχουν πολλές εναλλακτικές λύσεις σε αυτό το είδος της κοινωνίας και έχουν λίγες ή καθόλου κρατικές υπηρεσίες που να τους παρέχονται. Στη σοσιαλιστική οικονομία ωστόσο, η απασχόληση και η κατάσταση που παρέχεται για την υγεία, τη στέγαση και τις άλλες υπηρεσίες μπορεί να θεωρηθεί σε μεγάλο βαθμό ικανοποιητική, έτσι ώστε τα μέλη των αυτό-διαχειριζόμενων επιχειρήσεων να μπορούν κατά κύριο λόγο να μεγιστοποιούν τα οικονομικά αποτελέσματα για τους εαυτούς τους. Σε αυτά τα είδη της κοινωνίας, ο στόχος για την αύξηση της απασχόλησης θα έρθει μόνο όταν οι αυτό-διαχειριζόμενες επιχειρήσεις παρατηρήσουν αύξηση της απασχόλησης, η οποία συνάδει με υψηλότερες οικονομικές αποδόσεις ανά μέλος, όπως, για παράδειγμα, στην περίπτωση μιας επιχείρησης που αντιμετωπίζει αυξανόμενες αποδόσεις κλίμακας. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι υπάρχουν κρίσιμες διαφορές μεταξύ των αυτό-διαχειριζόμενων και συλλογικών επιχειρήσεων στις σοσιαλιστικές κοινωνίες και στις συνεργατικές επιχειρήσεις στις καπιταλιστικές κοινωνίες. Προφανώς, στο τελευταίο περιβάλλον θα τείνουν να είναι πολύ πιο προσεκτικοί όσον αφορά τους στόχους για την απασχόληση. (Jackall R. And Levin Henry M. 1984)



### 3.8. Ατομικά και συλλογικά κίνητρα

Τα βασικά χαρακτηριστικά των Συνεργατικών επιχειρήσεων διαφοροποιούνται σημαντικά από αυτά των κεφαλαιουχικών επιχειρήσεων. Αυτές οι αποκλίσεις δημιουργούν διαφορές μεταξύ των δύο τύπων επιχειρήσεων στα κίνητρα που συμβάλουν στην παραγωγική προσπάθεια, καθώς και στην οργάνωση της παραγωγικής προσπάθειας. Πρώτον, οι συνεργατικές ανήκουν στους εργαζομένους τους, συνεπώς οι εργαζόμενοι θα μοιραστούν την επιτυχία της συνεργατικής ή θα υποστούν τις συνέπειες της αποτυχίας τους. Δεύτερον, δεδομένου ότι μια συνεργατική διοικείται σύμφωνα με τις δημοκρατικές αρχές, η παραγωγή μπορεί να οργανωθεί για να μεγιστοποιήσει τα συμφέροντα των εργαζομένων. Αντίθετα στις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις που ανήκουν κατά κύριο λόγο σε εξωτερικούς επενδυτές/κατόχους του απαραίτητου κεφαλαίου, οι εργαζόμενοι πληρώνονται μόνο τους μισθούς της αγοράς για το χρόνο εργασίας τους, και τα κέρδη κατανέμονται στο μεγαλύτερο μέρος τους στους μετόχους-ιδιοκτήτες. Επιπλέον, η οργάνωση της εργασίας καθορίζεται από τους διαχειριστές οι οποίοι συχνά μεγιστοποιούν τον διαχειριστικό έλεγχο τους και τη διαδικασία της εργασίας (work process), αντί να μεταφέρουν τις ανησυχίες των εργαζομένων στους μετόχους (P. Walker 1979).

Οι διαφορές αυτές οδηγούν σε μάλλον διαφορετικά ατομικά και συλλογικά κίνητρα για τους εργαζομένους στους δύο τύπους των επιχειρήσεων, καθώς και διαφορετικές απαιτούμενες ικανότητες από πλευράς των εργαζομένων σχετικά με την οργάνωση της παραγωγής και τη μεγιστοποίηση των δικών τους συμφερόντων. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει θεωρητικά μεγαλύτερο κίνητρο για τα μέλη των συνεργατικών να είναι παραγωγικοί λόγω της άμεσης σύνδεσης μεταξύ της επιτυχίας της συνεργατικής και του δικού τους προσωπικού οφέλους. Στις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις παρέχονται επίσης οφέλη στους εργαζόμενους κυρίως με βάση το ατομικό επίπεδο εκπαίδευσης, των δεξιοτήτων και ευθυνών, πρακτική που ακολουθείται και στις συνεργατικές αν και η κατανομή αυτών των ανταμοιβών τείνει να είναι αρκετά πιο ισότιμη στις συνεργατικές. (Steinherr A. 1978).

Επιπλέον, υπάρχουν δύο ακόμα σημαντικοί παράγοντες που εντείνουν την προσπάθεια ενίσχυσης της παραγωγικότητας της εργασίας σε μία συνεργατική. Πρώτον, εάν μία συνεργατική επιτύχει, όλοι οι εργαζόμενοι θα είναι σε καλύτερη θέση. Δεύτερον, οι εργαζόμενοι τείνουν να ενισχύσουν την παραγωγικότητα και την προσπάθεια μέσα από τη συλλογική στήριξη και την αμοιβαία πίεση. Δεδομένου ότι η διαδικασία της εργασίας προσδιορίζεται

δημοκρατικά, όλοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε κάποιο βαθμό στη διακυβέρνηση της επιχείρησης. Ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει ότι εάν προκύψουν δυσκολίες στην πλευρά του κατά την παραγωγική διαδικασία θα πρέπει να βοηθηθεί από τους συναδέλφους του. Υπάρχει μία ισχυρή κοινωνική πίεση για συνεργασία και συντροφικότητα στο επίπεδο συνεισφοράς, η οποία συνδυάζεται επίσης με ισχυρές μορφές επιβολής κοινωνικών κυρώσεων και αποδοκιμασίας στα μέλη που δεν καταβάλουν το μέγιστο κατά την εργασία τους.

Όταν επίσης στην κεφαλαιουχική επιχείρηση σχεδιάζονται συστήματα και διαδικασίες καθορισμού αμοιβών, για την προώθηση και την ανταμοιβή της ατομικής παραγωγικότητας, το σύστημα αυτό λειτουργεί με διαδικασίες και πρόσωπα ξένα προς την καθαυτό παραγωγική διαδικασία, αντί να λειτουργεί ως ένα αναπόσπαστο μέρος αυτής της διαδικασίας, όπως συμβαίνει στις συνεργατικές επιχειρήσεις. Επιπλέον, οι πληροφοριακές και οι διοικητικές απαιτήσεις για την αναγνώριση και την επιβράβευση των ατομικών διαφορών στην παραγωγικότητα δημιουργούν μερικές φορές ένα αδικαιολόγητα υψηλό κόστος για μια κεφαλαιουχική επιχείρηση. (Hirschleifer and Riley 1979). Έτσι, για μια καπιταλιστική επιχείρηση οι διαδικασίες για τον καθορισμό των αποδοχών με βάση τις ατομικές διαφορές παραγωγικότητας επιτελούνται συχνά κατά προσέγγιση, και αντιστοιχούν συνήθως στα χαρακτηριστικά κάθε κατηγορίας εργαζομένων και την εμπειρία τους και όχι σε άμεσα μέτρα της παραγωγικότητας. Κατά συνέπεια, για τους εργαζομένους σε καπιταλιστικές επιχειρήσεις οι δεσμοί μεταξύ των δομών παροχής κινήτρων και της παραγωγικότητας τείνουν να είναι πολύ λιγότερο άμεσοι από ότι στις συνεργατικές επιχειρήσεις όπου υπάρχει μάλλον πιο άμεσες και πιο ακριβείς συνδέσεις κινήτρων και παραγωγικότητας.

Επιπλέον, η κοινωνική ενίσχυση από τους συναδέλφους των εργαζομένων (worker peers) που είναι ενσωματωμένοι σε μια συλλογική οργάνωση λειτουργεί με αντίθετο τρόπο σε μια συμβατική κεφαλαιουχικής μορφής οργάνωση, όπου οι εργαζόμενοι τοποθετούνται σε άμεσο ανταγωνισμό μεταξύ τους για τη θέση εργασίας, τις προαγωγές και το μισθό. Στις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας χωρίζεται σε σχετικά μικρότερες και απλούστερες εργασίες, έτσι ώστε η χαμηλή απόδοση ενός εργαζομένου που δεν δουλεύει σωστά να μην επηρεάζει την αμοιβή και το καθεστώς των άλλων εργαζομένων. Σε έναν κόσμο όπου οι εργαζόμενοι ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την προώθηση και την

ασφάλεια της απασχόλησης, η προσπάθεια από έναν εργαζόμενο να ξεπεράσει τους συναδέλφους του, θεωρείται από άλλους συναδέλφους του ως απειλή.

Το αποτέλεσμα είναι ότι τόσο σε προσωπικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο, τείνουν να υπάρχουν μεγαλύτερα κίνητρα για να είναι παραγωγικές οι συνεργατικές από ό, τι οι καπιταλιστικές επιχειρήσεις. Σε μια δημοκρατική οργάνωση τα κίνητρα αυτά μπορούν να επηρεάσουν τη μορφή της εργασιακής διαδικασίας, η οποία με τη σειρά της θα έχει επίσης αντίκτυπο στην παραγωγικότητα. Έτσι, θα προσδιοριστούν οι εικασίες σχετικά με τις πηγές της ατομικής και οργανωσιακής συμπεριφοράς που τείνουν να συνδέονται με την αύξηση της παραγωγικότητας στις συνεργατικές. (Levin 1980)

### **3.9. Προσωπική συμπεριφορά**

Λόγω των προσωπικών και συλλογικών κινήτρων στις συνεργατικές για την ενίσχυση της παραγωγικής εργασίας, τα μέλη παρουσιάζουν χαμηλότερα ποσοστά απουσιών, μεγαλύτερη εργασιακή προσπάθεια, μεγαλύτερη ευελιξία στην εργασία και καλύτερη συντήρηση των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού από ό, τι οι εργαζόμενοι στις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα στη Mondragon τα ποσοστά των απόντων σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις στην ίδια περιοχή είναι στο ήμισυ (Tomas and Logan 1982:49-52). Εν μέρει, τα χαμηλότερα ποσοστά απουσιών προέρχονται από τη μεγαλύτερη αφοσίωση στην οργάνωση της εργασίας και στους συναδέλφους τους, αλλά και από τις κοινωνικές κυρώσεις των συναδέλφων στην περίπτωση των υπερβολικών απουσιών. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν πιο ενεργά στην επιχείρηση μπορούν να αναπτύξουν μια θετική επιθυμία, συμμετέχοντας στη διαδικασία της εργασίας. Τέλος, οι συνεργατικές που έχουν τα χαμηλότερα ποσοστά από απόντες εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν με τη μορφή των μεγαλύτερων παροχών απευθείας στους ίδιους τους εργαζόμενους. (Jackall R. And Levin Henry M. 1984)

Επιπλέον, το ποσοστό ανανέωσης του προσωπικού στις συνεργατικές τείνει να είναι χαμηλότερο σε σχέση με τις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, το 1974, το ετήσιο ποσοστό ανανέωσης του προσωπικού στη Mondragon ήταν μόνο το 2 τοις εκατό, ενώ στις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις μεταποίησης στις γύρω επαρχίες έφθανε περίπου το 14 τοις εκατό (Base doninternal analysis). Ο υψηλός βαθμός ανανέωσης του προσωπικού είναι δαπανηρός, διότι

συνεπάγεται πρόσθετες δαπάνες πρόσληψης, τήρησης αρχείων και κατάρτισης ενώ συχνά υπάρχουν προβλήματα και στην παραγωγή, λόγω της υστέρησης στο χρόνο προσαρμογής των εργαζομένων που προσλαμβάνονται στη θέση αυτών που φεύγουν. Στις συνεργατικές επιχειρήσεις είναι επίσης λιγότερο πιθανό να φύγει κάποιος για μια σειρά από λόγους που είναι οι εξής: μεγαλύτερη ασφάλεια της απασχόλησης, το κίνητρο για τις απολαβές στο μέλλον, η συμμετοχή στη συλλογική προσπάθεια και το έργο της επιχείρησης, το αίσθημα συλλογικότητας, η διαμόρφωση κοινότητας της εργασίας, η μεγαλύτερη συμμετοχή στην παραγωγική διαδικασία, και η σχετική μη ρευστότητα των μετοχών κυριότητας, δεδομένου ότι μπορούν να πωληθούν μόνο σε νέα μέλη και όχι στο ευρύ κοινό.

Η μεγαλύτερη ατομική προσπάθεια στο πλαίσιο της εργασίας επιτυγχάνεται στις συνεργατικές, ως αποτέλεσμα του ενισχυτικού περιβάλλοντος εργασίας, καθώς και των προσδοκιών ενός οικονομικού πλεονάσματος. Κατά παρόμοιο τρόπο, οι συνεργατικές επιχειρήσεις δίνουν κίνητρα για να είναι πιο ευέλικτοι οι εργαζόμενοι και να εκπαιδευτούν σε αρκετές θέσεις εργασίας, έτσι ώστε είναι σε θέση να βοηθήσουν τους άλλους εργαζόμενους στα σημεία συμφόρησης κατά την παραγωγή. Υπάρχουν, επίσης, κίνητρα για την προσαρμογή σε περιόδους υψηλής ζήτησης εργασίας καθώς και σε περιόδους απραξίας. Τέλος, οι εργαζόμενοι στις συνεργατικές έχουν μεγάλο κίνητρο για να αναλάβουν την φροντίδα των μηχανημάτων και του άλλου κεφαλαίου με το οποίο εργάζονται, έτσι ώστε να μειώνεται το ποσοστό βλαβών και η αύξηση της παραγωγικής ζωής του όλου κεφαλαίου. Αντίθετα στις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις, παρατηρείται συχνά αδιαφορία για την κατάσταση του εξοπλισμού και σε μερικές περιπτώσεις το κίνητρο πρόκλησης δυσλειτουργίας έτσι ώστε να υπάρξει μια προσωρινή ανάπαυλα από τη διαδικασία της εργασίας. (Jackall R. and Levin Henry M. 1984)

### **3.10. Οργανωτική συμπεριφορά**

Δεν είναι μόνο η ατομική συμπεριφορά των εργαζομένων στις συνεργατικές πιο παραγωγική, αλλά και η συνολική οργάνωση της παραγωγής που είναι επίσης σε θέση να αξιοποιεί όλα αυτά τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα, το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα για να παράγουν ένα καλό προϊόν και να είναι ιδιαίτερα παραγωγικοί σημαίνει ότι οι συνεργατικές επιχειρήσεις χρειάζονται σχετικά λιγότερες

εποπτικές αρχές και επιθεωρητές ποιοτικού ελέγχου. (Carnoy and Levin 1976) Ο ποιοτικός έλεγχος και μια πειθαρχημένη προσπάθεια εργασίας εσωτερικεύονται με τη συμπεριφορά των εργαζομένων αντί να επιβάλλεται από εξωτερικές διαδικασίες. Έτσι οι συνεργατικές είναι σε θέση να περιορίσουν σε μεγάλο βαθμό το κόστος που σχετίζεται με τη μεσαία βαθμίδα των μη παραγωγικών στελεχών διοίκησης, τα οποία αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της συμβατικής οργάνωσης της παραγωγής, όπου η πειθαρχία των εργαζομένων και η ποιότητα των προϊόντων πρέπει να διασφαλίζεται μέσω εξωτερικού ελέγχου.

Υπάρχουν επίσης δυνατότητες για εξοικονόμηση του κόστους στα χαμηλότερα επίπεδα του επαγγελματικού φάσματος, επειδή οι συνεργατικές έχουν ελάχιστους ή καθόλου ανειδίκευτους εργάτες. Λαμβάνοντας υπόψη τις σχετικά ίσες μισθολογικές κλίμακες στις συνεργατικές, οι ανειδίκευτοι εργαζόμενοι θα πρέπει να τοποθετούνται σε προγράμματα κατάρτισης για την απόκτηση δεξιοτήτων. Επίσης, για την εξάλειψη των αναγκών των ανειδίκευτων εργατών, τα μέλη των συνεργατικών έχουν την τάση να βοηθούν σε ότι προβλήματα αντιμετωπίζουν αντί να υποβιβάζουν τους ανειδίκευτους και τα καθήκοντα τους σε μια χαμηλότερη κατηγορία. Όπως αναφέρθηκε και πριν, η πολιτική αυτή ενισχύεται από το γεγονός ότι τα μέλη των συνεργατικών έχουν μεγάλο μερίδιο ευθύνης για την διατήρηση της κατάστασης των ιδίων των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού του.

Οι συνεργατικές είναι επίσης σε θέση να εφαρμόσουν πιο εύκολα πολιτικές εναλλαγής θέσεων εργασίας και ρόλων μεταξύ των μελών τους επειδή η κατάρτιση των εργαζομένων αφορά μια ποικιλία θέσεων εργασίας. Κατά συνέπεια, η ευελιξία, έναντι της εκτέλεσης μιας καθημερινής ρουτίνας και της επαναλαμβανόμενης εργασίας, ενισχύει την προσήλωση και το ενδιαφέρον των εργαζομένων τόσο στην διαδικασία της εργασίας όσο και στην οργάνωση. Ομοίως, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα για συνεχή ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, είναι έτοιμοι και να εκτελέσουν διάφορα καθήκοντα, γεγονός που μειώνει το πρόβλημα που μπορεί να προκύψει από την απουσία ενός συγκεκριμένου εργαζομένου. Επιπλέον, η ευελιξία αυτή βελτιώνει την ικανότητα των εργαζομένων να λειτουργούν με τους συναδέλφους τους, η οποία με τη σειρά της αυξάνει το αίσθημα της κοινότητας μεταξύ των εργαζομένων με τη συνένωση τους σε ένα κοινό σύνολο προσπαθειών παρά το διαχωρισμό τους σε επιμέρους κατηγορίες εργασιών, όπως συμβαίνει στις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις. Η οργανωτική διάταξη που παρατηρείται επίσης στις συνεργατικές επιτρέπει την αντιμετώπιση της

συμφόρησης στην παραγωγή επειδή οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να μετατοπίσουν τα καθήκοντα τους για να βοηθήσουν κάποιο άλλο τομέα όταν χρειαστεί βοήθεια. (Jackall R. and Levin Henry M. 1984)

Στις συνεργατικές η κατάρτιση παρέχεται πιο αποτελεσματικά από ό, τι στις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις, επειδή εκεί ο ανταγωνισμός σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν αντικίνητρα για να βοηθήσουν τους συναδέλφους τους στην εκμάθηση νέων δεξιοτήτων. Στις συνεργατικές η ανάγκη για μια ενισχυτική κοινότητα εργασίας και για ένα ευέλικτο εργατικό δυναμικό έχει ως αποτέλεσμα τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας, πράγμα που σημαίνει ότι οι συνάδελφοι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα για να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων. Είναι επίσης σημαντικό να επισημανθεί ότι σε μια συνεργατική μέσω των προσπαθειών κατάρτισης οι ικανότητες και η ευφυΐα των προσώπων που κατέχουν την περισσότερη γνώση θα τείνουν να διαχέονται στην ομάδα. (Slavin and Tanner 1979). Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι ότι υπάρχουν τα ομαδικά κίνητρα σε εκείνους που είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να μοιραστούν τις γνώσεις τους με τα άλλα μέλη της ομάδας. Τα κίνητρα αυτά απουσιάζουν σε μια κεφαλαιουχική επιχείρηση όπου οι εργαζόμενοι λειτουργούν ανταγωνιστικά και προσπαθούν να ενισχύουν και να διατηρήσουν τα προσωπικά πλεονέκτημά τους.

Εν ολίγοις, υπάρχουν τόσο προσωπικά όσο και συλλογικά κίνητρα στις συνεργατικές που είναι πιθανό να οδηγήσουν σε αύξηση της παραγωγικότητας. Οι συγκεκριμένες συνέπειες αυτών των κινήτρων είναι ότι οι εργαζόμενοι στις συνεργατικές τείνουν να εργάζονται σκληρότερα και με πιο ευέλικτο τρόπο από ό, τι στις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις, ενώ ταυτόχρονα θα υπάρχει χαμηλότερο ποσοστό ανανέωσης του προσωπικού και απουσιών καθώς και καλύτερη φροντίδα των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού. Επιπλέον, οι συνεργατικές επιχειρήσεις λειτουργούν με σχετικά λίγους ανειδίκευτους εργάτες και μεσαία στελέχη, και αντιμετωπίζουν λιγότερα προβλήματα συμφόρησης στην παραγωγή καθώς έχουν πιο αποτελεσματικό πρόγραμμα κατάρτισης από ό, τι οι κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις.

## Κεφάλαιο 4

### Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν δυο συνεργατικές επιχειρήσεις, η ίδρυσή τους, η ιστορία τους, η δομή που έχουν και ποιες είναι οι δεσμεύσεις τους. Αρχικά θα αναλυθεί η περίπτωση του παντοπωλείου Rainbow στο Σαν Φρανσίσκο. Η συνεργατική Rainbow Grocery Cooperative (RGC) στο Σαν Φρανσίσκο της Καλιφόρνια μετατράπηκε από μη κερδοσκοπικό οργανισμό σε συνεργατική επιχείρηση λόγω της δυσκολίας λήψη τραπεζικού δανείου. Όταν η RGC προσπάθησε να δανειστεί χρήματα από τις τράπεζες για να χρηματοδοτήσει την επέκτασή της, οι τράπεζες βρέθηκαν σε δύσκολη θέση επειδή ήταν μια επιχείρηση χωρίς ιδιοκτήτες. Έτσι η RGC αποφάσισε να μετατραπεί σε συνεργατική επιχείρηση το 1993. (Lawless and Reynolds 2004).

#### 4.1. Rainbow Grocery Cooperative

Το παντοπωλείο Rainbow ιδρύθηκε στην περιοχή Mission του San Francisco στις αρχές του 1970 στο πλαίσιο μιας πνευματιστικής (spiritual) κοινότητας, γρήγορα όμως εξελίχθηκε σε κανονική επιχείρηση. Ήταν ένα από τα δώδεκα μικρά παντοπωλεία στην κοινότητα που αναπτύχθηκαν από κοινού και λειτούργησαν από την οργάνωση Λαϊκής Κοινωνικής Αποθήκης (People's Common Operating Warehouse,), η οποία προσπάθησε να οικοδομήσει ένα «λαϊκό σύστημα διανομής Φαγητού» (People's Food System) ως μια εναλλακτική λύση για αυτούς που είχαν ως κύρια απασχόληση αυτή της μεταποίησης αγροτικών προϊόντων. Από τα αρχικά δώδεκα παντοπωλεία, μόνο δύο συνεχίζουν να λειτουργούν, ένα από τα οποία είναι το Rainbow. Λένε ότι η συγκριτική επιτυχία του βασίζεται σε τρία διαχρονικά χαρακτηριστικά του, που είναι: (1) ο έντονος προσανατολισμός στην προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών που γεννήθηκε μέσα από πνευματικό θεμέλιο του, (2) οι επιχειρηματικές δεξιότητες και το υπόβαθρο των πρώτων ηγετών του, και (3) η προσεκτική επιλογή ανώτερων ποιοτικά προϊόντων, ως αποτέλεσμα του ενδιαφέροντός τους για υψηλή εξυπηρέτηση και των καλών επιχειρηματικών πρακτικών που εφαρμοζόντουσαν. Δημιουργήθηκε με βάση σχετικά με απλούς όρους που καθόριζαν τη νόμιμη κυριότητα των δύο ιδρυτών και λειτούργησε αρχικά με εντελώς εθελοντική εργασία. Το 1976 οι

επιχειρήσεις μετέφεραν τις ιδιοκτησίες σε μια μη κερδοσκοπική οργάνωση, εφαρμόζοντας τα συνεργατικά ντοκουμέντα και τους κανόνες καθοδήγησης της ανθρώπινης αποθήκης με σκοπό να καθησυχάσουν τους ακτιβιστές που αισθάνονταν ότι δεν ήταν αρκετά πολιτικό. Το μη κερδοσκοπικό καθεστώς αποδείχθηκε προβληματικό, όταν πήγε σε ιδιωτικές τράπεζες για την λήψη χρηματοδότησης. (Lawless and Reynolds 2004).

Μετά από μόλις λίγους μήνες λειτουργίας, η επιχείρηση παρήγαγε αρκετά έσοδα, το κατάστημα ήταν 2.000 τετραγωνικά μέτρα και προσλήφθηκαν δύο ενεργοί εθελοντές με τον ελάχιστο μισθό. Ευρισκόμενη στο επίκεντρο πολλών ομάδων της νεολαίας, η επιχείρηση συνέχισε να αυξάνεται. Προκειμένου να αποφευχθεί η φορολόγηση στα κέρδη, αυξήθηκε η αποζημίωση των εργαζομένων και ιδρύθηκε ένα δεύτερο κατάστημα που απέδιδε επίσης υψηλό περιθώριο κέρδους από την πώληση βιταμινών και συμπληρωμάτων. Οι πωλήσεις αυξήθηκαν και πάλι, όταν έλαβαν μέτρα για να περιορίσουν τις κλοπές από τα καταστήματα, τη βελτίωση της τιμολόγησης στην οποία συμμετείχαν διάφορες εμπορικές εκθέσεις (trade shows) και καθιερώθηκαν καλύτερες μέθοδοι απογραφής.

Το 1983, ήταν σε θέση να εξασφαλίσει τραπεζική χρηματοδότηση ύψους 250 χιλιάδες δολάρια, και σε συνδυασμό με τα δύο καταστήματα που κατείχε, μεταφέρθηκε σε ένα κτίριο 9.000 τετραγωνικών μέτρων. Στη συνέχεια και για χρόνια ήταν ένα από τα μεγαλύτερα καταστήματα στον τομέα της εμπορίας υγιεινής διατροφής, και έτσι από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 ανοίχτηκε περισσότερο στον ανταγωνισμό, φέρνοντας υψηλότερες προσδοκίες στις υπηρεσίες των πελατών, την επιλογή των προϊόντων και την εμπειρία των αγορών. Αναζήτησε τρόπο να επεκταθεί περισσότερο, και τελικά κατάφερε το 1993 να μετατραπεί, με την συνδρομή και του δήμου, σε μια συνεργατική επιχείρηση, που ήταν σε θέση να λάβει τραπεζικό δάνειο ενός εκατομμυρίου δολαρίων. Το 1996, οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 55% μέσα σε ένα χρόνο και σε ένα-δύο χρόνια οι εργαζόμενοι-μέλη διπλασιάστηκαν σε 200, φτάνοντας έτσι στην σημερινή περίπου θέση της. Σήμερα, το κατάστημα έχει πάνω από 30 εκατομμύρια δολάρια σε έσοδα σε ετήσια βάση, ενώ λειτουργεί χωρίς ούτε έναν γενικό διευθυντή ή διευθυντές τμημάτων. Οι δεκατέσσερις υπηρεσίες κάνουν τη δικές τους προσλήψεις, τον προγραμματισμό και την κατάρτιση μόνες τους, λειτουργούν σχεδόν σαν δεκατέσσερις ανεξάρτητες συλλογικότητες που συνδυάζονται για να σχηματίσουν μια μεγαλύτερη συνεργατική. (Lawless and Reynolds 2004).



## 4.2. Ιστορία

Το παντοπωλείο του Rainbow έχει μια μακρά και πλούσια ιστορία. Επιβίωσε από την κατάρρευση του λαϊκού συστήματος διανομής τροφίμων (People's Food System) με αποτέλεσμα το παντοπωλείο να εξακολουθούν να το έχουν οι εργαζόμενοι που ενώθηκαν μαζί με μια εθελοντική οργάνωση της περιοχής. Μέσα από όλα αυτά, έχει εξελιχθεί σε μια ισχυρή και διαφοροποιημένη οργάνωση, η οποία ανήκει και λειτουργεί αποκλειστικά από τους εργαζομένους της. (Rainbow Grocery\_History)

### 4.2.1. Η προέλευση του Rainbow

Αν και έγινε γρήγορα ένα σημαντικό έργο, το παντοπωλείο Rainbow προέκυψε από μια πνευματιστική κοινότητα χορτοφάγων, στο Σαν Φρανσίσκο στις αρχές της δεκαετίας του 1970, η οποία επιθυμούσε να μπορεί να προμηθευτεί φθηνά "καθαρά" τρόφιμα μέσω ενός προγράμματος μαζικής αγοράς. Το πρόγραμμα αγοράς το συντόνιζε ο I. Rich ένα μέλος που έτυχε να εργάζεται εκείνη την εποχή για την Κοινή Λαϊκή αποθήκη (People's Common Operating Warehouse) του Σαν Φρανσίσκο, έναν πολιτικό οργανισμό που χρησιμοποιούνταν για τη διανομή τροφίμων στο πλαίσιο της οργάνωσης της κοινότητας και της πολιτικής εκπαίδευσης. Στόχος της Λαϊκής Αποθήκης τότε ήταν να χτιστεί ένα «Λαϊκό σύστημα διανομής Τροφίμων» που θα περιελάμβανε ένα δίκτυο μικρών καταστημάτων πώλησης τροφίμων για όλη την κοινότητα του Σαν Φρανσίσκο. Στο πλαίσιο αυτό ιδρύθηκε και το μικρό κατάστημα τροφίμων στην κοινότητα Rainbow. (Rainbow Grocery\_History)

Όταν το Rainbow άνοιξε το καλοκαίρι του 1975, το λαϊκό σύστημα διανομής τροφίμων είχε ήδη δύο καταστήματα. Τα μέλη της κοινότητας που σχεδίασαν και πέτυχαν το άνοιγμα του Rainbow Παντοπωλείου ήταν οι Rich, Janet Crolius, Bill Crolius, και John David Williams, οι οποίοι μελέτησαν σε μεγάλο βαθμό και αντέγραψαν τις πρακτικές ενός άλλου καταστήματος, του Noe Valley. (Rainbow Grocery\_History)

Το πρώτο κατάστημα του Rainbow εγκαταστάθηκε σε ένα υποβαθμισμένο σχετικά δρόμο, η θέση όμως του Rainbow αποδείχτηκε τελικά αρκετά ευνοϊκή, καθώς ήταν κοντά σε πολλές γειτονιές που κατοικούνταν από νεανικές εναλλακτικές ομάδες. Έτσι, το Rainbow γρήγορα έγινε το πιο πολυσύχναστο από τα δωδεκάδα καταστήματα τροφίμων της κοινότητας που ξεκίνησαν στα μέσα της δεκαετίας του '70. Σύμφωνα με τους ιδρυτές του η επιτυχία του Rainbow οφείλεται, πέραν της ευνοϊκής θέσης του, στους ακόλουθους παράγοντες:

- Εστίαση στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας: καθώς προέκυψε μέσα από μια πνευματιστική κοινότητα το Rainbow αποτέλεσε για τα μέλη του μια διέξοδο και την ευκαιρία για προσφορά υπηρεσιών προς τους συνανθρώπους τους. Τα περισσότερα καταστήματα τροφίμων που ήταν πολιτικά εστιασμένα παρουσίαζαν μια αδιαφορία ή ακόμη και εχθρική στάση απέναντι στη εξυπηρέτηση των πελατών. Ακόμα κι όταν το Rainbow μεγάλωσε και η πλειοψηφία των εργαζομένων / εθελοντών ήταν πια εκτός της πνευματιστικής κοινότητας, αυτά διατήρησαν μια ισχυρή δέσμευση για την υπηρεσία σε σχέση με άλλα καταστήματα.
- Προσοχή στις επιχειρηματικές δεξιότητες: ενώ μερικά από τα άλλα καταστήματα δεν απέδιδαν αξία στις επιχειρηματικές δεξιότητες ή ακόμα περισσότερο αντιμετώπιζαν με καχυποψία όποιον τις διέθετε, στο Rainbow ακολουθήθηκαν πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη των επιχειρηματικών δεξιοτήτων στα μέλη.
- Επιλογή ανώτερων ποιοτικά προϊόντων: ίσως και ως ένα αποτέλεσμα της δέσμευσης για υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση και του έντονου επιχειρηματικού ενδιαφέροντος, το Rainbow ανέπτυξε μια ευρεία επιλογή προϊόντων, ενώ τα άλλα καταστήματα άργησαν να προχωρήσουν πέρα από τα παραδοσιακά προϊόντα (π.χ. χύμα δημητριακά ολικής αλέσεως). Οι εργαζόμενοι του Rainbow ήταν πρόθυμοι να μνησούν τους πελάτες σε μια μεγάλη ποικιλία υγιεινών προϊόντων που θα μπορούσαν να τα απολαύσουν χωρίς να εμμένουν σε αυστηρά ιδεολογικά κριτήρια για το τι είναι οι άνθρωποι και πως θα πρέπει να τρώνε.

Το Rainbow λειτούργησε αρχικά αποκλειστικά με εθελοντική εργασία. Μετά τους πρώτους μήνες λειτουργίας, υπήρχαν επαρκή έσοδα για πληρωθούν οι δύο πιο δραστήριοι εργατές (ιδρυτές/συντονιστές) του προγράμματος, με ένα ποσό που περίπου προσέγγιζε τον

κατώτατο μισθό. Δεδομένου ότι το κατάστημα γίνονταν όλο και πιο επιτυχημένο, ήταν πλέον σε θέση να φέρει περισσότερους εργαζόμενους ως έμμισθο προσωπικό, αν και οι εργαζόμενοι γενικότερα δεν μετέβαιναν σε καθεστώς μισθωτής εργασίας παρά μόνο μετά από αρκετούς μήνες συνεπούς εθελοντικής εργασίας. Καθώς το προσωπικό του Rainbow μεγάλωνε και αυξανόταν η πολιτιστική πολυμορφία του, αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να προκύψει η ανάγκη για πιο σαφείς και τυπικές οργανωτικές σχέσεις. (Rainbow Grocery\_History)

Με σκοπό την απλότητα, το Rainbow ξεκίνησε υπό τη νομική ιδιοκτησία των δύο ιδρυτών της Janet και του Bill Crolius. Αυτό σήμαινε κατά κύριο λόγο ότι ο Bill και η Janet ήταν υπεύθυνοι για τη γνωστοποίηση των πράξεων του Rainbow, τις φορολογικές δηλώσεις καθώς και για οποιαδήποτε χρέη υπήρχαν, ακόμα και αν το κατάστημα διευθυνόταν συλλογικά. Για να αντιμετωπιστεί αυτό το ζήτημα το Rainbow μετασχηματίστηκε το 1976 σε μια μη κερδοσκοπική εταιρεία.

Κατά το μετασχηματισμό του Rainbow οι εργαζόμενοι έπρεπε να προσαρμοστούν στα απλά εταιρικά έγγραφα της Αποθήκης του Λαϊκού Κόμματος, η οποία περιελάμβανε και μια δήλωση της Αποθήκης των έξι πολιτικών αρχών που διέπουν το λαϊκό σύστημα τροφίμων. Συμπεριλαμβανομένων των έξι αρχών έγιναν, εν μέρει, προσπάθειες να κατευνάσουν τους ακτιβιστές της Αποθήκης που πίστευαν ότι το Rainbow δεν ήταν πολιτικά αρκετό. Η αντιγραφή από τα έγγραφα ενσωμάτωσης της Αποθήκης, επίσης απλοποιήθηκαν ή διευκρινίστηκε η νομική εργασία, το νομικό μοντέλο της Αποθήκης που δεν ήταν κατάλληλο ή λειτουργικό. Ενώ οι εργαζόμενοι του Rainbow γνώριζαν ήδη ότι το Rainbow δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένα αφορολόγητο φιλανθρωπικό ίδρυμα, εξακολουθούσε να είναι ενσωματωμένο χρησιμοποιώντας το μη κερδοσκοπικό μοντέλο της Αποθήκης.

#### **4.2.2. Η ανάπτυξη κατά τα πρώτα χρόνια**

Όπως συνέβη, το Rainbow άρχισε να παράγει οικονομικά πλεονάσματα αμέσως μετά την ενσωμάτωση του ως μη κερδοσκοπική εταιρεία. Για να μπορέσει να αποφευχθεί η δημιουργία ενός φορολογητέου κέρδους, το Rainbow διέθεσε το οικονομικό πλεόνασμα μέσω (α) της αύξησης της αποζημίωσης των εργαζομένων (μέσω μόνους) και (β) την επανεπένδυση χρημάτων στο Rainbow για να την επέκτασή του. Η πρώτη ουσιαστική επέκταση του Rainbow,

έγινε το 1978, με το άνοιγμα ενός γενικού καταστήματος (πωλήσεις βιταμινών, ξηρά προϊόντα, οικιακών ειδών, βιβλία, ρούχα κ.λπ.) μερικές πόρτες πιο κάτω από το παντοπωλείο. Η πώληση προϊόντων όπως οι βιταμίνες και τα συμπληρώματα ενίσχυσαν σημαντικά το χρηματοοικονομικό πλεόνασμα του Rainbow και ήταν από τα είδη διατροφής που είχαν την υψηλότερη συμμετοχή στην προσαύξηση αυτή. Αντίθετα προς τις αρχικές προσδοκίες, στο γενικό κατάστημα αρχικά υπήρξαν σημαντικές απώλειες με αποτέλεσμα να υπάρξει μια σημαντική οικονομική διαρροή από τα έσοδα του παντοπωλείου. Η ανάκαμψη του γενικού καταστήματος έγινε δυνατή μόλις αναγνωρίστηκαν οι δύο βασικοί περιοριστικοί παράγοντες: (1) οι επικερδείς βιταμίνες ήταν τοποθετημένες μακριά από την πόρτα, όπου δεν ήταν τόσο εύκολο να πωληθούν και (2) η διαδικασία τιμολόγησης και προμηθειών ήταν αναποτελεσματική. Και οι δύο παράγοντες βελτιώθηκαν κυρίως με τη συμβολή των αγοραστών του Dennis Wagner και Ryan Sarnataro που εισήγαγαν τις κατάλληλες πρακτικές. (Rainbow Grocery\_History)

Εν τω μεταξύ, το Λαϊκό Σύστημα Τροφίμων γινόταν όλο και πιο πολιτικοποιημένο και πολωμένο. Οι διάφορες συλλογικότητες πραγματοποιούσαν συναντήσεις στην κοινή αποθήκη λειτουργίας του συστήματος, μέσω εκπροσώπων που συμμετείχαν στο «όργανο εκπροσώπησης» (representative body). Τα μέλη του οργάνου εκπροσώπησης ήταν διχασμένα μεταξύ της άποψης να χρησιμοποιηθούν τα συλλογικά καταστήματα τροφίμων πολιτικά ως μια επαναστατική πρακτική και της άποψης για συμμετοχή στην ευρύτερη αντικουλτούρα της εποχής.

Επιπλέον, η υιοθέτηση τακτικών αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας ερχόταν κάπως σε αντίθεση με τη κολλεκτιβίστικη/συναινετική διαδικασία λειτουργίας σε πολλά από τα καταστήματα. Τελικά, το όργανο εκπροσώπησης εξέλεξε μια συντονιστική επιτροπή για να οργανώνει και να διευκολύνει τις τακτικές συνεδριάσεις. Η επιτροπή αυτή με τη σειρά της συνέταξε μια δήλωση για τις «αρχές της ενότητας», που έπρεπε να αποδεχθούν τα καταστήματα-μέλη, ώστε να διατηρήσουν τη συμμετοχή τους στο σύστημα διαχείρισης τροφίμων. Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί ότι τα μέλη του Rainbow επέλεξαν να προχωρήσουν μόνο τους, προτιμώντας να επικεντρωθούν στα θέματα της πρόσβασης στα τρόφιμα και διαβίωσης. Αποδεικνύεται ότι η απόφαση αυτή ήταν έξυπνη.

Η λαϊκή αποθήκη βρέθηκε στη δίνη πολιτικής διαμάχης που απέκτησε ένα βίαιο χαρακτήρα, όταν στο πλαίσιο του πολιτικού προγράμματός της προχώρησε ενεργά στην πρόσληψη προσφάτως αποφυλακισμένων για εργαζομένους της. Δυστυχώς, αυτό οδήγησε στην

πρόσληψη μελών αντίπαλων συμμοριών, τα οποία συνεπλάκησαν κάποια στιγμή μέσα στην αποθήκη. Το τελικό χτύπημα στην αποθήκη ήρθε το 1981, όταν μια πλημμύρα κατέστρεψε μεγάλο μέρος των αποθεμάτων της. Υπήρχαν κάποιες εικασίες ότι η κατάρρευση του συστήματος των τροφίμων διευκολύνθηκε από τη διείσδυση και την υπονόμευση εκ μέρους των κυβερνητικών πρακτόρων των μυστικών υπηρεσιών. Αυτό, ωστόσο δεν είχε αποδειχθεί. (Rainbow Grocery\_History)

#### **4.2.3. Επέκταση και μετακίνηση**

Το παντοπωλείο Rainbow και, ειδικότερα τα τμήματα του γενικού καταστήματος συνέχισαν να αναπτύσσονται και σύντομα ξεπεράστηκαν τα όρια των 2.000 τετραγωνικών μέτρων του αρχικού καταστήματος. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα το Rainbow να μετακομίσει το 1983 σε ένα νέο χώρο 9.000 τετραγωνικών μέτρων, στη 15<sup>η</sup> οδό στην περιοχή Mission. Ο κύκλος εργασιών αυξήθηκε 68% κατά το πρώτο έτος στο νέο χώρο. Με αυτή την εισροή χρημάτων, οι εργαζόμενοι είχαν τη δυνατότητα να δώσουν στον εαυτό τους τη πρώτη ουσιαστική αύξηση και να αποκτήσουν ασφάλιση υγείας. Ένα άλλο πλεονέκτημα της κίνηση αυτής ήταν ότι επέτρεψε στο παντοπωλείο και στο γενικό κατάστημα να βρεθούν στο ίδιο κτίριο, κάτι το οποίο προωθούσε την συνοχή. Ωστόσο, κάθε κατάστημα διατήρησε το δικό του σύστημα εισπράξεων, και τις δικές του πολιτικές και οργανωτικές δομές, καθώς υπήρχαν ακόμη οι κανόνες που περιόριζαν τη συμμετοχή των εργαζομένων και στις δύο συλλογικότητες ταυτόχρονα. Οι άνθρωποι λειτουργούσαν με βάση τους κανόνες αυτούς, υπήρχε όμως μια, έστω και μικρή, δια-τμηματική συνεννόηση κατά την περίοδο αυτή. Μια άλλη σημαντική οργανωτική ανάπτυξη που σημειώθηκε στην προετοιμασία για την μετάβαση ήταν η δημιουργία ενός εκλεγμένου δια-τμηματικού οργάνου από τα μέλη Διοικητικού Συμβουλίου (Board of Directors), το οποίο από τις αρχές του 1982 συναντιόνταν τακτικά. Πριν από το 1982, όλες οι αποφάσεις λαμβάνονταν στις «Κοινές Συναντήσεις» (Joint Meetings) όλων των εργαζομένων στο παντοπωλείο και το γενικό κατάστημα.

Ο σχεδιασμός και η κατασκευή του νέου καταστήματος χρηματοδοτήθηκε με περίπου 250.000 δολάρια από δάνεια πελατών. Το Rainbow έπρεπε να στραφεί στους πελάτες του για τη χρηματοδότηση επειδή οι τράπεζες δεν δάνειζαν σε συλλογικότητες εργαζομένων, οι οποίες

είχαν συσταθεί νομικά ως φιλανθρωπικές μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα εταιρίες. Οι τραπεζίτες ρωτούσαν συνέχεια ποιος είναι ο πραγματικός ιδιοκτήτης της επιχείρησης. Έτσι όταν και ο νέος χώρος του Rainbow δεν ήταν πλέον ούτε αυτός επαρκής εξετάστηκε δυνατότητα μετάβασης από τη νομική μορφή της συλλογικότητας (collective) στη νέα τότε μορφή της συνεργατικής επιχείρησης (cooperative), μια νομική μορφή που δεν υπήρχε το 1976, όταν συστάθηκε το Rainbow. Η τελική αλλαγή της νομικής μορφής, επιτυγχάνεται το 1993, κάτι που τελικά επέτρεψε στο Rainbow την λήψη δανείων από τις τράπεζες, που πλέον μπορούσαν να αντιληφθούν τουλάχιστον ότι η επιχείρηση ανήκει στους εργαζομένους της. (Rainbow Grocery\_History)

Για αρκετά χρόνια το Rainbow απολαμβάνει τη θέση του ότι είναι ένα από τα μεγαλύτερα καταστήματα υγιεινής διατροφής στην περιοχή Bay στο Σαν Φραντσίσκο. Επιπλέον, η αφοσίωση και η δέσμευση των εργαζομένων του Rainbow συνέβαλε στην καθιέρωση κάποιων από τα πρώτα πρότυπα για τη βιολογική πιστοποίηση ποιότητας. (Rainbow Grocery\_History)

#### **4.2.4. Η κατάσταση σήμερα**

Δεν πέρασε πολύ καιρός και το κατάστημα της οδού Mission δεν επαρκούσε πια. Ήδη από το 1988, οι πελάτες και οι εργαζόμενοι κυριολεκτικά δεν είχαν χώρο να κινηθούν για να πάρουν τα προϊόντα από το συγκεκριμένο κατάστημα. Ήταν επίσης αυτή η εποχή που τα προϊόντα υγιεινής διατροφής έγιναν γνωστά στο ευρύ κοινό και η αγορά επεκτάθηκε σημαντικά. Στο πλαίσιο αυτής της ανάπτυξης και της νέας αντίληψης ήταν αναμενόμενο από τους πελάτες να υπάρχει ευρυχωρία και καλός φωτισμός στο κατάστημα, το οποίο δεν μπορούσε πια να λειτουργεί στο πρότυπο μιας «χίπικης κολεκτίβας». Οι προσδοκίες των αγοραστών ήταν διαμορφωμένες από κάποιες εμπειρίες τους από κάπου αλλού. Καθώς πλησίαζε το τέλος της 10ετούς περιόδου μίσθωσης του χώρου, ήταν όλο και πιο προφανές ότι ο συγκεκριμένος χώρος δεν ήταν επαρκής πλέον. Έτσι το 1992 αποφασίστηκε η έναρξη αναζήτησης ενός νέου χώρου. Η διαδικασία μετακίνησης διήρκησε τέσσερα χρόνια, –για την εύρεση του κατάλληλου χώρου, τη διαπραγμάτευση της μίσθωσης, το σχεδιασμό και την τελική κατασκευή.

Ένας σημαντικός παράγοντας που βοήθησε το Rainbow στην μετακίνησή του στην οδό Folsom ήταν η δυνατότητα να λάβει ένα τραπεζικό δάνειο (1.000.000 δολαρίων), με την υποστήριξη από τον Δήμο. Ο Δήμος εγγυήθηκε το τραπεζικό δάνειο εν μέρει επειδή βοηθούσε στη δημιουργία θέσεων εργασίας και εν μέρει επειδή το Rainbow μετακινούταν σε μία οικονομικά υποβαθμισμένη περιοχή που καλυπτόταν από το αναπτυξιακό πρόγραμμα. Ο Δήμος δάνεισε επίσης στο Rainbow επιπλέον 400.000\$ πέρα της εγγύησης του τραπεζικού δανείου.

Για την προχωρήσει το σχέδιο για την ανάπτυξη προέβησαν στο Rainbow σε περαιτέρω οργανωτική αναμόρφωση. Ως μέρος της κίνησης, διαλύθηκαν αρχικά τα τμήματα του παντοπωλείου και του γενικού καταστήματος και το Rainbow διαιρέθηκε σε τμήματα ως βασικές λειτουργικές μονάδες. Οι κοινές συνεδριάσεις μεταξύ των καταστημάτων αντικαταστάθηκαν από τις συναντήσεις όλων των μελών. Η συνάντηση των μελών αποφάσισε τη σύσταση μιας συντονιστικής επιτροπής (Storewide Steering Committee) που είναι υπεύθυνη για το συντονισμό των Τμημάτων κατά την καθημερινή λειτουργία έτσι ώστε να απελευθερωθεί από αυτά τα ζητήματα το Διοικητικό Συμβούλιο και να επικεντρωθεί στα μεγαλύτερα οικονομικά / νομικά ζητήματα και τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. (Rainbow Grocery\_History)

Ο προγραμματισμός και η σκληρή δουλειά καρποφόρησαν με το άνοιγμα του καταστήματος στην οδό Folsom στις 25 Απριλίου 1996. Όπως συνέβη και με την προηγούμενη κίνηση, οι πωλήσεις εκτοξεύτηκαν (αυτή τη φορά 55% σε ένα χρόνο). Η οικονομική επιτυχία επέτρεψε μια ουσιαστική αύξηση των μισθών και των παροχών, σύμφωνα με την νέα συνεργατική νομική δομή της επιχείρησης. Το εργατικό δυναμικό, κυμαίνονταν σε περίπου 100 εργαζόμενους κατά τα τελευταία έτη στην οδό Mission, και διπλασιάστηκε τα δύο χρόνια ύστερα από τη μετακίνηση. Η ταχεία προσθήκη νέων μελών στην κοινότητα έκανε ακόμη πιο σημαντικό να διατηρηθεί και να περάσει στην ιστορία στα νεότερα μέλη, έτσι ώστε να εκτιμήσουν αυτά που προηγήθηκαν και να μπορέσουν να προχωρήσουν με μια κοινή συλλογική αντίληψη. (Rainbow Grocery\_History)

Η σύνθεση των καταστημάτων με παρόμοιες καταβολές στην περιοχή Bay έχουν αλλάξει. Είναι ενδιαφέρον επίσης, ότι ο κλάδος πώλησης τροφίμων είναι πια έντονα ανταγωνιστικός, και μιμείται έντονα το αγροτο-βιομηχανικό σύμπλεγμα επιχειρήσεων, εναντίον του οποίου επαναστάτησαν πολλά από τα πρώτα καταστήματα τροφίμων της κοινότητας. Από

τα άλλα καταστήματα που ήταν μέλη του λαϊκού συστήματος διαχείρισης τροφίμων, ένα μόνο επεβίωσε ενώ κάποια λειτουργούν πλέον ως ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Κλείνοντας αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με τους εργαζόμενους-μέλη, η θέση της Rainbow στη νέα αυτή εποχή είναι άβολη (uncomfortable) και γεμάτη προκλήσεις. Συγκεκριμένα, γίνονται προσπάθειες να ανταγωνιστούν γιγαντιαίες αλυσίδες που προσπαθούν να μιμηθούν τη συλλογική μέσω «ομάδων», παρόλο που εξακολουθούν να διατηρούν καταπιεστικές (oppressive) ιεραρχικές δομές στο χώρο εργασίας. Πρωταρχικό μέλημα είναι η εξέταση της ποιότητας των προϊόντων που αγοράζονται, καθώς πολλές από τις προμηθεύτριες μικρότερες τοπικές επιχειρήσεις εξαφανίζονται από την πίεση των πολυεθνικών εταιρειών που δεν έχουν απαραίτητα τις ίδιες αξίες και στόχους με τους αρχικούς ιδιοκτήτες. Καθώς τα προϊόντα υγιεινής διατροφής είναι ευρέως διαθέσιμα, η διάκριση μεταξύ «υγιεινών» και «ανθυγιεινών» δεν είναι πια τόσο προφανής. Προϊόντα φυτικής θεραπείας παράγονται πλέον μαζικά και πωλούνται σε φαρμακευτικές αλυσίδες, όπως η Walgreens και η Rite-Aid. «Υγιεινά τρόφιμα» μπορεί πια να βρεθούν ακόμη και σε πολλά τοπικά μικρά καταστήματα που πωλούν συνήθως μόνο βασικά είδη διατροφής. Με την έλευση των γενετικώς τροποποιημένων τροφίμων και την έλλειψη κυβερνητικών ελέγχων και σήμανσης, ο έλεγχος της ποιότητας των προμηθειών καθίσταται ακόμα πιο δύσκολος. Τέλος τα πρότυπα βιολογικής καλλιέργειας, για τα οποία και οι εργαζόμενοι της Rainbow επέμειναν, τελούν συνέχεια υπό πίεση από την κυβέρνηση και τη βιομηχανία.

Παρά αυτές τις προκλήσεις, οι εργαζόμενοι της Rainbow θεωρούν ότι υπάρχουν αρκετοί καταναλωτές που ενδιαφέρονται για τα προϊόντα βιολογικής καλλιέργειας και τα τοπικά παραγόμενα τρόφιμα που θα επιτρέψουν τη λειτουργία της επιχείρησης και στο μέλλον. Παραμένουν έτσι πιστοί στην αποστολή της επιχείρησης για τη διάδοση της ιδέας των υγιεινών τροφίμων και της συνεργατικής διαχείρισης. (Rainbow Grocery\_History)

### **4.3. Οργανωτική δομή της Rainbow**

Από πολλές απόψεις η Rainbow λειτουργεί σαν να ήταν μια ένωση πολλών μικρότερων μεμονωμένων συνεργατικών υπηρεσιών. Η ενεργός συμμετοχή στην προσφορά υπηρεσιών στο κατάστημα είναι απαραίτητη για να μπορέσει κάποιος να συμμετάσχει στη λήψη αποφάσεων,



σχετικών με τις προσλήψεις, τον προγραμματισμό, και τις προμήθειες/αγορές που γίνονται σε επίπεδο τμημάτων. Υπάρχουν 14 τμήματα, ορισμένα αντιπροσωπεύουν κατηγορίες προϊόντων, όπως η παραγωγή, τα χύμα προϊόντα, το τυρί, την αρτοποιία και τα ψυγεία, ενώ άλλα είναι υπηρεσίες υποστήριξης όπως τα τμήματα εισπράξεων και συντήρησης. (Rainbow Grocery\_The Coop Structure)

Οι νομικές και οικονομικές αποφάσεις λαμβάνονται από το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο εκλέγεται κάθε χρόνο από τα μέλη της συνεργατικής επιχείρησης. Όποιος είναι ένα Εταιρικό Μέλος έχει δικαίωμα να θέσει υποψηφιότητα για το Διοικητικό Συμβούλιο. Αντίθετα με τις παραδοσιακές εταιρείες, όπου το Διοικητικό Συμβούλιο είναι ένα ισχυρό σώμα ατόμων που ενδέχεται να χάσουν ορισμένες φορές την επαφή με τις κατώτατες βαθμίδες της ιεραρχίας, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της Rainbow μπορεί να είναι οι ίδιοι άνθρωποι που καθαρίζουν τα ράφια των αποθεμάτων, οι καθαριστές των πατωμάτων και όσοι εργάζονται στο λογιστήριο. Το επταμελές Διοικητικό Συμβούλιο χειρίζεται τις αιτήσεις για τις μεγάλες δημοσιονομικές δαπάνες, εξετάζει τις περιοδικές αναφορές των τμημάτων και ασχολείται με τις εξωτερικές συμβάσεις και τα νομικά ζητήματα. Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει επίσης την εξουσία να σχεδιάσει πολιτικές για το κατάστημα, που μερικές από αυτές θα πρέπει να επικυρωθούν από τα μέλη στο σύνολό τους. (Rainbow Grocery\_The Coop Structure)

Ένα άλλο εκλεγμένο όργανο είναι η συντονιστική επιτροπή που ασχολείται με θέματα τα οποία δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν από κάθε τμήμα μεμονωμένα αλλά απαιτούν κάποιο δια-τμηματικό συντονισμό. Η επταμελής επιτροπή συνεδριάζει κάθε εβδομάδα για να ασχοληθεί με πιθανές διαφωνίες μεταξύ τμημάτων, και θέματα που σχετίζονται με την πολιτική που ακολουθείται και άλλα τρέχοντα θέματα. (Rainbow Grocery\_The Coop Structure)

Το σημαντικότερο όργανο λήψης αποφάσεων είναι η συνάντηση/συνέλευση των μελών, η οποία συνεδριάζει μηνιαία και στην οποία συμμετέχουν όλα τα μέλη / ιδιοκτήτες της συνεργατικής. Ορισμένα θέματα πολιτικής που επηρεάζουν κυρίως τους μισθούς και τη διανομή των παροχών, καθώς και οι σημαντικές αλλαγές στη λειτουργία του καταστήματος και άλλα ζητήματα, πρέπει να εγκριθούν από τα μέλη της συνεργατικής. Οι κατευθυντήριες γραμμές των προτάσεων και ο τρόπος εφαρμογής των πολιτικών πρέπει να συνταχθούν και να εξηγηθούν στα μέλη. Όμως, μια συνάντηση για να μπορεί να πραγματοποιηθεί πρέπει να έχει το λιγότερο 30 άτομα, συνήθως όμως συγκεντρώνονται περίπου 80 άτομα, είναι σημαντικό να παραβρίσκονται

οι εργαζόμενοι στις συναντήσεις για να μπορέσουν να τρέξουν ομαλά τα θέματα της επικαιρότητας. (Rainbow Grocery\_The Coop Structure)

Οποιοσδήποτε εργαζόμενος του Rainbow μπορεί να γίνει μέλος, ακολουθείται ωστόσο μια αυστηρή διαδικασία. Αρχικά, ζητείται από τους εργαζόμενους να ολοκληρώσουν ένα καθορισμένο ποσό ωρών καθώς και να παραστούν σε μια σειρά από επιμορφωτικά σεμινάρια σχετικά με οικονομικά και ιστορικά θέματα, την ασφάλεια και την ακολουθούμενη προσέγγιση σχετικά με την εξυπηρέτηση πελατών. Οι εργαζόμενοι πρέπει επίσης να παρίστανται στις συνεδριάσεις των οργάνων λήψεως αποφάσεων και να περάσουν μια δοκιμαστική περίοδο σε αυτά προκειμένου να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις ως μέλη. Μόλις περάσει κάποιος την δοκιμασία και συμμετάσχει στις συνεδριάσεις, μπορεί να αγοράσει ένα πρώτο μερίδιο, μια απλή μετοχή αξίας 10 \$ και γίνεται αυτόματα μέλος. Στη συνέχεια, μπορεί είναι υποψήφιος και να συμμετάσχει στις επιτροπές, να ψηφίσει σε συνεδριάσεις των μελών και να λάβει μερίδιο από το μετά φόρων οικονομικό πλεόνασμα. Παρά την αυστηρή διαδικασία, οι περισσότεροι εργαζόμενοι γίνονται μέλη κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους εργασίας τους. (Rainbow Grocery\_The Coop Structure)

Το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας επιτελείται σε αυτό που ορισμένοι αποκαλούν αυτό-διαχειριζόμενες ομάδες εργασίας: ομάδες ανθρώπων που συμφωνούν να συνεργαστούν σε ένα έργο ή να αναλάβουν από κοινού ορισμένες από τις λειτουργικές ευθύνες. Για ορισμένα καθήκοντα που δεν έχει ληφθεί μέριμνα από τους επιμέρους υπεύθυνους, λαμβάνεται μέριμνα από άλλες εκλεγμένες επιτροπές. Σε ετήσια βάση εκλέγονται στις συνελεύσεις τα νέα μέλη στο Διοικητικό Συμβούλιο, αποφασίζονται οι δωρεές (Donations), οι επενδύσεις, θέματα ασφάλισης της επιχείρησης ενώ γίνεται και ο απολογισμός λειτουργίας των επιτροπών. Οι ομάδες επαναπροσδιορίζουν τους στόχους τους κάθε χρόνο και υποβάλλουν σχετικά αιτήματα κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού από το Διοικητικό Συμβούλιο. Καθ' όλη τη χρονιά είναι υπεύθυνες για διάφορες εργασίες και συναντιούνται με το Διοικητικό Συμβούλιο σε τακτά χρονικά διαστήματα για να υποβάλουν έκθεση σχετικά με την πρόοδό τους.

Μερικές φορές αναλαμβάνουν ευθύνες σε τελείως εθελοντική βάση. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι εκτός από την εργασία τους, αναλαμβάνουν επιπλέον καθήκοντα που δεν περιγράφονται στην θέση εργασίας τους, επειδή το θέλουν και δεν υπάρχουν οι αντίστοιχες εποπτικές αρχές για να το αναλάβουν. (Rainbow Grocery\_The Coop Structure)

Η κύρια και ουσιαστική επιβράβευση για την εργασία στη Rainbow είναι ότι κάθε μέλος έχει λόγο στον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση. Δεν μπορεί πάντα να συμφωνηθεί ομόφωνα ένας τρόπος για την επίλυση ενός προβλήματος, αλλά ο καθένας έχει την ευκαιρία να διατυπώνει τις απόψεις του, να συμμετέχει στις επιτροπές, να προτείνει νέες ιδέες ή να επιφέρει αλλαγές στις ήδη υπάρχουσες προτάσεις. Είναι μια διαρκώς μεταβαλλόμενη οργάνωση στην οποία μαθαίνονται και αναπτύσσονται συνεχώς νέοι τρόποι για να «γίνονται τα πράγματα όπως πρέπει να γίνουν». (Rainbow Grocery\_The Coop Structure)

#### **4.4. Οι δεσμεύσεις της συνεργατικής**

Η Rainbow συνεργατική είναι πιστοποιημένη από την επιτροπή Πράσινης Επιχειρηματικότητας του Σαν Φρανσίσκο και προσπαθεί να υπερβεί τις αυστηρές προδιαγραφές που καθορίζονται από την Υπηρεσία Περιβάλλοντος του Σαν Φρανσίσκο. Εκτός από την επίτευξη των περιβαλλοντικών στόχων η αποστολή της συνεργατικής της Rainbow Παντοπωλείο είναι οι εργαζόμενοι να διαθέτουν την απαιτούμενη οικολογική συνείδηση. Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν πράσινες εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες που χρησιμεύουν για τους εργαζόμενους, τους αγοραστές και τους πελάτες, ενώ αναζητούν και νέους καινοτόμους τρόπους για να επιτευχθεί η ελάχιστη περιβαλλοντική επιβάρυνση από τη Rainbow. Μαζί με τις προσπάθειες ανακύκλωσης, ελαχιστοποίησης των αποβλήτων, πρόληψης της ρύπανσης και εξοικονόμησης ενέργειας/νερού, στη Rainbow έχει ληφθεί και οι εξής πρωτοβουλίες: (Rainbow Grocery\_Green Business)

- Η εγκατάσταση ενός φεγγίτη και ενός συστήματος συγκομιδής φυσικού φωτός.
- Εγκατάσταση συμπιεστών υψηλής ενεργειακής απόδοσης για τα ψυγεία.
- Ηλιακό σύστημα πάνελ 13,3 kW για ηλεκτρική χρήση και παραγωγή ζεστού νερού.
- Η δημιουργία ενός κήπου στην περιοχή Bay που αποτελείται από ενδημικά στην Καλιφόρνια φυτά.
- Προσφέρονται οικονομικά κίνητρα στους πελάτες, για την επαναχρησιμοποίηση δοχείων και τσαντών για την αγορά χύμα ειδών.

- Συλλογή μπαταριών και λαμπτήρων φθορισμού, καθώς και σταθμός ανακύκλωσης για το κοινό.

#### **4.5. Δημόσιες Σχέσεις**

Η Rainbow εκλέγει κάθε χρόνο τέσσερις εργαζομένους που συμμετέχουν στην Επιτροπή Δημοσίων Σχέσεων. Τα κύρια καθήκοντα της επιτροπής είναι: (Rainbow Grocery\_Public)

- Τοποθέτηση διαφημίσεων σε διάφορα περιοδικά, τηλεόραση, ραδιόφωνο.
- Επίδειξη προϊόντων στο τμήμα ειδών μαγειρικής.
- Επίδειξεις προϊόντων σε καταναλωτές.
- Συμμετοχή σε διάφορες δραστηριότητες σε όλη την περιοχή του Bay.
- Συμμετοχή σε εκδηλώσεις σχολείων.

Υπάρχουν επίσης αιτήματα χορηγίας που αξιολογούνται από το Διοικητικό Συμβούλιο σε εβδομαδιαία βάση. Για την υποστήριξη διάφορων εκδηλώσεων, όπως φεστιβάλ κινηματογράφου, μουσικής οι αιτήσεις πρέπει να υποβάλλονται τουλάχιστον 1 μήνα πριν της διεξαγωγή της εκδήλωσης. (Rainbow Grocery\_Public)

## **Κεφάλαιο 5**

### **5.1. Η συνεργατική US Premium Beef Ltd**

Η US Premium Beef Ltd (USPB), είναι μια συνεργατική επιχείρηση σχεδιασμένη για να λειτουργεί αποτελεσματικά στην ιδιαίτερα ανταγωνιστική και κατακερματισμένη παγκόσμια βιομηχανία μεταποίησης αγροτικών προϊόντων και αποτελεί σήμερα έναν από τους μεγαλύτερους παραγωγούς βοδινού κρέατος στις ΗΠΑ. Η δομή της αγοράς του βοδινού κρέατος στις ΗΠΑ και η παρουσία της USPB σε αυτόν αποτελούν μια ενδιαφέρουσα περίπτωση μελέτης θεμάτων εταιρικής στρατηγικής και διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας σε μια συνεργατική επιχείρηση. Τα στοιχεία που παρατίθενται στη συνέχεια του κεφαλαίου βασίζονται κυρίως στη σχετική μελέτη των J. Katz και M. Boland (2000).

### **5.2. Η βιομηχανία του βοδινού κρέατος στις ΗΠΑ**

Η κατανάλωση βοδινού κρέατος στις ΗΠΑ έχει μειωθεί σημαντικά κατά τα τελευταία 20 χρόνια. Στην πραγματικότητα, κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου ο τομέας του βοδινού κρέατος έχασε το 25% του μεριδίου του στην αγορά κρέατος, σε σχέση με το χοιρινό κρέας και τα πουλερικά. Αυτή η κατάσταση προέκυψε για διάφορους λόγους, με πιο σημαντικό ότι οι παραγωγοί βοδινού κρέατος δεν μπόρεσαν να παράγουν προϊόντα σε ανταγωνιστικές τιμές σε σχέση με το χοιρινό και τα πουλερικά. Ένας άλλος σημαντικός λόγος για τη μειωμένη κατανάλωση του κόκκινου κρέατος είναι η ανησυχία για τις ασθένειες που έχουν αποδοθεί σε αυτό. Πολλά περιστατικά που σημειώθηκαν κατά την τελευταία δεκαετία αύξησαν την ανησυχία για την κατανάλωση του βοδινού κρέατος. Αυτά τα περιστατικά αφορούν την πιθανή σχέση μεταξύ του βοδινού κρέατος - υποπροϊόντων του με ασθένειες όπως αυτή των τρελών αγελάδων, η οποία οδήγησε σε ανακλήσεις βοδινού κρέατος σε μεγάλη κλίμακα προκαλώντας τον τρόπο στους καταναλωτές ακόμα και επιχειρήσεων γρήγορης εστίασης όπως τα Burger King. Οι ανησυχίες αυτές, σε συνδυασμό με τις ασταθείς τιμές στην αγορά του βοδινού κρέατος, έχουν

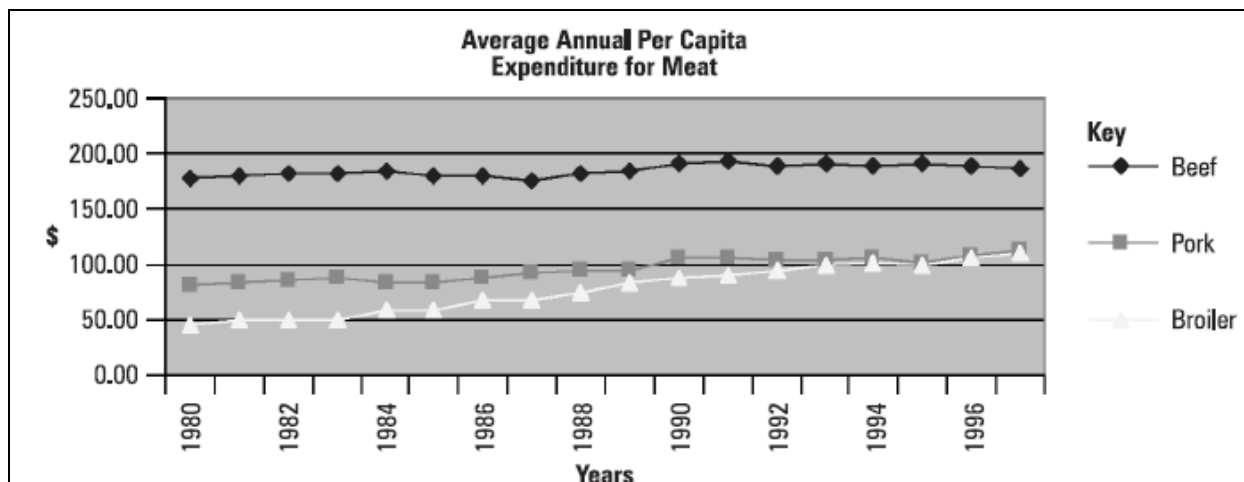
οδηγήσει πολλούς παραγωγούς βοδινού κρέατος να επανεξετάσουν πως η παραγωγή τους θα μπορέσει να ανταγωνιστεί στο μέλλον καλύτερα τις άλλες κατηγορίες κρέατος. (διάγραμμα 1)

Από τη δεκαετία του 1830, οι ΗΠΑ είναι ο παγκόσμιος ηγέτης στην παραγωγή βοδινού κρέατος, την παραγωγή βοείου κρέατος το 1997 να φτάνει στα 25,4 £ δισεκατομμύρια. Το 1997 υπήρχαν 1.167.910 επιχειρήσεις παραγωγής βοδινού κρέατος στις ΗΠΑ οι οποίοι σύμφωνα με τη σχετική απογραφή, εκμεταλλεύονταν πάνω από 99.5 εκατομμύρια κεφάλια ζώων. Πάνω από το 62% των επιχειρήσεων το 1997 είχαν τουλάχιστον 49 ζώα, ενώ μόλις το 0,8% των επιχειρήσεων με βάση την απογραφή είχαν πάνω από 1.000 κεφάλια. Δεδομένου ότι οι μέσες τιμές του βοείου κρέατος μειώθηκαν σταθερά από 71,30 δολάρια το 1992 σε 58,70 δολάρια το 1996, αυτό είχε σαν αποτέλεσμα ο αριθμός των επιχειρήσεων να μειωθεί. Ωστόσο, ο αριθμός των βοδινών που διατίθενται στην αγορά κατά την ίδια χρονική περίοδο αυξήθηκε. Αυτή η αντίθετη συμπεριφορά προκλήθηκε από την αύξηση της αποδοτικότητας στα μεγάλα εμπορικά εκτροφεία και στην αύξηση του διεθνούς εμπορίου του βοδινού κρέατος.

Στη διεθνή αγορά βοδινού κρέατος, υπάρχουν πολλά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τις χώρες παραγωγής και κατανάλωσης. Πρώτη διαφορά παρατηρείται στις μεθόδους διατροφής. Υπάρχουν χώρες παραγωγής βοδινού κρέατος που οι εκτάσεις γης δεν είναι κατάλληλες για καλλιέργειες, όπως η Αυστραλία όπου παρατηρείται η τάση τα ζώα να τρέφονται με βοσκή. Αντίθετα, στις χώρες με μεγάλη παραγωγή δημητριακών για ζωοτροφές, όπως είναι οι ΗΠΑ, τα βοοειδή τρέφονται κυρίως από ένα μίγμα δημητριακών που αποτελείται κυρίως από καλαμπόκι. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να είναι το κρέας τους πιο τρυφερό και με μεγαλύτερη περιεκτικότητα σε λίπος, σε αντίθεση με αυτά που τρέφονται αποκλειστικά από βλάστηση. Έτσι, οι διαφορές που παρατηρούνταν στους εθνικούς πόρους, όπως τα δημητριακά ή η βλάστηση, μπορούν να επηρεάσουν τις εισαγωγές. Για παράδειγμα, οι ΗΠΑ είναι μεγάλες εξαγωγείς σιτηρών για ζωοτροφές βοοειδών, αλλά ένα μεγάλο μέρος των εισαγωγών βοδινού κρέατος προέρχεται από βοοειδή που τρέφεται με βλάστηση χόρτο στον τομέα των βοοειδών. Αυτό συμβαίνει κυρίως επειδή το εισαγόμενο κρέας χρησιμοποιείται στην παραγωγή χάμπουργκερ, όπου προτιμάται κρέας με χαμηλότερη περιεκτικότητα σε λίπος. Οι εισαγωγές βοδινού κρέατος σε μια χώρα μπορούν συνεπώς να επηρεαστούν σε μεγάλο βαθμό από τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Δεύτερον, το παγκόσμιο εμπόριο βοδινού έχει επηρεαστεί από τις εξελίξεις στον τομέα της ναυτιλίας και τις τεχνολογίες μεταποίησης. Οι αλλαγές που υπήρξαν με την μεταφορά του

βοδινού κρέατος σε ψυγεία containers και σε κλειστές συσκευασίες κατά την θαλάσσια μεταφορά τους είχε σαν αποτέλεσμα την κάλυψη μεγαλύτερων αποστάσεων και την διατήρηση του κρέατος χωρίς να αλλοιώνεται, καλύπτοντας έτσι πιθανές ανησυχίες για την υγεία.



Διάγραμμα 1: Δαπάνες με βάση το κρέας

### 5.2.1. Η τιμή της αλυσίδας του βοδινού κρέατος

Ο όρος «προστιθέμενης αξίας» (value-added) αναφέρεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων μέσα σε μια εταιρεία ή βιομηχανία που συντελούν στην παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που έχει αξία για τους καταναλωτές. Η αλυσίδα αξίας (value chain) προσδιορίζει τις δραστηριότητες, τις λειτουργίες και τις επιχειρηματικές διαδικασίες που πρέπει να εκτελούνται/ακολουθούνται στο σχεδιασμό, την παραγωγή, την προώθηση, και τη διανομή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας καθώς και για την παροχή της σχετικής υποστήριξης. Στη βιομηχανία του βοδινού κρέατος η αλυσίδα αξίας περιλαμβάνει την αναπαραγωγή, την εκτροφή και το μάρκετινγκ των σχετικών προϊόντων λιανικής στους καταναλωτές αφού βέβαια υπάρξει η απαραίτητη μεταποίηση και το εμπόριο προϊόντων λιανικής στους καταναλωτές. Κάθε τμήμα της αλυσίδας χρησιμοποιεί διαφορετικές βιολογικές και οικονομικές σχέσεις για να παράγει αποτελεσματικά ένα επιθυμητό προϊόν βοδινού κρέατος. Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα τμήματα μπορούν να βρίσκονται σε ανταγωνισμό μεταξύ τους, λόγω των διαφορετικών χαρακτηριστικών που έχουν, δηλαδή μπορούν να θεωρηθούν ως ξεχωριστά τμήματα μέσα σε μια βιομηχανία.

## **5.3. Η αλυσίδα παραγωγής και κατανάλωσης βοδινού κρέατος**

### **5.3.1. Τμήμα αναπαραγωγής (seedstock)**

Οι ειδικοί σε θέματα αναπαραγωγής (seedstock breeders) είναι εξειδικευμένοι παραγωγοί βοοειδών, που έχουν ως κύριο στόχο να αναπτύξουν γενετικές βελτιώσεις που θα συμβάλλουν στην ποιότητα του βοδινού κρέατος. Οι εκτροφείς πωλούν τα ζώα αναπαραγωγής και τα έμβρυα σε άλλους εκτροφείς και σε παραγωγούς αγελάδων-μοσχαριών.

### **5.3.2. Εκτροφείς αγελάδων-μοσχαριών**

Οι παραγωγοί αγελάδων-μοσχαριών διατηρούν κοπάδια αγελάδων και είναι υπεύθυνοι για την φροντίδα των μοσχαριών από τη γέννηση τους μέχρι τον απογαλακτισμό τους. Κάθε αγελάδα αναμένεται να παράγει ένα μοσχάρι κάθε χρόνο. Για τον παραγωγό τα μοσχάρια είναι η κύρια πηγή εσόδων.

### **5.3.3. Εκτροφείς νεαρών μοσχαριών**

Για τα νεαρά μοσχάρια υπάρχει ένας διαφορετικός κρίκος της αλυσίδας παραγωγής (yearling-stocker) ο οποίος είναι υπεύθυνος για την προσθήκη επιπλέον βάρους πριν από την αποστολή τους στα εκτροφεία για την πρόσθετη αύξηση του σωματικού βάρους τους πριν από τη σφαγή. Τα μοσχάρια στο στάδιο αυτό είναι συνήθως νεαρά ακόμα 10 - 20 μηνών. Ορισμένα βαρύτερα, ήδη από τον απογαλακτισμό, μοσχάρια, μπορούν να πάνε κατευθείαν στους βοσκοτόπους πάχυνσης και να παρακαμφτεί έτσι η φάση εκείνη της μετάβασης.

### **5.3.4. Εκτροφείς μεγάλων μοσχαριών**

Τα εκτροφεία μεγάλων μοσχαριών (Feedlots) είναι οι επιχειρήσεις στις οποίες τα ζώα εκτρέφονται μέχρι το τελικό βάρος τους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις εκτροφής παρέχουν με



υψηλές μερίδες ζωοτροφών από σιτηρά για 90-150 ημέρες έτσι ώστε να υπάρξουν οικονομικά αποδοτικά κέρδη και να εμπλουτίσουν την ποιότητα των λιανικών προϊόντων.

### **5.3.5. Επιχειρήσεις συσκευασίας**

Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει τη σφαγή, τον τεμαχισμό, τη συσκευασία και τη διανομή του βοδινού κρέατος. Τα σφαγεία στις ΗΠΑ είναι αποκλειστικά στα χέρια ιδιωτών. Δεν υπάρχουν δημόσια σφαγεία στις ΗΠΑ, όπως υπάρχουν στην Ευρώπη. Το βοδινό κρέας που πωλείται από σφαγεία είναι κυρίως «πακεταρισμένο» (boxed) και αντιπροσωπεύει το 70% με 80% του όγκου των βοδινών που σφάζονται. Το συσκευασμένο/πακεταρισμένο προϊόν γενικά περιέχει κρέας από το οποίο έχει αφαιρεθεί το υπερβολικό λίπος και τα κόκκαλα. Η συσκευασία του βοδινού κρέατος έχει αποδειχθεί ότι είναι πιο αποδοτική από πλευράς κόστους στο επίπεδο των σφαγείων. Η υψηλότερη απόδοση οφείλεται στις αμοιβές εργασίας που είναι συνήθως χαμηλότερες στα σφαγεία από ότι στα καταστήματα λιανικής πώλησης, στις διαδικασίες επεξεργασίας που είναι συνήθως πιο γρήγορες και πιο αποτελεσματικές, στην καλύτερη εκμετάλλευση του χώρου και των υποπροϊόντων οστών και λίπους καθώς και στην εξοικονόμηση κόστους μεταφοράς. Το αποτέλεσμα της μεταποίησης είναι ένα προϊόν που είναι μεγαλύτερης αξίας και πιο εύκολα διαχειρίσιμο στο επίπεδο της λιανικής πώλησης. Επιπλέον, οι λιανοπωλητές έχουν το πλεονέκτημα να αγοράσουν μόνο τα τμήματα του κρέατος που είναι πιο εύκολο να αποθηκευτούν και όχι το σύνολο του σφαγμένου βοδινού κρέατος. Τέλος, οι έμποροι λιανικής αντιμετωπίζουν μικρότερη φθορά λόγω της συσκευασίας κενού που αυξάνει τη διάρκεια ζωής του προϊόντος. Παρ' όλα αυτά, πολλοί λιανοπωλητές εξακολουθούν να προτιμούν να εκτελούν οι ίδιοι τη διαδικασία καθαρισμού, επιλογής και συσκευασίας.

### **5.3.6. Επιχειρήσεις χονδρικού εμπορίου**

Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει τις χονδρεμπορικές επιχειρήσεις κρέατος που αγοράζουν και στη συνέχεια μεταπωλούν το βοδινό κρέας σε λιανοπωλητές ή σε άλλους χονδρέμπορους. Κάποιες από αυτές τις επιχειρήσεις αγοράζουν το βοδινό κρέας και το μεταποιούν σε ένα βαθμό (purveyors), ενώ άλλες το προμηθεύονται για να το διανέμουν και να το πωλήσουν χωρίς να

γίνει καμία αλλαγή (distributor). Οι πρώτοι πωλούν σχεδόν αποκλειστικά στην βιομηχανία της μαζικής εστίασης.

### **5.3.7. Επιχειρήσεις λιανικών πωλήσεων**

Τα κυριότερα σημεία λιανικής πώλησης του βοδινού κρέατος στις ΗΠΑ είναι τα σούπερ μάρκετ, τα ανεξάρτητα παντοπωλεία, τα καταστήματα γρήγορης εστίασης και τα εστιατόρια. Οι πωλήσεις στα σούπερ μάρκετ και στα ανεξάρτητα παντοπωλεία αποτελούν περίπου το 60 % του συνόλου των πωλήσεων του βοδινού κρέατος. Τα παντοπωλεία λαμβάνουν βοδινό κρέας κυρίως χωρίς κόκαλα ή βοδινό κρέας για άλεσμα. Σχεδόν όλες οι τελικές εργασίες επεξεργασίας/κοπής του κρέατος γίνονται στα καταστήματα λιανικής. Συνήθως, οι πωλήσεις του βοδινού κρέατος είναι το 30% - 40% των συνολικών πωλήσεων κρέατος του καταστήματος.

### **5.3.8. Οι καταναλωτές**

Οι καταναλωτές αποτελούν τον τελευταίο κρίκο της αλυσίδας αξίας. Οι καταναλωτές εξακολουθούν να απαιτούν περισσότερες υπηρεσίες και ευκολίες από τα προϊόντα διατροφής τους, καθώς αυξάνονται τα εισοδήματά τους και μειώνεται ο διαθέσιμος χρόνος για να μαγειρέψουν και να προετοιμάσουν τα γεύματα τα οποία τρώνε. Η σημασία του χρόνου και της ευκολίας είναι κάτι το οποίο αντανακλάται στην αυξανόμενη δαπάνη για έτοιμο φαγητό. Όσοι τρώνε στο σπίτι, θέλουν επίσης μεγαλύτερη ευκολία προτιμώντας προ-μαγειρεμένο κρέας και τρόφιμα για φούρνο μικροκυμάτων για τα τρόφιμα που χρησιμοποιούν.

### **5.3.9. Οι κίνδυνοι και οι ανταμοιβές**

Ο κάθε κλάδος έχει το δικό του σύνολο από κινδύνους και αποδόσεις. Ο τομέας του βοδινού κρέατος δεν αποτελεί εξαίρεση. Οι επιχειρήσεις αναπαραγωγής αντιμετωπίζουν κινδύνους που σχετίζονται με τον ειδικό τρόπο που ασκούν τις δραστηριότητές τους. Ένα σημαντικό ποσό των χρημάτων επενδύονται στην έρευνα και την ανάπτυξη. Δεν υπάρχουν όμως

οι εγγυήσεις ότι οι γενετικές βελτιώσεις που αναπτύσσονται θα ωφελήσουν την κερδοφορία της βιομηχανίας του βοδινού κρέατος.

Οι παραγωγοί βοοειδών κατά τα πρώτα τέσσερα τμήματα της αλυσίδας αξίας του βοδινού κρέατος επηρεάζονται άμεσα αλλά και έμμεσα από τους κινδύνους λόγω ασθενειών και καιρικών συνθηκών. Σε ένα βαρύ χειμώνα μπορεί εκτός από τις απώλειες βοοειδών, να επηρεαστεί η παραγωγή των σιτηρών με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο ή πιο ακριβό να συνεχιστεί η εκτροφή των ζώων. Για παράδειγμα, οι εκτροφείς αγελάδων-μοσχαριών, αφήνουν αρχικά τα ζώα τους να βοσκήσουν ελεύθερα σε διάφορες περιοχές, αν κάποια περιοχή μαστιζείται από την ξηρασία, αυτό μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα να παρέχεται με δυσκολία αρκετή τροφή για τα ζώα. Όταν τα βοοειδή φτάσουν 300-350 κιλά, οι παραγωγοί αρχίζουν να παχαίνουν τα ζώα αλλάζοντας τις πρακτικές διατροφής προς ζωοτροφές από καλαμπόκι, σιτάρι και κριθάρι. Οι δυσμενείς καιρικές συνθήκες μπορεί επίσης να οδηγήσουν σε αύξηση του κόστους εκτροφής, λόγω του υψηλότερου κόστους των ζωοτροφών.

Ένας άλλος σημαντικός κίνδυνος για όλους όσους συμμετέχουν στην παραγωγή βοδινού είναι ο αυτός των τιμών. Εάν η ζήτηση για τα βοοειδή είναι υψηλή, οι αγοραστές θα είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή. Λόγω των διακυμάνσεων της αγοράς, η τιμή ανά κιλό μοσχαρίσιου κρέατος μπορεί να κυμαίνεται από 60 ¢ έως 1.00 \$ για τα ζωντανά βοοειδή που τρέφονται με σιτηρά και είναι έτοιμα για σφαγή. Οι παραγωγοί βοοειδών ελπίζουν όχι μόνο στην κάλυψη των εξόδων λειτουργίας/παραγωγής, αλλά και ότι θα τους επιστροφή ένα μέρος της επένδυσής τους. Οι κτηνοτρόφοι δίνουν συχνά μεγάλη προσοχή στην αναλογία βάρους/ζωοτροφής. Υπολογίζεται ότι η σχέση αυτή είναι περίπου ίση με 3, το οποίο σημαίνει ότι το βάρος του ζώου αυξάνει 1 κιλό για κάθε 3 περίπου κιλά ζωοτροφής.

Το τμήμα συσκευασίας του βοείου κρέατος αντιμετωπίζει επίσης ορισμένους σημαντικούς κινδύνους. Δεδομένου ότι η σφαγή βοδινού κρέατος είναι εντάσεως εργασίας, η αύξηση στο ωρομίσθιο εργασίας ή η μείωση στη διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού θα μπορούσε να συνεπάγεται επιπλέον κόστος. Οι κυβερνητικές ρυθμίσεις και κανονισμοί για το βοδινό κρέας είναι επίσης ένα σημείο ανησυχίας για τις επιχειρήσεις συσκευασίας. Οι κανονισμοί θα μπορούσαν να επιβάλλουν στις εταιρίες συσκευασίας την εφαρμογή νέων διαδικασιών, όπως είναι ο πιο αυστηρός έλεγχος της ποιότητας, με αποτέλεσμα να ανέβει το κόστος λειτουργίας. Οι επιχειρήσεις συσκευασίας επηρεάζονται επίσης από τον κίνδυνο

συναλλαγματικής ισοτιμίας. Για παράδειγμα, εάν μια σύμβαση βοδινού κρέατος με μια μεξικάνικη εταιρεία είναι να αγοράσει το μεταποιημένο βοδινό κρέας στην τιμή των 500.000 πέσος και η αξία του πέσος μειωθεί, τότε το εργοστάσιο του βοδινού κρέατος θα λάβει λιγότερα δολάρια για το κρέας του. Ο κίνδυνος εκδήλωσης ασθένειας, είναι επίσης ένα πιθανό πρόβλημα για τις μονάδες μεταποίησης του βοδινού κρέατος. Υπάρχει η πιθανότητα το κρέας να υποστεί εσφαλμένη επεξεργασία, με αποτέλεσμα μια μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης παθογόνων τροφίμων καθώς και την πρόκληση ασθενειών στους καταναλωτές. Αυτό ακριβώς το ενδιαφέρον για την ασφάλεια των τροφίμων είναι που ωθεί τα εργοστάσια μεταποίησης κρέατος να υιοθετήσουν μέτρα για την ασφάλεια των τροφίμων.

Τέλος, η ποιότητα του βοδινού κρέατος που αγοράζεται είναι η κύρια ανησυχία για τους λιανοπωλητές, καθώς θα πρέπει η ποιότητα του βοδινού κρέατος να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του καταναλωτή. Αν το βοδινό κρέας που προμηθεύονται είναι χαμηλής ποιότητας, τότε οι καταναλωτές θα σταματήσουν να το αγοράζουν. Επίσης, διατρέχεται ο κίνδυνος να προμηθευτούν κρέας που δεν επεξεργάστηκε σωστά, στην αγορά βοδινού κρέατος να υπάρχει εσφαλμένη ηλικία που να αναγράφεται.

### **5.3.10. Προσδιοριστικοί παράγοντες των τιμών του βοδινού κρέατος**

Η παραγωγή βοδινού κρέατος είναι ο μεγαλύτερος κλάδος της Αμερικανικής γεωργικής οικονομίας. Στην πολιτεία του Κάνσας μόνο λειτουργούσαν περίπου 38.000 επιχειρήσεις βοοειδών το 1995 και εισπράξεις τους από την εμπορία των βοοειδών ήταν 4.523.400.000 δολάρια. Ενώ κάθε τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας του βοδινού κρέατος εξαρτάται συνήθως από το τμήμα που βρίσκονται πλησιέστερα προς αυτό, κάθε τμήμα επηρεάζεται από τις αποφάσεις και τις επιδόσεις όλων των άλλων τμημάτων του συστήματος. Είναι σημαντικό επίσης, ότι όλα τα τμήματα επηρεάζονται δραματικά από τις αποφάσεις των καταναλωτών. Η αγορά του βοδινού κρέατος έχει κυκλικό χαρακτήρα. Τα κέρδη και οι ζημιές στην αγορά προκαλούν κυκλικές αυξήσεις και μειώσεις του αριθμού των βοοειδών και της παραγωγής βοδινού κρέατος. Όταν οι παραγωγοί λαμβάνουν, για αρκετά χρόνια, τιμές πολύ πάνω από νεκρό σημείο, έχουν την τάση να επεκτείνουν τα κοπάδια τους. Η προκύπτουσα αύξηση της παραγωγής (προσφοράς) βοδινού κρέατος ωθεί τις τιμές και την κερδοφορία προς τα κάτω. Οι

οικονομικές απώλειες αναγκάζουν τους παραγωγούς να μειώσουν το ζωικό κεφάλαιο, προκαλώντας τελικά μια μείωση της παραγωγής βοδινού κρέατος. Ο κύκλος των βοοειδών κατά κανόνα καλύπτει μια δεκαετή περίοδο κατά την οποία ο αριθμός των βοοειδών αυξάνεται και μειώνεται ανάλογα με τις μεταβολές στις τιμές και την κερδοφορία.

Οι συγχωνεύσεις των εταιριών μεταποίησης του βοδινού κρέατος σε μικρότερες και μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχει οδηγήσει σε μια εξαιρετικά συγκεντρωτική δομή της βιομηχανίας. Πολλοί εκτροφείς βοοειδών παραπονούνται ότι η συγκέντρωση αυτή επιτρέπει την κατασκευή ακριβών εργοστασίων μεταποίησης με αποτέλεσμα να υπάρχουν μονοπωλιακά έσοδα και να επικρατούν σχετικά χαμηλές τιμές για τα βοοειδή, λόγω της έλλειψης των ανταγωνιζόμενων αγοραστών. Οι αγοραστές λιανικής πώλησης κάνουν τις παραγγελίες τους με βάση τις πωλήσεις της προηγούμενης χρονιάς και του περασμένου μήνα. Όταν τα αποθέματα του βοδινού κρέατος αυξάνονται, τότε οι παραγγελίες δεν πρόκειται να εξαντλήσουν αυτά στα αποθέματα. Οι επιχειρήσεις λιανικής πώλησης κρέατος δεν αναλαμβάνουν μεγάλα ρίσκα, επειδή ασχολούνται με τα φρέσκα προϊόντα. Έτσι, οι επιχειρήσεις συσκευασίας για να προσελκύσουν αγοραστές λιανικής πώλησης πρέπει να μειώσουν την τιμή σε ένα μεγαλύτερο ποσοστό από το επιπλέον που θα αγοράσουν οι λιανοπωλητές.

### **5.3.11. Η βιομηχανία του βοδινού κρέατος και τα ζητήματα που αφορούν τη μελλοντική επιτυχία**

Υπάρχουν πολλά ζητήματα που επηρεάζουν την μελλοντική επιτυχία του τομέα του βοδινού κρέατος όπως: η παγκοσμιοποίηση, η διαφοροποίηση, οι περιβαλλοντικοί παράγοντες και οι αλλαγές στα πρότυπα διατροφής. Οι καταναλωτές ιδίως στις ΗΠΑ, αλλάζουν σταδιακά πρότυπα κατανάλωσης. Η βιομηχανία του βοδινού κρέατος είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική και χαρακτηρίζεται από πολύ μικρά περιθώρια κέρδους. Ο κύριος ανταγωνισμός προέρχεται από εγχώριους παραγωγούς νωπών προϊόντων βοδινού κρέατος. Επιπλέον ανταγωνισμός προέρχεται από άλλους παραγωγούς άλλων τροφών πλούσιων σε πρωτεΐνη συμπεριλαμβανομένων και των παραγωγών άλλων κόκκινων κρεάτων, όπως είναι τα πουλερικά, τα θαλασσινά, τα σιτηρά, τα γαλακτοκομικά προϊόντα, τα αυγά και η σόγια. Έντονος ανταγωνισμός υπάρχει επίσης τόσο

στην αγορά των ζωντανών βοοειδών, όσο και στην πώληση των προϊόντων βοδινού κρέατος. Το κύριο στοιχείο του ανταγωνισμού τόσο στην αγορά όσο και στις πωλήσεις, είναι η τιμή.

### 5.3.12. Παγκοσμιοποίηση

Η παγκόσμια αγορά βοδινού κρέατος έχει σημαντικό αντίκτυπο στην αγορά των ΗΠΑ. Το 1995 οι ΗΠΑ εισήγαγαν περίπου 1 εκατομ. τόνους βοδινού κρέατος και εξήγαγαν σχεδόν 0,8 εκατομ. τόνους. Αντίθετα με τις περισσότερες βιομηχανίες, η ανισορροπία του εμπορίου δεν οφειλόταν στις τότε εμπορικές συμφωνίες όπως της NAFTA<sup>3</sup> και της GATT<sup>4</sup>. Συγκεκριμένα, οι εξαγωγές αυξάνονταν, μειώνοντας το έλλειμμα στο εμπορικό ισοζύγιο του βοδινού κρέατος των ΗΠΑ, γιατί οι εισαγωγές ήταν χαμηλότερης ποιότητας και δεν προκαλούσαν μεγάλη ανησυχία στους εγχώριους παραγωγούς. Αντίθετα, οι εξαγωγές βοδινού κρέατος ήταν υψηλής ποιότητας. Δεδομένου ότι η εγχώρια κατά κεφαλήν κατανάλωση μειώνεται, η βιομηχανία στρεφόταν όλο και περισσότερο προς τις διεθνείς αγορές για τη μελλοντική ανάπτυξή της. Η ξένη αγορά έχει υψηλό περιθώριο ανάπτυξης ειδικά για το βοδινό κρέας υψηλής ποιότητας. Η συμφωνία της NAFTA δίνει επίσης πολλές ευκαιρίες για τη βιομηχανία βοοειδών, όχι μόνο στις μεγάλες επιχειρήσεις αλλά και στις μικρότερες. Όσον αφορά τον ανταγωνισμό για αυτή την παγκόσμια αγορά, πολλοί μικροί παραγωγοί, προμηθευτές και τροφοδότες επενδύουν από κοινού για την επίτευξη μεγαλύτερου κέρδους μέσω του παγκόσμιου εγχειρήματος. Η κίνηση αυτή εκτιμάται ότι θα αυξήσει την εμπιστοσύνη των πελατών, θα διευρύνει την πελατειακή βάση και θα επεκτείνει τα κέρδη των μικρότερων επιχειρήσεων. Καθώς οι ξένες πωλήσεις συνθέτουν ένα αυξανόμενο ποσοστό των εσόδων για μια επιχείρηση, η οικονομική ύφεση στις παγκόσμιες αγορές μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις στην κερδοφορία της εταιρείας.

---

<sup>3</sup> Η Βορειοαμερικανική Συμφωνία Ελεύθερων Συναλλαγών (NAFTA) είναι μια συμφωνία που υπογράφηκε από τον Καναδά, το Μεξικό και τις Ηνωμένες Πολιτείες, ήταν η δημιουργία ενός τριμερούς συνασπισμού εμπορίου στη Βόρεια Αμερική. Η συμφωνία τέθηκε σε ισχύ την 1 Ιανουαρίου 1994.

<sup>4</sup> Η Γενική Συμφωνία Δασμών και Εμπορίου (GATT) ήταν μια συμφωνία που ρύθμιζε το διεθνές εμπόριο. Κατά το σκοπό της συμφωνίας ήταν η "ουσιαστική μείωση των δασμών και αλλαγή των φραγμών στο εμπόριο και την κατάργηση των προτιμήσεων, σε αμοιβαία επωφελή βάση." Ήταν διαπραγμάτευσης κατά τη διάρκεια της συνδιάσκεψης των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Απασχόληση και ήταν το αποτέλεσμα της αποτυχίας των διαπραγματεύσεων των κυβερνήσεων για τη δημιουργία του Διεθνούς Οργανισμού Εμπορίου (ΙΤΟ). Ο GATT υπεγράφη το 1947 και διήρκεσε μέχρι το 1994, όταν αντικαταστάθηκε από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου το 1995.

### **5.3.13. Οι περιβαλλοντικές ρυθμίσεις**

Η βιομηχανία του βοδινού κρέατος των ΗΠΑ μπορεί να αντιμετωπίζει υψηλότερες περιβαλλοντικές απαιτήσεις στο άμεσο μέλλον. Η σημερινή τάση είναι ότι υπάρχει αυξανόμενο ενδιαφέρον από τους καταναλωτές πάνω στην προώθηση των περιβαλλοντικών προβλημάτων. Ως αποτέλεσμα, το χοιρινό και τα πουλερικά έχουν αρχίσει να προσαρμόζονται όλο και περισσότερο στις περιβαλλοντικές ρυθμίσεις, ιδίως όσον αφορά την καθαριότητα του νερού, τα κόπρανα και τα ζωικά απόβλητα. Οι επιχειρήσεις της βιομηχανίας του βοδινού κρέατος υπόκεινται στον έλεγχο και στις ρυθμίσεις του Υπουργείου Γεωργίας των ΗΠΑ. Το προσωπικό του υπουργείου ελέγχει τυχαία ζώα, τα σφάγια και όλα τα προϊόντα για να εξασφαλιστεί η συμμόρφωση των επιχειρήσεων με τα πρότυπα του υπουργείου Γεωργίας, καθώς και να υπάρξει ταξινόμηση των σφαγίων των βοοειδών. Παλαιότερα κρούσματα ασθενειών σε εστιατόρια έχουν προκαλέσει μεγαλύτερο δημόσιο έλεγχο με βάση τους κανόνες που ρυθμίζουν την ασφάλεια των τροφίμων στη βιομηχανία μεταποίησης του βοδινού κρέατος. Οι αλλαγές στους παρόντες κανονισμούς έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη λειτουργία, την κερδοφορία και την ανταγωνιστικότητα του κλάδου. (Jeffrey P. Katz and Michael Boland)

### **5.4. Η US Premium Beef Ltd**

Το 1995, οι Steve Hunt, Terry Nelson, Doug Laue και Terry Ryan, όλοι εκτροφείς βοοειδών, μελέτησαν τη δομή του κλάδου παραγωγής βοδινού και παρατήρησαν τις τρέχουσες ανισότητες. Στο πλαίσιο αυτό συμφώνησαν ότι έπρεπε να υπάρξει ένας καλύτερος τρόπος για την οργάνωση της παραγωγής και πώλησης βοδινού κρέατος, έτσι ώστε να ωφελούνται όλοι οι εμπλεκόμενοι στην αλυσίδα εφοδιασμού αναλαμβάνοντας από κοινού τους κινδύνους στην όλο και πιο ασταθή παγκόσμια αγορά βοδινού κρέατος. Το σύστημα την περίοδο εκείνη λειτουργούσε ως εξής, όταν οι τιμές του βοδινού κρέατος αυξάνονταν, οι ιδιοκτήτες εργοστασιακών εκτροφείων βοδινού (feedlot owners) επωφελούνταν καθώς καρπώνονταν άμεσα τις αυξήσεις στις τιμές. Αντίθετα όταν η προσφορά βοδινού στην αγορά ήταν μεγάλη, ο παραγωγός βοδινού κρέατος δεχόταν πιέσεις για μειώσεις των τιμών, ενώ από την πλευρά τους τα σφαγεία εκμεταλλεύονταν τα υψηλά περιθώρια κέρδους λόγω της ανελαστικής καμπύλης προσφοράς στο επίπεδο της πρωτογενούς γεωργικής εκμετάλλευσης. Ωστόσο, όλοι οι κλάδοι

που εμπλέκονται στην αλυσίδα παραγωγής και μεταποίησης του βοδινού κρέατος τείνουν να συμφωνούν ότι πάντα κάποιος άλλος κλάδος επωφελείται προσωρινά από τις αλλαγές εις βάρος των άλλων.

Οι τέσσερις κτηνοτρόφοι υποστήριξαν ότι μπορεί να υπάρξει ένας τρόπος για να ξεπεραστούν τα προβλήματα που προκαλεί αυτή η δομή της αλυσίδας παραγωγής και μεταποίησης, σημαντικά τμήματα της οποίας είναι οι παραγωγοί μοσχαριών – αγελάδων (cow-calf producers), οι διαμεσολαβητές (backgrounders), οι εκτροφείς (feeders) και τα σφαγεία, έτσι ώστε να μοιράζονται όλοι οι κλάδοι τους κινδύνους και τα οφέλη που προκύπτουν καθ' όλη την διαδικασία της παραγωγής. Πίστευαν ότι αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης και μιας πολιτικής τιμολόγησης με βάση την ποιότητα. Την περίοδο εκείνη η βιομηχανία βοδινού κρέατος αισθανόταν την αυξανόμενη ανταγωνιστική πίεση από τις βιομηχανίες χοιρινού και πουλερικών, οι οποίες είχαν αυξήσει σημαντικά το μερίδιό τους στην αγορά κρέατος τα τελευταία χρόνια. Οι βιομηχανίες χοιρινού και πουλερικών ήταν σε πολύ μεγάλο βαθμό καθετοποιημένες όσον αφορά την δομή τους. Αντίθετα, την ίδια χρονική περίοδο, λιγότερο από το 3 % του βοδινού κρέατος που ήταν διαθέσιμο στις ΗΠΑ πωλούνταν με βάση την προστιθέμενη αξία που προσέθετε κάθε στάδιο. Η ιδέα της οργάνωσης διαφορετικών τμημάτων της αλυσίδας παραγωγής του βοδινού κρέατος φάνηκε να είναι αρκετά πρωτοποριακή για τον κλάδο.

Με βάση αυτή την αρχική ιδέα γεννήθηκε η USPB την 1η Ιουλίου 1996, και καθορίστηκαν η αποστολή και οι στόχοι της. Η αποστολή της USPB ορίστηκε ως εξής:

*"Η αύξηση της ποιότητας του βοδινού κρέατος και η μακροπρόθεσμη κερδοφορία των παραγωγών, με τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος παραγωγής και μεταποίησης βοδινού κρέατος που θα ανήκει στους παραγωγούς και θα είναι ένας παγκόσμιος προμηθευτής προϊόντων υψηλής ποιότητας και προστιθέμενης αξίας τα οποία θα ανταποκρίνονται στις επιθυμίες των καταναλωτών."*

Οι στόχοι της νεοσύστατης εταιρίας ήταν:

- Ανταπόκριση στις επιθυμίες των καταναλωτών για βοδινό κρέας υψηλής ποιότητας και νέα προϊόντα βοδινού.



- Ανάπτυξη ενός συστήματος που να ανταμείβει τους παραγωγούς βοδινού κρέατος για την εκτροφή, παραγωγή και διάθεση προϊόντων με την υψηλότερη δυνατή ποιότητα σύμφωνα με τις απαιτήσεις των καταναλωτών.
- Η παροχή στους παραγωγούς βοδινού κρέατος της δυνατότητας να προχωρήσουν σε ένα καθετοποιημένο σύστημα που θα ελέγχει την ποιότητα του βοδινού κρέατος από «τη σύλληψη έως την κατανάλωση».
- Η αύξηση του εισοδήματος των παραγωγών βοδινού κρέατος που εμπλέκονται σε μια κλειστή συνεργατική.
- Η μείωση των οικονομικά αναποτελεσματικών δομών στον τομέα του βοδινού κρέατος.

Οι ιδρυτές προσπάθησαν τους πρώτους μήνες να προωθήσουν την ιδέα στους παραγωγούς, σε μια προσπάθεια να διαπιστωθεί κατά πόσο υπήρχε αρκετό ενδιαφέρον για να προχωρήσουν στην υλοποίησή της. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η συμμετοχή στην USPB απαιτούσε 500 \$ ως ένα αρχικό ποσό συμμετοχής αμοιβή συν ένα τέλος εγγραφής 50 ¢ ανά ζώο δεσμεύονταν για το συγκεκριμένο πρόγραμμα. Τα τέλη εγγραφής έδιναν το δικαίωμα στα μέλη να αγοράσουν μετοχές της USPB στο μέλλον, ωστόσο σε πρώτη φάση αυτό δεν ήταν απαραίτητο. Αρχικά, λήφθηκαν συμμετοχές από 150 παραγωγούς και τα βοοειδή που συμπεριλήφθηκαν ήταν 80.000. Το επόμενο βήμα ήταν να αναπτυχθεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο και να βρεθούν τα μέσα για την μεταποίηση των βοοειδών.

Μία από τις κεντρικές ιδέες, που αποτελούσε και μια από τις αιτίες των παρατηρούμενων διαφορών, ήταν κάθε μέλος να έχει οικονομικό όφελος από όλα τα στάδια παραγωγής βοδινού συμπεριλαμβανομένων της αρχικής ανάπτυξης, της σφαγής, της μεταποίησης και της διάθεσης. Θεώρησαν ότι υπάρχουν τρεις εναλλακτικές λύσεις: η οικοδόμηση ενός σφαγείου και εργοστασίου μεταποίησης, η αγορά ενός σφαγείου και εργοστασίου μεταποίησης ή η σύμπραξη με ένα εγκεκριμένο μεταποιητή. Λόγω των εξαιρετικά υψηλών πάγιων εξόδων που συνδέονταν με την κατασκευή ενός νέου εργοστασίου σε έναν τομέα όπου ήδη υπήρχε πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα, διαπιστώθηκε ότι η σύμπραξη ήταν η μόνη οικονομικά εφικτή εναλλακτική λύση. Ωστόσο, υπήρχαν αρκετές απαιτήσεις που έθεσε η USPB και έπρεπε να πληροί η συνεργαζόμενη επιχείρηση. Μία από αυτές αφορούσε την αμοιβαία συμμετοχή στο κεφάλαιο μεταξύ των δύο εταίρων έτσι ώστε να υπάρχει αμοιβαίος και ισότιμος εταιρικός

έλεγχος. Αυτό θα επέτρεπε στην USPB να αναπτύξει επαρκώς τις ιδέες της, ενώ συγχρόνως θα προστατεύονταν τα συμφέροντα των μετόχων της επιχείρησης. Επίσης, ήθελαν να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους από τα υπόλοιπα προϊόντα μεταποίησης, έτσι ώστε να μπορούν να χρησιμοποιήσουν μια στρατηγική διαφοροποίησης σχετικά με το εμπορικό σήμα και την προβολή των προϊόντων.

Η USPB διαπίστωσε ότι έξι μεγάλες εταιρίες μεταποίησης είχαν ενδιαφερθεί για μια συμφωνία εταιρικής σχέσης μαζί της. Τα περισσότερα από τα σφαγεία και τις βιομηχανίες συσκευασίας διατηρούσαν πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα. Ως εκ τούτου, η συνεργασία με έναν οργανισμό όπως η USPB ήταν μια ελκυστική ιδέα για τις μεγάλες μεταποιητικές εταιρίες με πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα. Οι μεταποιητικές εταιρίες είχαν αρχίσει επίσης να αντιλαμβάνονται ότι συμφωνίες αυτού του είδους για την οργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας ήταν απαραίτητες για την μελλοντική επιβίωσή τους στη βιομηχανία. Τα μεγαλύτερα εμπόδια στο δρόμο για μια συμφωνία με τις περισσότερες από τις εταιρίες μεταποίησης αφορούσαν τα θέματα της ιδιοκτησίας και του ελέγχου. Μερικές από τις εταιρείες αυτές που ήταν τόσο μεγάλες, που το κόστος αγοράς του 50% του κεφαλαίου τους ήταν υπερβολικό. Επιπλέον οι περισσότερες εταιρείες δίσταζαν να παραχωρήσουν το 50 % του ελέγχου των επιχειρήσεων τους σε μια νεοσύστατη ομάδα που δεν μπορούσε να συγκεντρώσει το 50% του κεφαλαίου που απαιτούνταν για επένδυση στη μεταποίηση.

Μετά από μια μακρά διαδικασία διαπραγματεύσεων, επετεύχθη συμφωνία με την Farmland National Beef Packing Company την 1η Ιουλίου του 1997. Αρκετές άλλες εταιρείες είχαν προσφέρει διάφορα ελκυστικά πακέτα, αλλά η Farmland National προσέφερε κάποια ιδιαίτερα οφέλη. Πρώτον, η Farmland National ήταν μια επιχείρηση που άνηκε και λειτουργούσε προς το όφελος των μελών της, σε μεγάλο βαθμό όπως και η USPB. Επιπλέον, η εταιρεία αυτή έχει ήδη ασχοληθεί με την ανάπτυξη διαφοροποιημένων προϊόντων και εμπορικών σημάτων για την αγορά κρέατος. Δεύτερον, η Farmland National ήταν ο τέταρτος μεγαλύτερος μεταποιητής στον κλάδο, καταλαμβάνοντας το 8% της αγοράς. Ωστόσο, υπήρχαν αρκετά θέματα που έπρεπε να αντιμετωπιστούν. Ένα από αυτά είναι το θέμα της αύξησης της παραγωγικής ικανότητας. Μέχρι τότε, η Farmland National είχε δυναμικότητα περίπου 2,4 εκατομμύρια ζώα ετησίως αποφασιζόταν ότι έπρεπε να αυξηθεί η δυναμικότητα αυτή, τότε η USPB επέμενε να έχει το δικαίωμα να καλύψει τη μισή από την αύξηση αυτή. Επιπλέον ένα

άλλο ζήτημα ήταν αυτό του εμπορικού σήματος/ετικέτας, το οποίο διέθετε η Farmland National και ήταν ευρέως γνωστό, αλλά δεν ήταν κάτι που επιθυμούσαν να μοιραστούν με την USPB. Ως εκ τούτου, έπρεπε να αναπτυχθεί μια νέα ετικέτα που να περιλαμβάνει τα λογότυπα τόσο της Farmland National όσο και της USPB.

Μέχρι τη στιγμή που ολοκληρώθηκε η συνεργασία με τη Farmland National Beef, η USPB είχε καταφέρει να συγκεντρώσει μέλη που δεσμεύονταν για την παράδοση 835.000 βοοειδών κάθε χρόνο. Ο στόχος της USPB ήταν να παραδίδει τελικά 1,2 εκατομμύρια βοοειδή σε ετήσια βάση. Για να γίνει ένας παραγωγός, στη φάση εκείνη, μέλος της USPB, έπρεπε να συμπληρώσει μια σχετική αίτηση, καθώς και να καταβάλλει ένα εφάπαξ ποσό συμμετοχής 500 \$ και το τέλος εγγραφής των 2 \$ για κάθε βοοειδές, θα δεσμευόταν στο πρόγραμμα. Ωστόσο, προκειμένου να προωθηθούν τα βοοειδή στην αγορά μέσω της USPB, τα μέλη είχαν επίσης ως υποχρέωση την αγορά μετοχών. Υπήρξε μια έκδοση μετοχών της εταιρίας που πραγματοποιήθηκε κατά την περίοδο μεταξύ 5 Σεπτεμβρίου 1997 έως 23 Ιανουαρίου του 1998. Κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής, η μετοχή μπορούσε να αγοραστεί στην τιμή των 55 \$, με κάθε μία από τις μετοχές να αντιπροσωπεύει ένα ζώο από την ετήσια παραγωγή.

Οι μέτοχοι είχαν επίσης την υποχρέωση να δεσμευτούν σε μια ενιαία συμφωνία για την παράδοση των αποθεμάτων. Με βάση την συμφωνία τα μέλη δεσμεύονταν είτε να παραδίδουν τα βοοειδή σε 24 ισόποσα τμήματα κάθε μισό μήνα (απευθύνεται όταν κυρίως στους εκτροφείς πάχυνσης) είτε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο κάθε έτος (απευθύνονταν κυρίως στους μικρούς παραγωγούς). Οι συμφωνίες κάλυπταν μια περίοδο δέκα ετών. Κάθε μέλος ήταν υποχρεωμένο να αγοράσει τουλάχιστον 100 μετοχές με ανώτατο όριο την αγορά 100.000 μετοχών. Κάθε μέτοχος αποκτούσε το δικαίωμα για μίας ψήφου, ανεξάρτητα από τον αριθμό των μετοχών που κατείχε. Η πολιτική αυτή είχε ως σκοπό την εξισορρόπηση των συμφερόντων μεταξύ των εκτροφέων/ιδιοκτητών βοσκοτόπων πάχυνσης (feedlot owners) με τους παραγωγούς μοσχαριών-αγελάδων (cow-calf producers) καθώς και των διαμεσολαβητών (backgrounders). Οι μετοχές της USPB ήταν κατανεμημένες περίπου ισόρροπα ανάμεσα στους παραγωγούς αγελάδων-μοσχαριών, εκτροφείς και διαμεσολαβητές. Ωστόσο, η πλειοψηφία των μελών της εταιρίας που κατείχαν το δικαίωμα ψήφου ήταν μικρότεροι παραγωγοί αγελάδων-μοσχαριών.

Το κύριο όφελος από την κατοχή μετοχών της USPB ήταν ότι τα βοοειδή τα οποία μεταφέρονταν στην μονάδα μεταποίησης της Farmland National, τιμολογούνταν με βάση «ένα

πλέγμα» (grid). Η τιμολόγηση με τη μορφή πλέγματος συνεπάγεται ότι πληρώνεται το κάθε τεμάχιο ξεχωριστά με βάση την ποιότητά του και τον βαθμό απόδοσης, γεγονός που επιτρέπει να πωλούνται σε υψηλή τιμή τα υψηλής ποιότητας βοοειδή, ενώ η τιμή μειώνεται όταν η ποιότητα των βοοειδών είναι μικρότερη. Έτσι, το κέρδος κατά μέσο όρο για κάθε βοοειδές μεσαίας ποιότητας διαμορφωνόταν στα 10,15 \$ ενώ για το καλύτερο 20 % από τα βοοειδή υπήρχε αντίστοιχο κέρδος 27 δολάρια ανά κεφάλι. Η USPB παρακρατά 12 δολάρια ανά κεφάλι, για την κάλυψη λειτουργικών εξόδων και τη μείωση του χρέους της. Το 95 % του καταβαλλόμενου τιμήματος καταβάλλεται στο κάθε μέλος την ημέρα της σφαγής και το υπόλοιπο ποσό καταβάλλεται μετά από δύο με τρεις μέρες μετά την τελική αξιολόγηση της ποιότητας του κάθε βοοειδούς.

Επειδή η US Premium Beef οργανώθηκε ως μια κλειστή συνεργατική επιχείρηση, τα μέλη της έχουν την δυνατότητα να λάβουν (αφορολόγητα στις ΗΠΑ) μερίσματα συμμετόχων (patronage dividends). Η USPB εισπράττει μερίσματα που προέρχονται από τα κέρδη της Farmland National κάθε τρίμηνο. Ως μέρος της συμφωνίας η US Premium Beef απαιτεί από την Farmland National να αποδίδει το 48 % των κερδών της στους μετόχους της. Η USPB αναμένει έτσι να τις επιστρέφονται 12 δολάρια ανά κεφάλι συν την καταβολή του μερίσματος αυτού μία φορά το χρόνο. Ένα άλλο πλεονέκτημα της συμμετοχής στην USPB είναι η δυνατότητα να λαμβάνονται τα στοιχεία από το σφαγείο για κάθε βοοειδές που σφάζεται χωρίς να υπάρξει καμία χρέωση στο μέλος. Τα δεδομένα αυτά μπορούν να φανούν χρήσιμα στη συνέχεια για την βελτίωση της ποιότητας των βοοειδών μέσω διάφορων γενετικών βελτιώσεων.

Η εταιρία USPB εδρεύει στην πόλη του Kansas, έχοντας επίσης ένα τοπικό γραφείο στο Dodge City, του Kansas. Η Farmland National διαθέτει εγκαταστάσεις μεταποίησης στο Dodge City και στο Liberal, του Kansas. Οι μονάδες μεταποίησης άρχισαν να δέχονται βοοειδή από την USPB στις αρχές Δεκεμβρίου 1997 και από τότε σφάζονται κατά μέσο όρο 8.500 τεμάχια βοοειδών κάθε εβδομάδα. Η παράδοση των βοοειδών είναι ένα κρίσιμο ζήτημα για την USPB και τους ιδιοκτήτες – μέλη της επιχείρησης. Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να παραδώσει τον αριθμό των τεμαχίων που έχει συμφωνηθεί στον κατάλληλο χρόνο, διαφορετικά ολόκληρο το σύστημα θα καταρρεύσει. Αν ένα μέλος δεν μπορεί να στείλει τον απαιτούμενο αριθμό τεμαχίων βοοειδών την κατάλληλη στιγμή, μπορούν να μισθώσουν ζώα από κάποιο άλλο μέλος με 10 \$ ανά τεμάχιο.

## **5.5. Η αναγνωσιμότητα του σήματος (Brand awareness)**

Στον κλάδο των πουλερικών στις ΗΠΑ, διάφορα εμπορικά σήματα, όπως Perdue, Tyson, Hudson, και Butterball κυριαρχούν στην αγορά. Επιλέγοντας το συγκεκριμένο σήμα, οι πελάτες αναμένουν να υπάρχει λιγότερο λίπος και καλύτερα προϊόντα. Το σήμα παρέχει επίσης στους πελάτες τη διαβεβαίωση ότι θα λάβουν την ίδια ποιότητα κάθε φορά που αγοράζουν το προϊόν. Η τάση αυτή έχει αρχίσει να εισχωρεί και στη βιομηχανία του βοδινού κρέατος. Το εμπορικό σήμα, σε μια εταιρεία μεταποίησης βοδινού κρέατος μπορεί να διαφοροποιήσει το προϊόν σε σχέση με άλλες εταιρίες μεταποίησης. Το κλειδί στην προώθηση ενός καλύτερου προϊόντος είναι να παραχθεί έτσι ώστε η ποιοτική βελτίωση να είναι εμφανής. Μέχρι στιγμής όταν οι μεταποιητές αγοράζουν ζωντανά βοοειδή, προσπαθούν να εκτιμήσουν και την ποιότητα του βοδινού κρέατος, που θα προκύψει από την μεταποίηση. Η μέθοδος αυτή είναι εξαιρετικά ανακριβής και οι κτηνοτρόφοι μπορεί να μη λάβουν ικανοποιητική αποζημίωση για βοδινό κρέας υψηλής ποιότητας. Για να αποφευχθεί αυτό οι κτηνοτρόφοι πρέπει να αποζημιώνονται μετά τη μεταποίηση, με βάση την ποιότητα του βοδινού κρέατος που προκύπτει. Η διαδικασία αυτή μπορεί να ενθαρρύνει τους κτηνοτρόφους να παράγουν βοοειδή υψηλότερης ποιότητας τα οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν στη συνέχεια οι μεταποιητές για τη δημιουργία ενός εμπορικού σήματος. Η καθιέρωση ενός εμπορικού σήματος, απαιτεί κάποιο κεφάλαιο για την διαφήμιση και προώθησή του. Μόλις ένα εμπορικό σήμα καθιερωθεί, οι πελάτες μπορούν να είναι πρόθυμοι να πληρώσουν ένα μεγαλύτερο ποσό για το βοδινό κρέας.

### **5.5.1. Η ροή των πληροφοριών**

Το μεγαλύτερο μέρος του κόστους στον τομέα του βοδινού κρέατος οφείλεται στην έλλειψη συντονισμού μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της αλυσίδας αξίας και την κακή ροή πληροφοριών από και προς τον καταναλωτή. Οι παραγωγοί μπορούν να βοηθήσουν στη μείωση του κόστους, ενισχύοντας τις σχέσεις τους με τους προμηθευτές, τους αγοραστές και τους πελάτες. Με τη μεταφορά πληροφοριών σχετικά με τις προτιμήσεις των καταναλωτών στον παραγωγό, μπορεί να παραχθεί ένα πιο επιθυμητό προϊόν βοδινού κρέατος. Οι συνεργατικές συμμαχίες μπορούν να παίξουν ένα σημαντικό ρόλο σε αυτή τη ροή των πληροφοριών. Βασίζοντας την τιμή αγοράς των βοοειδών στην ποιότητα του παραγόμενου βοδινού κρέατος, ο

μεταποιητής παρέχει στον παραγωγό οικονομικά κίνητρα για την παραγωγή βοδινού κρέατος υψηλής ποιότητας και με αυτό τον τρόπο μεταφέρει τη σχετική πληροφορία στον παραγωγό. Με τη δημιουργία συνεργατικών συνασπισμών, οι παραγωγοί μπορούν να διαδραματίσουν στρατηγικό ρόλο στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της αλυσίδας αξίας του βοδινού κρέατος και να προετοιμαστούν καλύτερα για το μέλλον.

### **5.5.2. Χαμηλού κόστους παραγωγοί**

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία στον τομέα του βοδινού κρέατος είναι η ύπαρξη ζωοτροφών χαμηλού κόστους. Τα σιτηρά αποτελούν σημαντικό πόρο στην παραγωγή βοδινού κρέατος. Οι αυξήσεις στο κόστος των σιτηρών έχουν σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις στην ικανότητα του βοδινού κρέατος να ανταγωνίζεται τις άλλες χαμηλότερου κόστους, πηγές πρωτεΐνης. Χρησιμοποιώντας εργαλεία αντιστάθμισης κινδύνου (hedge) έναντι της ανόδου των τιμών των σιτηρών, οι κίνδυνοι αυτοί μπορούν να ελαχιστοποιηθούν. Υπάρχουν πολλά μελλοντικά ζητήματα που επηρεάζουν τη βιομηχανία του βοδινού κρέατος. Οι επιχειρήσεις που είναι σε θέση να εντοπίσουν αυτά τα ζητήματα και να δημιουργήσουν σχέδια για την αντιμετώπιση αυτών των θεμάτων θα είναι οι μόνες που θα επιτύχουν. Θα πρέπει να επωφεληθούν από τα διδάγματα και τις διαδικασίες αυτές προκειμένου να εδραιώσουν μια ισχυρή παγκόσμια παρουσία πριν από το μελλοντικό ανταγωνισμό που θα προκύψει.

### **5.5.3 Ανάπτυξη των συνεργατικών**

Στις ΗΠΑ οι συνεργατικές επιχειρήσεις αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της οργάνωσης του καπιταλιστικού συστήματος ιδιωτικών επιχειρήσεων της χώρας. Όπως και στις περισσότερες καπιταλιστικές χώρες, η επιχείρηση ανήκει σε ιδιώτες (ιδιωτική ιδιοκτησία), η συμμετοχή όμως είναι εθελοντική, ο έλεγχος είναι στα χέρια των μελών της συνεργατικής και όχι στο δημόσιο, τα οφέλη διανέμονται στα μέλη-χρήστες και σε πολύ μικρότερο βαθμό σε άλλους μετόχους/ιδιοκτήτες.

## **5.6. Οι γεωργικές συνεργατικές στις ΗΠΑ**

Πολλοί παράγοντες έχουν αναφερθεί ως κύριες επιρροές για την ανάπτυξη των γεωργικών συνεργατικών αλλά αυτοί οι παράγοντες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες, που είναι αλληλένδετες: η αποτυχία της αγοράς, η αυξημένη απόδοση ιδίων κεφαλαίων και η δημόσια πολιτική, όπως καθορίζεται από τις ακολουθούμενες κυβερνητικές και νομοθετικές πρωτοβουλίες (τόσο σε πολιτειακό όσο και ομοσπονδιακό επίπεδο), καθώς και από τη δικαστική ερμηνεία που έχει κατά καιρούς δοθεί. Ο νόμος Capper-Volstead Act του 1922 διευκόλυνε την ανάπτυξη των συνεργατικών με την αποσαφήνιση της αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας στην περίπτωση των γεωργικών αγροτικών συνεργατικών. Ο νόμος επιτρέπει στους αγρότες να ενεργούν από κοινού σε ενώσεις για να επεξεργάζονται και να εμπορεύονται τα προϊόντα τους συλλογικά και να σχηματίσουν ένα κοινό δίκτυο πώλησης και προώθησης των προϊόντων τους. Προηγουμένως, οι αγρότες είχαν διωχθεί για τη συλλογική δράση τους βάσει της αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας ιδίως όσον αφορά συμφωνίες σχετικά με τις τιμές και τους όρους των συναλλαγών. Ωστόσο, οι αντιμονοπωλιακές διατάξεις σχετικά με τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων συνέχισαν να ισχύουν και για τις συνεργατικές με τον ίδιο τρόπο όπως και για τις άλλες επιχειρήσεις.

## **5.7. Η νέα γενιά συνεργατικών**

Η φράση "Νέα Γενιά Συνεργατικών" (New Generation Cooperatives - NGC) είναι ο όρος που αναφέρεται συνήθως σε 50 περίπου συνεργατικές όπως η US Premium Beef Ltd που προέκυψαν στη δεκαετία του 1990. Η νέα γενιά συνεργατικών ονομάστηκε έτσι για τρεις κυρίους λόγους:

1. Αντιπροσωπεύουν τη νεότερη γενιά των συνεργατικών με τις προηγούμενες γενιές να εμφανίζονται στη δεκαετία του 1920 και στη συνέχεια και πάλι στη δεκαετία του 1940.
2. Το επίκεντρο είναι στο πεδίο του χειρισμού και μεταποίησης σε αντίθεση με τη διακίνησης και αποθήκευση που ήταν τα βασικά πεδία δραστηριότητας των συνεργατικών γενιών..

3. Μια νέας γενιάς συνεργατική περιορίζεται στην αποδοχή μίας προκαθορισμένης ποσότητας του προϊόντος αποκλειστικά από τα μέλη της. Στην πραγματικότητα, υπάρχει μια αμφίδρομη δέσμευση/σύμβαση μεταξύ των μελών και της συνεργατικής, που υποχρεώνει τα μέλη να παραδίδουν καθορισμένη ποσότητα προϊόντος και τη συνεργατική να παραλάβει το συγκεκριμένο προϊόν.

### **5.7.1. Ο τρόπος εργασίας της νέας γενιάς συνεργατικών**

Δύο πολιτικές διακρίνουν τη νέα γενιά συνεργατικών από τις παραδοσιακές συνεργατικές: τα δικαιώματα και η περιορισμένη συμμετοχή. Ο περιορισμός στη συμμετοχή και η διαφορετική χρηματοοικονομική δομή οφείλονται στο ότι το επίκεντρο είναι η μεταποίηση. Στη μελέτη σκοπιμότητας που προηγείται της ίδρυσής τους, οι ιδρυτές μιας συνεργατικής νέας γενιάς πρέπει να λάβουν μια απόφαση σχετικά με τη δυναμικότητα των εγκαταστάσεων μεταποίησης που θα κατασκευαστούν. Μόλις προσδιοριστεί το ελάχιστο αποτελεσματικό μέγεθος, μπορεί να καθοριστεί η ποσότητα του προϊόντος που θα παραδοθούν από τα μέλη. Για να αποδοθεί το δικαίωμα στην απόδοση των κερδών μεταξύ των δυνητικών μελών και να αντλήσει κεφάλαια για την κατασκευή της μονάδας, η συνεργατική εκδίδει μετοχές. Κάθε μετοχή παρέχει το δικαίωμα σε ένα μέλος να παραδώσει μια μονάδα αγροτικού προϊόντος (π.χ. ένα βοοειδές) στη συνεργατική. Η τιμή της κάθε μετοχής προσδιορίζεται από το συνολικό απαιτούμενο κεφάλαιο της συνεργατικής, διαιρώντας το με τον αριθμό των μονάδων του προϊόντος που μπορεί να απορροφηθούν από την εγκατάσταση μεταποίησης.



## 6. Συμπεράσματα

Στην παρούσα διπλωματική εργασία έγινε μια προσπάθεια παρουσίασης του μοντέλου των Συνεργατικών Επιχειρήσεων και ανάλυσης των σχετικών μεθόδων διοίκησης. Η συνεργατική επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια εναλλακτική μορφή οργάνωσης, αρκετά διαφορετική από αυτή της κλασσικής κεφαλαιουχικής επιχείρησης, όπου ιδιοκτήτες/επιχειρηματίες και εργαζόμενοι είναι σε μεγάλο βαθμό διαχωρισμένοι. Στο συμβατικό κεφαλαιουχικό μοντέλο, ο βασικότερος στόχος είναι η μεγιστοποίηση των κερδών των μετόχων με αποτέλεσμα να παραμελούνται πολλές φορές τα συμφέροντα των εργαζομένων. Αντίθετα στη συνεργατική επιχείρηση ιδιοκτήτες-μέλη της επιχείρησης είναι σχεδόν αποκλειστικά οι εργαζόμενοι. Αυτό σημαίνει ότι η συνεργατική επιχείρηση έχει ως βασικό σκοπό τη προαγωγή της ευημερίας/οικονομικής κατάστασης των μελών ανεξάρτητα μάλιστα από το πόσο συνεισφέρει κάθε μέλος στο μετοχικό κεφάλαιο. Η εξασφάλιση των συμφερόντων των εργαζομένων μπορεί πρακτικά να μεταφράζεται σε στόχους όπως η μεγιστοποίηση των μεριδίων από τα κέρδη, η εξασφάλιση της απασχόλησης και η εξυπηρέτηση της τοπικής κοινότητας. Από πλευράς νομικής μορφής, οι συνεργατικές επιχειρήσεις διαφοροποιούνται από τις κρατικές/δημόσιες ή τις μη-κρατικές ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης, οι συνεργατικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν συνήθως εντυπωσιακές επιδόσεις στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Η συμμετοχή των εργαζομένων φαίνεται επίσης να έχει θετική συσχέτιση με την παραγωγικότητα και την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Η συνεργασία των εργαζομένων μπορεί να θεωρηθεί ως ένα δημιουργικό, βιώσιμο μέσο για την αντιμετώπιση πολλών πτυχών της οικονομικής κρίσης. Ακόμα οι εργαζόμενοι που ιδρύουν μια συνεργατική επιχείρηση δεν προσδοκούν να ικανοποιήσουν τις επιδιώξεις τους χρησιμοποιώντας το μέγεθος της οικονομικής συμμετοχής τους στο μετοχικό της κεφάλαιο. Προσπαθούν να επιτύχουν τους σκοπούς τους μέσα από τις κοινές δραστηριότητες και τη συνεργασία που έχουν στην συνεργατική επιχείρηση.

Σχετικά με την κατάρτιση και την εκπαίδευση σε μια συνεργατική επιχείρηση παρατηρούμε ότι όλοι οι νεοπροσλαμβανόμενοι εργαζόμενοι ακολουθούν ένα πρόγραμμα συνεχούς εκπαίδευσης έτσι ώστε σε περιόδους μεγάλου φόρτου εργασίας να μπορεί να υπάρχει βοήθεια από άλλους εργαζόμενους στις θέσεις εκείνες που αντιμετωπίζονται προβλήματα, και

να εξασφαλιστεί η απρόσκοπτη παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Όσον αφορά στην ανάπτυξη της ηγεσίας παρατηρούμε ότι υπάρχει μια ποικιλία μηχανισμών συμμετοχής όλων των εργαζομένων σε διάφορες επιτροπές και στο Διοικητικό Συμβούλιο της συνεργατικής λαμβάνοντας κρίσιμες αποφάσεις για το μέλλον της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο ενισχύεται η κουλτούρα της ιδιοκτησίας και εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι στις συνεργατικές αξίες.

Επίσης οι αμοιβές των εργαζομένων στις συνεργατικές καθορίζονται έχοντας ως βασικό στόχο τη μεγιστοποίηση του καθαρού εισοδήματος ανά εργαζόμενο, αντί της μεγιστοποίησης των συνολικών κερδών, όπως συμβαίνει στις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις. Στις συνεργατικές επιχειρήσεις τα μέλη μοιράζονται τα κέρδη της επιχείρησης, με βάση την συνεισφορά τους στην εργασία και όχι με βάση το κεφάλαιο το οποίο διέθεσαν για τις επενδύσεις.

Από πλευράς οργάνωσης και διοίκησης, αξίζει να αναφερθεί ότι μια πολύ σημαντική διαφορά που έχουν οι συνεργατικές επιχειρήσεις είναι το γεγονός ότι όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται με απόλυτα δημοκρατικές διαδικασίες στις οποίες μπορούν να συμμετέχουν και να εκφράσουν ελεύθερα την άποψη τους όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης. Αντίθετα κάτι αντίστοιχο δεν συμβαίνει στις συμβατικές επιχειρήσεις, όπου οι κεντρικές αποφάσεις λαμβάνονται σχεδόν αποκλειστικά από τους μετόχους της εταιρίας και όχι από τους εργαζόμενους.

Από οικονομικής σκοπιάς, οι συνεργατικές επιχειρήσεις καθίστανται σε μεγάλο βαθμό βιώσιμες κυρίως με τη συνδρομή του δημοσίου ή του κράτους, συνδρομή η οποία είναι συνήθως το αποτέλεσμα μιας λαϊκής, δημοκρατικής στρατηγικής για την περιφερειακή – οικονομική ανασυγκρότηση και την ανακούφιση της ανεργίας, η οποία συνοδεύει συνήθως την ύφεση, τις απολύσεις και την πτώχευση επιχειρήσεων. Αυτό είναι εμφανές στην ανάλυση του παντοπωλείου Raibow στο Σαν Φραντσίσκο. Στο πλαίσιο αυτό οι τοπικές κρατικές αρχές θα μπορούσαν να συμβάλουν στη δημιουργία αυτόνομων ιδιωτικών δικτύων και υποστηρικτικών δομών για να μπορούν να παρέχονται κεφάλαια (μέσω των συνεταιριστικών τραπεζών), τεχνική βοήθεια και ό,τι άλλο, χρειαστεί, στις συνεργατικές επιχειρήσεις έτσι ώστε αυτές να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις.

Από τη μελέτη της δεύτερης συνεργατικής επιχείρησης που αναλύθηκε, την US Premium Beef Ltd, γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχουν και κάποιες συνεργατικές οι οποίες εφαρμόζουν

καθετοποιημένες δομές, αντίστοιχες με αυτές που εφαρμόζονται και στις υπόλοιπες επιχειρήσεις για να μπορούν να μπορούν να είναι ανταγωνιστικές στον κλάδο που δραστηριοποιούνται. Και σε αυτή όμως την περίπτωση βασικός στόχος είναι η μεγιστοποίηση των κερδών των εργαζομένων – ιδιοκτητών τους.

Η οργανωτική μορφή των Συνεργατικών Επιχειρήσεων, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένα μοντέλο το οποίο θα έπρεπε να εφαρμοστεί σε διάφορες Ευρωπαϊκές χώρες έτσι ώστε να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα λειτουργίας των συμβατικών επιχειρήσεων. Ειδικά στο πλαίσιο της δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας και καταπολέμησης της ανεργίας που βρίσκεται σε πολύ υψηλά επίπεδα εξαιτίας της κρίσης που μαστίζει αυτή την στιγμή την Ευρωπαϊκή Ένωση. Οι εργαζόμενοι ίσως έχουν την ευκαιρία μέσα από την κρίση να αναδείξουν τις συνεργατικές επιχειρήσεις προς το συμφέρον το δικό τους και της κοινωνίας των πολιτών.

## Βιβλιογραφία

- Adams, Frank and Gary Hansen (1993) Putting Democracy To Work: A Practical Guide for Starting and Managing Worker-Owned Businesses, Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco.
- Articles on Meeting Facilitation, Consensus, Santa Cruz California" ([http://www.groupfacilitation.net/Articles on Meeting Facilitation.html](http://www.groupfacilitation.net/Articles%20on%20Meeting%20Facilitation.html)). Groupfacilitation.net, τελευταία ανάκτηση 24/4/2013.
- Based on internal analysis by the Caja Laboral Popular, provided to the author on his visit in May 1975.
- Become a Partner or Sponsor (<http://www.uberstudent.org/mod/resource/view.php?id=27>) τελευταία ανάκτηση 5/3/2013.
- Ben-Ner, Avner, 1984. On the stability of the cooperative form of organization. Journal of Comparative Economics 8 (3), 247–260.
- Berman 1967, Bernstein 1976b, Bellas 1972, See, for example and Greenberg this volume, chap. 8, on the plywood cooperatives. Also see Carnoy and Levin 1976b for an example of a British cooperative that was initiated to save jobs.
- Bonin, John P., Jones, Derek C., Putterman, Louis., 1993. Theoretical and empirical studies of producer cooperatives: will ever the twain meet. Journal of Economic Literature 31 (3), 1290–1320.
- Bowles, Samuel., 2004. Microeconomics: Behavior, Institutions and Evolution. Princeton University Press.
- Carnoy and Levin 1976. This difference is very noticeable in Mondragon, and it was one of the major changes initiated by the Meriden Triumph Motorcycle Cooperative in shifting away from capitalist production.
- Common Cause Foundation - The Open Social Enterprise Organisational Structures Bank (<http://www.commoncausefoundation.org/?q=node/4>) τελευταία ανάκτηση 7/5/2013.

- Consensus – Definition (<http://www.merriam-webster.com/dictionary/consensus>). Merriam-Webster Dictionary, τελευταία ανάκτηση 24/4/2013.
- Co-operative UK (<http://www.uk.coop/blog/johnatherton/2011-07-26/governance-and-management-structures-worker-co-operatives>) τελευταία ανάκτηση 7/5/2013.
- Cooperativewikipedia (<http://en.wikipedia.org/wiki/Cooperative>) τελευταία ανάκτηση 28/4/2013.
- Democratic decision-making in worker co-operatives ([www.somerset.coop](http://www.somerset.coop)). Somerset Co-operative Services, τελευταία ανάκτηση 24/4/2013
- Dickstein, C. 1991. The Promise and Problems of Worker Cooperatives: A Survey Article. *Journal of Planning Literature* 6(1):16-33.
- Dow, Gregory, 1986. Control rights, competitive Markets, and the labor management debate. *Journal of Comparative Economics* 10 (1), 48–61.
- Dow, Gregory, 2001. Allocating control over firms: stock markets versus membership markets. *Review of Industrial Organization* 18 (2), 201–218.
- Dow, Gregory, 2003. *Governing the Firm: Workers Control in Theory and Practice*. Cambridge University Press, New York.
- Hartnett, T. (2011). *Consensus-Oriented Decision Making*. Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers.
- Hirschleifer and Riley 1979. Indeed informational and transactional costs are used to justify the modern, hierarchical corporate entity as an efficient approach to production.
- Horowitz, A and Horowitz, I. 1999. Quality Choice: Does it Matter Which Workers Own and Manage the Cooperative Firm? *Atlantic Economic Journal* 24(4):394-409.
- International Cooperative Alliance ([http://en.wikipedia.org/wiki/International\\_Cooperative\\_Alliance](http://en.wikipedia.org/wiki/International_Cooperative_Alliance)) τελευταία ανάκτηση 28/4/2013.
- Jackall R. and Levin Henry M. 1984 *Worker Cooperatives in America*.

- Kaner, S. (2011). Facilitator's Guide to Participatory Decision-making. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Katz P. Jeffrey and Michael Boland, 2000. "A new value-added strategy for the US beef industry: the case of US Premium Beef Ltd." Supply Chain Management: An International Journal 5(2):99-109.
- Lawless, G. and A. Reynolds. 2004. Worker Cooperatives: Case Studies, Key Criteria & Best Practices. UWCC Staff Paper No. 3. Center for Cooperatives, Univ. of Wisconsin at Madison. July, <http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/Staff%20Papers/staff03.pdf> τελευταία ανάκτηση 9/1/2010.
- Mazzarol Tim. February 2009. Cooperative Enterprise. University of Western Australia.
- Levin 1980. The later project on ‘‘An Economic Analysis of Producer Cooperatives with Respect to Job Creation, Productivity, and Worker Satisfaction’’ was funded by the National Institute of Mental Health from 1977 to 1980.
- Melissa Hoover 2011. Worker Cooperative Practices in Training and Leadership Development: Prepared for the Evergreen Cooperatives. US Federation of Worker Cooperatives March 2011
- Northcountry Cooperative Foundation (2006). For a comprehensive overview of worker cooperatives characteristics as well as a number of current case studies. In Good Company: A Guide to Cooperative Employee Ownership, available online at [http://www.ncdf.coop/documents/worker\\_coop\\_toolbox.pdf](http://www.ncdf.coop/documents/worker_coop_toolbox.pdf).
- Partnership wikipedia ([http://en.wikipedia.org/wiki/Partnership#cite\\_note-1](http://en.wikipedia.org/wiki/Partnership#cite_note-1)) τελευταία ανάκτηση 7/5/2013.
- Paton, R. (1989) Reluctant Entrepreneurs, Milton Keynes: Open University Press.
- Rainbow Grocery\_Green Business (<http://asoft7155.accrisoft.com/rainbowcoop/our-commitments/>) τελευταία ανάκτηση 7/5/2013.
- Rainbow Grocery\_History (<http://asoft7155.accrisoft.com/rainbowcoop/history/>) τελευταία ανάκτηση 7/5/2013.

- Rainbow Grocery\_Public Relations (<http://asoft7155.acrisoft.com/rainbowcoop/public-relations/>) τελευταία ανάκτηση 7/5/2013.
- Rainbow Grocery\_The Coop Structure (<http://asoft7155.acrisoft.com/rainbowcoop/our-cooperative-structure/>) τελευταία ανάκτηση 7/5/2013.
- Ridley-Duff, R. J. (2009) "Cooperative Social Enterprises: Company Rules, Access to Finance and Management Practice", Social Enterprise Journal.
- Slavin and Tanner 1979 Educational experiments have confirmed this result.
- SouthEndPress (<http://www.southendpress.org/about>) τελευταία ανάκτηση 7/5/2013.
- Steinherr A. 1978 discusses the principles of worker remuneration in the labor-managed firm. This relatively high level of wage equality is reflected in virtually all cooperatives.
- Thomas, Henk T., and Chris Logan. 1980. Mondragon Producer Cooperatives. The Hague: Institute of Social Studies.
- Vanek 1970. A number of authors recognize that membership solidarity may inhibit reduction in the size of a labor-managed firm, even when such reduction would increase the dividends per member.
- Vanek J. and Espinosa J. (1972) have argued persuasively that labor-managed firms will undertake activities that would not be undertaken by capitalist firms, which are motivated only by very high profit rates. While this point has important consequences for employment generation, I will not address it here.
- Walker, Pat, 1979. Between Labor and Capital Boston: South End Press.
- Ward, Benjamin, 1958. The firm in Illyria: market syndicalism. American Economic Review 48 (4), 566–589.
- Whyte, W. F., Whyte, K. K. (1991) Making Mondragon, New York: ILR Press/Itchaca.
- Worker Cooperatives wikipedia ([http://en.wikipedia.org/wiki/Worker\\_cooperative](http://en.wikipedia.org/wiki/Worker_cooperative)) τελευταία ανάκτηση 26/4/2013.

- Ηρακλέους Ανδρέας 2005 Συνεργατικές Αρχές και η εφαρμογή τους στην Κύπρο, Λευκωσία.
- Ξένος Δ. 2003 Σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού : για εφαρμογή σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς. Παπαζήσης.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου 1986 Οργάνωση επιχειρήσεων : ανάλυση της δομής των οργανώσεων. Κυριακίδη.
- Χυτήρης Λ. Οργανωσιακή συμπεριφορά : η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Interbooks