

تعاون، سال بیستم، شماره ۲۰۲ و ۲۰۳، اردیبهشت و خرداد ۱۳۸۸

## تعاونیهای نسل جدید و ساختارهای تجاری آنها

کیت وودفرد<sup>۱</sup>

مترجم: اصغر بیات<sup>۲</sup>

### مقدمه

برای درک بهتر مفهوم تعاونیهای "نسل جدید" بهتر است ابتدا نگاهی به تعاونیهای "سنتی" بیندازیم، به این دلیل که تعاونیهای نسل جدید در پاسخ به محدودیتهای ناشی از تعاونیهای سنتی به وجود آمده‌اند. اگر آن را پاسخی به محدودیتهای تعاونیهای سنتی ندانیم، مفهوم تعاونی نسل جدید می‌تواند تا حدی گمراه‌کننده باشد. این، مفهومی در حال تطور است و لذا آنچه در ۱۰ سال پیش "جدید" محسوب می‌شد، ممکن است در حال حاضر "قدیمی" به حساب آید.

در این نوشتار تمایزی بین تعاونیهای نسل جدید و تعاونیهای مختلط<sup>۳</sup> قائل شده است. این تمایز بین تعاونیهای مختلط که اعضا و سرمایه‌گذارانی با هویت تجاری واحد (تعاونی)

۱. استاد مدیریت و بازاریابی محصولات کشاورزی، دانشگاه لینکلن، امریکا، ایالت میسوری

1. Keith Woodford

۲. کارشناس ارشد جامعه‌شناسی و معاون دفتر تحقیقات و پژوهش، وزارت تعاون

e-mail: asgharbayat@yahoo.com

3. hybrid

دارند و تعاونیهای دارای ساختارهای تجاری چندگانه که در آنها سهامداری را همانند بنگاه سرمایه گذار - محور می نگرند و ارزش افزونی<sup>۱</sup> و بازاریابی مصرف را بر عهده دارند، صدق می کند. بسیاری از صاحب نظران کلیه این ساختارهای جایگزین را در یک گروه قرار می دهند و آنها را با این استدلال که می کوشند تا بر محدودیتهای تعاونیهای سنتی غلبه کنند، " تعاونیهای نسل جدید " می نامند، هر چند آنها آن قدر با یکدیگر تفاوت دارند که تجزیه و تحلیل جداگانه را می طلبند.

### تعاونیهای سنتی

مفهوم تعاونی " سنتی " به قرن نوزدهم باز می گردد، اما تأثیر تعاونی سنتی و افکار مرتبط با آن را هنوز هم می توان در بسیاری از تعاونیهای نیوزلند مشاهده کرد. قواعد بارز تعاونیهای سنتی به شرح زیر است:

۱. عضویت آزاد
۲. حق عضویت پایین (ناچیز)
۳. پرداخت سود محدود یا عدم پرداخت سود به سرمایه
۴. عدم افزایش ارزش سرمایه برای اعضا. اگر سرمایه از انباشت سود ناشی شده باشد، نوعاً به عنوان ذخیره غیرقابل تقسیم نگهداری می شود. گاهی وقتها به دلیل ارزشگذاری با توجه به مرور زمان، بخش عمده ارزش واقعی سهام در ترازنامه منعکس نمی شود.
۵. سرمایه در بسیاری موارد به نسبت حجم معاملات با تعاونی<sup>۲</sup> تخصیص نمی یابد. در برخی موارد، الزامات سرمایه " نامعلوم " است. در سایر موارد، اعضای پولدارتر سرمایه بیشتری می آورند تا " کنترل شرکت تعاونی را در دست بگیرند " و سود نسبتاً ثابتی بابت سرمایه دریافت نمایند.

1. value adding

2 . patronage

۶. هر عضو یک رأی دارد.

این مقررات برای تشکیل تعاونی و ایجاد قدرت برابر مناسب بودند و هنوز هم در بعضی موارد مناسب هستند، به ویژه در زمینه‌هایی مانند خدمات ساده، فراوری و فعالیتهای تجاری که نیاز به سرمایه زیاد ندارند. بسیاری از تعاونیهای تهیه و برخی از تعاونیهای بازاریابی کالا با این معیار همخوانی دارند.

با این حال، زمانی که تعاونی نیازمند یا متمایل به انجام فعالیتهای سرمایه‌بر باشد، مشکلات افزایش می‌یابد. مشکلات همچنین وقتی بروز می‌یابند که تعاونی به دلایلی در موقعیتی قرار گیرد که بهره مالکانه<sup>۱</sup> یعنی سود کارآفرینانه کسب نماید. تعاونی سنتی غالباً دارای ساختاری نیست که به اعضای خود اجازه کسب چنین منفعتی را بدهد و این امر منجر به اعوجاج اقتصادی و از دست رفتن فرصتها می‌شود.

### برخی مشکلات فراوری تعاونیها که احتمال گسترش آنها می‌رود

۱. مشکل افزایش میزان سرمایه از محل تأمین سرمایه سهمی؛ زیرا اعضا تمایل یا توان تأمین سرمایه لازم را ندارند.

۲. مشکل افزایش سرمایه قرضه (به دلیل عدم کفایت سرمایه سهمی اعضا)

۳. مشکل فرصت طلبی<sup>۲</sup> ناشی از اعضای جدیدی است که می‌توانند به عضویت تعاونی درآیند و از منافع آن بهره‌مند شوند، بدون آنکه چیزی بابت سهم سرمایه‌ای که این خدمات را برای آنان فراهم کرده، پردازند. این امر معلول فلسفه "سهولت عضویت و خروج از عضویت"<sup>۳</sup> است. وقتی مشکل فرصت طلبی وجود داشته باشد، احتمال وقوع اعوجاج اقتصادی و در نتیجه ناکارآمدی اقتصادی نیز وجود دارد. چنانچه احتمال بهره‌مند شدن فرصت طلبان از

1. economic rent

2. free rider

3. cheap in and cheap out

منافع حاصل از سرمایه‌گذاری، بیش از اعضای فعلی تعاونی باشد، اعضای کنونی تمایلی به سرمایه‌گذاری نخواهند داشت.

۴. اعضای فعلی نمی‌توانند سود سرمایه سهام خود را علی‌رغم افزایش ارزش شرکت تعاونی، کسب نمایند. این وضعیت بر کلیه اعضا اثر می‌گذارد و به‌ویژه می‌تواند برای افراد در شرف بازنشستگی آزاردهنده باشد.

۵. مشکلات ناشی از سرجمع درآمدهای<sup>۱</sup> در جایی که ارزش افزونی مبتنی بر افزایش سرمایه است، اما مازاد برگشتی بر اساس میزان داد و ستد عضو با تعاونی توزیع می‌شود. این امر منجر به انحراف اقتصادی و تصمیم به سرمایه‌گذاری غیر بهینه توسط اعضای تعاونی و در نهایت منجر به بروز قیمتی<sup>۲</sup> می‌شود که نشان می‌دهد اعضا باید فعالیتهای تولیدی خود را افزایش دهند، در حالی که علائم صحیح قیمت اقتصادی می‌گویند سرمایه‌گذاری باید در قسمتهای پایین‌تر زنجیره باشد.

با وجود این مشکلات، تعداد زیادی از تعاونیهای سنتی عملکرد بسیار موفقی داشته‌اند. با این حال، سؤال اساسی این است که آیا ساختار تعاونی سنتی برای یک سازمان آینده‌نگر در قرن بیست و یکم مناسب است.

### تعاونیهای نسل جدید

معنای تعاونی نسل جدید می‌تواند تا حدی گیج‌کننده باشد. نویسندگان مختلف، این اصطلاح را به شیوه‌های متفاوتی به کار برده‌اند.

این اصطلاح در نوشتار حاضر اشاره به تعاونیهایی دارد که ساختار آنها برای غلبه بر محدودیتهای تعاونیهای سنتی در زمینه سرمایه‌گذاری، جذب سرمایه، مشکلات فرصت‌طلبان و تجمیع درآمد تنظیم شده و در عین حال، تحت مالکیت اعضایی است که کالاهای مورد

1. income bundling

2. price signal

نیاز تعاونی را تأمین و یا از خدمات آن استفاده می‌کنند. سایر ساختارهایی که شامل سرمایه‌گذاران غیر عضو می‌باشد، جداگانه مطرح خواهند شد. در اصل، موضوع اساسی تعاونیهای نسل جدید مرتبط با چگونگی تأمین سرمایه است، به طوری که بتوانند در یک اقتصاد مدرن سرمایه‌بر<sup>۱</sup> کارایی داشته باشند و اگر مناسب تشخیص داده شدند، به طور عمودی در زنجیره ارزش<sup>۲</sup> ادغام شوند. و در بعضی موقعیتهای ممکن است مشمول ادغام افقی در فعالیتهای پیشرفته تجاری و محصولات تجاری نوین نیز بشوند.

### ویژگیهای کلیدی

۱. اعضا به نسبت معاملات خود با تعاونی در تأمین سرمایه مشارکت می‌کنند.
۲. پتانسیل دریافت افزایش بهای سرمایه [به قیمت روز] به نسبت سهام وجود دارد.
۳. هیچ نوع ذخیره غیر قابل تقسیم از پیش تعیین شده وجود ندارد.
۴. عضویت و تولید ممکن است محدود باشد. اگر قرار است شرکت تعاونی، بیشتر بازار محور باشد تا تولید محور، این محدودیت لازم است.
۵. اعضای جدید باید بهایی را برای سهام پردازند که شامل داراییهای نامحسوس تعاونی، مانند نماد تجاری<sup>۳</sup> و سرقفلی<sup>۴</sup> نیز باشد.
۶. حق رأی بر اساس میزان معامله (وسرمایه) می‌باشد.

### مسائل و مشکلات تعاونیهای نسل جدید

۱. نیاز به تأمین سرمایه زیاد ممکن است باعث دلسردی اعضای جدید شود.

---

1. capital intensive  
2. value chain  
3. brand  
4. goodwill

۲. نیاز به تأمین سرمایه زیاد با توجه به رشد مالی، می‌تواند باعث دلسردی اعضای کنونی شود.

۳. چگونه باید سهام را ارزشگذاری کرد؟

۴. پشتیبانی مالی برای رشد و پیشرفت شرکت چگونه امکان‌پذیر است؟

۵. هنوز هم ممکن است برخی مشکلات ناشی از سرجمع درآمدهای وجود داشته باشد.

### کدام تعاونیها در نیوزلند نسل جدید محسوب می‌شوند؟

تاکنون تصمیم صریحی در مورد اینکه در چه صورتی یک تعاونی باید در سطح تعاونی نسل جدید طبقه‌بندی شود، گرفته نشده است. بسیاری از تعاونیها دارای برخی ویژگیهای تعاونیهای نسل جدید هستند، در حالی که از برخی جهات، سنتی باقی مانده‌اند. به نظر می‌رسد تعاونی لینیات تاتوا<sup>۱</sup>، الزامات اساسی یک تعاونی نسل جدید را دارا باشد و شاید بتوان آن را بهترین الگوی تعاونی نسل جدید در نیوزلند دانست. تعداد اعضای این تعاونی محدود است، هرچند در سطح نظری<sup>۲</sup> این احتمال برای عضو جدید وجود دارد تا زمانی که در حوزه فعالیت تعاونی تاتوا (طبق تعریف تاتوا) زندگی می‌کند و می‌تواند حق تحویل شیر را از دامپروریهای موجود خریداری نماید، به عضویت تعاونی درآید. این حق تولید و عرضه شیر (MSEs)<sup>۳</sup> به دامپروران فعلی و بر مبنای ۱۳۰ درصد شیر تولید شده در سال ۱۹۹۹-۲۰۰۰ تخصیص داده شده است. این حق باعث رشد مقدار شیری می‌شود که می‌تواند برای تاتوا تأمین گردد و کل مبلغ نیز دریافت شود. حق تحویل شیر، از نگهداری پنج سهم ۵۰ سنتی برای هر کیلوگرم شیر خالص جداست. حق تحویل شیر در بین اعضای شرکت قابل معامله می‌باشد (اعم از خرید یا اجاره) و می‌تواند به دامپروران غیر عضو تاتوا نیز که در حوزه فعالیت شرکت تعاونی قرار دارند، فروخته شود. قیمت آن آزاد است و تابع قانون

1. Tatura Dairy Co-operative
2. in theory
3. milk supply entitlements

عرضه و تقاضا می‌باشد. بسیاری از دامپروران حق تحویل شیر مازاد خود را نگه می‌دارند، اما بهای حدود ۱۷ دلار برای یک کیلوگرم شیر خالص (سال قبل بین ۸ تا ۱۰ دلار بود) مبین تقاضا برای حق تحویل خواهد بود. اعضای تاتوا سود سرمایه بابت سرمایه‌گذاری خود را از طریق حق تحویل شیر به دست می‌آورند، بدون آنکه از مفر "فرصت‌طلبی" استفاده نمایند. علاوه بر این، تخفیف قابل توجه برای شیر عرضه شده بدون حق تحویل شیر، عامل بازدارنده قوی برای تولیدکنندگان محصولات لبنی است.

وضعیت فونترا<sup>۱</sup> که بزرگترین تعاونی لبنیات نیوزلند است، به مراتب پیچیده‌تر می‌باشد. قانون سال ۲۰۰۱ در زمینه تجدید ساختار صنایع لبنی، از فونترا می‌خواهد ساختار عضویت آزاد خود را حفظ نماید. فونترا با برقراری به اصطلاح "اقتصاد جدید"<sup>۲</sup> که شامل "سهام با قیمت عادلانه"<sup>۳</sup> نیز می‌شود، به این محدودیتها واکنش نشان داد. ارزش این سهام در بازار آزاد تعیین نمی‌شود (این کار برای تعاونی‌ای که دارای عضویت آزاد است، غیر ممکن است) بلکه توسط قیمتگذاران (ارزیابان)<sup>۴</sup> از روش تنزیل نقدینه<sup>۵</sup> (که به رویکرد DCF معروف است) تعیین می‌شود. در واقع، ارزش به صورت نظری<sup>۶</sup> معین می‌شود و مبتنی بر فرضیه‌های مهمی در مورد منافع آتی، نرخ مبادله و هزینه سرمایه می‌باشد. یکی از سازوکارهای DCF این است که فی‌نفسه شامل داراییهای نامحسوس (مانند علامت تجاری) می‌باشد که معمولاً در ترازنامه شرکتها منعکس نمی‌شود.

از اعضای کنونی که می‌خواهند فعالیت خود را توسعه دهند و همچنین از اعضای تازه‌وارد فونترا خواسته می‌شود که سهام با ارزش عادلانه بخرند. به همین نحو، کشاورزانی که

- 
1. Fonterra
  2. new economics
  3. fair value shares
  4. valuers
  5. discounted cash flow (DCF)
  6. theoretically

بازنشسته می‌شوند، می‌توانند بهای سهام خود را با همین قیمت دریافت نمایند. برای کاهش مشکلات بالقوه ناشی از تقویم سهام عمده کشاورزانی که از عضویت تعاونی خارج می‌شوند، فونترا این گزینه را در اختیار دارد تا سهام را از طریق انتشار برگه سرمایه (سهام) که دارای سودی مرتبط با نرخ سود بازار است، پرداخت نماید. این برگه‌ها در بازار، خرید و فروش می‌شوند.

با اینکه فعالیتهای اقتصادی جدید فونترا تا حدودی در راستای ویژگیهای یک تعاونی نسل جدید قرار دارد، می‌توان گفت هنوز هم مسائلی در مورد نسل جدید وجود دارد که نتوانسته به آنها پردازد؛ به‌ویژه الزامات قانونی عضویت آزاد، توانایی فونترا برای اتخاذ رویکرد بازارمحور به جای تولیدمحور را محدود کرده است.

سه شرکت خواربار فروشی فعال در نیوزلند - که بیش از ۵۰ درصد داد و ستد سوپرمارکت‌ها را در اختیار دارند - برخی ویژگیهای تعاونیهای نسل جدید را از خود نشان می‌دهند. برای مثال، عضویت در شرکت، محدود به افرادی است که مدیران شرکت آنان را مناسب تشخیص دهند و ایجاد شعب در مناطق جدید نیز به صورت متمرکز توسط شرکت تعیین می‌شود، اگر چه به نظر می‌رسد ذخایر غیر قابل تقسیم بسیار زیادی توسط این شرکتها تولید می‌شود.

به نظر می‌رسد تعاونی کود شیمیایی راونزداون<sup>۱</sup> ویژگیهای هر دو نوع تعاونی سنتی و جدید را دارا باشد. این شرکت به ارزیابی مجدد داراییهای خود می‌پردازد و برای اعضای کنونی، سهام فوق‌العاده<sup>۲</sup> صادر می‌نماید. این کار، استاندارد لازم برای عضویت اعضای جدید را افزایش می‌دهد. برای مثال، بین سالهای ۲۰۰۲ و ۲۰۰۳، تعداد سهام یک دلاری که از اعضای جدید درخواست می‌شد، از ۱۲۰ به ۱۵۱ سهم به ازای هر ۱۰۰ تن از محصولات

1. Ravensdown  
2. Bonus shares



خریداری شده افزایش یافت. بخش عمده‌ای از این افزایشها، حاصل درآمدهای تقسیم نشده‌ای بوده است که برای بازپرداخت بدهیها مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

تعاونی راونزداون هنوز هم به اصل عضویت آزاد وفادار مانده است. اگر این تعاونی مجبور می‌شد عضویت را محدود نماید، آنگاه این گونه مطرح می‌شد که این اقدامی ضد تولیدی و بدون توجه به راهبرد تجاری شرکت است که تأکید زیادی بر حفظ و افزایش سهم فروش خود در بازار دارد. راونزداون نمونه‌ای از یک شرکت تعاونی است که توانسته به سرعت رشد نموده و تعادل بسیار خوبی بین هزینه‌ها و درآمدهایش از طریق درآمدهای تقسیم نشده، برقرار نماید و از این طریق، مبالغ خوبی بر سرمایه اعضا بیفزاید؛ با این حال، در صدد تولید کودشیمیایی با قیمت پایین با توجه به میزان تورم (تعدیل براساس تورم) بوده است. در مقابل، می‌توان دو تعاونی بزرگ بازاریابی و فراوری گوشت را در زمره تعاونیهای سنتی به حساب آورد. در هر دو مورد عضویت آزاد است، بخش عمده داراییهای خالص، تخصیص داده نشده و محدودیتهای مضاعفی در مورد سهامداران وجود دارد. به همین نحو، تعاونیهای لبنیات وستلند<sup>۱</sup>، اساساً تعاونیهای سنتی محسوب می‌شوند؛ با اینکه هر یک از آنها ممکن است برخی عناصر و ویژگیهای یک تعاونی نسل جدید را دارا باشند.

البته تعاونیهای بسیاری نیز وجود دارند که می‌توانند برای تشریح طیفی از موقعیتهای به کار روند. این مثالها نشان می‌دهد که هیچ‌الگوی تعاونی خاص و منحصر به فردی برای کلیه وضعیتهای و شرایط وجود ندارد؛ اگر چه این نکته که برخی تعاونیهای سنتی می‌توانند از اصلاح ساختار مالی خود بهره‌مند شوند، جای بحث دارد.

### تعاونیهای مختلط

۱. تعاونیهای مختلط ترکیبی از ساختار تعاونی در کنار سهامداران سرمایه‌گذار هستند.

۲. برخی نویسندگان، مفهوم تعاونیهای نسل جدید و تعاونیهای مختلط را به جای هم<sup>۱</sup> به کار برده‌اند.

۳. بر اساس قانون تعاون نیوزلند، یک تعاونی مختلط تا زمانی که کنترل حداکثر ۴۰ درصد آرای آن در اختیار سرمایه‌گذاران نباشد، تعاونی محسوب می‌شود (سرمایه‌گذاران می‌توانند بیش از ۴۰ درصد سرمایه را در اختیار داشته باشند).

۴. مهمترین بحث در مورد تعاونیهای مختلط این است که سود به دست آمده چگونه باید بین اعضا و سرمایه‌گذاران تقسیم شود. مشکل این نوع تعاونیها آن است که بین منافع سرمایه‌گذاران و اعضا ممکن است تضاد ایجاد شود. حداکثر منافع سرمایه‌گذاران با کسب حداکثر سود توسط شرکت، تأمین می‌شود اما بیشترین منفعت هنگامی نصیب اعضا می‌شود که هزینه خدمات ارائه شده شرکت تعاونی به کمترین میزان برسد.

در حال حاضر، سه شرکت تعاونی در نیوزلند وجود دارند که در مسیر تعاونیهای مختلط گام برداشته‌اند. اولین آنها، شرکت بسته‌بندی کیوی و آووکادو (نوعی میوه شبیه به انبه) است که اکنون به نام ساتارا<sup>۲</sup> شناخته می‌شود و در سال ۱۹۹۹ بر اساس الگوی مختلط، تجدید ساختار شد. متعاقب آن، یک شرکت بسته‌بندی کیوی در سال ۲۰۰۰ بر این اساس بازسازی شد و در سال ۲۰۰۳ یک شرکت پرورش دام، ساختارش را بر اساس مختلط بنا نهاد. تاکنون فرصت لازم برای قضاوت کامل در زمینه موفقیت بلندمدت این ساختارها وجود داشته است. ساتارا دارای دو نوع سهام است که با عناوین سهام تجاری و سهام سرمایه‌گذاری شناخته می‌شوند. زارعانی که می‌خواهند عضو تعاونی شوند باید سهام تجاری خریداری کنند. سهام سرمایه‌گذاری اصولاً به عنوان پاداش برای اعضا صادر و از ذخایر سال ۱۹۹۹ توزیع می‌شوند و افراد غیر عضو می‌توانند آن را خریداری نمایند.

علت تبدیل ساختار ساتارا به تعاونی مختلط این بود که مقادیر زیادی داراییهای ثابت و تقسیم نشده وجود داشت. سهامداران که در آن زمان در آستانه بازنشستگی قرار داشتند، به

1. interchangeably

2. Satara

دنبال دستیابی به این داراییها بودند. حرکت به سمت "ارزش عادلانه سهام" باعث ایجاد موانع تازه برای عضویت اعضای جدید شد و می توانست منجر به مشکلات ناشی از ادامه ریسک شود. بسیاری از سهامداران سرمایه گذار در همان مراحل اولیه نیز از خدمات ساتارا بهره مند شدند. ساتارا دارای مجموعه مقرراتی است که ارزش سرمایه (سهام) بر اساس آنها تعیین می شود و از این طریق، سود سرمایه گذاران (اعم از عضو و غیر عضو) مشخص می شود. ساتارا بر اساس قانون شرکتهای تعاونی سال ۱۹۹۷ و قانون ثبت شرکتهای تجاری سال ۱۹۹۳ نیوزلند به ثبت رسیده است. این شرکت می تواند با اطمینان از اینکه بیش از ۴۰ درصد حق رأی در اختیار سرمایه گذاران غیر عضو نیست، ماهیت تعاونی خود را حفظ کند.

تفاوت اساسی بین ساتارا و ایستپک این است که در ساتارا هر فردی می تواند سهام خریداری نماید (بر اساس الگوی بازار آزاد اداره می شود) در حالی که در ایستپک فقط اعضا می توانند سهام، خرید و فروش کنند.

ویژگی مهم هر دو شرکت این است که آنها در بازاری فعالیت می کنند که رقابت در آن بسیار شدید است و در نتیجه، آنان دارای قدرت محدودی برای تأثیرگذاری بر بازار هستند. با توجه به اینکه قیمت بازار تأثیر تعیین کننده ای بر ساتارا و ایستپک دارد، به لحاظ منطقی می توان بین بازده سرمایه گذاری ناشی از انجام معاملات و ناشی از فعالیتهای سرمایه گذاری، تمایز قائل شد.

شرکت بهسازی پرورش دام (LIC)<sup>۱</sup> سومین شرکت تعاونی نیوزلند است که در سال ۲۰۰۳ به ساختار مختلط روی آورده است. دو گروه سهام با عناوین "سهام کنترل"<sup>۲</sup> و "سهام سرمایه گذاری"<sup>۳</sup> در این شرکت وجود دارند. سهام سرمایه گذاری دارای حق رأی نیست و صرفاً می تواند بین اعضا مبادله یا معامله شود (یک الگوی بسته). اعضا باید دارای حداقل دو

1. Livestock Improvement Corporation

2. control shares

3. investment shares

سهم سرمایه‌گذاری باشند و می‌توانند به ازای هر سهم کنترلی که خریداری نموده‌اند حداکثر ۳۰ سهم سرمایه‌گذاری در اختیار داشته باشند.

موضوع مهم در زمینه الگوی شرکت فوق این است که شرکت مذکور تعیین‌کننده قیمت کالاها و خدمات در بازار است یا تابع قیمت‌های تعیین شده توسط دیگران؟ شرکت بهسازی پرورش دام در حال حاضر تأمین‌کننده اصلی خدمات اصلاح نژاد و امور مربوط به صنایع لبنی در نیوزلند است و در نتیجه، انتظار می‌رود در کنترل قیمت این گونه خدمات ایفای نقش نماید. اگر این‌طور است، پس چگونه باید بهای این نوع خدمات را تعیین نمود؟ واضح است که چشم‌انداز تضاد منافع بین اعضای عادی و اعضای سرمایه‌گذار پدیدار شده است. برای تعدیل این وضعیت ویژگی‌های الگوی بسته مورد استفاده شرکت یاد شده اعضا را متقاعد می‌کند که چند سهم سرمایه‌گذاری داشته باشند و کلیه سرمایه‌گذاران را به عضویت در شرکت ترغیب می‌نماید. علاوه بر این، در اساسنامه پیشنهادی برای شرکت بهسازی پرورش دام آمده است: "به منظور تعیین قیمت کالاها و خدمات ارائه شده توسط شرکت ... این شرکت باید ثروت و دارایی برای خود ایجاد نموده ... و با توجه به شرایط بازار، بهای کالاها و خدمات خود را اعلان نماید ...". به نظر می‌رسد این امر، تضاد بالقوه‌ای را که گفته می‌شد شرکت مزبور باید بهای محصولاتش را بر اساس یک بنگاه سرمایه‌محور تعیین کند و اگر این کار را انجام دهد از یکی از ویژگی‌های مهم تعاونی چشمپوشی کرده است، حل نماید.

استفاده از الگوی مختلط در نیوزلند به اندازه‌ای جدید است که نمی‌توان از چیزی با عنوان تاریخچه آن صحبت به میان آورد. نتایج اولیه و پیشرفت ساتارا مثبت به نظر می‌رسد اما قضاوت در مورد شرکت بهسازی پرورش دام خیلی زود است. اگر چه تذکر این نکته احتیاط‌آمیز برای هر شرکت تعاونی که می‌خواهد از مبنای مختلط استفاده نماید، ضروری است تا اطمینان یابد که تضادی بین دو گروه از اعضا به وجود نمی‌آید. مثالی که می‌توان برای موارد ناشی از عدم تفکر کافی در امور ذکر کرد، مورد "انزا" است.

انزا یک شرکت بازاریابی قانونی با قدرت خرید الزامی<sup>۱</sup> در زمینه صادرات سیب و گلابی است. این شرکت، تعاونی نیست اما ساختار آن از ابتدا دارای ویژگیهایی شبیه به الگوی مختلط بوده است. هر چند این شرکت یک نوع سهم داشت، دارای دو گروه سهامدار بود که هر گروه منافع خاص خود را داشت. با اینکه کلیه اعضا حق مالکانه از یک باغ میوه داشتند، واقعیت این بود که اعضا خودشان تولید کنندگانی بودند با مقدار محدودی از سهام انزا و تعداد اندکی از سهامداران ظاهراً تولید کننده (از جمله سرمایه گذاران) که سهام زیادی در شرکت داشتند. همان گونه که قابل پیش بینی بود، پس از مدتی، بین منافع تجاری دو گروه (تولید کنندگان و سرمایه گذاران) تضاد شدیدی پدیدار شد و این امر به سرعت باعث تجدید ساختار اساسی به سمت الگوی بنگاه سرمایه گذار- محور شد. موضوع مشخصی که عمدتاً باعث ایجاد این تضاد شد، سؤال اساسی تولید کنندگان و سرمایه گذاران در مورد مصونیت از صدمات خرید و فروش تضمینی بود. به هر حال، پیام این رویداد آن است که "در نظر گرفتن تمام جوانب قبل از هر اقدام" اهمیت ویژه‌ای دارد.

### سرمایه گذاری مشترک و سهامداران شرکت تعاونی در بنگاه‌های سرمایه محور<sup>۲</sup>

این ساختار با ساختارهای مختلط نظیر ساتارا - که دارای یک هویت تجاری با دو نوع عضو (عادی و سرمایه گذار) است - تفاوت دارد. سرمایه گذاری مشترک و سهامداران شرکت تعاونی در بنگاه‌های سرمایه محور از این لحاظ با دیگران تفاوت دارند که دارای ماهیتهای تجاری مضاعف هستند. برای تشریح چنین ساختاری می توان به شرکتی اشاره کرد که تعاونی در آن دارای اقلیت یا اکثریت سهام است (یعنی عملاً یک سرمایه گذار کلیدی). برای مثال، سرمایه گذاری مشترک و شرکتهای سرمایه گذار اقماری دارای ساختاری برای پذیرفتن فعالیتهایی با ارزش افزوده و بازاریابی مصرف هستند که سرمایه بر می باشند.

1. powers of compulsory

2. Joint ventures and co-operative shareholding in investor-oriented companies

موضوع کلیدی این است که با این ترتیبات ساختاری، آیا قیمتگذاری شفاف که بر اساس آن یک محصول تولیدی بتواند از تعاونی به یک شرکت بازاریابی / ارزش افزوده انتقال یابد، وجود دارد؟

اگر اعضای فونترا مایل به تأمین سرمایه‌گذاری مورد نیاز از محل وجوه سرمایه خود نباشند، چنین ساختاری تقریباً می‌تواند برای صنایع لبنی نیوزلند مناسب باشد (که تحت حمایت یارانه‌ای فونترا برای کالاهای مصرفی می‌باشد). فونترا قبلاً نیز در سرمایه‌گذاری مشترک با بنگاه‌های سرمایه‌محور (مانند نستله) و سایر تعاونیها (نظیر بونلاک<sup>۱</sup> در استرالیا و دامپروران آمریکا) مشارکت داشته است.

این گونه ساختارها که در برگیرنده سهامداران تعاونی و بنگاه سرمایه‌گذار-مالک<sup>۲</sup> است، پتانسیل لازم برای حل مشکلات تأمین سرمایه کافی را دارند. آنها همچنین پتانسیل لازم (با توجه به ساختار تعاونی یا بنگاه سرمایه‌محور، شیوه تقسیم سود بین اعضا و موضوعاتی مانند کنترل محصول و چگونگی ارزشگذاری سهام) برای حل مشکلات اقتصادی ناشی از "سرمع در آمدی"<sup>۳</sup> را نیز دارند؛ اگر چه این امر که قیمت شفاف بازار می‌تواند مبنایی برای قیمت مبادله کالا بین تعاونی و بنگاه اقتصادی سرمایه‌محور باشد، اهمیت بسیاری دارد. با توجه به این نکته، اعضای شرکت تعاونی باید تمایل به پذیرش تنها یک سهم از سود ناشی از ارزش افزوده را داشته باشند.

بدون توجه به ساختار، نتیجه‌ای حاصل نخواهد شد. به هر حال، اعضای از تعاونی که می‌خواهند از منافع فعالیتهای سرمایه‌بر و دارای ارزش افزوده برخوردار شوند باید برای تقسیم سرمایه و سود با دیگران آماده باشند. تقسیم منافع با دیگران همواره مشکل است؛ همان‌طور که مفهوم "منصفانه"<sup>۴</sup> جنبه کاملاً انتزاعی دارد و غالباً چیزی بیش از اظهار نظر صرف نیست. حتی در مواقعی که قیمت شفاف در بازار برای مبادله کالا بین تعاونی و شرکت سرمایه‌محور وجود

- 
1. Bonlac
  2. investor-owned
  3. income bundling
  4. fair

دارد، نمی توان با اطمینان مفهوم "منصفانه" را به کار برد. ممکن است مفهوم کلی یکپارچگی عمودی، شامل منافع اقتصادی جریانات پایین دستی (مشتریان) که در قیمت بازار تبلور یافته نیز بشود و در این صورت، مانعی باشد برای اینکه همانند یک تولیدکننده در ارتباط با قیمت بازار، مورد توجه قرار گیرد.

نمونه یک تعاونی تهیه و توزیع دارای ساختار سرمایه گذاری مشترک، تعاونی مواد غذایی کشاورزی بالانس<sup>۱</sup> است. این تعاونی ۸۰ درصد سهام یک شرکت سهامی با همین نام را در اختیار دارد و مابقی سهام در اختیار شرکت نورسک - هیدرواست که یکی از بزرگترین تولیدکنندگان کود در جهان می باشد. سرمایه گذاری مشترک با شرکت مذکور می تواند بیشتر در جهت دسترسی به تخصص این شرکت باشد تا سرمایه آن.

#### خلاصه مطالب

ارائه الگویی متناسب با کلیه شرایط و موقعیتهای از تعاونی تقریباً ناممکن است. الگوی سنتی، برای نیل به صرفه جویی اقتصادی با توجه به نوع خدمت و فعالیت (مانند خرید عمده کالا یا فراوریهای ساده) و یا کسب قدرت همسنگ با سایرین، مناسب است، اگر چه دارای محدودیتهای جدی در انجام فعالیتهای سرمایه بر است. اما یک تعاونی نسل جدید که بر تولید نظارت دارد و دارای سازوکار تخصیص سرمایه به نسبت معاملات با تعاونی است، می تواند در بعضی مواقع این گونه مشکلات را حل نماید؛ هر چند در برخی مواقع که اعضای تعاونی مایل به تأمین سرمایه مورد نیاز نیستند، سایر ساختارهایی که سرمایه گذاران غیر عضو را نیز می پذیرند، مناسبتر به نظر می رسند. هر راهکاری که انتخاب شود، یک واقعیت اجتناب ناپذیر در تجارت وجود دارد و آن هم این است که در فعالیتهای اقتصادی نیازمند سرمایه زیاد، افرادی سرمایه را تأمین می کنند که امکان هدایت زنجیره ارزش و جمع آوری رانتهای اقتصادی را داشته باشند.