



ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ
ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΙΝΙΟΥ

ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΑΓΡΙΝΙΟΥ

Η ΘΕΣΗ & Η ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΩΝ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ

Δημήτρης Σκάλκος
Αναπληρωτής Καθηγητής
Διοίκησης Καινοτομίας Επιχειρήσεων Τροφίμων

ΑΓΡΙΝΙΟ
Νοέμβριος, 2016

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
1.1 ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΤΗΣ Ε.Ε.	8
1.2 ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	9
1.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ	12
1.4 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	17
1.5 ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	18
2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	20
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	20
2.2 ΔΕΔΟΜΕΝΑ	20
2.3 ΜΕΛΕΤΕΣ ΑΝΑ ΧΩΡΑ	24
2.4 ΚΛΑΔΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ	26
2.5 ΜΕΛΕΤΕΣ ΣΥΝΘΕΣΗΣ	28
2.6 ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ	29
3 ΣΤΟΙΧΕΙΑ & ΑΡΙΘΜΟΙ ΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΣΤΑ ΚΡΑΤΗ ΜΕΛΗ ΤΗΣ Ε.Ε.	33
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	33
3.2 ΚΥΡΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΑΝΑ ΚΡΑΤΟΣ ΜΕΛΟΣ	36
3.3 ΑΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ ΤΟΥ ΟΟΣΑ	54
3.4 ΤΕΛΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	55
4 ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΣΤΟΥΣ ΚΛΑΔΟΥΣ	57
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	57
4.2 ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ	59
4.3 ΧΟΙΡΙΝΟ ΚΡΕΑΣ	63
4.4 ΠΡΟΒΕΙΟ ΚΡΕΑΣ	66
4.5 ΚΡΑΣΙ	69
4.6 ΕΛΑΙΟΛΑΔΟ ΚΑΙ ΕΠΙΤΡΑΠΕΖΙΕΣ ΕΛΙΕΣ	74
4.7 ΦΡΟΥΤΑ ΚΑΙ ΛΑΧΑΝΙΚΑ	78
4.8 ΖΑΧΑΡΗ	83
4.9 ΔΗΜΗΤΡΙΑΚΑ	86

4.10 ΤΕΛΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	89
5 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	91
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	91
5.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ (ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ)	96
5.3 ΔΟΜΕΣ ΥΒΡΙΔΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ	96
5.4 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ: ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	103
5.5 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ	109
6 Η ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΤΡΟΦΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ	112
6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	112
6.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΘΕΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΤΡΟΦΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ	113
6.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΔΟΜΕΣ ΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΣΤΗ ΜΕΣΟΓΕΙΟ	117
6.4 ΟΜΟΣΠΟΝΔΕΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ	125
6.5 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ – ΕΝΩΣΕΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ	126
6.6 ΟΙ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΙΜΩΝ	134
6.7 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	137
7 ΔΙΕΘΝΕΙΣ & ΔΙΑΚΡΑΤΙΚΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ	140
7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	140
7.2 ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ	141
7.3 ΔΙΑΚΡΑΤΙΚΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ	144
7.4 ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΖΑΧΑΡΗΣ	151
8 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ: ΙΣΤΟΡΙΚΕΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΠΤΥΧΕΣ	157
8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	157
8.2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΠΤΥΧΕΣ	157
8.3 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΙΣΤΟΡΙΑΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΝΕΑ ΚΡΑΤΗ ΜΕΛΗ	161
8.4 ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	183
9 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ: ΝΟΜΙΚΕΣ ΠΛΕΥΡΕΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΑ ΠΟΛΙΤ. ΣΤΗΡΙΞΗΣ	189
9.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	189

9.2 ΝΟΜΙΚΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥΣ	189
9.3 ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	194
9.4 ΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ Η ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	201
9.5 ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΑΓΡΟΤΩΝ ΜΕ ΜΕΤΡΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	203
10 ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΝΤΙΣΤΑΘΜΙΣΤΙΚΗΣ	
ΙΣΧΥΟΣ	209
10.1 ΒΑΣΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	209
10.2 Ο ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΤΙΣΤΑΘΜΙΣΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ	223
11 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	229
11.1 ΑΓΡΟΤΕΣ, ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΕΝΩΣΕΙΣ ΤΟΥΣ	229
11.2 ΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΧΑΡΑΞΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΣΕ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ, ΕΘΝΙΚΟ, ΚΑΙ	
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΥΜΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΩΝ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ	
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	231
11.3 ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	235
ΣΥΝΟΨΗ	238
ΣΥΝΘΕΤΙΚΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ	250
ΑΝΑΦΟΡΕΣ	257
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. ΟΙ ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ	
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΜΕΛΕΤΗ	262

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΑΡΙΘΜΟΙ ΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΣΤΑ ΚΡΑΤΗ ΜΕΛΗ ΤΗΣ Ε.Ε.

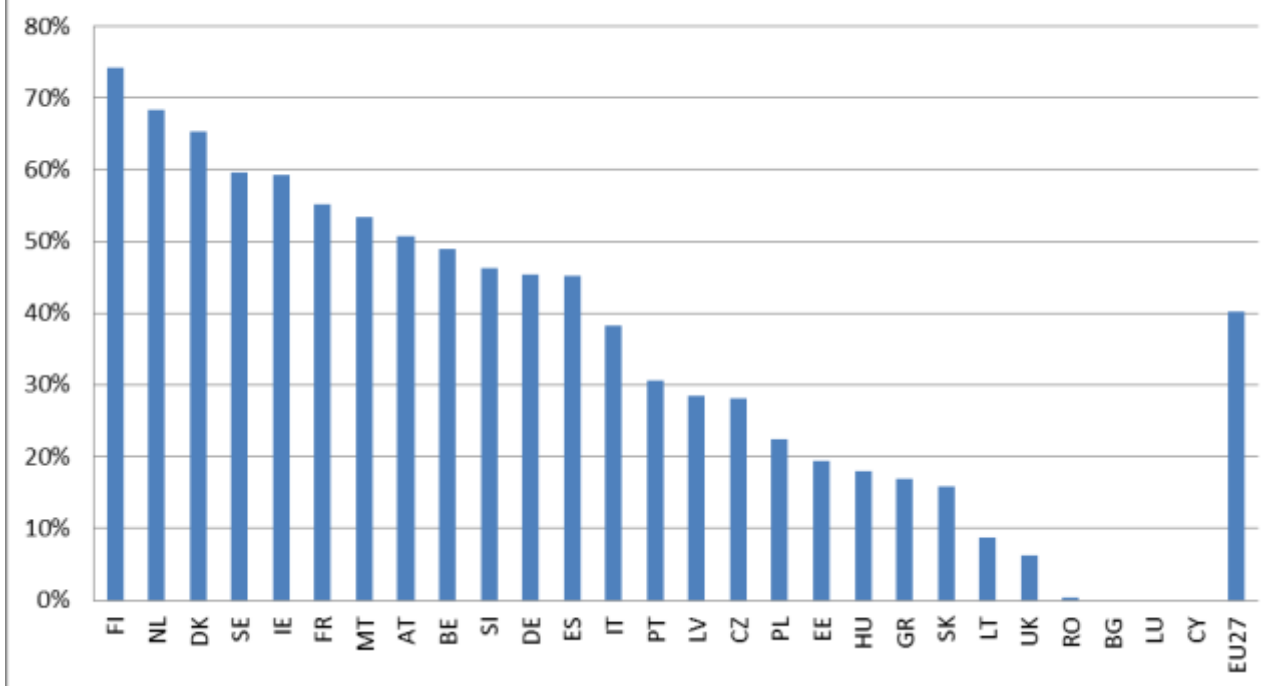
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται, συζητούνται, και συνοψίζονται τα αποτελέσματα των ευρημάτων στα 27 κράτη μέλη. Πρόσθετες λεπτομέρειες μπορούν να βρεθούν στις εκθέσεις μελέτες ανά χώρα (παράρτημα 1). Το σχήμα 3.1 (που αποτελείται από ένα χάρτη και ένα ιστόγραμμα) δείχνει τη σχετική σημασία των συνεταιρισμών σε όλα τα κράτη μέλη, με βάση το:

Εκτιμώμενο μερίδιο αγοράς όλων των συνεταιρισμών σε επίπεδο γεωργικής εκμετάλλευσης και πωλήσεις πύλη με βάση τους οκτώ κλαδικούς τομείς. Εξειδικευμένες περιπτώσεις (βλέπε Κεφάλαιο 5), όπως οι γερμανικοί συνεταιρισμοί ζάχαρης και η ολλανδική εταιρεία σφαγείων VION έχουν μείνει έξω από αυτόν τον υπολογισμό. Πωλήσεις πρωτογενούς υλικού που διαχειρίζονται ιδιωτικές επιχειρήσεις που ανήκουν σε εθνικούς ή και πολυεθνικούς συνεταιρισμούς επίσης δεν έχουν συμπεριληφθεί.

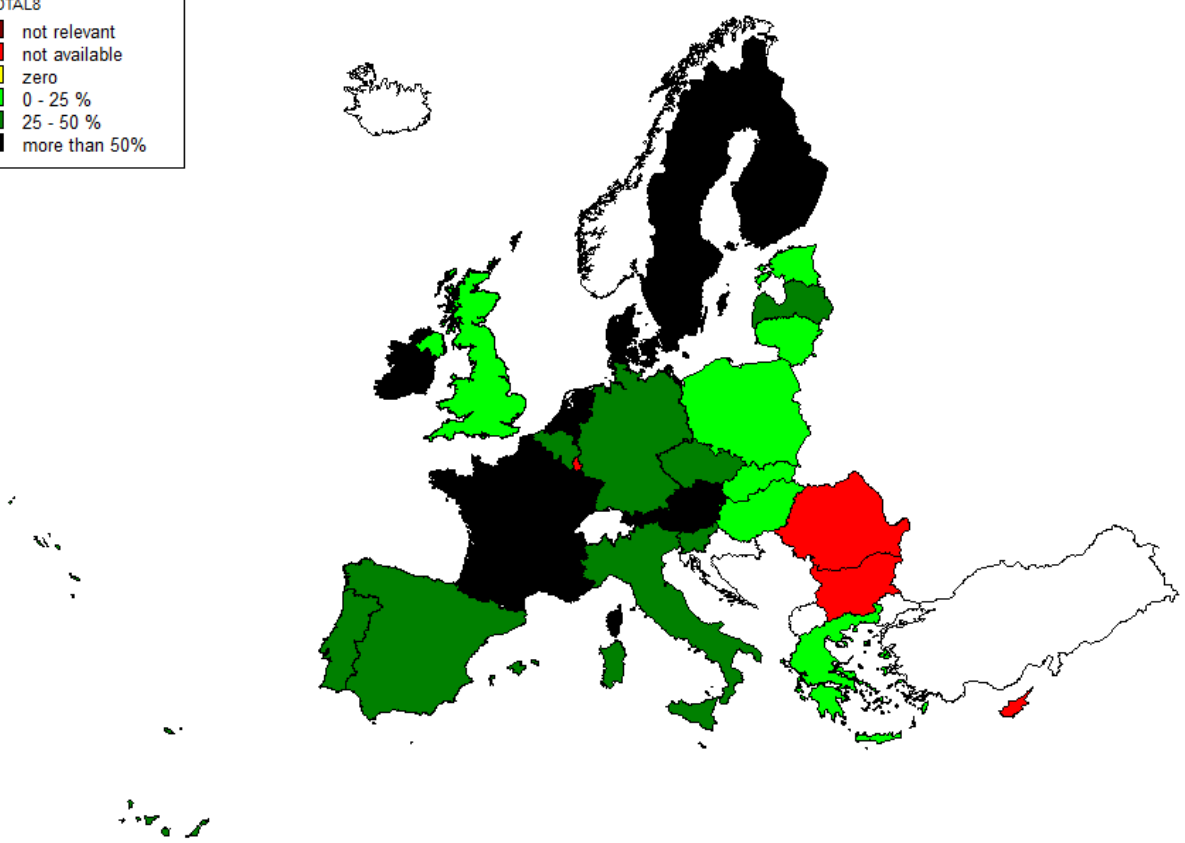
Ο χάρτης δείχνει ότι υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ των κρατών μελών. Οι συνεταιρισμοί έχουν υψηλό μερίδιο αγοράς σε χώρες όπως η Δανία και η Φινλανδία, αλλά πολύ χαμηλότερο σε χώρες όπως η Εσθονία και η Ισπανία. Το ιστόγραμμα εμφανίζει τα δεδομένα για κάθε ένα από τα κράτη μέλη. Για το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Ρουμανία, τη Βουλγαρία, το Λουξεμβούργο και την Κύπρο τα δεδομένα είναι ατελή ή μη διαθέσιμα. Το μέσο μερίδιο αγοράς όλων των γεωργικών συνεταιρισμών στην ΕΕ είναι 40%.

Μερίδιο αγοράς των συνεταιρισμών στα κράτη μέλη της Ε.Ε., 2012



NUTS level 0 (2006)
TOTAL8

- not relevant
- not available
- zero
- 0 - 25 %
- 25 - 50 %
- more than 50 %



Σχήμα 3.1 Συνεταιριστικός Δείκτης στις 27 χώρες της Ε.Ε.: Μερίδιο αγοράς όλων των συνεταιρισμών, με βάση τους βασικούς 8 κλάδους αξιολόγησης (η Ελλάδα είναι 4 θέσεις πριν το τέλος, με ποσοστό 18%, έναντι 40% ευρωπαϊκού μέσου όρου)

Ένας άλλος τρόπος υπολογισμού της σημασίας των συνεταιρισμών είναι με τη λήψη του αριθμού των μελών των συνεταιρισμών και διαιρώντας τους με τον συνολικό αριθμό των γεωργικών εκμεταλλεύσεων. Το αποτέλεσμα αυτού του υπολογισμού μπορεί στη συνέχεια να μετατραπεί σε ένα αποτέλεσμα, για κάθε χώρα, σε μια κλίμακα από ένα έως πέντε. Δυστυχώς, δεν υπήρχαν επαρκή στοιχεία για όλες τις χώρες για να γίνει αυτό ο υπολογισμός. Για τις χώρες που δεν έχουν επαρκή και αξιόπιστα δεδομένα, χρησιμοποιήθηκαν ποιοτικές πληροφορίες σχετικά με τα μέλη των συνεταιρισμών. Με βάση αυτές τις πληροφορίες υπολογίστηκε μία βαθμολογία. Αυτές οι βαθμολογίες ονομάστηκαν πυκνότητα μέλους. Το σχήμα 3.2 παρουσιάζει ένα χάρτη της Ευρώπης με το σκορ για την «πυκνότητα μέλους» για κάθε ένα από τα κράτη μέλη της ΕΕ. Αν και τα αποτελέσματα θα πρέπει να αξιολογηθούν με κάποια προσοχή, ο χάρτης δίνει μια τυπική εικόνα της σχετικής σημασίας των συνεταιρισμών σε όλες τις χώρες.

Στην επόμενη ενότητα περιγράφονται τα ευρήματα με περισσότερες λεπτομέρειες. Η επικέντρωση γίνεται στην γενική εικόνα σχετικά με τις επιδόσεις των συνεταιρισμών των κρατών μελών (μερίδιο αγοράς, μέγεθος), το ρόλο τους στην αλυσίδα της οικονομίας των τροφίμων και πώς αυτό συνδέεται με θεσμικά και ιστορικά θέματα. Λιγότερη προσοχή έχει δοθεί στους επιμέρους τομείς, που είναι το θέμα του επόμενου κεφαλαίου.

Η ευρωπαϊκή αξιολόγηση ξεκινάει με ένα αφιέρωμα στον Friedrich Wilhelm Raiffeisen, από τη γερμανική ομιλία στα κράτη μέλη και, στη συνέχεια, επικεντρώνεται σε καθένα από τα κράτη μέλη δεξιόστροφα ξεκινώντας με την Γερμανία. Ο χειρισμός όλων των χωρών σε ένα μεγάλο τμήμα και όχι σε ομάδες τους στη Βορειοδυτική, Ανατολική και Νότια Ευρώπη έχει επιλεγεί στην αξιολόγηση. Αν και υπάρχουν σίγουρα ομοιότητες μέσα σε αυτές τις ομάδες, οι διαφορές είναι μερικές φορές πολύ μεγαλύτερες. Οι μικρές περιλήψεις δεν δικαιώνουν όλο το υλικό που συγκεντρώθηκε. Για κάθε χώρα μία συγκεκριμένη, ξεχωριστή μελέτη είναι διαθέσιμη (παράρτημα 1).

Επιπλέον η παράγραφος 3.3 συνοψίζει τις πληροφορίες σχετικά με την εξέλιξη και το ρόλο των συνεταιρισμών σε άλλες επιλεγμένες χώρες του ΟΟΣΑ η οποία επίσης παρουσιάζεται με περισσότερες λεπτομέρειες σε χωριστή μελέτη.



Σχήμα 3.2. Πυκνότητα μέλους συνεταιρισμών (membership intensity)

3.2 ΚΥΡΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΑΝΑ ΚΡΑΤΟΣ ΜΕΛΟΣ

ΕΛΛΑΔΑ (GR)

Στην Ελλάδα αναφέρονται παραδείγματα διαφόρων συμφωνιών συνεργασίας από τους αρχαίους χρόνους. Κατά τη διάρκεια του 18ου και 19ου αιώνα, ωστόσο, η συνεργασία υιοθέτησε πιο επίσημες οργανωτικές δομές. Είναι εντυπωσιακό το γεγονός ότι οι συνεταιρισμοί σε άλλους τομείς (όπως συνεταιρισμοί εφοδιασμού για τα φαρμακεία ή οδηγοί ταξί) είναι πολύ επιτυχημένοι, ενώ

δυστυχώς οι αγροτικοί συνεταιρισμοί έχουν περισσότερο πολιτικό χαρακτήρα και αντιπαράθεση παρά επιχειρηματική στόχευση (Η Ελλάδα είναι ίσως το μόνο κράτος μέλος όπου η πολιτική σύνδεση των μελών του διοικητικού συμβουλίου του συνεταιρισμού είναι μερικές φορές επίσημη!). Η Ελλάδα έχει επίσης μια μοναδική μορφή αποκλειστικότητας «υποχρεωτική συνεταιρισμών» σε πέντε περιπτώσεις μια εκ των οποίων κατέχει σχεδόν μονοπωλιακή θέση στην αγορά των προϊόντων της μαστίχας Χίου. Τα φρούτα και λαχανικά, το κρασί και το ελαιόλαδο είναι οι πιο σημαντικοί τομείς, αν και ο μεγαλύτερος συνεταιρισμός είναι ένας συνεταιρισμός των πουλερικών που έχει μερίδιο αγοράς 30%. Πολλοί συνεταιρισμοί είναι μάλλον μικροί. Σε ορισμένους πρώην δευτεροβάθμιους συνεταιρισμούς, ακόμη και κάποιους με σχετικά υψηλό όγκο προϊόντων των επιχειρήσεων, ο επαγγελματίας διευθυντής είναι απλώς ένας βοηθός του προέδρου που ενεργεί μόνον κατ' όνομα ως διευθυντής. Από την άποψη των στρατηγικών που υιοθετούνται, οι αγροτικοί συνεταιρισμοί είναι αρκετά αμυντικοί οργανισμοί (βλέπε κεφάλαιο 6 για τη λεπτομερή ανάλυση σχετικά με τις στρατηγικές και δομές συνεταιρισμών σε αρκετές από τις χώρες της Μεσογείου). Μια σημαντική εξέλιξη είναι ο νέος νόμος για τους συνεταιρισμούς ο οποίος καθιστά υποχρεωτική τη μετατροπή όλων των συνεταιρισμών είτε σε πρωτοβάθμιους είτε ιδιωτικούς ελεγχόμενους από τους αγρότες.

4. ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΣΤΟΥΣ 8 ΚΛΑΔΟΥΣ

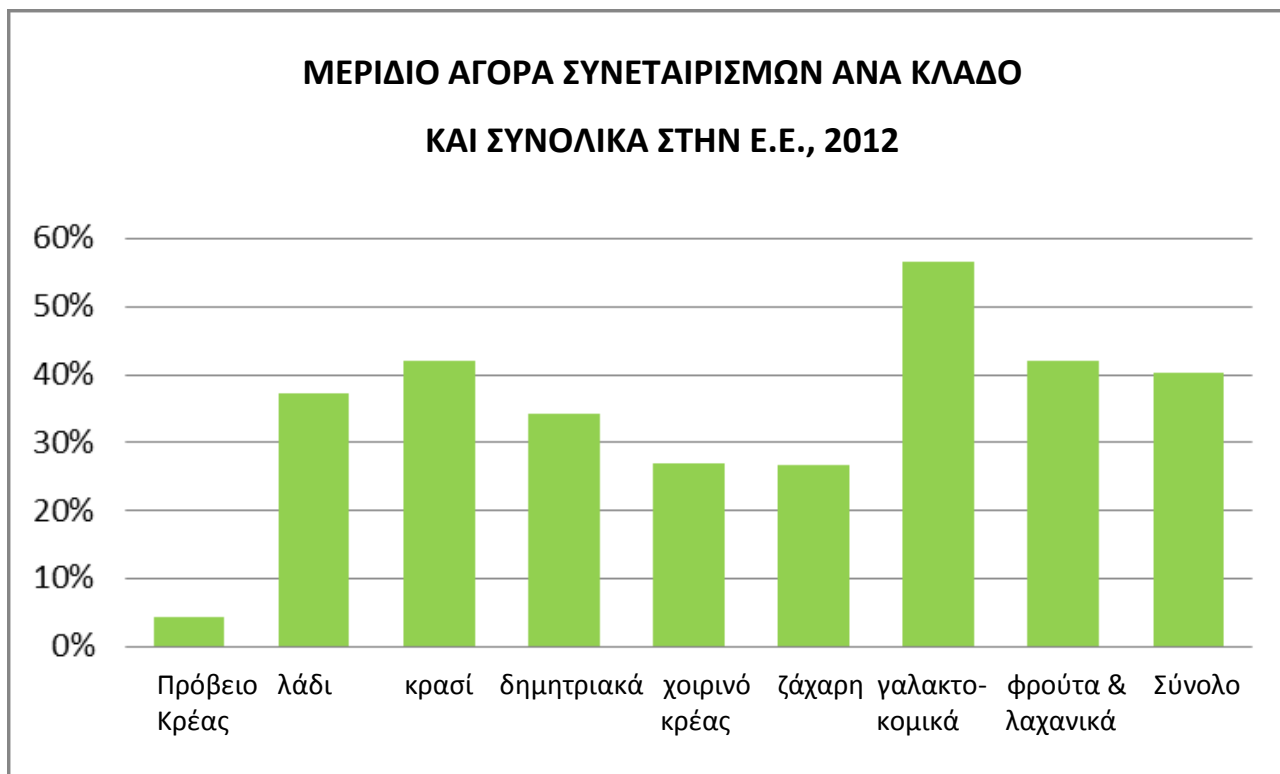
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κυρίως με βάση τις έρευνες στα κράτη μέλη (Κεφάλαιο 3), το κεφάλαιο αυτό ασχολείται με την απόδοση των συνεταιρισμών σε οκτώ κλάδους για όλα τα 27 κράτη μέλη της ΕΕ: γαλακτοκομικά προϊόντα, το χοίρειο κρέας, πρόβειο κρέας, το κρασί, τα φρούτα και τα λαχανικά - οπωροκηπευτικά (F & V), το ελαιόλαδο και τις επιτραπέζιες ελιές, ζάχαρη και δημητριακά. Φυσικά, δεν είναι όλα τα προϊόντα σημαντικά σε όλα τα κράτη μέλη, π.χ. ελιές δεν καλλιεργούνται στη Φινλανδία. Για κάθε κλάδο μια λεπτομερής έκθεση είναι διαθέσιμη (βλέπε παράρτημα 1).

Για κάθε κλαδική αγορά τα μερίδια των συνεταιρισμών συζητούνται λεπτομερώς. Επιπλέον, υπάρχει επεξεργασία σχετικά με τη θέση των συνεταιρισμών στην τροφική αλυσίδα που την συνδέει με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τη δομή της γεωργίας και της γεωργικής πολιτικής, κατά περίπτωση. Σχετικές πληροφορίες για την εσωτερική διακυβέρνηση των συνεταιρισμών παρέχονται επίσης.

Τα μερίδια αγοράς των συνεταιρισμών διαφέρουν σημαντικά σε όλους τους κλάδους και τις χώρες. Το σχήμα 4.1 παρουσιάζει το ποσοστό για την ΕΕ ως σύνολο, ανά κλάδο, και για όλους τους κλάδους μαζί (σταθμισμένο για τη σχετική σημασία του κλάδου στο σύνολο της αγροτικής παραγωγής της ΕΕ). Οι συνεταιρισμοί είναι πιο σημαντικοί στα γαλακτοκομικά. Άλλοι κλάδοι με σημαντικό ρόλο για τους συνεταιρισμούς είναι οι ελιές, κρασί, δημητριακά, και οπωροκηπευτικά (φρούτα λαχανικά). Για την ΕΕ ως σύνολο, οι συνεταιρισμοί καλύπτουν περίπου το 40% των γεωργικών προϊόντων σε τιμές παραγωγού (εξαιρουμένων των προϊόντων που αγοράζουν ως «ιδιωτικές εταιρείες» σε άλλες χώρες) . Στις παρακάτω ενότητες θα συζητήσουμε τις λεπτομερείς παρουσίες των συνεταιρισμών σε κάθε ένα από τα οκτώ κλάδους.

Κατά τη συζήτηση ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στην θέση των συνεταιρισμών στην τροφική αλυσίδα, στις στρατηγικές ανάπτυξής τους και τις δραστηριότητες branding. Εντοπίστηκαν τέσσερις διαφορετικές επιλογές για τις στρατηγικές ανάπτυξης: αυτόνομη ανάπτυξη, οριζόντιες συγκεντρώσεις, κάθετες συγχωνεύσεις & εξαγορές και διεθνείς συγχωνεύσεις και εξαγορές.



Σχήμα 4.1. Το μερίδιο αγοράς των συνεταιρισμών, ανά τομέα και η συνολική της ΕΕ, 2012

Σύμφωνα με εύρημα των κλαδικών μελετών, οι στρατηγικές ανάπτυξης σε όλους τους κλάδους βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην αυτόνομη ανάπτυξη (αύξηση του κύκλου εργασιών με την επέκταση της τρέχουσας αγοράς και πώλησης ή περισσότερο την προσέλκυση νέων μελών). Με δεδομένη την διαδικασία συγκέντρωσης στον συνεταιριστικό κλάδο σε πολλές χώρες στην Ευρώπη, ήταν αναμενόμενο ότι ο κοινός τρόπος ανάπτυξης ήταν συγχωνεύσεις (με τους γειτονικούς τους συνεταιρισμούς) και όχι αυτόνομη ανάπτυξη. Η διαπίστωση αυτή ήρθε ως έκπληξη, ιδιαίτερα δεδομένου ότι, ιστορικά, οι περισσότεροι μεγάλοι συνεταιρισμοί ήταν το αποτέλεσμα πολλών συγχωνεύσεων μικρότερων ή / και αναποτελεσματικών συνεταιρισμών. Πάντως οι συνεταιριστές ηγέτες που συμμετείχαν στις μελέτες ήταν απρόθυμοι να αποκαλύψουν την πρόθεσή τους να αποκτήσουν γειτονικές δραστηριότητες. Για τους τομείς των γαλακτοκομικών προϊόντων και των σιτηρών οι οριζόντιες συγχωνεύσεις αποτελούν τη δεύτερη πιο σημαντική στρατηγική. Κάθετες και διεθνείς συγχωνεύσεις και εξαγορές εξηγούν την ανάπτυξη των συνεταιρισμών μόνο σε ένα μικρό βαθμό.

Μια ανάλυση του φάσματος των δραστηριοτήτων branding που εκτελούνται από τους συνεταιρισμούς παρουσιάζει συγκεκριμένες διαφορές ανά κλάδο. Στον αμπελοοινικό κλάδο ο

κύκλος εργασιών των συνεταιρισμών είναι ουσιαστικά το αποτέλεσμα των πωλήσεων των επώνυμων προϊόντων. Σε αυτόν τον τομέα η δημιουργία των ιδιο-παραγόμενων προϊόντων έχει μακρά παράδοση και είναι στο επίκεντρο των περισσότερων συνεταιρισμών. Οι γαλακτοκομικοί συνεταιρισμοί έχουν επενδύσει επίσης στο να προωθήσουν τα δικά τους εμπορικά σήματα, αλλά εξακολουθεί να υπάρχει ένας μεγαλύτερος αριθμός των συνεταιρισμών με ένα μικρότερο ποσοστό των δραστηριοτήτων branding. Στους δύο ως άνω τομείς οι συνεταιρισμοί αποτελούν μέρος της τελικής αγοράς όπου η προσφορά των δικών τους επώνυμων προϊόντων και της ικανότητας να παράγουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας είναι μια απαίτηση. Κλαδικά χαρακτηριστικά εξηγούν το χαμηλό βαθμό του branding των δραστηριοτήτων στους τομείς των σιτηρών, της ζάχαρης, του πρόβειου και του χοιρινό κρέας.

ΣΥΝΘΕΤΙΚΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Με δεδομένες τις ανισοροπίες στη διαπραγματευτική ισχύ μεταξύ των συμβαλλομένων μερών κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού τροφίμων, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Γενική Διεύθυνση Γεωργίας και Αγροτικής Ανάπτυξης), έχει ξεκινήσει μια προσπάθεια εδώ και 5 χρόνια για να αποκτήσει καλύτερη αντίληψη των πολιτικών που θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους αγρότες να αυτο-οργανωθούν σε συνεταιρισμούς, ως μέσο της ενίσχυσης της θέσης τους στην αγορά και έτσι να παράγουν ένα σταθερό εισόδημα της αγοράς για τους εαυτούς τους. Οι ειδικοί στόχοι των μελετών SFC που εκπονήθηκαν ήδη και αναφέρονται στο παράρτημα 1 του παρόντος ήταν:

- 1) Να παρέχει μια ολοκληρωμένη περιγραφή της τρέχουσας κατάστασης σε επίπεδο ανάπτυξης των συνεταιρισμών στην ΕΕ,
- 2) Να εντοπίσει τους νόμους και τους κανονισμούς που επιτρέπουν ή περιορίζουν την συνεταιριστική ανάπτυξη, και

3) Να προσδιορίσει συγκεκριμένα μέτρα στήριξης, τα οποία έχουν αποδειχθεί ότι είναι αποτελεσματικά και αποδοτικά για την προώθηση των συνεταιρισμών και, γενικότερα, των οργανώσεων παραγωγών.

Η παρούσα μελέτη παρέχει τα συνολικά συμπεράσματα της πλήρους σύνθεσης αυτών των μελετών που διεξήχθησαν την διετία 2012 - 2013 . Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν σε όλα τα 27 κράτη μέλη έχουν παρουσιαστεί και αναλυθεί σε ξεχωριστές μελέτες για κάθε χώρα. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν χρησιμοποιήθηκαν επίσης για την προετοιμασία οκτώ κλαδικών μελετών, εστιάζοντας στο ρόλο των συνεταιρισμών σε κάθε ένα από τους κλάδους αυτούς. Σε επίπεδο ΕΕ, πραγματοποιήθηκαν μια σειρά από αναλύσεις, μελετώντας θέματα όπως το θεσμικό περιβάλλον, η εσωτερική διακυβέρνηση, και η θέση των συνεταιρισμών στις αλυσίδες εφοδιασμού τροφίμων. Επιπλέον, 34 περιπτώσιολογικές μελέτες έχουν διεξαχθεί, και η κατάσταση σε επιλεγμένες εκτός ΕΕ, χώρες του ΟΟΣΑ έχει διερευνηθεί. Οι μελέτες αυτές σε χώρες, κλάδους και περιπτώσεις, καθώς και η πανευρωπαϊκή ανάλυση, παρέχει στους αγροτικούς, συνεταιρισμούς και φορείς χάραξης πολιτικής χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τον προσανατολισμό της αγοράς και την οργάνωση των συνεταιρισμών και των οργανώσεων παραγωγών.

ΚΥΡΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ

Οι συνεταιρισμοί αγροτών διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παροχή βοήθειας στους γεωργούς για να καταφέρουν ένα μεγαλύτερο μερίδιο της προστιθέμενης στην αλυσίδα αξίας εφοδιασμού τροφίμων σε όλα τα κράτη μέλη. Οι βασικές λειτουργίες όλων των συνεταιρισμών εμπορίας – μεταποίησης είναι η βελτίωση της διαπραγματευτικής δύναμης των μελών τους και η εκμετάλλευση των μελών τους από τις οικονομίες κλίμακας. Επιπλέον, οι συνεταιρισμοί συμβάλουν στην μείωση των κινδύνων της αγοράς, τη μείωση του κόστους των συναλλαγών (παρέχοντας πρόσβαση σε πόρους), και την ενίσχυση της ανταγωνιστικής τους θέσης μέσω της καινοτομίας των προϊόντων και της διασφάλισης της ποιότητας και της ασφάλειας των τροφίμων. Ένας μεγάλος αριθμός των συνεταιρισμών έχουν επεκτείνει τις δραστηριότητές τους και σε άλλα

στάδια της τροφικής αλυσίδας, ενισχύοντας έτσι τον προσανατολισμό τους προς τους πελάτες και τους καταναλωτές.

Δεδομένου ότι οι περισσότερες αλυσίδες χαρακτηρίζονται από ανισορροπίες διαπραγματεύσεως μεταξύ των αγροτών και των εταίρους τους στην αλυσίδα, οι συνεταιρισμοί διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην ενίσχυση της διαπραγματευτικής ισχύος. Ωστόσο, σε γενικές γραμμές η αντισταθμιστική ισχύς των συνεταιρισμών έναντι των πελατών τους λιανικής είναι ακόμη περιορισμένη. Η ανάγκη για περαιτέρω ενίσχυση της διαπραγματευτικής ισχύος θα οδηγήσει πιθανότατα σε πιο πολλές (διεθνείς) συγχωνεύσεις μεταξύ των συνεταιρισμών, ενώ οι συγχωνεύσεις αυτές θα προκληθούν από την ανάγκη να αποκτήσουν οικονομίες κλίμακας στον τομέα της E & A και στο branding. Για τη στήριξη γεωργών σε αυτή την τάση, οι νομικοί ορισμοί των οργανώσεων παραγωγών και των μέτρων στήριξης δεν πρέπει να κάνουν διακρίσεις εις βάρος των μεγάλων συνεταιρισμών. Δεδομένου ότι αυτή η (διεθνής) διαδικασία ανάπτυξης των μεγάλων συνεταιρισμών συχνά συνοδεύεται από αλλαγές στην εσωτερική διακυβέρνηση, και κατέχει τον κίνδυνο απώλειας του ελέγχου του μέλους της συνεταιριστικής επιχείρησης.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι ένα μεγάλο μερίδιο της αγοράς για τους συνεταιρισμούς σε ένα συγκεκριμένο κλάδο η χώρα μπορεί να αυξήσει το επίπεδο των τιμών και να μειώσει την αστάθεια των τιμών, όπως συμβαίνει σήμερα στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων. Επίσης, άλλοι αγρότες σε αυτόν τον κλάδο μπορούν να επωφεληθούν από το μεγάλο μερίδιο αγοράς των συνεταιρισμών. Αυτοί οι αγρότες μη μέλη μπορεί ακόμη και να ωφεληθούν περισσότερο, καθώς οι ιδιώτες ανταγωνιστές πληρώνουν γενικά υψηλότερες τιμές. Τα ευρήματα αυτά συνάδουν με τα κριτήρια της ανταγωνιστικής θεωρίας. Οι συνεταιρισμοί συνεχίζουν επίσης να είναι σημαντικοί για τη μείωση των κινδύνων της αγοράς για τους αγρότες, κυρίως τον κίνδυνο από τις παραδόσεις των προϊόντων και την μη πληρωμή στη συνέχεια.

Οι ενώσεις διαπραγματεύσεων προωθούν τα συμφέροντα των αγροτών και είναι επίσης ένας πολύτιμος συνεργάτης για επιχειρήσεις επεξεργασίας τροφίμων, χονδρεμπόρους και λιανοπωλητές, δεδομένου ότι πρέπει να συντονίσουν την παροχή μεγάλου όγκου προϊόντων με ταυτόχρονη

ομοιογενή ποιότητα. Σε αντίθεση με τους συνεταιρισμούς μάρκετινγκ, οι ενώσεις διαπραγματεύσεις δεν κατέχουν περιουσιακά στοιχεία και, συνήθως, δεν αναλαμβάνουν την κυριότητα των προϊόντων των μελών τους σε οποιοδήποτε στάδιο της παραγωγής ή της εμπορίας. Οι ενώσεις αυτές δραστηριοποιούνται κυρίως σε τομείς φρούτων και λαχανικών και των γαλακτοκομικών προϊόντων. Στη Γερμανία, επίσης δραστηριοποιούνται στην πώληση βοοειδών και χοίρων.

Ένας αριθμός των συνεταιρισμών και οργανώσεων παραγωγών αντιλαμβάνονται σχετική νομική αβεβαιότητα στο δίκαιο του ανταγωνισμού και αναφέρουν υψηλά νομικά έξοδα. Βλέπουν μια έλλειψη συνοχής μεταξύ της γεωργικής πολιτικής που προωθεί την ομαδοποίηση στο πλαίσιο της Κοινής Οργάνωσης Αγοράς (ΚΟΑ), και της πολιτικής ανταγωνισμού που φαίνεται να απαγορεύει την ανταλλαγή πληροφοριών και άλλων μορφών συνεργασίας. Κάποιες άλλες χώρες του ΟΟΣΑ (π.χ. ΗΠΑ) έχουν περισσότερες εξαιρέσεις - έστω και υπό αυστηρές προϋποθέσεις - για τους συνεταιρισμούς στο δίκαιο του ανταγωνισμού για να αποκατασταθεί η ισορροπία ισχύος στην αγορά.

Οι αγρότες έχουν πολλαπλές επιλογές για την οργάνωση της εσωτερικής διακυβέρνησης του συνεταιρισμού τους. Σε πολλούς συνεταιρισμούς όμως, υπάρχει περιθώριο για την ενίσχυση των ικανοτήτων της διαχείρισης και της εποπτείας. Οι περισσότερες εθνικές νομοθεσίες προβλέπουν επαρκή ευελιξία για τους συνεταιρισμούς για να επιλέξουν ένα εσωτερικό μοντέλο διακυβέρνησης που να ταιριάζει στη στρατηγική του συνεταιρισμού, αν και η ευελιξία αυτή δεν μπορεί πάντα να συνοδεύεται με - την τόσο απαραίτητη - σωστή καθοδήγηση τους. Σε ορισμένες χώρες, υπάρχει ανάγκη να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην ικανότητα του αγρότη-μέλους να ελέγχει αποτελεσματικά τόσο το διοικητικό συμβούλιο όσο και την επαγγελματική διαχείριση, π.χ., με την ενίσχυση των ικανοτήτων του εποπτικού συμβουλίου και έχοντας επίσης εξωτερικούς εμπειρογνώμονες που συμμετέχουν ως μέλη στα συμβούλια τα διοικητικά και τα εποπτικά.

Εντοπίστηκαν στις εν λόγω μελέτες περισσότερα από 300 ευρωπαϊκά, εθνικά και περιφερειακά μέτρα πολιτικής. Η συνεταιριστική νομοθεσία, οι κανόνες ανταγωνισμού, και τα οικονομικά

κίνητρα ήταν μεταξύ εκείνων που παρατηρήθηκαν πιο συχνά. Υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των κρατών μελών, όσον αφορά τα μέτρα πολιτικής που έχουν εγκριθεί. Δεν υπάρχουν σαφείς σχέσεις μεταξύ των (τρεχουσών) μέτρων στήριξης για τους συνεταιρισμούς των αγροτών και του μεριδίου αγοράς των εν λόγω οργανισμών. Επίσης, σε άλλες χώρες του ΟΟΣΑ είναι δύσκολο να βρεθεί μια σαφής σύνδεση μεταξύ της νομοθεσίας και των συνεταιριστικών αποδόσεων.

Πολλά μέτρα στήριξης θα μπορούσαν δυνητικά να ωφελήσουν τους συνεταιρισμούς. Οι συνεταιρισμοί θα μπορούσαν να επωφεληθούν ιδιαίτερα από ένα ευέλικτο ομοιογενή συνεταιριστικό νόμο, ενιαία φορολογία, και σαφώς καθορισμένους κανόνες ανταγωνισμού. Σε ορισμένους κλάδους οι οργανώσεις παραγωγών και οι συνεταιρισμοί έχουν επωφεληθεί από την ΚΓΠ και από μερικές από τις μεταρρυθμίσεις της (όπως στα φρούτα και λαχανικά, τις οινοποιητικές βιομηχανίες). Αυτό που έντονα προτείνεται είναι οι κυβερνήσεις σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο να αναπτύξουν πολιτικές και μέτρα για τη στήριξη της ανάπτυξης ικανοτήτων και τεχνικών (οργανωτικών) διοίκησης, κυρίως για τους μικρούς και νέους υπό εκκίνηση συνεταιρισμούς. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τους συνεταιρισμούς στα νέα κράτη μέλη, όπου η αυτο-οργάνωση παρεμποδίζεται από την έλλειψη κοινωνικού και ανθρώπινου κεφαλαίου.

Οι δεσμοί μεταξύ των συνεταιρισμών και της αγροτικής ανάπτυξης είναι πολλαπλοί. Οι συνεταιρισμοί είναι συχνά σημαντικοί εργοδότες και συντελεστές της περιφερειακής οικονομίας. Συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων δημόσιας πολιτικής, όπως την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και την περιβαλλοντική αειφορία. Αρκετοί συνεταιρισμοί χτίζουν τη στρατηγική τους στις περιφερειακές ιδιαιτερότητες, όπως στην ανάπτυξη και την εμπορία εξειδικευμένων τοπικών προϊόντων.

ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ

Όλα τα κράτη μέλη έχουν συνεταιριστική παράδοση, αν και η προέλευση και η ένταση τους διαφέρει. Σε ορισμένες χώρες, οι συνεταιρισμοί συνδέονται άμεσα με την αποτυχία της αγοράς σε μεγάλες γεωργικές μεταβάσεις στα τέλη του 19ου αιώνα (Δανία, Κάτω Χώρες), ή ένα κίνημα για

την ανεξαρτησία (Φινλανδία), άλλοι έχουν δει περιόδους που οι συνεταιρισμοί δεν ήταν πολιτικά ορθοί (Πορτογαλία), ή αλλού οι συνεταιρισμοί δεν βασιζόταν πια στις αρχές της αυτο-οργάνωσης, αλλά χρησιμοποιήθηκαν ως σοσιαλιστικό εργαλείο σχεδιασμού (νέα κράτη μέλη). Κατά συνέπεια, η ετικέτα «συνεταιρισμός» έχει διαφορετικές σημασίες σε διαφορετικές περιοχές.

Ο περιθωριακός ρόλος που διαδραματίζουν οι συνεταιρισμοί σε ορισμένες χώρες (και ειδικά στα νέα κράτη μέλη) έχει ένα σημαντικό κοινωνικό υπόβαθρο: το χαμηλό επίπεδο της αυτο-οργάνωσης και δικτύωσης δεν είναι μόνο ένα εμπόδιο για την συνεταιριστική ανάπτυξη, αλλά αποτελεί ένα συνεχιζόμενο κοινωνικό χαρακτηριστικό με πολύ ευρύτερες επιπτώσεις.

Επαγγελματικές δομές και πολιτικές σχετικά με τη σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου και της συμμετοχής του μέλους επηρεάζουν την απόδοση των συνεταιρισμών. Αναλογικά δικαιώματα ψήφου, επαγγελματικής διαχείρισης, επίβλεψης από ξένους, και επιλογής των διευθυντών βάσει της εμπειρίας ή αντιπροσώπευσης των προϊόντων και όχι της περιφερειακής προέλευσης, όλα έχουν μια θετική επίδραση στις συνεργατικές επιδόσεις.

Αρκετοί συνεταιρισμοί έχουν εξελιχθεί σε υβριδικές μορφές. Αυτή η υβριδοποίηση είναι σημαντική τόσο για την δημιουργία οργανωτικών δομών παρόμοιων με αυτών των επενδυτών ιδιωτικών επιχειρήσεων όσο και για την ανάπτυξη των δομών ιδιοκτησίας για τους μη χρήστες. Οι συνεταιρισμοί με υβριδικές δομές ιδιοκτησίας εξακολουθούν να ελέγχεται κατά πλειοψηφία από τους αγρότες, αλλά όχι απαραίτητα από τους αγρότες ως χρήστες των υπηρεσιών του συνεταιρισμού αλλά και ως μέλη μιας οργάνωσης των αγροτών. Σε αυτές τις περιπτώσεις, μία ή περισσότερες οργανώσεις αγροτών είναι μεταξύ των ιδιοκτητών του συνεταιρισμού. Επιπλέον, οι συνεταιρισμοί με υβριδική δομή της ιδιοκτησίας μπορεί να έχουν χορηγήσει δικαιώματα ιδιοκτησίας στους επενδυτές εκτός του αγροτικού τομέα.

Επιπλέον, υπάρχουν πολλές οργανώσεις παραγωγών που ακολουθούν τις αρχές συνεταιρισμού στη δομή και τη λειτουργία τους, αλλά δεν είναι συνεταιρισμοί, όπως ορίζεται από την εθνική συνεταιριστική νομοθεσία. Οι αγρότες επιλέγουν τον συνεταιρισμό (νομική) μορφή για να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά και τη διαπραγματευτική ισχύ και συνήθως καθοδηγούνται

από πρακτικά και όχι από ιδεολογικά επιχειρήματα, και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το θεσμικό πλαίσιο, συμπεριλαμβανομένων των νομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών πτυχών.

Βρέθηκαν 46 διακρατικοί συνεταιρισμοί (δηλαδή συνεταιρισμοί με μέλη σε περισσότερα του ενός κράτους μέλους). Μπορούν να βρεθούν κυρίως στα γαλακτοκομικά τα φρούτων και λαχανικά και κυρίως στη βορειοδυτική Ευρώπη. Συχνά, έχουν ξένες θυγατρικές με προμηθευτές μη μέλη, όπως και οι 45 διεθνείς συνεταιρισμούς που βρέθηκαν επίσης. Οι περισσότεροι συνεταιρισμοί προτιμούν να διεθνοποιηθούν με την απόκτηση ή τη δημιουργία ξένων ιδιωτικών επιχειρήσεων και όχι από τη συγχώνευση με άλλους συνεταιρισμούς ή προσκαλώντας ξένους αγρότες να γίνουν μέλη. Η αποφυγή διασποράς της ιδιοκτησίας (έσοδα και έλεγχος των δικαιωμάτων) αναφέρεται ως ο κύριος λόγος για αυτή την εξέλιξη. Δεν υπάρχουν αποτρεπτικά νομικά εμπόδια στη συγχώνευση σε διασυνοριακό επίπεδο.

Η κατάσταση στα νέα κράτη μέλη είναι διαφορετική και αντίθετη λόγω των διαφορών στο ιστορικό υπόβαθρο, τις μεταρρυθμίσεις γης προ-κολεκτιβοποίησης, τους νόμους για το μετασχηματισμό μετα-κολεκτιβοποίησης, τις συνεταιριστικές παραδόσεις, τις συλλογικές μνήμες, τα ρεύματα πολιτικής και τα κοινωνικά και πολιτισμικά περιβάλλοντα. Ωστόσο, όλες οι περιπτώσεις έχουν το κοινό χαρακτηριστικό ότι ο αντίκτυπος της κομμουνιστικής κληρονομιάς παραμένει, όπως η χαμηλή εμπιστοσύνη που αποτελεί εμπόδιο για την συνεταιριστική ανάπτυξη. Η Οικοδόμηση εμπιστοσύνης και η ελευθερία δραστηριοποίησης, συχνά σε φτωχές περιοχές με ευπαθείς αγροτικές κοινότητες, αντικατοπτρίζουν τις δραστηριότητες των πρωτοπόρων που μοιάζουν με τα πρώτα στάδια του συνεταιριστικού κινήματος στη Δυτική Ευρώπη. Αυτό απαιτεί αξιόπιστες και επιδέξιες ηγεσίες.