

plašāk raugoties, arī sabiedrība, un tad arī izskaidrot kooperācijas būtību, nepieciešamās lietas tās attīstībai, pilnveidei. Mēs birojā sazināmies gan atsevišķās sarunās, gan darba grupās, padomes sēdē, kopapulcē, lai risinātu biedru problēmas, izteiktu priekšlikumus valsts resoriem un paustu viedokli – tas palīdz darboties daudz mērķtiecīgāk un operatīvāk.

Praksē lielākoties kooperatīvus vada paši saimnieki – no pašu biedru vidus. Tikai lielākie savas nozares kooperatīvi var atļauties pilnas slodzes vadītāju. Vadītājs no biedru vidus var strādāt gana profesionāli, taču zināmā mērā būs amatu apvienotājs, jo viņam ir jāuztur divi dažādi fokusi. Pirmais – būt par saimnieku un rūpēties par savu ražu, tās kvalitāti, apjomu, saimniecības darba efektivitāti, kas ir ļoti smags un laikietilpīgs darbs. Otrais – kā kooperatīva valdes priekšsēdētājam ir jātver plašāks jautājumu loks. Tās ir B2B attiecības, nedrīkst veidoties interešu konflikti, valdes priekšsēdētājam ir jābūt kristāltīram biedru priekšā, jo sadarbības pamatā ir uzticība. Kooperatīva biedri sava darba augļu pārdošanas vai, piemēram, minerālmēslu iepirkšanas organizēšanu uztic valdes priekšsēdētājam. Kooperatīva vadītājam ir būtiska nozīme. Svarīgi ir veidot attiecības tā, lai uzticība tikai *cementējas*, lai var tiekties uz vēl augstākiem mērķiem – apjomā, kvalitātē.

To palīdz risināt arī skaidri mērķi, budžets, tā uzdevumi, atskaites, izskaidrošana biedriem, atklātība, valdes priekšsēdētāja pieejamība biedriem. Tā strādā visas Rietumu kompānijas. Piemēram, tādiem biržā kotētiem uzņēmumiem kā *Apple*, *Tesla* visu var redzēt – sākot ar mērķiem, gada uzdevumiem, regulārām atskaitēm par paveikto un beidzot ar ziņojumiem par valdes un to ģimenes locekļu darījumiem. Tas rada uzticību no biedru puses. Protams, tādas procedūras ir dārgas – atskaites ir izmaksas, kas atņem daļu no biedru peļņas, bet tas rada pamatu skaidrai, ilgtspējīgai sadarbībai un aizdzen šaubas.

Vai var teikt, ka šobrīd kooperācija lauksaimniecības nozarē tiešām attīstās vai tomēr zināmā mērā stagnē? No zemniekiem nereti dzirdēts, ka kooperācija viņiem ir lieks slogs un viņi gluži labi iztiekot arī bez tās.

Kooperatīvu skaits pieaug, arī LLKA biedru skaits ir palielinājies. Ir jau izveidoti trīs medus kooperatīvi, jauns meža nozares kooperatīvs, un vēl viena

tendence – kooperatīvi virzās uz pārstrādes attīstību, piemēram, *Baltu piens*, modernizējas *Straupe*, pārstrādē investē *LATRAPS* un *Jurgensburg Agro*. Turklāt LLKA kļūst par viedokļa līderi, kas iestājas ne tikai par kooperācijas jautājumiem, bet aptver arī tādas jomas kā ilgtspējas pārskati, kas attiektos gan tikai uz lielākajiem kooperatīviem, arī minerālmēslu imports, kas skar lauksaimniecību kopumā, u. c. Tātad tas ir jautājums par Latvijas lauksaimniecības konkurētspēju Eiropas tirgos. Par to paužam valstisku viedokli, arī sadarbojoties ar LTRK un LDDK, bet vienmēr atceramies par savu biedru interesēm.

Jā, kā uzņēmējdarbības forma kooperatīvs ir *dārgāks* un tātad no pirmā skata neizdevīgāks, jo kā biedram ir jāpiedalās arī sanāksmēs, kooperatīvs nevar nesamaksāt nodokļus, nav tādas *nerakstītas* manevra iespējas, kādas ir SIA vai slēgtai akciju sabiedrībai. Arī kooperatīva pārvaldes forma pagēr obligātu biedru vai to

spiež to darīt, uzturot cenu līmeni. Citādi jau SIA būtu grūti atrast klientus, ja nemaksātu vairāk kā kooperatīvs. Tas arī ieskicē kooperatīvu sociālo lomu, kooperatīvs veido ap sevi tādu kā *ekosistēmu*, tas ir ilgtspējīgs pasākums, bet SIA seko šodienas izdevīgumam, peļņai šodien. SIA jau rīt var likvidēt vai pārdot. To nevar izdarīt ar kooperatīvu.

Uz ko tad kooperācijai būtu šodien jāiet – uz kooperatīvo sabiedrību (KS) skaitu vai gluži otrādi – uz konsolidāciju, uz spēcīgāku, lielāku KS veidošanu? Uz starpvalstu kooperāciju?

Viens no kooperācijas mērķiem piena un graudu nozarē ir tieši apvienošanās jeb kooperatīvu konsolidēšanās. Process jau notiek. Ir viens otrā līmeņa kooperatīvs *Baltu piens*, kas apvieno deviņus citus kooperatīvus piena nozarē. *Piena loģistika* pērn pabeidza biedru pievienošanu no KS *Māšava*. Mazākie kooperatīvi pievienojās lielākajiem arī graudu nozarē, piemēram, *Kuziks*. Protams, varētu sagaidīt

JĀPANĀK LIELĀKS ATBALSTS TIEŠI PĀRSTRĀDEI, KAS PIEDER KOOPERATĪVIEM, JO TAS LĪDZSVARO EKONOMIKU UN STABILIZĒ SAIMNIEKU IENĀKUMUS. JA KOOPERATĪVAM IR PĀRSTRĀDE, TAD BIEDRI IR IEGUVĒJI JEBKURĀ GADĪJUMĀ, UN TAS JAU IR ILGTSPĒJĪGI.

pārstāvju iesaisti, kooperatīvs jākontrolē pašiem ražotājiem. Kooperatīvi arī parasti neignorē mazāk izdevīgus ražotājus – ar mazāku apjomu, jo kooperatīvs ir salīdzinoši atvērta struktūra.

Vienkāršāk ir SIA – lēmumu pieņem šaurs personu loks. Varbūt tikai viens galvenais īpašnieks. Lēmumu pieņem tādu, kā uzskata par vajadzīgu, piemēram, ka izdevīgāk ir darboties tikai ar lieliem klientiem. Būtībā SIA īpašnieks ir starpnieks, kas cenšas pēc iespējas vairāk nopelnīt. Var optimizēt arī naudas plūsmu, kā pašam patīk. Bet kooperatīvā tās vadītājam ir jāpelna biedriem, lai biedri par savu pienu, augļiem vai graudiem saņemtu iespējami augstāku cenu, ko, protams, vieglāk nodrošināt, ja ir daži lieli klienti kā SIA, nevis daudzi mazi kā biežāk ir kooperatīviem. Bet kooperatīvi veido tā saukto pamatcenu – arī SIA maksā vairāk tikai tāpēc, ka kooperatīvi

vēl straujāku konsolidāciju. Bet jau vairākus gadus akcentēju – apvienošanās darījumi ir ļoti dārgi, un to vajadzētu sekmēt. Tiem, kas varētu apvienoties, nav papildu līdzekļu, par ko algot juristu, paju vērtētājus, kā arī vajadzīgi laika un naudas resursi, lai veiktu reālu kooperatīvu saliedēšanu. Tiem, kam nav pieredzes uzņēmumu iegādē un to integrēšanā, nav ne mazākā priekšstata par izdevumu apjomu, kas nāk papildus iegādes cenai vai apvienošanās procesam, ko samaksā par aktīvu pievienošanu. Ne visi apvienošanās darījumi ir bijuši veiksmīgi. Formāli pievienot – tā ir mazāk nekā puse no izdevumiem. Pats process prasa laiku – tātad darbinieku algas, darbu ar trešajām pusēm, noformulēšanu, saliedēšanas pasākumus.

Lielāki kooperatīvi bez šaubām ir spēcīgāki – var piegādāt lielāku produkcijas apjomu, nodrošināt piegādes kvalitāti un termiņus, ir lielākas manevra iespējas.