

Διακυβέρνηση των αγροτικών συνεταιρισμών στον 21ο αιώνα: Μια συστημική προσέγγιση»

Κωνσταντίνος Ηλιόπουλος ,
Διευθυντής, Ινστιτούτο Αγροτικής Οικονομίας και Κοινωνιολογίας-ΙΝΑΓΡΟΚ,
Ελληνικός Γεωργικός Οργανισμός ΔΗΜΗΤΡΑ

ΗΜΕΡΙΔΑ
Τμήματος Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
&
Εταιρείας Αγροτικής Οικονομίας (ΕΤΑΓΡΟ)

με θέμα
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
Προκλήσεις και προοπτικές για τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας στον πρωτογενή τομέα

Παρασκευή 10 Μαΐου 2019
Αμφιθέατρο Τμήματος Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Τρίπολη

Περίληψη

Πριν από πολύ λίγα χρόνια το Ινστιτούτο μας εκπόνησε ένα ερευνητικό πρόγραμμα για λογαριασμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, με θέμα τη συγκριτική αξιολόγηση των πολιτικών για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς σε όλα τα κράτη-μέλη της ΕΕ, καθώς και των αντίστοιχων πολιτικών σε επιπλέον δέκα κράτη-μέλη του ΟΟΣΑ, μη-μέλη της ΕΕ. Από τις περισσότερες από ενενήντα πολυσέλιδες τεχνικές εκθέσεις του εν λόγω προγράμματος ξεκάθαρα προκύπτει με ασφάλεια ένα συμπέρασμα: δεν υπάρχει καμία χώρα, η οποία να έχει ένα αναπτυγμένο αγρο-διατροφικό σύστημα¹ και στην οποία οι αγροτικοί συνεταιρισμοί να μη διαδραματίζουν τον κύριο ρόλο (ή έναν από τους κύριους) στην παραγωγή και διακίνηση των αγροτικών προϊόντων και τροφίμων—άρα και στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας στον πρωτογενή τομέα. Πως έχουν επιτύχει κάτι τέτοιο οι αγροτικοί συνεταιρισμοί; Στο ελληνικό πλαίσιο, μια σύντομη απάντηση θα μπορούσε να είναι: «τους άφησαν ήσυχους οι κυβερνήσεις». Ακόμα, όμως και στην ελληνική πραγματικότητα, κάτι τέτοιο δεν θα ήταν από μόνο του ικανό να οδηγήσει τους αγροτικούς συνεταιρισμούς στη δημιουργία σημαντικής προστιθέμενης αξίας στον πρωτογενή τομέα. Η συγκεκριμένη εργασία επιχειρηματολογεί ότι, σε διεθνές επίπεδο, αυτή η επιτυχία οφείλεται κυρίως στην ικανότητα των ηγετών τους και των μελών τους να σχεδιάζουν και εφαρμόζουν την μία οργανωτική καινοτομία μετά την άλλη, μια διαδικασία που στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία ονομάζεται «μαστόρεμα» (Tinkering). Τα «μαστορέματα» αυτά παίρνουν διάφορες μορφές. Όλα, όμως, δεν επηρεάζουν τέσσερα σημαντικά συστατικά της συνεταιριστικής επιχείρησης: την κατανομή των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων, την κατανομή των δικαιωμάτων ελέγχου, το σκοπό του συνεταιρισμού και την κυρίαρχη κουλτούρα της συλλογικής επιχείρησης. Παρότι η μελέτη της συνεταιριστικής ιστορίας δείχνει ότι μπορούν

¹ Με τον όρο «αναπτυγμένο αγρο-διατροφικό σύστημα» υπονοούνται χώρες όπου οι καταναλωτές έχουν πρόσβαση σε οποιοδήποτε είδος τροφίμων επιθυμούν, το οποίο διατίθεται σε τιμή που μπορούν να πληρώσουν και στην οποία τιμή οι παραγωγοί είναι διατεθειμένοι να προσφέρουν το επιθυμητό προϊόν.

να διαρκέσουν για πολλές δεκαετίες, τα «μαστορέματα» δεν αντιμετωπίζουν τη ρίζα του προβλήματος, μόνο τα συμπτώματα. Συνήθως τα συμπτώματα αυτά έχουν τη μορφή προστριβών μεταξύ των μελών ή/και των μελών και του διοικητικού συμβουλίου ή του μάνατζμεντ. Οι προστριβές αυτές προέρχονται από έντονα αντικρουόμενες προτιμήσεις και συμφέροντα των μελών. Εφόσον είναι εφικτό, κάποιου είδους μαστόρεμα (στις πολιτικές λειτουργίας ή στους κανόνες του καταστατικού) εκτονώνει την κατάσταση και τα πνεύματα ηρεμούν. Έρχεται όμως κάποια στιγμή στον κύκλο ζωής του αγροτικού συνεταιρισμού όπου τα μαστορέματα δεν επαρκούν. Τότε απαιτούνται πιο δραστικά μέτρα για την αντιμετώπιση της προβληματικής κατάστασης. Σε αυτή την περίπτωση η επέμβαση μπορεί να πάρει τρεις ολότελα διαφορετικές κατευθύνσεις: 1) έξοδος, 2) στάτους κβο ή 3) επανίδρυση. Η έξοδος αφορά τη διακοπή της ζωής του συνεταιρισμού, πιθανόν μέσω χρεοκοπίας ή αλλαγής της νομικής μορφής του σε κεφαλαιουχική εταιρεία. Η επιλογή «στάτους κβο» δηλώνει την απόφαση των μελών να συνεχίσουν χωρίς να κάνουν τίποτα (για όσο κάτι τέτοιο είναι εφικτό). Τέλος, η επιλογή της επανίδρυσης, αντίθετα από τα μαστορέματα, επιφέρει σημαντικές αλλαγές σε ένα από τα ακόλουθα: την κατανομή των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων, την κατανομή των δικαιωμάτων ελέγχου, το σκοπό του συνεταιρισμού και την κυρίαρχη κουλτούρα της συλλογικής επιχείρησης.

Σήμερα θα μας απασχολήσει κυρίως, ή αποκλειστικά, η επανίδρυση μέσω της αλλαγής του ορισμού ή/και της κατανομής των δικαιωμάτων ελέγχου στους κύριους εταίρους του συνεταιρισμού. Την τελευταία δεκαετία παρατηρούμε στη βορειοδυτική Ευρώπη την υιοθέτηση μοντέλων διακυβέρνησης των αγροτικών συνεταιρισμών, τα οποία αλλάζουν θεμελιωδώς τον κατανομή των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων εντός των συνεταιρισμών που τα εφαρμόζουν. Δυο τέτοια μοντέλα διακυβέρνησης είναι το εταιρικό μοντέλο (corporate model) και το διευθυντικό μοντέλο (managerial model). Αντίθετα με προγενέστερα μοντέλα διακυβέρνησης (π.χ., το παραδοσιακό ή το βελτιωμένο παραδοσιακό μοντέλο), τα δυο αυτά μοντέλα αναθέτουν στους επαγγελματίες διευθυντές του συνεταιρισμού, οι οποίοι δεν είναι μέλη του, εκτός των τυπικών διευθυντικών καθηκόντων τους, και καθήκοντα που παραδοσιακά ανήκουν στους παραγωγούς-μέλη τους. Με αυτό τον τρόπο, μη-μέλη αναλαμβάνουν, για παράδειγμα, την χάραξη της μακροχρόνιας στρατηγικής του συνεταιρισμού—μια τυπική ευθύνη και αρμοδιότητα των ιδιοκτητών μιας οποιασδήποτε επιχείρησης. Ως επιχείρημα υπέρ της επιλογής αυτής αναφέρεται συνήθως η βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της συνεταιριστικής επιχείρησης σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον και η δημιουργία επιπλέον προστιθέμενης αξίας για τα μέλη.

Η παρούσα εργασία εξετάζει αυτά τα επιχειρήματα υπό το πρίσμα της συστημικής θεωρίας και πρακτικής. Η ανάλυση και αξιολόγηση ενός οποιουδήποτε συστήματος διακυβέρνησης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τα πολλαπλά υποσυστήματα εντός και εκτός του συνεταιρισμού, καθώς και τις κρίσιμες μεταξύ τους αλληλοεξαρτήσεις. Η επικέντρωση αποκλειστικά σε ένα και μόνο ένα επίπεδο διακυβέρνησης αποτυγχάνει να λάβει υπόψη της την συμπλοκότητα του συνεταιριστικού συστήματος και τις μη γραμμικές σχέσεις αιτίας-αιτιατού που προκύπτουν εξαιτίας των αναδυόμενων ιδιοτήτων του ζωντανού συνεταιριστικού συστήματος. Σύμφωνα με τη θεωρία της ανάθεσης εργασιών (delegation theory), οι εργασίες μπορούν να αναπαρασταθούν με χρήσιμο τρόπο αν χρησιμοποιήσουμε την αναλογία των μερών ενός δένδρου. Έτσι, οι προς ανάθεση εργασίες διακρίνονται σε τέσσερις τύπους: (α) εργασίες φύλλα, (β) εργασίες-κλαδιά, (γ) εργασίες-κορμός και (δ) εργασίες-ρίζες. Στον τελευταίο τύπο εντάσσονται εργασίες, τις οποίες δεν είναι σκόπιμο ή φρόνιμο να αναθέτουμε σε τρίτους, αλλά να υλοποιούμε μόνοι μας. Κατ' αντιστοιχία, στην εργασία αυτή επιχειρηματολογώ ότι η χάραξη μακροχρόνιας στρατηγικής, καθώς και μερικές εργασίες και αποφάσεις της ίδιας τάξης μεγέθους είναι σκόπιμο να πραγματοποιούνται από τα μέλη-ιδιοκτήτες ενός συνεταιρισμού και όχι από επαγγελματίες μάνατζερ. Όπως είναι φυσικό, την τελική αξιολόγηση κάθε νέου συστήματος

διακυβέρνησης θα κάνουν τα ίδια τα μέλη του συνεταιρισμού. Ωστόσο, το ζήτημα είναι κατά πόσο και για ποιο χρονικό διάστημα η αγορά θα τους επιδαψιλεύει τους απαιτούμενους πόρους για μια τέτοια αξιολόγηση.

Η αφορμή για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας δόθηκε από μια εξέλιξη εκτός Ελλάδας. Ωστόσο, τα συμπεράσματά της είναι χρήσιμα και στην ελληνική πραγματικότητα. Για παράδειγμα, η διοίκηση των αγροτικών συνεταιρισμών αποτελεί ένα σύμπλοκο καθήκον, το οποίο όμως είναι σύμφυτο με την έννοια της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης. Τα μέλη του συνεταιρισμού δεν μπορούν να επιδιώκουν τα οφέλη της συνεργασίας χωρίς να είναι έτοιμα να υποστούν τη βάσανο της διοίκησης του συνεταιρισμού τους. Ούτε να περιμένουν ότι χωρίς την κατάλληλη εκπαίδευση θα μπορέσουν να εκπληρώσουν τα σοβαρά καθήκοντά τους ως μέλη του διοικητικού συμβουλίου του συνεταιρισμού. Ωστόσο, η υιοθέτηση εκ μέρους των παραγωγών μιας τέτοιας προσέγγισης φαίνεται να είναι εφικτή μόνο εφόσον πραγματοποιηθεί μια αλλαγή του νοητικού μοντέλου τους (mental model). Με τη σειρά τους, τέτοιου είδους αλλαγές επιτυγχάνονται μόνο με αυτο-οργάνωση και βιωματική εκπαίδευση εντός ενός υποστηρικτικού θεσμικού περιβάλλοντος.