



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ**

---

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΕΝΔΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ  
ΜΑΚΡΟΖΩΙΑ ΤΩΝ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ  
ΤΟΥ ΑΓΡΟΤΙΚΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ ΚΑΛΑΒΡΥΤΩΝ**

**Ιωάννης Θ. Παπαάνου**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Ηλιόπουλος Κωνσταντίνος, Αναπληρωτής Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ. (συνεπιβλέπων)  
Κλωνάρης Στάθης, Αναπληρωτής Καθηγητής ΓΠΑ  
Ακτύπης Αναστάσιος, Λέκτορας ΓΠΑ**

Αθήνα, Ιούνιος 2019





**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
*ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ***

---

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΕΝΔΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ  
ΜΑΚΡΟΖΩΙΑ ΤΩΝ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ  
ΤΟΥ ΑΓΡΟΤΙΚΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ ΚΑΛΑΒΡΥΤΩΝ**

**Ιωάννης Θ. Παπαάνου**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Ηλιόπουλος Κωνσταντίνος, Αναπληρωτής Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ. (συνεπιβλέπων)**  
Κλωνάρης Στάθης, Αναπληρωτής Καθηγητής ΓΠΑ  
Ακτύπης Αναστάσιος, Λέκτορας ΓΠΑ

Αθήνα, Ιούνιος 2019



---

## ΕΝΔΟ-ΕΤΑΙΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΜΑΚΡΟΖΩΙΑ ΤΩΝ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΑΓΡΟΤΙΚΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ ΚΑΛΑΒΡΥΤΩΝ

### Περίληψη

Η παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια απόκτησης του διπλώματος του μεταπτυχιακού προγράμματος του «Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας».

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη των σταδίων του κύκλου ζωής του «Αγροτικού Γαλακτοκομικού Συνεταιρισμού Καλαβρύτων ». Η ανάλυση βασίζεται στο μοντέλο του κύκλου ζωής ενός συνεταιρισμού που προτείνει ο Cook(2018). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, ο κύκλος ζωής ενός συνεταιρισμού διακρίνεται σε πέντε στάδια. Αναλύονται δεδομένα του αρχείου του Αγροτικού Γαλακτοκομικού Συνεταιρισμού Καλαβρύτων και πρωτογενή δεδομένα που συλλέχθηκαν μέσω προσωπικών συνεντεύξεων με κατοίκους της περιοχής. Η διερεύνηση επικεντρώνεται στα οικονομικά αίτια που οδήγησαν την ίδρυση του συνεταιρισμού και στους παράγοντες που επηρεάζουν την μακροβιότητα του συνεταιρισμού και την ικανότητα προσαρμογής του.

**Λέξεις κλειδιά:** κύκλος ζωής αγροτικών συνεταιρισμών, μακροβιότητα συνεταιρισμών, υγεία συνεταιρισμού, ευφυία συνεταιρισμού

---

## **INTER-CORPORATE FACTORS AFFECTING THE LONGERING OF RURAL COOPERATIVES: THE CASE OF THE AGRICULTURAL COOPERATIVE OF KALAVRITA.**

### **Abstract**

The aim of this research is to study the phases of the life cycle of Kalavrita Cooperative. This analysis is based on the model of the life cycle of the cooperative that Cook suggests. According to that model, the life cycle of a cooperative has five phases. Data from the files of the Kalavrita Cooperative have been analyzed as well as data that were collected via personal interviews with the residents of the area. The research focuses on the economic justification of Kalavrita cooperative and on the factors that influence the longevity of the cooperative as well as its adaptive capacity.

**Key words:** cooperative life cycle framework, cooperative longevity, cooperative health, cooperative genius

## Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

Η εξέλιξη ενός αγροτικού συνεταιρισμού σε βάθος χρόνου απαιτεί την συνεχή προσαρμογή. Κατά την διάρκεια των χρόνων παρουσιάζονται απειλές και ευκαιρίες στον συνεταιρισμό και παράλληλα οι εξωτερικές και οι εσωτερικές συνθήκες συνεχώς μεταβάλλονται. Η τήρηση των αξιών, των αρχών, της κουλτούρας, των λειτουργιών και των διαδικασιών αποτελεί οδηγό για την κάλυψη των αναγκών των μελών και την υγεία του συνεταιρισμού αυτού. Η κατανόηση του συνεταιρισμού στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και ταυτόχρονα ο σεβασμός προς τους κανόνες που έχουν τεθεί δίνουν την δυνατότητα στον συνεταιρισμό να προσαρμόζεται σε αυτές και να υπερνικά τυχόν προβλήματα που του δημιουργούνται.

Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιείται το μοντέλο του Cook(2018), μέρος του αρχαιακού υλικού του συνεταιρισμού Καλαβρύτων, καθώς και δεδομένα πρωτογενούς έρευνας, με σκοπό την κατανόηση και την εύρεση του σταδίου του κύκλου ζωής που βρίσκεται ο συνεταιρισμός Καλαβρύτων. Το βασικό ερώτημα που τίθεται στην παρούσα μελέτη είναι «Γιατί ο συνεταιρισμός Καλαβρύτων έχει ζήσει τόσο πολύ;». Αναζητώντας κατά αυτόν τον τρόπο τα αίτια που τον έχουν οδηγήσει στην σημερινή του εικόνα.

Ειδικότερα, στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφονται οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν με σκοπό την συλλογή πληροφοριών για την εκπόνηση της μελέτης.

Στο επόμενο κεφάλαιο δίνονται πληροφορίες για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς στην Ελλάδα, όπως ο ορισμός, η ιστορική αναδρομή, η δομή των συνεταιρισμών, ο ρόλος των συνεταιρισμών, οι συνεταιριστικές αξίες, τα οργανωτικά μοντέλα που χρησιμοποιούνται και οι παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία αυτών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο δίνονται πληροφορίες για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της ευρύτερης περιοχής των Καλαβρύτων, σύντομη ιστορική αναδρομή του συνεταιρισμού Καλαβρύτων, καθώς και πληροφορίες για την δομή του, τις εγκαταστάσεις του και για τα μέλη του.

Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο του μοντέλου του κύκλου ζωής που προτείνει ο Cook(2018).

Στο έκτο κεφάλαιο αναλύεται ο κύκλος ζωής του συνεταιρισμού των Καλαβρύτων και γίνεται ο προσδιορισμός του κύκλου ζωής και της φάσης όπου βρίσκεται.

Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο καταγράφονται τα συμπεράσματα της μελέτης.

## Κεφάλαιο 2. Μεθοδολογία μελέτης

Η μελέτη εκπονήθηκε χρησιμοποιώντας ως γνώμονα το θεωρητικό πλαίσιο του κύκλου ζωής που προτείνει ο Cook. Επίσης, μέρος του αρχαιακού υλικού του συνεταιρισμού Καλαβρύτων χρησιμοποιήθηκε για την άντληση πληροφοριών και την κατανόηση της πορείας του συνεταιρισμού. Τέλος, στα πλαίσια της μελέτης, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα με την μορφή προσωπικών συνεντεύξεων με κατοίκους της περιοχής Καλαβρύτων, η οποία πραγματοποιήθηκε κατά την διάρκεια δύο επισκέψεων στην περιοχή των Καλαβρύτων κατά τις περιόδους 2-5 Μαΐου και 21-22 Ιουνίου.

### Κεφάλαιο 3. Αγροτικοί συνεταιρισμοί στην Ελλάδα

#### Ορισμός Συνεταιρισμού

Στο πέρασμα των χρόνων, έχουν καταγραφεί αρκετές προσπάθειες, από άτομα διαφορετικών επιστημονικών πεδίων, να οριστεί η έννοια του συνεταιρισμού.

Παρακάτω παρατίθενται ορισμοί της έννοιας των συνεταιρισμών, όπως αυτή ορίζεται κατά την θέσπιση του νόμου συνεταιρισμών στην Ελλάδα το 1915, κατά την τελευταία τροποποίηση του νόμου περί συνεταιρισμών το 2016, κατά την Διεθνή Ένωση Συνεταιρισμών (International Co-operative Alliance-ICA) και κατά την USDA.

Κατά τον πρώτο νόμο που θεσπίστηκε στην Ελλάδα «περί συνεταιρισμών»(Ν.602/1915)ως συνεταιρισμός είχε οριστεί η « εταιρεία μεταβλητού αριθμού μετοχών που επιδιώκει δια τις συνεργασίας την προαγωγή της ιδιωτικής οικονομίας των συνεταίρων.

Μετά από έναν αιώνα, και πλέον, θεσμοθετημένης ύπαρξης των συνεταιρισμών στην Ελλάδα και σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία (Ν.4384/2016) ως Αγροτικός Συνεταιρισμός (ΑΣ) ορίζεται «η αυτόνομη ένωση προσώπων, η οποία συγκροτείται εθελοντικά και επιδιώκει, με την αμοιβαία βοήθεια των μελών της, την οικονομική, κοινωνική, πολιτιστική ανάπτυξη και προαγωγή τους, μέσω μιας συνιδιοκτήτης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης. Ως ΑΣ θεωρούνται και οι αλιευτικοί, κτηνοτροφικοί, πτηνοτροφικοί, μελισσοκομικοί, σηροτροφικοί, αγροτουριστικοί, αγροβιοτεχνικοί, οικοτεχνικοί και άλλοι συνεταιρισμοί, οποιουδήποτε κλάδου ή δραστηριότητας της αγροτικής οικονομίας».

Ο ορισμός που δίνεται από την ICA για την έννοια του συνεταιρισμού είναι ο εξής: « Ο συνεταιρισμός είναι μία ανθρωποκεντρική επιχείρηση που ανήκει, ελέγχεται τρέχει από και για τα μέλη του που συνειδητοποιούν τις κοινές οικονομικές, κοινωνικές, πολιτιστικές ανάγκες και φιλοδοξίες.



Ο αντίστοιχος ορισμός που δίνεται από την USDA περιγράφεται ως εξής: «Συνεταιρισμός είναι η επιχείρηση, η οποία ανήκει και ελέγχεται από άτομα τα οποία χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες της. Τα οφέλη αυτής μοιράζονται στους χρήστες έχοντας ως βάση την χρήση.»

#### 4.2 Ιστορική αναδρομή Συνεταιρισμών στην Ελλάδα

Η ίδρυση του πρώτου αγροτικού συνεταιρισμού στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκε στις αρχές του εικοστού αιώνα στην περιοχή του Αλμυρού. Ο σκοπός του συνεταιρισμού ήταν η παροχή δανείων στους συνεταιίρους για τον αλωνισμό των σιτηρών με ιδιόκτητη αλωνιστική μηχανή, η κοινή προμήθεια λιπασμάτων και αγροτικών εφοδίων και η από κοινού πώληση των τελικών προϊόντων των συνεταιίρων. Ο αριθμός των συνεταιρισμών αυξανόταν εκθετικά. Το 1915, όταν δημοσιεύτηκε ο πρώτος νόμος «περί συνεταιρισμών»(Ν.602/1915), είχαν ήδη ιδρυθεί 152 συνεταιρισμοί (Καμινάρη- Κλήμη, 2003).

Ο ρυθμός ανάπτυξης των συνεταιρισμών συνέχισε να είναι υψηλός κατά τα επόμενα χρόνια. Το έτος 1922 είχαν προσμετρηθεί 1.815 συνεταιρισμοί. Το 1923, η κυβέρνηση Πλαστήρα αποφασίζει να προχωρήσει σε απαλλοτρίωση γης, παραχωρώντας 18.129.263 στρέμματα σε 300.000 νέους ιδιοκτήτες γης. Το γεγονός αυτό, είχε άμεσο αντίκτυπο και στην αύξηση του αριθμού των συνεταιρισμών, καθώς το 1926 είχαν ιδρυθεί ήδη 2.018 συνεταιρισμοί. Το 1929, ήταν ένα κομβικό έτος για την ανάπτυξη των συνεταιρισμών, καθώς η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος ανέπτυξε δίκτυο γεωτεχνικής στήριξης και επενδυτικών πιστώσεων, με αποτέλεσμα να αυξηθούν αισθητά οι καλλιεργούμενες εκτάσεις, ο όγκος των παραγόμενων προϊόντων και, κατά συνέπεια, ο όγκος των χρηματικών ροών.

Κατά τις περιόδους δύο περιόδους δικτατορίας, 1936-1940 και 1967-1974, καθώς και στις αρχές της δεκαετίας του 1980, το συνεταιριστικό κίνημα αναπτύχθηκε και ισχυροποιήθηκε. Κατά την δικτατορία Μεταξά, 1936-1940, ο αριθμός των συνεταιρισμών εκτοξεύτηκε, καταγράφοντας 3.967 συνεταιρισμούς, εκ των οποίων το 79% χαρακτηρίζονταν ως πιστωτικοί (Αβδελίδης, 1986). Αξίζει να σημειωθεί ότι ο νόμος Ν.602/1915 είχε τροποποιηθεί 946 φορές κατά την χρονική περίοδο 1915-1970. Αν προχωρήσει κάποιος στην αποδόμηση αυτού του γεγονότος, θα αντιληφθεί ότι για την συγκεκριμένη περίοδο ο εν λόγω νόμος τροποποιείτο δύο φορές τον μήνα περίπου (Λαμπροπούλου-Δημητριάδου, 1995). Κατά τις αρχές των δεκαετιών 1980 και 1990 ο νόμος «περί συνεταιρισμών τροποποιήθηκε αρκετές φορές ακόμα.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, το κράτος προχώρησε σε χρηματοδοτήσεις γεωργικών συνεταιρισμών με σκοπό την υλοποίηση αναπτυξιακών δραστηριοτήτων. Τα κριτήρια της χρηματοδότησης βασίζονταν κυρίως σε εξυπηρέτηση πολιτικών και κομματικών σκοπιμοτήτων. Ως συνέπεια αυτού, η παροχή χρηματοδοτήσεων γινόταν

χωρίς να προηγηθεί επιχειρησιακή μελέτη, τήρηση συγκεκριμένων κριτηρίων χρηματοδότησης, χάραξη συγκεκριμένου επιχειρηματικού πλάνου, έλεγχος τήρησης δεσμεύσεων αναπτυξιακού προγράμματος. Μεγάλος αριθμός συνεταιρισμού, ύστερα από την κρατική παρέμβαση, χαρακτηρίστηκε ως υπερχρεωμένος. Από την άλλη μεριά, η λειτουργία των συνεταιρισμών έπαψε να έχει ως γνώμονα την επιχειρησιακή ανάπτυξη και την επίτευξη στόχων. Οι συνεταιρισμοί είχαν μετατραπεί σε πολιτικές αρένες, που προσπαθούσαν να αναδυθούν ομάδες ανθρώπων με κομματικά και προσωπικά συμφέροντα. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι αγρότες κατά τις αρχές της δεκαετίας του 1980 αποτελούσαν το 20% του εκλογικού σώματος.

Στις αρχές του 1990, μέλος συνεταιρισμού μπορούσε να είναι μόνο ο αρχηγός γεωργικής εκμετάλλευσης. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η πλειοψηφία των γυναικών δεν είχαν την δυνατότητα συμμετοχής σε συνεταιρισμούς. Το 1993, ύστερα από τροποποίηση του νόμου, κάθε άτομο που δραστηριοποιείται στον αγροτικό κλάδο μπορεί να μετέχει σε αγροτικό συνεταιρισμό (Parageorgiou, 2001). Το 2000, η κυβέρνηση προχωράει σε μία ακόμα τροποποίηση στον νόμο «περί συνεταιρισμών»(Ν.2810/00). Η συγκεκριμένη τροποποίηση χαρακτηριζόταν από απλότητα και αποσκοπούσε στην μείωση της κυβερνητικής παρέμβασής στους συνεταιρισμούς (Iliopoulos και Valentinou, 2012).

Ο συνεχής αύξηση του αριθμού των συνεταιρισμών μπορεί να γίνει αντιληπτή από τα στοιχεία που αναγράφονται στον παρακάτω πίνακα.

Έτος	Αριθμός Συνεταιρισμών	Αριθμός Μελών	Μέσος Αριθμός Μελών
1915	150	4500	30
1920	1171	58500	50
1930	2800	168000	60
1940	4959	405495	82
1950	6552	750000	115
1961	7543	746000	99
1970	7493	745111	99
1976	6981	697954	100
1980	7055	705560	100
1984	7817	929297	118
1991	7137	912468	128
2005	6350	746812	118

Πίνακας 1. Εξέλιξη αριθμού συνεταιρισμών στην Ελλάδα(1915-2005), Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος (Δαουτόπουλος, 2006).

Το 2010, σύμφωνα με στοιχεία της Πανελληνίας Συνομοσπονδίας Ενώσεων Αγροτικών Συνεταιρισμών(ΠΑΣΕΓΕΣ), η Ελλάδα αριθμούσε 6.376 πρωτοβάθμιους αγροτικούς συνεταιρισμούς και 112 Ενώσεις αγροτικών Συνεταιρισμών. Κατά το επόμενο έτος, η κατάργηση του Ν.2810/2000 και η θέσπιση του Ν.4015/2011, σύμφωνα με τον Ευθυμίου σε σχετικό του άρθρο (Ευθυμίου, 2017) απέβλεπε στην

κατάργηση των Ενώσεων Αγροτικών Συνεταιρισμών και την μετατροπή αυτών είτε σε πρωτοβάθμιους Αγροτικούς Συνεταιρισμούς, είτε σε Συνεταιριστικές επιχειρήσεις. Ο Ν.4015/2011 αντικαταστάθηκε πάλι με νέο νόμο το 2016 (Ν.4384/2016). Ο παραπάνω νόμος έθετε συγκεκριμένα κριτήρια κατά τα οποία οι συνεταιρισμοί ήταν υποχρεωμένοι να συμμορφωθούν άμεσα, αρχής γινομένης τον Δεκέμβριο του ίδιου έτους. Στο παραπάνω κείμενο, γίνεται αρκετές φορές αναφορά σε τροποποιήσεις και ψήφιση νόμων περί συνεταιρισμού, αξίζει να σημειωθεί ότι μέχρι το 2017 είχε καταγραφεί η ψήφιση έξι διαφορετικών νόμων περί συνεταιρισμών και άνω των χιλίων τροπολογιών( Ευθυμίου, 2017).

Κατά το έτος 2019, ο αριθμός των ενήμερων συνεταιρισμών και καταγεγραμμένων στο Εθνικό Μητρώο Συνεταιρισμών είναι 789. Παρατηρείται δραματική αλλαγή του αριθμού των συνεταιρισμών κατά το διάστημα 2010- 2019 και μερικοί από τους λόγους, σύμφωνα με τον κ. Ευθυμίου παρατίθενται παρακάτω:

- Μεγάλος αριθμός πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών προχώρησε σε συγχωνεύσεις.
- 2.100 Αγροτικοί Συνεταιρισμοί, διαπιστώθηκε πως είναι ανενεργοί και κατά συνέπεια οδεύουν προς οριστική διαγραφή.
- 610 Αγροτικοί συνεταιρισμοί δεν έχουν στην διάθεση τους τα απαραίτητα δικαιολογητικά που απαιτούνται για την εγγραφή τους στην Ψηφιακή εφαρμογή. Βρίσκονται εκτός Μητρώου μέχρι την συμμόρφωσή τους σύμφωνα με τα κριτήρια που έχουν θεσπιστεί.
- 200 συνεταιρισμοί έχουν κύκλο εργασιών μικρότερο των 30.000 €.

#### 4.3 Δομή των Συνεταιρισμών

Η έννοια δομή συνεταιρισμών αναφέρεται στον τρόπο, κατά τον οποίο οργανώνονται οι συνεταιρισμοί, με σκοπό την πραγματοποίηση όλων των εργασιών τους. Η δομή των συνεταιρισμών περιλαμβάνει την ένωση των φυσικών προσώπων σε πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς, την ένωση πρωτοβάθμιων , δευτεροβάθμιων, τριτοβάθμιων με την αμέσως ανώτερη συνεταιριστική βαθμίδα. Κατά κανόνα, η δομή των συνεταιρισμών ακολουθεί την μορφή πυραμίδας.

Πιο συγκεκριμένα, στην βάση αυτής της πυραμίδας βρίσκονται τα φυσικά πρόσωπα, δηλαδή τα μέλη του συνεταιρισμού. Στην επόμενη ακριβώς βαθμίδα, βρίσκονται οι πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί, οι οποίοι αποτελούν τις ενώσεις των φυσικών προσώπων. Ακολούθως, βρίσκονται οι δευτεροβάθμιοι συνεταιρισμοί, όπου αποτελούν τις ενώσεις των πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών. Εν συνεχεία, οι ενώσεις των δευτεροβάθμιων συνεταιρισμών χαρακτηρίζονται ως τριτοβάθμιοι συνεταιρισμοί ή Ομοσπονδίες. Και, τέλος, στην κορυφή αυτής της πυραμίδας

βρίσκονται οι Συνομοσπονδίες αποτελούμενες από την ένωση των τριτοβάθμιων συνεταιρισμών.

Η παραπάνω δομή των συνεταιρισμών ίσχυε μέχρι και το 2011.

#### 4.3.1. Πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί

Οι Πρωτοβάθμιες Αγροτικές Συνεταιριστικές Οργανώσεις (ΑΣΟ) αποτελούν την ένωση των φυσικών μελών. Ο αριθμός των μελών που μετέχουν στον αγροτικό συνεταιρισμό(ΑΣ) ποικίλει ανάλογα με τον πληθυσμό της περιφέρειας, την ομοιογένεια των δραστηριοτήτων και την συνεργασία των κατοίκων . Επίσης, περιφέρεια του συνεταιρισμού μπορεί να οριστεί ένα συγκεκριμένο δημοτικό διαμέρισμα, ενώ έδρα του συνεταιρισμού ορίζεται η περιοχή όπου στεγάζεται η Διοίκηση του συνεταιρισμού.

Οι πρωτοβάθμιοι αγροτικοί συνεταιρισμοί, ανάλογα με τη φύση της κύριας ή αποκλειστικής δραστηριότητά τους, διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Προμηθευτικοί συνεταιρισμοί, έχοντας σκοπό την προμήθεια γεωργικών εφοδίων των μελών.
- Παραγωγικοί συνεταιρισμοί, με σκοπό την από κοινού παραγωγή αγροτικών προϊόντων.
- Πιστωτικοί συνεταιρισμοί, σκοπός αυτών είναι η παροχή δανείων (καλλιεργητικών, συλλεκτικών κ.λπ.) στα μέλη του συνεταιρισμού.
- Μεταποιητικοί συνεταιρισμοί, με σκοπό την μεταποίηση των πρωτογενών αγροτικών προϊόντων των μελών του συνεταιρισμού.
- Εμπορικοί συνεταιρισμοί, με σκοπό την από κοινού διάθεση των αγροτικών προϊόντων των μελών του συνεταιρισμού.
- Συνεταιρισμοί πολλαπλού σκοπού, έχοντας πολλαπλές δραστηριότητες που αναφέρονται στα παραπάνω.

#### 4.3.2. Συνεταιριστικές εταιρείες

Οι συνεταιριστικές εταιρείες είναι οργανώσεις που δημιουργήθηκαν με σκοπό την αγορά, τη μεταπώληση, την εμπορία αγροτικών προϊόντων, την ανάληψη και την εκτέλεση παραγγελιών. Σκοπός τους είναι η υλοποίηση των στόχων τους, καθώς και η βελτίωση του εισοδήματος των συνεταιριζόμενων. Οι μέτοχοι είναι αποκλειστικά συνεταιριστικές οργανώσεις ή έχουν την πλειοψηφία των μετόχων, ενώ οι μετοχές είναι πάντα ονομαστικές. Λειτουργούν σύμφωνα με τους νόμους περί Ε.Π.Ε. και Α.Ε., παρόλα αυτά διατηρούν και ορισμένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των αρχών του

συνεταιρισμού, όπως το ότι οι μετοχές τους ανήκουν σε οργανώσεις και όχι σε πρόσωπα, καθώς και τη μη κερδοσκοπική λειτουργία τους.

#### 4.3.3. Ο ρόλος της ΠΑΣΕΓΕΣ

Η ΠΑΣΕΓΕΣ αποτελούσε την κύρια συνεταιριστική οργάνωση της Ελλάδας, ενώ απαρτιζόταν από όλες τις ενώσεις αγροτικών συνεταιρισμών και περιφέρεια της είναι ολόκληρη η Επικράτεια. Σκοπός της ήταν να συντονίζει, να προωθεί και να προάγει τις συνεταιριστικές οργανώσεις που έχουν γεωργικό περιεχόμενο, καθώς και να τις εκπροσωπεί σε διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο και όχι να ασκεί οικονομική δραστηριότητα. Στο πλαίσιο ακόμη των δραστηριοτήτων της, για την υποστήριξη των μελών της, εκπονούσε έρευνες, μελέτες, εργασίες και συνάπτει συμβάσεις έργου ή παροχής υπηρεσιών, που σχετίζονταν με τη γεωργική και τη συνεταιριστική ανάπτυξη, προκειμένου να υπάρχει καλύτερη οργάνωση και λειτουργία των συνεταιρισμών. Σύμφωνα με στοιχεία της ΠΑΣΕΓΕΣ, το έτος 2012, υπήρχαν 37 Αγροτικές Συνεταιριστικές Οργανώσεις και 109 Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών. Επίσης, η ΠΑΣΕΓΕΣ παρακολουθούσε στενά τη συνεταιριστική, φορολογική, αγροτική και αναπτυξιακή νομοθεσία που ενδιέφερε τους αγρότες και τις οργανώσεις τους, υπέβαλε προτάσεις και διεκδικούσε την εναρμόνισή τους με τα συμφέροντα και τις ανάγκες τους και παρείχε συμβουλές σε θέματα που αφορούσαν την οικονομική ενίσχυση και τα κίνητρα που αφορούσαν τα μέλη της, καθώς και σε θέματα που αφορούσαν αναδιαρθρώσεις καλλιεργειών. Ακόμη, πραγματοποιούνταν και σύναπτε συλλογικές συμβάσεις εργασίας, για το προσωπικό των Αγροτικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων κάθε βαθμίδας. Τέλος, συντόνιζε τις ενέργειες των αγροτικών συνεταιρισμών και ενίσχυε το έργο τους, παρέχοντας επιστημονική και τεχνική υποστήριξη, συμβουλές, αλλά και υπηρεσίες για την οργάνωση και την ανάπτυξή τους.

Όλα αυτά που προαναφέρθηκαν, αφορούν αγροτικές συνεταιριστικές οργανώσεις πριν από την εφαρμογή του Ν. 4015/2011 που αφορούσε την τροποποίηση των ΕΑΣ και τη μετατροπή αυτών σε Αγροτικούς Συνεταιρισμούς και σε Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις.

#### 4.3.4. Η διάσπαση της ΠΑΣΕΓΕΣ

Παρόλα αυτά, η ΠΑΣΕΓΕΣ δεν έμεινε ανεπηρέαστη από τις πολιτικές και κομματικές συνθήκες που επικρατούν, με αποτέλεσμα το 2017 να οδηγηθεί σε διάσπαση. Το συνεταιριστικό κίνημα διασπάστηκε και προχώρησε στην συγκρότηση δύο νέων φορέων. Στο τέλος Αυγούστου του 2017, συγκροτήθηκε ο «Σύνδεσμος Αγροτικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων και Επιχειρήσεων Ελλάδας» (ΣΑΣΟΕΕ) ως ενιαίος φορέας, όμως λίγες ημέρες αργότερα εμφανίστηκαν και πάλι αποσχίσεις στελεχών, οι οποίες οδήγησαν στην ίδρυση του φορέα «ΝΕΑ ΠΑΣΕΓΕΣ». Η «ΝΕΑ ΠΑΣΕΓΕΣ», όπως

φαίνεται και από την ονομασία, επιχειρεί να αποτελέσει την συνέχεια της ΠΑΣΑΓΕΣ, απαλλαγμένη από τις παθολογίες και τα κακώς κείμενα. Σύμφωνα με το καταστατικό της «ΝΕΑ ΠΑΣΕΓΕΣ», μπορούν να συμμετέχουν στην οργάνωση μόνο συνεταιρισμοί. Σύμφωνα με πληροφορίες που βρίσκονται στην ιστοσελίδα της, η «ΝΕΑ ΠΑΣΕΓΕΣ» αποτελείται από 128 μέλη. Από την άλλη μεριά, στον φορέα ΣΑΣΟΕΕ επιτρέπεται η συμμετοχή και εταιριών και αποτελείται από 89 μέλη.

#### 4.3.5. Ο ρόλος των συνεταιρισμών

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί αποτελούν μια από τις πιο σημαντικές οργανώσεις των αγροτών διεθνώς, αλλά ιδιαίτερα στις πιο ανεπτυγμένες χώρες. Ο πρώτος αγροτικός συνεταιρισμός ιδρύθηκε το 13<sup>ο</sup> αιώνα από Ελβετούς τυροκόμους. Γενικά, ως αγροτικοί συνεταιρισμοί ορίζονται όσοι δραστηριοποιούνται σε οποιοδήποτε τομέα της αγροτικής οικονομίας, για την ίδρυση των οποίων απαιτούνται τουλάχιστον δέκα (10) άτομα. Για την ενίσχυση του κεφαλαίου του συνεταιρισμού παρέχεται η δυνατότητα απόκτησης περισσότερων από μιας μερίδων, οι οποίες μπορούν να δώσουν στον κάτοχο δικαίωμα περισσότερων από μιας ψήφου, χωρίς όμως ο αριθμός αυτών να ξεπερνά τις τρεις (3). Κάθε αστικός και γεωργικός συνεταιρισμός, ως νομικό, πρόσωπο μπορεί να κηρυχτεί σε πτώχευση. Κύριος σκοπός της δημιουργίας συνεταιρισμών, όπως περιγράφεται και παραπάνω στον ορισμό που δίνεται από την ICA είναι η κάλυψη αναγκών και φιλοδοξιών αυτόνομων ομάδων ανθρώπων όπου εθελοντικά ενεργούν συλλογικά και επωφελούνται, ελέγχου είναι συνιδιοκτήτες και χαρακτηρίζονται από κοινές κοινωνικές, πολιτιστικές, οικονομικές ανάγκες και φιλοδοξίες και ενεργούν. Σύμφωνα με τον Cook οι αγροτικοί συνεταιρισμοί είναι μία προσέγγιση συνεργασίας παραγωγών με σκοπό την ενίσχυση της οικονομικής του θέσης μέσα σε μία ανταγωνιστική αγορά. Εν συνεχεία, οι Sexton, Shrader, Miller, Hansmann παρουσιάζουν κόστη συμβολαίων αγοράς που αναδύονται μέσα από την συλλογική δράση των συνεταιρισμών. Πιο συγκεκριμένα αναφέρουν τα παρακάτω κόστη:

- Simple market power- Απλή δύναμη αγοράς
- Ex-post market power- Εκ των υστέρων δύναμη αγοράς
- Asymmetric information- Ασύμμετρη πληροφόρηση
- Coordination inefficiencies - Αναποτελεσματικότητες συντονισμού
- Undue exposure risk- Υπερβολική έκθεση στο ρίσκο
- Alienation – Αλλοτρίωση

Η συγγραφή των παραπάνω όρων γίνεται στα αγγλικά καθώς η ακριβής μετάφραση στην ελληνική δεν αποδίδει την πραγματική έννοια των παραπάνω όρων. Οι εν λόγω όροι θα αναλυθούν περαιτέρω κατά την περιγραφή του κύκλου ζωής των συνεταιρισμών (Cook, 2018).

Επίσης, όπως αναφέρεται από τον Cook, κατά την περιγραφή πρώτης φάσης του κύκλου ζωής των συνεταιρισμών, όπου θα αναλυθεί και παρακάτω, η σύναψη συνεργασιών μεταξύ παραγωγών αναπτύσσει τις οικονομίες κλίμακος και με αυτόν τον τρόπο ξεπερνιούνται περιορισμοί κοστών που ενδεχομένως αντιμετώπιζαν μεμονωμένοι παραγωγοί. Οι παραπάνω παράγοντες αποτελούν κίνητρα για τους παραγωγούς για να προχωρήσουν στην σχεδίαση του συνεταιρισμού.

#### 4.3.6. Συνεταιριστικές αξίες και αρχές

Οι συνεταιριστικές αξίες (cooperative values) είναι ένα σύνολο ανθρώπινων ιδεωδών και αξιών που ενσωματώνονται στη λειτουργία των συνεταιρισμών (ή αλλιώς αναφέρονται και ως η συνεταιριστική Ιδέα). Οι αξίες τις οποίες ασπάζονται οι συνεταιρισμοί είναι σύμφυτες με τη φυσιογνωμία τους, με το ιστορικό τους παρελθόν αλλά και με τη συνταγή επιτυχίας τους. Σύμφωνα με τη διατύπωση που υιοθετήθηκε από το παγκόσμιο συνεταιριστικό συνέδριο του Μάντσεστερ (Σεπτέμβριος 1995): «Οι συνεταιρισμοί στηρίζονται στις αξίες της αυτοβοήθειας, της αυτευθύνης, της δημοκρατίας, της ισότητας, της ισοτιμίας και της αλληλεγγύης. Ακολουθώντας την παράδοση των πρωτεργατών, τα μέλη των συνεταιρισμών στηρίζονται στις ηθικές αξίες της εντιμότητας, της διαφάνειας, της κοινωνικής υπευθυνότητας και της φροντίδας για τους άλλους».

Όπως αναφέρεται και στον ορισμό του συνεταιρισμού που δίνεται από την ICA, οι συνεταιρισμοί δημιουργούνται από άτομα τα οποία έχουν κοινές οικονομικές, κοινωνικές, πολιτιστικές ανάγκες και φιλοδοξίες. Ο LeVay ότι η αντίληψη του συνεταιριστικής κουλτούρας και της κοινωνίας γύρω από τον συνεταιρισμό, μπορεί να οδηγήσει στην κατανόηση της μακροβιότητας αυτών. Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, οι συνεταιρισμοί έχουν συγκεκριμένο σκοπό, διατελούν συγκεκριμένο ρόλο και βασίζονται σε αξίες. Πολύ σημαντικό κομμάτι που επηρεάζει ακόμη και την οργανωσιακή δομή των συνεταιρισμών είναι συνεταιριστικές αρχές. Σύμφωνα με την ICA, οι συνεταιριστικές αρχές αποτελούν τον θεματοφύλακα και τον οδηγό των συνεταιρισμών κατά τον οποίο οι συνεταιρισμοί θέτουν σε πράξεις τις αξίες τους.

Η ICA περιγράφει ως βασικές αρχές τις παρακάτω:

- Οι συνεταιρισμοί αποτελούν εθελοντικούς οργανισμούς όπου το κάθε άτομο που επιθυμεί και μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες του συνεταιρισμού, μπορεί να συμμετέχει σε αυτόν ανεξαρτήτως φύλου, θρησκείας, ηλικίας, πολιτικών πεποιθήσεων.
- Οι συνεταιρισμοί αποτελούν δημοκρατικούς οργανισμούς που ελέγχονται από τα μέλη τους. Τα μέλη των συνεταιρισμών συμμετέχουν στις πολιτικές και στην λήψη απόφασης για θέματα του συνεταιρισμού. Κάθε μέλος έχει την

δυνατότητα ψήφου. Το δικαίωμα και ο τρόπος ψήφησης καθορίζεται δημοκρατικά ανάλογα τον τρόπο οργάνωσης και δομής του συνεταιρισμού.

- Τα μέλη ελέγχουν δημοκρατικά τα κεφάλαια του συνεταιρισμού, όπου συνήθως ως κεφάλαια περιγράφονται η κοινή ιδιοκτησία του συνεταιρισμού. Τα μέλη μπορούν να διανείμουν πλεονάσματα στον συνεταιρισμό . Ο λόγος αυτού μπορεί να είναι ένας ή και περισσότεροι από ένας από τους παρακάτω: ανάπτυξη συνεταιρισμού, η ενδεχόμενη θέσπιση κρατήσεων, η ενδεχόμενη επιβράβευση μελών λόγω της συμμετοχής τους σε λειτουργίες του συνεταιρισμού και η υποστήριξη δραστηριοτήτων εγκεκριμένων από τα μέλη του συνεταιρισμού.
- Οι συνεταιρισμοί είναι αυτόνομοι και ελεγχόμενοι από τα ίδια τα μέλη τους. Σε τυχούσες συμφωνίες με άλλους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων κρατικών και εξωτερικών οργανισμών, πρέπει να διασφαλίζεται ο δημοκρατικός έλεγχος που ασκείται από τα μέλη του συνεταιρισμού καθώς και ο αυτόνομος χαρακτήρας του συνεταιρισμού.
- Η ανάπτυξη του συνεταιρισμού προϋποθέτει την συνεχή εκπαίδευση των μελών, των εκλεγμένων αντιπροσώπων, των managers και των υπαλλήλων του συνεταιρισμού. Τα άτομα αυτά είναι υπεύθυνα για την ενημέρωση του κοινωνικού συνόλου για τα έργα και τα πλεονεκτήματα που παρέχει ο συνεταιρισμός.
- Η ανάδειξη συνεργασιών μεταξύ συνεταιρισμών σε τοπικό, εθνικό και πολυεθνικό επίπεδο ενδυναμώνει το συνεταιριστικό κίνημα και είναι πιο αποδοτικό για τα μέλη των συνεταιρισμών αυτών.
- Ο συνεταιρισμός πράττει με βάση τις αξίες και τις πολιτικές των μελών έχοντας ως σκοπό την ανάπτυξη του ίδιου του συνεταιρισμού και της κοινωνίας γενικότερα.

Οι συνεταιριστικές αρχές που ακολουθούνται συνδέονται άρρηκτα με την οργανωσιακή δομή που θα ακολουθήσει ο εκάστοτε συνεταιρισμός, όπως αναφέρεται και στον κύκλο ζωής των συνεταιρισμών (Cook, 2018). Επίσης, παρατηρείται ότι συνεταιρισμοί που αναπτύσσονται σε παρόμοια περιβάλλοντα έχουν υιοθετήσει παρόμοιες αρχές και παρόμοια οργανωσιακή δομή. Η δομή των συνεταιρισμών των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής βασίζεται σε τρεις βασικές αρχές: user-ownership, user-control, user benefit.

Οι βασικές συνεταιριστικές αρχές επηρεάζουν την οργανωσιακή δομή όσον αφορά την διανομή των residual claimants, των δικαιωμάτων ελέγχου μέσω της αναλογικής συνεισφοράς των patrons, την επιστροφή του ρίσκου περιορισμένων κεφαλαίων, την ισότητα κεφαλαίων πολιτικών αγοράς, μηχανισμούς ελέγχου και κανόνες εκπροσώπησης.



#### 4.4. Εσωτερική Δομή Συνεταιρισμών

Κοινό χαρακτηριστικό των συνεταιρισμών είναι το γεγονός ότι αποτελούν οργανισμούς patron-owned. Παρόλα αυτά, οι συνεταιρισμοί υιοθετούν διαφορετική δομή ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων, καταμερισμού εσόδων και δικαιώματα ελέγχου. στην Ευρώπη καταγράφονται διαφορετικά κυβερνητικά μοντέλα τα οποία επικεντρώνονται στον εντοπισμό των λειτουργιών της λήψης απόφασης και στην πραγματική και τυπική εξουσία.

Στην Ευρώπη παρατηρούνται δυο γενικά μοντέλα διακυβέρνησης συνεταιρισμού, τα οποία κατανέμονται γεωγραφικά στην νότια και στην βόρεια Ευρώπη (Hanisch, Rommel, & Bijman, 2012; Van der Sangen & Bijman, 2012). Τα μοντέλα που αναλύονται παρακάτω αποτελούν επεκτάσεις του παραδοσιακού μοντέλου συνεταιρισμού.

Σύμφωνα με το παραδοσιακό μοντέλο συνεταιρισμού υποχρεωτικά σώματα στην λήψη απόφασης είναι η Γενική Συνέλευση και το Διοικητικό Συμβούλιο. Σε μερικές χώρες υποχρεωτική είναι και η ύπαρξη του Εποπτικού Σώματος. Κατά το παραδοσιακό μοντέλο συνεταιρισμού η Γενική Συνέλευση εκλέγει εκπροσώπους, οι οποίοι με την σειρά τους συγκροτούν το Διοικητικό συμβούλιο και διαχωρίζουν ευθύνες και αρμοδιότητες.

- Ο ρόλος της Γενικής Συνέλευσης είναι να ασκεί εκ των υστέρων έλεγχο στις αποφάσεις μέσω της των δικαιωμάτων ελέγχου και του δικαιώματος ψήφου που έχει, το οποίο μπορεί να βασίζεται σε κάποια αναλογία ή να είναι αντιπροσωπευτικό (ένα μέλος-μία ψήφος). Επίσης, η Γενική συνέλευση εκλέγει τόσο το Διοικητικό Συμβούλιο όσο και το Εποπτικό Σώμα, όπου αυτό υφίσταται.
- Ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου είναι να ασκεί εκ των προτέρων έλεγχο στις αποφάσεις και την διαχείριση αποφάσεων του συνεταιρισμού εξαιρουμένων των αποφάσεων που απαιτείται η συγκατάθεση της Γενικής Συνέλευσης. Ο πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου έχει την δυνατότητα άσκησης veto. Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει και την τυπική και την πραγματική εξουσία, καθώς οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά από τα μέλη του.
- Η ύπαρξη του εποπτικού σώματος στο παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης δεν είναι υποχρεωτική δια νόμου. Παρόλα αυτά, σε μερικές χώρες έχει δοθεί το δικαίωμα να συμμετέχουν στο Εποπτικό σώμα μη μέλη του συνεταιρισμού που έχουν εξειδικευμένες γνώσεις με σκοπό την άσκηση ελέγχου εκ των υστέρων της απόφασης.

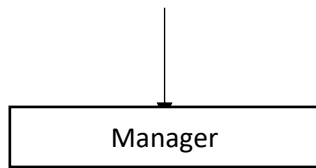


Σχήμα 1. Παραδοσιακό μοντέλο Διακυβέρνησης στην Ευρώπη

Όπως προαναφέρθηκε το παραδοσιακό μοντέλο, όπως περιγράφεται παραπάνω δεν υιοθετείται πλέον από όλες τις χώρες της Ευρώπης και πλέον παρατηρείται γεωγραφική διάσπαση όσον αφορά την υιοθέτηση μοντέλων διακυβέρνησης στο Βόρειο και στο Νότιο τμήμα της Ευρώπης. (Bijman et al., 2012, Brazda, 2004, Hendrikse, 2005, 2007, Kramer & Brazda, 2004, Lengsfeld, Muller, & Ziesenis, 2010, Nilsson & Ollila, 2006, Ringle, 2007). Παρατηρούνται κυβερνητικά μοντέλα που αποτελούν επεκτάσεις του παραδοσιακού μοντέλου και μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρία γενικά μοντέλα: 1. extended traditional, 2. managerial, 3. Corporate models.

1. Στο extended traditional model τα όργανα που είναι υποχρεωτικά στην διακυβέρνηση του συνεταιρισμού είναι η Γενική Συνέλευση, το Διοικητικό Συμβούλιο ενώ το εποπτικό σώμα δεν είναι υποχρεωτικό δια νόμου σε όλες τις χώρες παρά μόνο σε αυτές που έχουν οργανωτικά περίπλοκη δομή συνεταιρισμών. Σε αυτό το μοντέλο διακυβέρνησης σε αντίθεση με το παραδοσιακό μοντέλο, παρατηρείται η είσοδος ατόμου μη μέλους του συνεταιρισμού που φέρει τεχνογνωσία ως στην θέση του manager. Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για την πρόσληψη του manager, ενώ παράλληλα διατηρεί την λήψη στρατηγικών αποφάσεων και ο manager αναλαμβάνει την λήψη όλων των διαδικαστικών αποφάσεων.
  - a. Ο ρόλος της Γενικής Συνέλευσης σε αυτό το μοντέλο είναι η άσκηση εκ των υστέρων ελέγχου αποφάσεων, όπως ακριβώς έπραττε και στο παραδοσιακό μοντέλο.
  - b. Το Διοικητικό συμβούλιο ασκεί εκ των προτέρων έλεγχο απόφασης, παρόλα αυτά η λήψη αποφάσεων γίνεται από τον manager.
  - c. Το εποπτικό σώμα δεν είναι υποχρεωτικό δια νόμου στις περισσότερες χώρες εκτός αν προβλέπεται λόγω πολυπλοκότητας της οργάνωσης των συνεταιρισμών. Ως επί των πλείστων, το εποπτικό σώμα αποτελείται από μέλη του συνεταιρισμού παρόλα αυτά σε μερικές χώρες δίνεται η δυνατότητα ο συνεταιρισμός να προσλάβει ειδικά καταρτισμένα άτομα για να συμμετέχουν σε αυτό. Ο ρόλος του εποπτικού σώματος είναι η άσκηση εκ των υστέρων ελέγχου της απόφασης.
  - d.

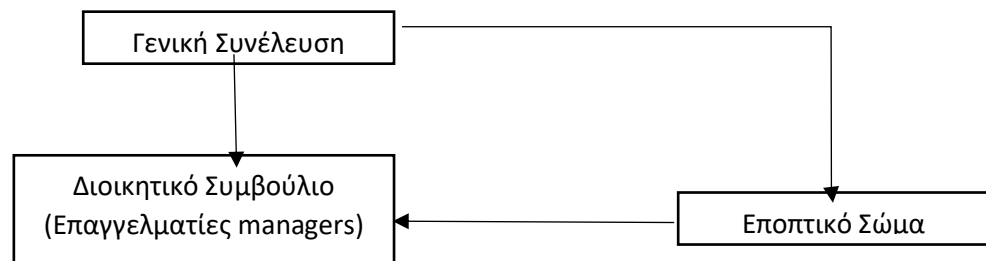




Σχήμα 2. Extended Traditional μοντέλο Διακυβέρνησης στην Ευρώπη

## 2. Managerial model

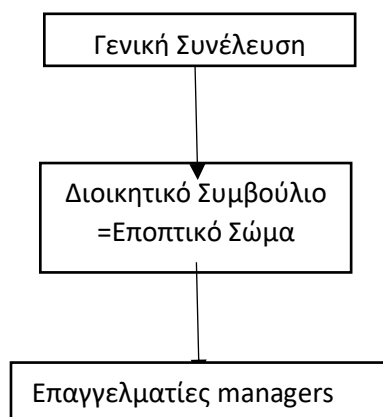
Το συγκεκριμένο μοντέλο ενδυναμώνει την άσκηση διακυβέρνησης του Διοικητικού Συμβουλίου και του manager. Στο Διοικητικό Συμβούλιο συμμετέχουν μόνο άτομα τα οποία δεν είναι patrons του συνεταιρισμού, είναι υπεύθυνα για την λήψη αποφάσεων των **λειτουργιών αυτού και έχουν την τυπική και πραγματική εξουσία του συνεταιρισμού**. Από την άλλη μεριά, η Γενική Συνέλευση του συνεταιρισμού έχει την δυνατότητα άσκησης ελέγχου των αποφάσεων που παίρνει το Διοικητικό Συμβούλιο. Το εποπτικό σώμα στο συγκεκριμένο μοντέλο ασκεί εκ των υστέρων έλεγχο της απόφασης στο Διοικητικό Συμβούλιο.



Σχήμα 3. Managerial model Διακυβέρνησης στην Ευρώπη

## 3. Corporate model

Στο συγκεκριμένο μοντέλο το Διοικητικό Συμβούλιο και το Εποπτικό Σώμα αποτελούν ένα κοινό σώμα στο οποίο μπορούν να συμμετέχουν τόσο μέλη όσο και μη μέλη- εξειδικευμένα άτομα, παρόλα αυτά βάση νόμου τα δύο τρίτα του Διοικητικού Συμβουλίου πρέπει να αποτελούνται από μέλη του συνεταιρισμού. Η λήψη αποφάσεων γίνεται από επαγγελματίες managers, όπου κατέχουν και την πραγματική και την τυπική εξουσία. Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι μόνο υπεύθυνη για την άσκηση ελέγχου απόφασης.



Σχήμα 4. Corporate model Διακυβέρνησης στην Ευρώπη

Από την άλλη μεριά στην Νότια Ευρώπη τα κύρια μοντέλα συνεταιριστικής διακυβέρνησης είναι το παραδοσιακό μοντέλο και το extended traditional (Bono, 2012, Buttigieg & Zahra, 2012, Georgiou, 2012). Το παραδοσιακό μοντέλο χρησιμοποιείται στην πλειοψηφία των μικρών, τοπικών συνεταιρισμών που βρίσκονται γύρω από την περιοχή της Μεσογείου, όπως φαίνεται και στο σχήμα 1. Αντιθέτως, σε συνεταιρισμούς μεγαλύτερου μεγέθους υιοθετείται το extended traditional μοντέλο, καθώς γίνεται πρόσληψη κατάλληλων και εξειδικευμένων managers, όπως έχει περιγραφεί παραπάνω και φαίνεται στο Σχήμα 2.

#### 4.5. Παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία των συνεταιρισμών στην Ελλάδα

Οι συνεταιρισμοί, όπως κάθε επιχείρηση που λειτουργεί στην ελεύθερη οικονομία, επηρεάζονται από ποικίλους παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε εσωτερικούς και εξωτερικούς. Ο όρος εσωτερικός παράγοντας χρησιμοποιείται με σκοπό την περιγραφή των παραγόντων που επηρεάζουν την δομή, την λειτουργία, την στρατηγική, που θέτει ο κάθε συνεταιρισμός. Από την άλλη μεριά, ο όρος εξωτερικός παράγοντας χρησιμοποιείται με σκοπό να περιγράψει το σύνολο των εξωγενών συνθηκών που επηρεάζουν τον συνεταιρισμό, όπως πολιτικές εξελίξεις, τάσεις της αγοράς (Δαουτόπουλος, 2006).

Πριν την δημιουργία του Εθνικού Μητρώου Συνεταιρισμών, υπήρχε η εκτίμηση ότι βρίσκονται σε λειτουργία 6.770 συνεταιρισμοί. Στον απόηχο αυτού του τεράστιου αριθμού, για τα ελληνικά δεδομένα, θα μπορούσε να δημιουργηθεί η εντύπωση πως η Ελλάδα αποτελεί μία υπερδύναμη συνεταιρισμών σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Παρόλα αυτά, οι περισσότεροι συνεταιρισμοί παρέμεναν φτωχοί λειτουργικά και τα μέλη αυτών δεν απολάμβαναν τα οφέλη των συνεταιρισμών που αναφέρονται στην θεωρία (Ιλιόπουλος, 2000). Αποτελεί αξιοσημείωτο γεγονός με βάση στοιχεία του Ευρωπαϊκού Αγροτικού συνεταιριστικού κινήματος, ότι στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται πολυάριθμοι συνεταιρισμοί η οποίοι παρέχουν πάρα πολύ μικρή αξία στους αγρότες παραγωγούς (Ιλιόπουλος και Valentinov, 2012).

Επίσης, η ανυπαρξία κατάλληλης οργάνωσης, η μη στελέχωση των συνεταιρισμών με εξειδικευμένα άτομα, η ανάμιξη της Διοίκησης στο έργο της Διαχείρισης αποτελούν επιπρόσθετους εσωτερικούς παράγοντες, που μπορούν να επηρεάσουν την πορεία του συνεταιρισμού (Καμενίδης, 2004).

Το κλίμα έντονου ανταγωνισμού, που δημιουργείται λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων, της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της εκβιομηχάνισης της γεωργίας, δεν αφήνει ανεπηρέαστο τους συνεταιρισμούς. Η αντιμετώπιση των παραπάνω προκλήσεων, θέτει αναγκαία την επένδυση σημαντικών κεφαλαίων, με σκοπό τον εκσυγχρονισμό των συνεταιρισμών. Από την άλλη μεριά, όμως, οι συνεταιρισμοί αδυνατούν να παρέχουν κίνητρα στα μέλη τους, ώστε αυτοί με την σειρά τους να προχωρήσουν σε επένδυση κεφαλαίων και να συμμετέχουν στην επιθετική ανάπτυξη των συνεταιρισμών ( Ηλιόπουλος, 2004). Συμπερασματικά, η έλλειψη συνεταιριστικής κουλτούρας επηρεάζει άμεσα την πορεία του συνεταιρισμού (Lamproroulou et al., 2006), καθώς και η ευκαιριακή συμπεριφορά των αρχηγών των συνεταιρισμών, με σκοπό την προσωπική τους ανάδειξη σε κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο ( Ιλιόπουλος και Valentinov, 2012).

Οι συνεταιρισμοί στην Ελλάδα λειτουργούσαν και ίσως ακόμα λειτουργούν με βάση τις κυβερνητικές και τις πολιτικές πεποιθήσεις. Όπως αναφέρεται και στο άρθρο των Ιλιόπουλος και Valentinov που δημοσιεύτηκε το 2012, οι συνεταιρισμοί αποτελούσαν ένα πολιτικό, κυβερνητικό και κομματικό εργαλείο και αποσκοπούσαν στην ανάδειξη τοπικών ηγετών που θα μπορούσαν να ασκούν πολιτική σύμφωνα με τον κομματικό χώρο στον οποίο ανήκαν και να ελέγχουν τις αποφάσεις και τις προθέσεις των μελών των συνεταιρισμών. Οι συνεταιρισμοί είχαν μετατραπεί σε κομματικές και κατ' επέκταση σε πολιτικές αρένες, που ο σκοπός στους πλέον δεν ήταν η επίτευξη των στόχων που είχε θέσει ο εκάστοτε συνεταιρισμός αλλά η επικράτηση ενός εκ των δύο κυρίαρχων πολιτικών φορέων της «Νέας Δημοκρατίας» και του «ΠΑΣΟΚ». Η έντονη κομματική και πολιτική παρέμβαση στον χώρο των συνεταιρισμών μπορεί να αιτιολογηθεί σε μεγάλο βαθμό, καθώς ο αριθμός των αγροτών- μελών συνεταιρισμών αποτελούσε το 20% του εκλογικού σώματος των εθνικών εκλογών.

Σκοπός των αυτών των κομμάτων είναι η ανάδειξη τοπικών ηγετών όπου θα έδινε την δυνατότητα στο εκάστοτε κόμμα να κατευθύνει τις προτιμήσεις των αγροτών. Οι τοπικοί ηγέτες που αναδείχθηκαν μέσω των παραπάνω κομμάτων, είχαν και αυτοί με την σειρά τους κίνητρα προσωπικής ανάδειξης, με αποτέλεσμα να πράττουν με γνώμονα την προσωπική τους ανάδειξη, παραβλέποντας κατά αυτόν τον τρόπο τις ανάγκες, τους στόχους και τις φιλοδοξίες των συνεταιρισμών. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου τοπικοί ηγέτες χρησιμοποίησαν το συνεταιριστικό κίνημα ως ενδιάμεσο σκαλοπάτι της πορείας τους προς το Εθνικό ή το Ευρωπαϊκό κοινοβούλιο (Δημάκης, 2004).

Παρόλα αυτά, κυβερνητική παρέμβαση πραγματοποιείτο και μέσω της ψήφισης διαφορετικών τροποποιήσεων και νόμων περί συνεταιρισμών όπως έχει προαναφερθεί στην παρούσα μελέτη. Το 2000 ψηφίστηκε ο Ν.2810/2000, ο οποίος χαρακτηριζόταν από απλότητα και αποσκοπούσε στην μείωση της επεμβατικότητας των κυβερνήσεων στους συνεταιρισμούς (Ανα-Μραγι, 2006). Κατά το ίδιο χρονικό διάστημα, οι τιμές των προϊόντων του πρωτογενή τομέα παραγωγής έπεσαν δραματικά παγκοσμίως, με αποτέλεσμα πολλοί συνεταιρισμοί να μην έχουν την δυνατότητα να προστατέψουν τους παραγωγούς- μέλη και εν συνεχεία οι ίδιοι οι συνεταιρισμοί βρέθηκαν να αντιμετωπίζουν βασικές προκλήσεις και στρατηγικά διλήμματα (Ιλιουριος, 2002).

Όπως έχει προαναφερθεί ο αριθμός των συνεταιρισμών στην Ελλάδα ήταν ο μεγαλύτερος σε σχέση με αυτόν άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Μερικοί από αυτούς του συνεταιρισμούς δεν είχαν κανέναν επιχειρησιακό σκοπό και αποσκοπούσαν μόνο στην ανάδειξη συγκεκριμένων προσώπων και συγκεκριμένων πολιτικών πεποιθήσεων. Η ανάδειξη αυτών των προσώπων μπορούσε να γίνει μέσω είτε των πρωτοβάθμιων, είτε των δευτεροβάθμιων, είτε των τριτοβάθμιων συνεταιρισμών, όπως αυτοί ορίζονται παραπάνω. Κύριο όργανο εκπροσώπησης του συνεταιριστικού κινήματος της Ελλάδος στο εσωτερικό και στο εξωτερικό αποτελούσε μέχρι προσφάτως η ΠΑΣΕΓΕΣ, η οποία και διαλύθηκε το 2017 και παράλληλα δημιουργήθηκαν δύο νέοι φορείς εκπροσώπησης ανεξάρτητοι μεταξύ τους, η ΝΕΑ ΠΑΕΣΕΓΕΣ και η ΣΑΣΟΕ. Καθόσον η ΠΑΣΕΓΕΣ ήταν ο κύριος εκπρόσωπος του συνεταιριστικού κινήματος, οι εκπρόσωποι της αναδεικνύονταν μέσω των εκπροσώπων των δευτερογενών συνεταιρισμών. Η συμμετοχή ατόμων στην ΠΑΣΕΓΕΣ και η εκπροσώπηση του συνεταιριστικού κινήματος εντός και εκτός των συνόρων έδινε την δυνατότητα στους εκπροσώπους να εκτίθενται και να συμμετέχουν στην λήψη απόφασης τόσο σε εθνικό όσο και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο. Τα πολιτικά πλεονεκτήματα ενός τέτοιου εκπροσώπου όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω είναι πολλαπλά. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, οι συνεταιρισμοί να αποκτούν μία πελατειακή σχέση με τον εκάστοτε πολιτικό χώρο που τους αντιπροσώπευε και η διαδικασία αυτή να ανακυκλώνεται επί σειρά ετών, και είναι έντονα συνδεδεμένη με την διαφθορά των συνεταιρισμών στην Ελλάδα( Demakis,2004, p.69)

Συμπερασματικά, το σύνολο των παραπάνω γεγονότων οδήγησε στην δημιουργία χρεών 850 εκατομμυρίων Ευρώ κατά το έτος 2005, προς την Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος από μεριάς συνεταιρισμών, τη χαμηλή ποιότητα παραγόμενων προϊόντων, αδυναμία εξασφάλισης εισοδήματος μελών συνεταιρισμού, χαμηλές επενδύσεις. Επιπλέον, τα παραπάνω γεγονότα συνδέονται άρρηκτα με την μειωμένη δραστηριότητα των συνεταιρισμών στην αγορά και την δημιουργία του αισθήματος δυσπιστίας από τους αγρότες προς το επιχειρησιακό μοντέλο του συνεταιρισμού. Τέλος, συγκρίνοντας τις επτά συνεταιριστικές αρχές που δίνονται από την ICA και περιγράφηκαν παραπάνω θα γίνει αντιληπτό ότι στην περίπτωση της Ελλάδας δεν είχαν ιδιαίτερη απήχηση.

#### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4**

##### Ξένη βιβλιογραφία

1. Ana-Mpagi (2006), 'Extension of tenure for boards of agricultural cooperatives', electronic newspaper Ana-Mpagi, available from website: <http://anagi.ana-mpa.gr/articleview1.php?id=2941>.
2. Bijman, J., Hendrikse, G., & van Oijen, A. (2013). Accommodating two worlds in one organization: Changing board models in agricultural cooperatives. *Managerial and Decision Economics*, vol. 34, forthcoming.
3. Bono, P. (2012). Support for farmers' cooperatives. Unpublished Country Report Italy, Wageningen UR, The Netherlands.
4. Brazda, J. (2004). Perspectives of agricultural co-operatives in Austria. In J. Brazda (Ed.), *Agricultural co-operatives are facing a challenge* (pp. 5–28). Vienna, Austria: University of Vienna, Department of Business Studies.
5. Buttigieg, G., & Zahra, E. (2012). Support for farmers' cooperatives. Unpublished Country Report Malta, Wageningen UR, The Netherlands.
6. Georgiou, E.K. (2012). Support for farmers' cooperatives. Unpublished country report Cyprus, Wageningen UR, The Netherlands.
7. Hanisch, M., Rommel, J., & Bijman, J. (2012, March). Governance and performance-analyzing patterns of internal governance in agricultural cooperatives across the EU-27. Paper presented at the International Conference Cooperative Responses to Global Challenges, Berlin, Germany.

8. Hendrikse, G. (2005). Contingent control rights in agricultural cooperatives. In T. Theurl & E.C. Meyer (Eds.), *Strategies for Cooperation* (pp. 385–393). Maastricht: Shaker Verlag.
9. Hendrikse, G. (2007). Two vignettes regarding boards in cooperatives versus corporations. In K. Karantininis & J. Nilsson (Eds.), *Vertical markets and cooperative hierarchies* (pp. 137–150). Dordrecht: Springer.
10. Iliopoulos και Valentinov, 2012, Opportunism in agricultural cooperatives in Greece, *Outlook on AGRICULTURE* Vol 41, No 1, 2012, pp 15–19 doi: 10.5367/oa.2012.0071
11. Iliopoulos, C. (2002), 'Preparing Greek agricultural cooperatives for the 21st century: a new institutional economics approach' (in Greek), *Syneteristikoi Provlimatismoi*, Vol 1, pp 197–214.
12. Kramer, J.W., & Brazda, J. (2004). Corporate governance in German rural co-operatives from a property rights point of view. In J. Brazda (Ed.), *Agricultural co-operatives are facing a challenge* (pp. 29–61). Vienna, Austria: University of Vienna, Department of Business Studies. Lengsfeld, S., Müller, D., & Zieseniss, R. (2010).
13. Lengsfeld, S., Müller, D., & Zieseniss, R. (2010). Group and shareholding structures of agricultural, input supply and service cooperatives in Germany 60, 290–304.
14. Nilsson, J., & Ollila, P. (2006). The dairy co-operatives in the Nordic countries. Report to the National Dairy Development Board of India. Uppsala, Sweden: Swedish University of Agricultural Sciences, Department of Economics.
15. Papageorgiou, 2001, The new cooperative as the basis for restricting and improving the market positioning of modern Greek cooperative. ??????
16. Ringle, G. (2007). Cooperative principles in the field of tension between tradition and modernity. (Working paper Heft 01/2007). Germany: Hochschule Wismar, University of Technology Business and Design.
17. Van der Sangen, G., & Bijman, J. (2012). Internal governance of cooperatives. Unpublished report, Wageningen UR, The Netherlands.



## Ελληνική βιβλιογραφία

1. Αβδελίδης Π., 1986. Το αγροτικό συνεταιριστικό κίνημα στην Ελλάδα. Ιστορική εξέλιξη και δράση. Προβλήματα και προοπτικές ανάπτυξης, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
2. Δαουτόπουλος Γ., 2006, Κοινωνιολογία του Συνεργατισμού, Εκδόσεις Ιδίου.
3. Δημάκης Ι., «Συνεταιριστική Ιδέα και Επιχειρηματικότητα στο Πλαίσιο της Ε.Ε.» Εκδόσεις Σταμούλη (2004), , Αθήνα ,σ.59–70.
4. Καμενίδης Χ., 2001, Συνεταιρισμοί, Αρχές-Οικονομική-Πολιτική-Οργάνωση- Ανάπτυξη Νομοθεσίας, Εκδοτικός Οίκος αδελφών Κυριακίδη ΑΕ, Θεσσαλονίκη.
5. Λαμπροπούλου-Δημητριάδου Β., 1995, Κριτική θεώρηση της Ελληνικής συνεταιριστικής Νομοθεσίας, Συνεταιριστική Πορεία, Τεύχος 38, σελ. 95-107.

## Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

1. <http://www.agrotypos.gr/mobile.asp?mod=articles&id=97646>
2. <http://www.kathimerini.gr/876530/article/epikairothta/ellada/dyo-paseges-meta-th-dialysh-ths-paseges>
3. <https://eleourgiki.com/companies/elaiourgiki-ksepep/history.html>
4. <https://www.agro24.gr/agrotika/agrotikes-organoseis/karamihas-apantaston-apostoloy-i-paseges-tha-synehisei-na-yparhei-kai>
5. [https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2017/11/Synetairismoi\\_Final.pdf](https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2017/11/Synetairismoi_Final.pdf)
6. <https://www.neapaseges.gr/>

### Κεφάλαιο 5. Αγροτικός Γαλακτοκομικός Συνεταιρισμός Καλαβρύτων

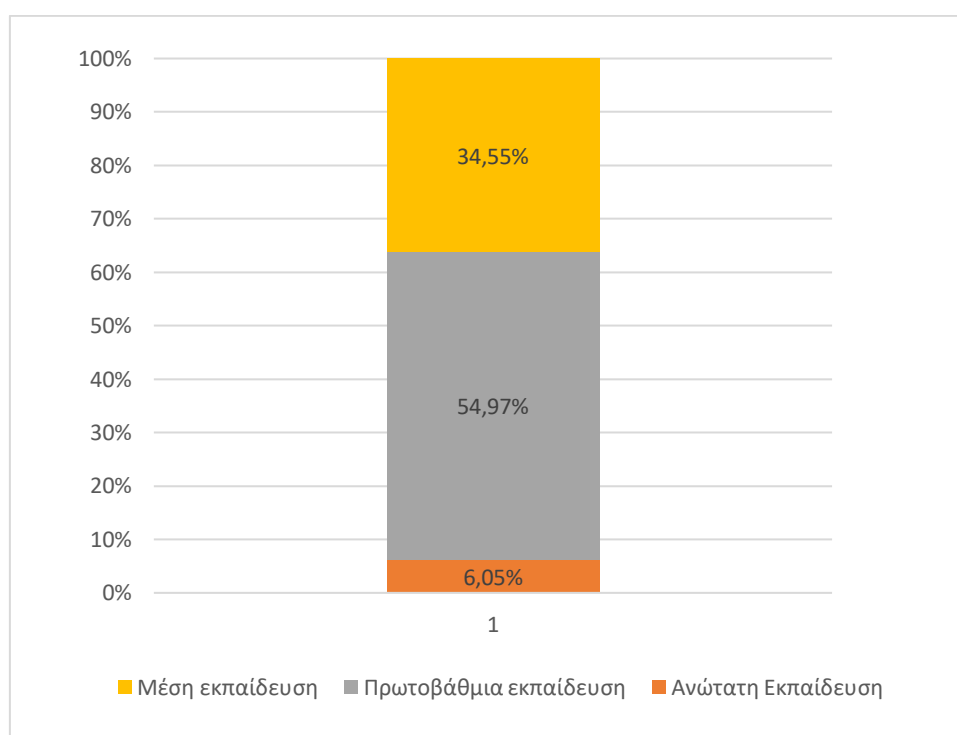
#### 5.1. Χαρακτηριστικά περιοχής Καλαβρύτων

Τα Καλάβρυτα βρίσκονται στην ενδοχώρα του νομού Αχαΐας ,στους πρόποδες του όρους Χελμού σε υψόμετρο 756 μέτρων από την θάλασσα και χαρακτηρίζονται ως ορεινή περιοχή. Τα Καλάβρυτα αποτελούν την έδρα του Καλλικρατικού, πλέον,

ομώνυμου Δήμου, που εκτείνεται σε όλη την επαρχία των Καλαβρύτων, εξαιρουμένης της περιοχής του πρώην Δήμου Νωνακρίδος, η οποία ανήκει στον Δήμο Αιγιαλείας.

Σύμφωνα με την απογραφή του 2011, ο Δήμος Καλαβρύτων κατοικείται από 11.045 άτομα, εκ των οποίων το 95,31% είναι ημεδαπή και το υπόλοιπο 4,69% αλλοδαποί .

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι η πλειοψηφία του πληθυσμού έχει λάβει δημοτική εκπαίδευση, και το ποσοστό αυτό αγγίζει το 54,97%. Εν συνεχεία, ποσοστό 34,55% έχει λάβει μέση εκπαίδευση, ενώ μόνο το 6,05% του πληθυσμού έχει λάβει ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση.



Γράφημα 1. Επεξεργασία στοιχείων απογραφής 2011. Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Τα τελευταία χρόνια, έχουν αναπτυχθεί ποικίλες δραστηριότητες στην ευρύτερη περιοχή των Καλαβρύτων, που συνδέονται κυρίως με την αξιοποίηση των διαφόρων μορφών τουρισμού και την κτηνοτροφία.

Τα Καλάβρυτα διαθέτουν πλούσια ιστορία και σε συνδυασμό με το ιδιαίτερο γεωγραφικό ανάγλυφο που βρίσκονται έλκουν επισκέπτες. Μερικά από τα αξιοθέατα είναι τα παρακάτω: η Ιερά Μονή Αγίας Λαύρας, η Ιερά Μονή Μεγάλου Σπηλαίου, το Μουσείο Καλαβρυτινού Ολοκαυτώματος και το μνημείο των εκτελεσθέντων του 1943. Επίσης, Στην κορυφή του Χελμού, εντός των ορίων του δήμου, βρίσκεται το Τηλεσκόπιο Αρίσταρχος ενώ στην πόλη των Καλαβρύτων καταλήγει ο Οδοντωτός

σιδηρόδρομος Διακοπού-Καλαβρύτων. Τα φυσικά αξιοθέατα του δήμου περιλαμβάνουν το Φαράγγι του Βουραϊκού, τα Ύδατα της Στυγός και το Σπήλαιο των Λιμνών. Τέλος , κοντά στα Καλάβρυτα βρίσκεται και το Χιονοδρομικό κέντρο Καλαβρύτων.

Σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι της τοπικής οικονομίας αποτελεί η κτηνοτροφία. Στην περιοχή των Καλαβρύτων εδρεύουν αρκετές τυροκομικές μονάδες . Η έννοια της συλλογικής επιχειρηματικότητας έχει πάρει σάρκα οστά στην περιοχή των Καλαβρύτων, όπου από το 1963 εδρεύει ο Αγροτικός Συνεταιρισμός Καλαβρύτων, αποτελώντας την μεγαλύτερη τυροκομική μονάδα της περιοχής, και στηρίζει τους παραγωγούς γάλακτος – κτηνοτρόφους και κατ' επέκταση συμβάλλει στην τοπική οικονομία.

## 5.2. Ιστορική αναδρομή συνεταιρισμού Καλαβρύτων

Η Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών (ΕΑΣ) Καλαβρύτων ιδρύθηκε τον Δεκέμβριο του 1963. Ιδρυτικά μέλη της ΕΑΣ ήταν κτηνοτρόφοι της επαρχίας Καλαβρύτων, οι οποίοι δια μέσου των πρωτοβάθμιων πιστωτικών και γαλακτοκομικών συνεταιρισμών δημιούργησαν ένα δευτεροβάθμιο όργανο. Αρχικός σκοπός της ΕΑΣ Καλαβρύτων ήταν η λογιστική εξυπηρέτηση και η διαχείριση επιδοτήσεων των μελών της.

Το 1972 αποφασίστηκε η ίδρυση εργοστασίου επεξεργασίας γάλακτος για παραγωγή τυροκομικών προϊόντων μέσω της συγκέντρωσης και αξιοποίησης του γάλακτος της περιοχής σε συνεταιριστική βάση, εγκατεστημένο σε απόσταση δύο (2) περίπου χιλιομέτρων από την πόλη των Καλαβρύτων επί της επαρχιακής οδού Καλαβρύτων - Πατρών. Η λειτουργία του εργοστασίου ξεκίνησε το 1974. Κύριο προϊόν παραγωγής αποτελούσε, και αποτελεί μέχρι και σήμερα, η παραδοσιακή βαρελίσια φέτα, γνωστή ως «ΦΕΤΑ Καλαβρύτων» ή «ΦΕΤΑ της Ένωσης ή του Συνεταιρισμού Καλαβρύτων», η οποία έχει χαρακτηριστεί ως προϊόν ΠΟΠ(Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης) και φέρει σήμα ελληνικής σημαίας. Η ίδρυση και η λειτουργία του τυροκομείου άλλαξε ριζικά την δράση, την λειτουργία και το σκοπό του συνεταιρισμού.

Σήμερα ο Αγροτικός Συνεταιρισμός Καλαβρύτων (ΑΓΣ) , μετεξέλιξη του ΕΑΣ Καλαβρύτων μετά την ψήφιση του Ν.4015/2011, εδρεύει στα Καλάβρυτα και η περιφέρεια του ορίζεται από τα διοικητικά όρια του Δήμου Καλαβρύτων, μέσα στην οποία βρίσκονται οι αγροτικές καλλιέργειες των μελών του και δραστηριοποιούνται τα μέλη του. Ο ΑΓΣ Καλαβρύτων σεβόμενος και εφαρμόζοντας τις επτά βασικές συνεταιριστικές αρχές που έχει θέσει η Διεθνής Συνεταιριστική Συμμαχία (ΔΣΑ), αποτελεί έναν συνεταιρισμό που συγκροτείται εθελοντικά και επιδιώκει με την αμοιβαία βοήθεια και την αλληλεγγύη των μελών της, την συλλογική, οικονομική,

κοινωνική, πολιτιστική ανάπτυξη, μέσω μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης αγροτικής/κτηνοτροφικής επιχείρησης.

Ο Αγροτικός Γαλακτομικός Συνεταιρισμός Καλαβρύτων, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, αποτελεί την μετεξέλιξη του ΕΑΣ Καλαβρύτων λόγω της προσαρμογής στον Ν.4810/2011. Πιο συγκεκριμένα η ΕΑΣ Καλαβρύτων αποτελούνταν από 34 πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς. Εν συνεχεία ο ΕΑΣ Καλαβρύτων, σε απόρροια του Ν.4810/2011, κάλεσε τα μέλη του σε γενική συνέλευση, με σκοπό την λήψη απόφασης για τις μελλοντικές κινήσεις του συνεταιρισμού, όπου αποφασίστηκε η μετατροπή του σε πρωτοβάθμιο συνεταιρισμό (ΑΓΣ). Ως αποτέλεσμα αυτού, οι 34 συνεταιρισμοί που μετείχαν στον ΕΑΣ Καλαβρύτων κάλεσαν και αυτοί τα μέλη τους σε γενικές συνελεύσεις με σκοπό την λήψη απόφασης για την μελλοντική πορεία του εκάστοτε συνεταιρισμού. Η διαδικασία αυτή διήρκησε δύο περίπου χρόνια. Τα μέλη των τριάντα τεσσάρων συνεταιρισμών αποφάσισαν μέσω των γενικών συνελεύσεων να προβούν σε συγχώνευση με τον ΑΓΣ Καλαβρύτων. Η συγχώνευση των εν λόγω συνεταιρισμών οδήγησε στην σημερινή δομή του ΑΓΣ Καλαβρύτων, όπου αποτελείται 510 φυσικά πρόσωπα μέλη, ενώ συνεργάζεται με 690 περίπου αγρότες κτηνοτρόφους που βρίσκονται στην ευρύτερη περιοχή της Πελοποννήσου. Για την κάλυψη των αναγκών του συνεταιρισμού, εργάζονται σε αυτόν 25 υπάλληλοι, οι οποίοι αποτελούν το μόνιμο προσωπικό του συνεταιρισμού, καθώς και εποχιακοί υπάλληλοι που κυμαίνονται από 70-80 κατά την περίοδο του κύκλου του αιγοπρόβειου γάλακτος.

#### 5.2.1. Δομή Συνεταιρισμού

Ο ΑΓΣ Καλαβρύτων είναι ένας πρωτοβάθμιος συνεταιρισμός, όπου είναι καθιερωμένος προς τα εμπρός και προς τα πίσω. Πιο συγκεκριμένα, οι δραστηριότητες του συνεταιρισμού περιλαμβάνουν όλες τις ασχολίες από την παραγωγή, την μεταφορά, την μεταποίηση, την αποθήκευση, την εμπορία, την τελική πώληση προϊόντων αιγοπρόβειου και αγελαδινού γάλακτος, τυροκομικών προϊόντων, προϊόντων κρέατος καθώς και παραπροϊόντων αυτών, καθώς διαθέτει αγροτεμάχια που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των παραπάνω προϊόντων και τελικά σημεία πώλησης στην περιοχή των Καλαβρύτων, Επίσης ο ΑΓΣ Καλαβρύτων, αναλαμβάνει την χονδρική και λιανική εμπορία των προϊόντων αυτών τόσο στο εσωτερικό της χώρας όσο και στο εξωτερικό. Τέλος, παρέχει στα μέλη του και σε μη μέλη αγροεφόδια, φυτοφάρμακα, ζωοτροφές και αναλώσιμα που είναι απαραίτητα κατά την παραγωγική διαδικασία.

Σύμφωνα με το καταστατικό του ΑΓΣ Καλαβρύτων, το ανώτερο διοικητικό σώμα του συνεταιρισμού είναι η Γενική Συνέλευση, όπου συμμετέχουν όλα τα μέλη του συνεταιρισμού κατέχοντας μία ψήφο είτε είναι φυσικά πρόσωπα είτε είναι νομικά πρόσωπα. Εν συνεχεία, το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται μόνο από μέλη του

συνεταιρισμού τα οποία έχουν ψηφιστεί και έχουν εκλεγεί μέσω δημοκρατικής ψηφοφορίας όπου συμμετέχουν τα μέλη της Γενικής Συνέλευσης. Επίσης, ρόλος της Γενικής συνέλευσης είναι να ασκεί εκ των υστέρων έλεγχο αποφάσεων που λαμβάνονται από το διοικητικό συμβούλιο. Το διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από επτά άτομα και μετά την συγκρότησή του, κάθε άτομο αναλαμβάνει συγκεκριμένες δραστηριότητες και ευθύνες και ένας από τους ρόλους του ΔΣ είναι να ασκεί εκ των προτέρων έλεγχο στις αποφάσεις του γενικού διευθυντή, όπως θα αναφερθεί και παρακάτω. Εν συνεχεία, ο ΑΓΣ Καλαβρύτων διαθέτει εποπτικό σώμα, το οποίο αποτελείται από τρία μέλη και εκλέγεται, όπως και το Διοικητικό Συμβούλιο, από τη Γενική Συνέλευση. Τα μέλη που έχουν εκλεγεί στο διοικητικό συμβούλιο δεν μπορούν να εκλεγούν ταυτόχρονα και στο εποπτικό σώμα. Ο ρόλος του εποπτικού σώματος είναι να ασκεί εκ των υστέρων έλεγχο στις αποφάσεις του ΔΣ και να παρακολουθεί την τήρηση του σκοπού, των αξιών και των αρχών που έχει θεσπίσει ο συνεταιρισμός. Η θητεία τόσο του Διοικητικού Συμβουλίου όσο και του εποπτικού σώματος είναι πενταετής. Τέλος, η διαχείριση των διαδικαστικών λειτουργιών και η λήψη αποφάσεων πάνω σε αυτού του είδους τα θέματα είναι υπό την ευθύνη του γενικού διευθυντή (manager). Ο γενικός διευθυντής είναι επαγγελματίας ειδικά καταρτισμένος και έχων τεχνογνωσία σε θέματα διαχείρισης, μη μέλος του συνεταιρισμού, ενώ η πρόσληψή του ανήκει στις αρμοδιότητες του Διοικητικού συμβουλίου.

Σύμφωνα με τα κυβερνητικά μοντέλα που περιγράφηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, γίνεται αντιληπτό ότι ο ΑΓΣ Καλαβρύτων ακολουθεί το extended traditional μοντέλο διακυβέρνησης ( Σχήμα 2).

### 5.2.2. Εγκαταστάσεις Συνεταιρισμού

Από την ίδρυση του συνεταιρισμού Καλαβρύτων ως και σήμερα ο ΑΓΣ συμμετέχει συνεχώς σε επενδυτικά προγράμματα, εκσυγχρονίζοντας τις υπάρχουσες εγκαταστάσεις του συνεταιρισμού και ιδρύοντας νέες με σκοπό την κάλυψη των αναγκών του συνεταιρισμού και των μελών αυτού

Το 1972 όπως αναφέρθηκε και παραπάνω τα μέλη της ΕΑΣ πήραν την απόφαση ίδρυσης του τυροκομικού εργοστασίου στην περιοχή των Καλαβρύτων, το οποίο τέθηκε προς λειτουργία δύο χρόνια αργότερα. Κατά τα έτη 1982 έως το 2007 η ΕΑΣ Καλαβρύτων αξιοποίησε την ένταξή της σε τέσσερα αναπτυξιακά και επενδυτικά προγράμματα, με σκοπό τον συνεχή εκσυγχρονισμό του τυροκομείου και την δημιουργία συγχρόνων υποδομών λειτουργίας. Για την εξυπηρέτηση των παραπάνω σκοπών επενδύθηκαν και ίδια κεφάλαια της ΕΑΣ.

Συνοπτικά αναφέρονται οι δράσεις της ΕΑΣ μέσω των αναπτυξιακών και επενδυτικών προγραμμάτων:

- Το 1986, δημιουργήθηκε μονάδα παραγωγής φυραμάτων στα Καλάβρυτα.
- Το 2002, ιδιώτης επενδυτής προχώρησε στην υλοποίηση μονάδας επεξεργασίας πρωτεϊνών, με την στήριξη της ΕΑΣ Καλαβρύτων, με επωνυμία «Αχαϊκές Πρωτεΐνες» πλησίον του τυροκομείου της ΕΑΣ Καλαβρύτων και τέθηκε σε λειτουργία το 2004. Το 2003, η ΕΑΣ προχώρησε στην δημιουργία βιολογικού καθαρισμού για την επεξεργασία και διάθεση υγρών αποβλήτων. Ο συνδυασμός αυτών των δύο ενεργειών έδωσε λύση στο περιβαλλοντικό πρόβλημα που είχε δημιουργήσει η διαχείριση του τυρογάλακτος.
- Το 2004 δημιουργήθηκε δεύτερη μονάδα φυραμάτων με έδρα την Κλειτορία.
- Τον Δεκέμβριο του 2011, η ΕΑΣ Καλαβρύτων συμμετείχε , και πάλι, σε νέο επενδυτικό πρόγραμμα ύψους 3,7 εκατομμυρίων €, στα πλαίσια του μέτρου 123 Α του προγράμματος Αγροτικής Ανάπτυξης 2007-2013. Σκοπός του προγράμματος ήταν η ανάπτυξη της ζώνης γάλακτος στην ευρύτερη περιοχή των Καλαβρύτων και κατ' επέκταση ο εκσυγχρονισμός του εργοστασίου που διέθετε ο συνεταιρισμός.
- Το 2017, ο συνεταιρισμός, μέσω της Γενικής συνέλευσης, αποφασίζει την ένταξη του σε ένα ακόμα επενδυτικό πρόγραμμα. Αυτήν την φορά, η συμμετοχή σε επενδυτικό πρόγραμμα αποσκοπεί στην ίδρυση και κατασκευή μονάδας παραγωγής ζωοτροφών, καθώς και στην επέκταση και στον εκσυγχρονισμό του υπάρχοντος τυροκομικού εργοστασίου. Οι δράσεις του επενδυτικού σχεδίου περιλαμβάνουν, επίσης, την κατασκευή συσκευαστηρίου, τον εκσυγχρονισμό του Βιολογικού Καθαρισμού και την παραγωγή Βιοαερίου, που θα χρησιμοποιείται ως καύσιμη ύλη, την αγορά μεταφορικών μέσων και την κατασκευή χώρων ωρίμανσης των προϊόντων.

Ο συνεταιρισμός έχει στην διάθεση του, πλέον, τα εξής:

- Δέκα εννέα οικόπεδα και αγροτεμάχια συνολικής έκτασης 128.261 τετραγωνικών μέτρων και κτιριακές εγκαταστάσεις συνολικής επιφάνειας 9.549 τετραγωνικών μέτρων.
- Τα κεντρικά Γραφεία του Συνεταιρισμού Καλαβρύτων που βρίσκονται στα Καλάβρυτα
- Εργοστάσιο παραγωγής τυροκομικών προϊόντων, που λειτουργεί σύμφωνα με τις προδιαγραφές των Εθνικών κανονισμών και της Ε.Ε., σε οικόπεδο έκτασης 16.042 τετραγωνικών μέτρων και η επιφάνεια του κτιρίου ανέρχεται στα 3.940 τετραγωνικά μέτρα. Στις εγκαταστάσεις του εργοστασίου λειτουργεί και το χημικό και μικροβιολογικό εργαστήριο, το οποίο είναι πλήρως εξοπλισμένο και ελέγχει την πρώτη ύλη του γάλακτος, των ζωοτροφών και των έτοιμων προϊόντων.
- Μονάδα Βιολογικού Καθαρισμού εγκατεστημένη σε οικόπεδο συνολικής έκτασης 28.430 τετραγωνικά μέτρα.

- Ο Συνεταιρισμός Καλαβρύτων συνεργάστηκε για την μονάδα αυτόνομης μονάδας παραγωγής πρωτεΐνης σε σκόνη.
- Ιδιόκτητες εγκαταστάσεις ψυκτικών θαλάμων, αποθήκευσης των ετοιμών προϊόντων σε οικόπεδο 7.074 τετραγωνικών μέτρων όπου η συνολική επιφάνεια των θαλαμών ανέρχεται σε 3.240 τετραγωνικά μέτρα και η χωρητικότητα αυτών σε 23.000 κυβικά μέτρα περίπου.
- Τέσσερα υποκαταστήματα εμπορίας ζωοτροφών και αγροεφοδίων στις περιοχές των Καλαβρύτων, της Κλειτορίας, της Ψωφίδας και της Δάφνης .
- Κατάστημα Λιανικής Πώλησης στα Καλάβρυτα.

### 5.2.3. Προϊόντα- Αγορές

Ο ΑΓΣ Καλαβρύτων παράγει και εμπορεύεται μεγάλο χαρτοφυλάκιο προϊόντων. Τα προϊόντα του ΑΓΣ μπορούν να διαχωριστούν σε γαλακτοκομικά, τυροκομικά, προϊόντα κρέατος και σε παραπροϊόντα των προαναφερθέντων. Πιο συγκεκριμένα, κατά το 2017, ο ΑΓΣ Καλαβρύτων προχώρησε στην συγκρότηση ομάδας αγελαδοτρόφων με σκοπό την είσοδο του στην αγορά του φρέσκου γάλακτος στον χώρο του λιανεμπορίου. Όσον αφορά τα τυροκομικά προϊόντα, το κυριότερο προϊόν που παράγει και εμπορεύεται ο ΑΓΣ είναι η φέτα Καλαβρύτων, η οποία φέρει τον χαρακτηρισμό ΠΟΠ και σήμα ελληνικότητας. Επίσης, άλλα τυροκομικά προϊόντα που βρίσκονται στο χαρτοφυλάκιο του ΑΓΣ Καλαβρύτων και φέρουν την επωνυμία του είναι το γίδινο τυρί, η ξηρή μυζήθρα, το πρόβειο γιαούρτι, το ανθότυρο, το αφίρι και το βούτυρο. Επίσης, ο ΑΓΣ εμπορεύεται την παραγωγή αιγοπρόβειου και μοσχαρίσιου κρέατος μελών και συνεργαζόμενων εταιρών. Τέλος εμπορεύεται τα παραπροϊόντα των παραπάνω προϊόντων όπως πρωτεϊνική σκόνη γάλακτος, δέρμα και μαλλί ζώων.

Ο ΑΓΣ Καλαβρύτων, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, διαθέτει καταστήματα λιανικής όπου μπορεί να βρει ο καταναλωτής τα προϊόντα. Τα καταστήματα αυτά βρίσκονται στην ευρύτερη περιοχή των Καλαβρύτων. Κύριο κανάλι διανομής των προϊόντων του συνεταιρισμού είναι το λιανεμπόριο. Ο ΑΓΣ έχει αποκλειστική συνεργασία από το 1983 ως και σήμερα με την αλυσίδα super-market ΕΥΣ( Ελληνικές Υπεραγορές Σκλαβενίτη). Αξίζει να σημειωθεί ότι, οι ανακατατάξεις στον χώρο του λιανεμπορίου που ξεκίνησαν το 2016 και συνεχίζονται μέχρι και σήμερα ευνόησαν την ΕΥΣ καθώς ανέπτυξε το δίκτυο καταστημάτων καθώς διέθετε εκατάν έντεκα καταστήματα καλύπτοντας μόνο το λεκανοπέδιο της Αττικής, ενώ πλέον μετρά πάνω από 400 καταστήματα καλύπτοντας γεωγραφικά νησιωτική και ηπειρωτική Ελλάδα, ενώ, παράλληλα, έχει παρουσία και στην Κύπρο με 18 καταστήματα. Η ανάπτυξη του δικτύου του ΕΥΣ δεν άφησε ανεπηρέαστο τον ΑΓΣ Καλαβρύτων καθώς ανάπτυξη τις διανομές του και ο τελικός καταναλωτής πλέον έχει εύκολη πρόσβαση με σκοπό να προβεί στην αγορά των παραπάνω προϊόντων.

Ο ΑΓΣ Καλαβρύτων, όπως είχε αναφέρει και ο πρώην Γενικός Διευθυντής Κασσαλίας σε ομιλία του σε συνέδριο που διοργάνωνε η εφημερίδα Ναυτεμπορική, προσβλέπει σε δραστηριότητα και εκτός συνόρων, πλην της Κύπρου όπου ήδη δραστηριοποιείται ο συνεταιρισμός. Ο εν λόγω συνεταιρισμός επιθυμεί την είσοδό του στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών μέσω διανομέα. Παράλληλα, θέτει ως κύριο εξαγωγίμο προϊόν την φέτα Καλαβρύτων αξιοποιώντας κατά αυτόν τον τρόπο τον χαρακτηρισμό ΠΟΠ και το σήμα ελληνικότητας του προϊόντος .

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

1. <http://www.ekalavrita.gr/>
2. <http://www.greekgastronomyguide.gr/item/synetairismos-kalavryton-axaia/>
3. <http://www.statistics.gr/2011-census-pop-hous>
4. <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CE%BB%CE%AC%CE%B2%CF%81%CF%85%CF%84%CE%B1>
5. <https://www.kalavritacoop.gr/>

## Κεφάλαιο 6. Θεωρητικό πλαίσιο Κύκλου Ζωής Συνεταιρισμού

### 6.1. Εισαγωγή

Ο Cook (2018) πρότεινε ένα νέο μοντέλο που περιγράφει τον κύκλο ζωής των αγροτικών συνεταιρισμών σε σχέση με τον χρόνο. Σε αυτό το μοντέλο μελετώνται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη μακροβιότητα των συνεταιρισμών και αναδεικνύεται ο όρος της ικανότητας προσαρμογής ως ο πιο σημαντικός παράγοντας. Η ικανότητα αυτή ορίζεται ως συνεταιριστική ευφυΐα ( cooperative genius).

Σκοπός του μοντέλου κύκλου ζωής είναι να παρέχει έναν οδηγό που να εξηγεί και να βοηθά στην κατανόηση των σημαντικών κατηγοριών κόστους στους συνεταιρισμούς και πως αυτά επηρεάζουν τη μακροβιότητα του συνεταιρισμού. Σημαντικές

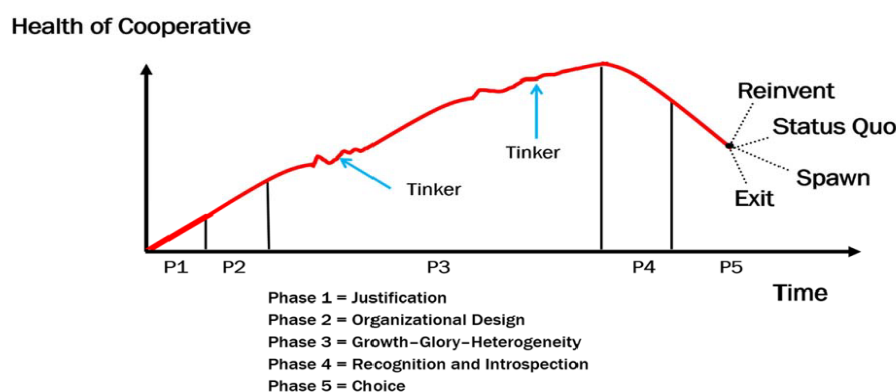


κατηγορίες κόστους είναι αυτά που σχετίζονται με τη συλλογική λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο του συνεταιρισμού από τα μέλη-ιδιοκτήτες του, καθώς και με τον τρόπο οργάνωσης των βασικών λειτουργιών της επιχείρησης, δεδομένων των πιέσεων που διάφορες υπο-ομάδες των μελών ασκούν στο διοικητικό συμβούλιο και το μάνατζμεντ. Το βασικό ερώτημα που προσπαθεί να απαντηθεί μέσω της μελέτης του Cook(2018) ήταν το εξής: « Γιατί μερικοί οργανισμοί ζουν τόσο πολύ ενώ άλλοι όχι;». Για την απάντηση αυτής της ερώτησης έγινε διερεύνηση των κινήτρων και των αντικινήτρων που παρέχονται μέσα από διαφορετικά πρότυπα οργάνωσης, ιδιοκτησίας και διοίκησης, με την παράλληλη χρήση θεωριών όπου βασίστηκε η ανάλυση. Οι θεωρίες και έννοιες που χρησιμοποιήθηκαν ήταν η θεωρία ιδιοκτησίας, η θεωρία δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, η θεωρία εκπροσώπησης, το κόστος συμβολαίων αγοράς, τα κόστη επηρεασμού, η παρακολούθηση, ο έλεγχος και βασικές οργανωτικές αξίες.

Το μοντέλο του κύκλου ζωής των αγροτικών συνεταιρισμών που προτείνει ο Cook(2018) αποτελείται από πέντε φάσεις:

- Πρώτη φάση: Οικονομική αιτιολόγηση
- Δεύτερη φάση: Οργανωσιακός σχεδιασμός
- Τρίτη φάση: Ανάπτυξη, Δόξα , Ετερογένεια
- Τέταρτη Φάση: Αναγνώριση και Ενδοσκόπηση
- Πέμπτη φάση: Επιλογή

Το Σχήμα 3 αποτελεί μια διαγραμματική απεικόνιση του κύκλου ζωής των πέντε σταδίων όπως προτείνεται από τον Cook (Cook, 2018, σελ. 5).



Σχήμα 5. Ο κύκλος ζωής ενός συνεταιρισμού κατά Cook

### 6.2.1. Πρώτη Φάση: Οικονομική αιτιολόγηση

Η πρώτη φάση του κύκλου ζωής του συνεταιρισμού αποτελείται από την οικονομική αιτιολόγηση της δημιουργίας του συνεταιρισμού. Όπως αναφέρει ο LeVay(1983), η συγκρότηση του συνεταιρισμού γίνεται από μεμονωμένα άτομα που εμπνεύστηκαν την συνεργασία και συλλογική δράση, κατά αυτόν τον τρόπο, οι λίγοι αυτοί άνθρωποι συγκεντρώνονται και μιλούν για την συνεταιριστική τους ιδέα, σε πρώτο βήμα, εν συνεχεία εκλέγουν εκπροσώπους και έτσι δημιουργείται μία επιχείρηση. Επίσης αναφέρει, ότι είναι δύσκολο άτομα, τα οποία δεν γνωρίζουν το κοινωνικό περιβάλλον ενός συνεταιρισμού να αντιληφθούν το πνεύμα αυτού. Με αυτόν τον τρόπο αναδεικνύει τον όρο “history matters”.

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι αγροτικοί συνεταιρισμοί αποτελούσαν μια συνεργατική προσέγγιση παραγωγών με σκοπό την ανάπτυξη της οικονομικής τους θέσης και την επίτευξη οικονομικών κλίμακος. Οι Sexton, Shrader, Miller, Hansmann παρουσιάζουν κόστη συμβολαίων αγοράς που αναδύονται μέσα από την συλλογική δράση των συνεταιρισμών. Πιο συγκεκριμένα αναφέρουν τα παρακάτω κόστη:

- Απλή δύναμη αγοράς (Simple market power)
- Εκ των υστέρων δύναμη αγοράς(Ex-post market power)
- Ασύμμετρη πληροφόρηση(Asymmetric information)
- Αναποτελεσματικότητες συντονισμού(Coordination inefficiencies)
- Υπερβολική έκθεση στο ρίσκο(Undue exposure risk)
- Αλλοτρίωση (Alienation)

Πριν την πραγματοποίηση της έρευνας του ο Cook και οι συνεργάτες κατεύθυναν του συμμετέχοντες στην αναζήτηση της ιστορίας που κρύβεται πίσω από κάθε συνεταιρισμό που συμμετέχουν. Τα συμπεράσματα και οι αντιδράσεις που λήφθηκαν ήταν τα εξής:

- Κατανόηση της πραγματικής ύπαρξης πιθανότητας πτώσης της αγοράς και το αρνητικό οικονομικό αντίκτυπο που μπορεί να έχει αυτό το γεγονός στα μέλη.
- Προσδοκίες για κοινή πρόσβαση στις αγορές και δημιουργία συνεργατικών δραστηριοτήτων στην αγορά.
- Απαίτηση ζήλου, ενθουσιασμού και συλλογικότητας να ξεπεραστούν οι διαφορετικές προτιμήσεις.
- Το βάρος των οργανωσιακών κοστών που υπάρχουν λόγω επικοινωνίας και τα κόστη ευκαιρίας συμμετοχής.

#### 6.2.2. Δεύτερη φάση: Οργανωτικός σχεδιασμός

Καθώς έχει ολοκληρωθεί η πρώτη φάση και η οικονομική αιτιολόγηση του αγροτικού συνεταιρισμού, οι παραγωγοί προχωρούν στον οργανωσιακό σχεδιασμό και στον ορισμό των κανόνων με σκοπό την ανάδειξη ενός σταθερού και βιώσιμου συνεταιρισμού. Αφού έχει επιλεγθεί το μοντέλο οργάνωσης του συνεταιρισμού, πρέπει να καταγραφούν οι συνεταιριστικές αρχές και οι υποχρεώσεις που ορίζονται δια νόμου. Οι συνεταιριστικές αρχές επηρεάζουν άμεσα, όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, τον οργανωσιακό σχεδιασμό και πιο συγκεκριμένα, τους κανόνες εκπροσώπησης, τους μηχανισμούς παρακολούθησης, τα δικαιώματα ελέγχου, την επιστροφή κεφαλαίων και το ρίσκο της επιστροφής κεφαλαίων. Επίσης, σε χώρες όπου χαρακτηρίζονται από τις ίδιες συνεταιριστικές αξίες παρατηρούνται ομοιότητες οργανωσιακής δομής. Για παράδειγμα στις Ηνωμένες Πολιτείες υπάρχουν οδηγοί σχεδιασμού κατάλληλου οργανωσιακού μοντέλου. Σκοπός της οργανωσιακής δομής είναι να περιγράψει πλήρως τα δικαιώματα ιδιοκτησίας και να παρέχει κίνητρα έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του συνεταιρισμού. Όπως αναφέρει ο Cook στον σχεδιασμό της οργανωσιακής δομής, πρέπει να συμμετέχει εκφράζοντας τις απόψεις του και το μέλος, ειδικά σε θέματα που αφορούν τον μηχανισμό ψήφου, την εκπροσώπηση, τα προσόντα των μελών, τον διαχωρισμό εξουσίας και ευθυνών, την διανομή των κερδών, καθώς όλα τα παραπάνω μπορεί να αποτελέσουν παράγοντες τριβών όσο οι συνεταιρισμοί ωριμάζουν.

Σύμφωνα με απόψεις ατόμων που δραστηριοποιούνται σε συνεταιρισμούς το πιο δύσκολο κομμάτι του σχεδιασμού είναι η επιλογή και η συμφωνία κατάλληλων δεικτών ανάπτυξης και πορείας του συνεταιρισμού. Τις περισσότερες των περιπτώσεων επιλέγονται δείκτες σύμφωνα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τις προτιμήσεις των υπαρχόντων και μελλοντικών μελών του συνεταιρισμού. Στους συνεταιρισμούς πολλαπλών σκοπών οι δείκτες που χρησιμοποιούνται μπορεί να είναι περισσότεροι, λόγω του μεγαλύτερου προϊοντικού μείγματος και υπηρεσιών που υπάρχει σε αυτούς. Για παράδειγμα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν δείκτες για το κόστος ανά μονάδα προϊόντος, για την τιμή ανά μονάδα προϊόντος, για την συμμετοχή των patrons.

Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται συνήθως για την μέτρηση της ανάπτυξη του συνεταιρισμού είναι (Schrader,1985, Chaddad, 2001):

- Η τιμή που δίνεται στους παραγωγούς.
- Η αποτελεσματικότητα.
- Η οικονομική κατάσταση.
- Η ανάπτυξη.
- Το χαρτοφυλάκιο των υπηρεσιών που παρέχει ο συνεταιρισμός.
- Τα μερίδια αγοράς.

Επίσης, πλέον οι συνεταιρισμοί προχωράνε και σε μετρήσεις μη οικονομικών δεικτών, οι οποίοι σχετίζονται με την υγεία του συνεταιρισμού (cooperative health)(Franken και Cook, 2015· Burress, Livingston, και Cook, 2012)

Οι Fransesconi και Wouterse (2014) θεωρούν ότι η υγεία του συνεταιρισμού εξαρτάται από το βαθμό σύγκλισης των προτιμήσεων των μελών του συνεταιρισμού και από το βαθμό έκθεσης των μελών στον κίνδυνο και στην υλοποίηση συλλογικών επενδύσεων. Ο Cook (2018) θεωρεί ότι η υγεία των συνεταιρισμών εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

- Ιδιωτικά αγαθά (Private goods), τα οποία περιλαμβάνουν την τιμή που έδωσε ή πλήρωσε ο παραγωγός, τις υπηρεσίες, το αίσθημα της κοινωνίας, το κοινωνικό κεφάλαιο.
- Την πιθανότητα επιβίωσης του συνεταιρισμού σε βάθος χρόνου.

Συμπερασματικά, κατά αυτόν τρόπο, ο Cook συνδέει την έννοια της υγείας του συνεταιρισμού με την έννοια της μακροβιότητας αυτού.

### 6.2.3. Τρίτη Φάση: Ανάπτυξη, Δόξα, Ετερογένεια

Καθώς έχουν ολοκληρωθεί οι δύο πρώτες φάσεις του συνεταιρισμού και ο συνεταιρισμός έχει θέσει την οικονομική αιτιολόγησή του, την οργανωτική του δομή και τη θέσπιση δεικτών μέτρησης πορείας αυτού, οι οποίοι μπορεί να είναι αριθμός μελών του συνεταιρισμού, ηλικία, το ποσοστό χρηματοδότησης των patrons, το μερίδιο αγοράς και ο αριθμός εργαζομένων, τα έσοδα, τα οριακά κέρδη, εισέρχεται στην τρίτη φάση του κύκλου ζωής. Πολλές φορές, οι δείκτες που χρησιμοποιούνται δεν είναι κατανοητοί ή δεν επικοινωνούνται ξεκάθαρα, ενώ κάποιες φορές μπορεί να εμφανίζουν αντικρουόμενη εικόνα πορείας του συνεταιρισμού μεταξύ τους. Επίσης, η ανάπτυξη του αριθμού των μελών και η ένταξη νέων μελών στον συνεταιρισμό, οι οποίοι φέρουν νέα ιδέες που ενδεχομένως αποκλίνουν από αυτές των ατόμων που ίδρυσαν τον συνεταιρισμό, μπορούν να δημιουργήσουν διάσταση και διαχωρισμό απόψεων και προτιμήσεων. Τέλος, τα προσωπικά κίνητρα του κάθε μέλους και μη μέλους καθώς και ο χρόνος επίτευξης των σκοπών τους μέσω του συνεταιρισμού μπορούν να αποτελέσουν άλλον ένα παράγοντα τριγμού στους συνεταιρισμούς.

Η ανάπτυξη του συνεταιρισμού έχει επιπτώσεις στον συνεταιρισμό που πρέπει να διαγνώσουν, να διαχειριστούν και να προσαρμοστούν σε αυτές αναλόγως τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις σε αυτόν. Ο Cook (2018) αναλύει τις συνθήκες ετερογένειας που μπορούν να επηρεάσουν την υγεία των συνεταιρισμών. Πρώτον, αναλύεται η σχέση μεταξύ της ανάπτυξης του συνεταιρισμού και της ετερογένειας αυτού, λαμβάνοντας υπόψιν ότι η ετερογένεια αυξάνεται κατά την διάρκεια ζωής του συνεταιρισμού. Εν συνεχεία, αναλύεται η ετερογένεια που προκύπτει από την διαφορετικότητα των προτιμήσεων των μελών, κυρίως πάνω σε θέματα

συνεταιριστικής χρήσης κεφαλαίων και περιορισμένων δικαιωμάτων ελέγχου. Οι παραπάνω παράγοντες είναι ικανοί να περιορίσουν τόσο την ανάπτυξη του συνεταιρισμού όσο και την υγεία αυτού, καθώς αυξάνονται τα κόστη ιδιοκτησίας.

#### 6.2.3.1. Ετερογένεια προτιμήσεων

Η ετερογένεια των προτιμήσεων μπορεί να έχει θετική, ουδέτερη επίδραση ή μπορεί να δημιουργήσει συγκεκριμένα κίνητρα. Σύμφωνα με τους Jones (2004), Pelled (1999) οι διαφορές των μελών όσον αφορά την εμπειρία, την πληροφόρηση, τον πλούτο και την φήμη μπορεί να κινητοποιήσει και αναπτύξει το αίσθημα της ομαδικότητας από τα μέλη. Επίσης, η διαφορετικότητα των απόψεων ορισμένες φορές μπορεί να οδηγήσει στην ανάδειξη και λήψη αποφάσεων, όμως αυτό έγκειται στην ικανότητα του οργανισμού να συλλέξει τις πολυάριθμες απόψεις, αυξάνοντας παράλληλα την ποικιλομορφία και μειώνοντας τα κόστη ιδιοκτησίας που ανακύπτουν λόγω ετερογένειας (Ostrom,1990).

Από την άλλη μεριά η ετερογένεια των προτιμήσεων, σύμφωνα με πολυάριθμες έρευνες, ενδεχομένως να υπονομεύει τις οργανωτικές διαδικασίες, επηρεάζοντας την επενδυτική συμπεριφορά, τα κόστη λήψης συλλογικής απόφασης και την αφοσίωση των μελών. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να οδηγήσουν στην λήξη λειτουργίας του συνεταιρισμού. Επίσης, η διαφορετικότητα των απόψεων μπορεί να οδηγήσει σε τριβές και σε ακαμψία τον συνεταιρισμό (Olson,1982,Reynolds,1997).

#### 6.2.3.2. Διαχρονική αύξηση ετερογένειας

Σύμφωνα με ιστορικές αναλύσεις η ετερογένεια του συνεταιρισμού αυξάνεται όταν μεταξύ των μελών που δραστηριοποιούνται σε έναν συνεταιρισμό υπάρχουν αποκλίσεις στο μέγεθος του κλήρου που έχει στην διάθεσή του κάθε παραγωγός, ασκείται διαφορετική στρατηγική ανάλογα το μέγεθος του κλήρου, ο συνεταιρισμός προσπαθεί να ενδυναμώσει την θέση του μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων (Weersink 2018· Mckee , 2007· Bogetoft και Olesen, 2003). Επίσης, ο βαθμός απόκλισης των προτιμήσεων των μελών μπορεί να αυξηθεί μέσω των εσωτερικών οργανωτικών διαδικασιών του συνεταιρισμού, καθώς μπορεί να ωφελούνται συγκεκριμένες ομάδες του συνεταιρισμού λόγω σημαντικών αποκλίσεων στα ποσά που έχουν επενδύσει τα μέλη στο συνεταιρισμό τους (equity allocation)( Rathbone, Davidson,1995).

Οι Rathbone, Davidson (1995) υποστηρίζουν ότι ακόμα και μέλη που έχουν παρόμοιες προτιμήσεις ρίσκου και επενδύσεων, μπορεί να έχουν διαφορετικά κίνητρα και προτιμήσεις στην επιλογή μίας επένδυσης. Από την άλλη μεριά, ακόμη και αν μέλη με παρόμοιες προτιμήσεις επένδυσης μπορεί να λαμβάνουν διαφορετική

απόδοση στην επιστροφή των ιδίων κεφαλαίων που έχουν επενδύσει. Ο δείκτης απόδοσης επηρεάζει τον τρόπο που κάθε μέλος- patron θα ενεργήσει σε μία επικείμενη επένδυση. Η διαφορετικότητα του δείκτη απόδοσης μπορεί να συνδεθεί και με τους παραπάνω παράγοντες( απόκλιση στο μέγεθος κλήρου, άσκηση στρατηγικής ανάλογα το μέγεθος κλήρου, προσπάθεια ενδυνάμωσης συνεταιρισμού μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών), δημιουργώντας τριβές και προβλήματα στο εσωτερικό του συνεταιρισμού, καθώς τα μέλη αυτά υιοθετούν στάση δυσπιστίας στην προοπτική συμμετοχής τους σε ενδεχόμενη επένδυση.

Η έννοια “history matters” επηρεάζει την ετερογένεια του συνεταιρισμού (LeVay, 1983). Οι patrons έχουν την δυνατότητα να εισέλθουν και να εξέλθουν στον συνεταιρισμό σεβόμενοι τις συνεταιριστικές αρχές και τους κανόνες του συνεταιρισμού. Παρόλα αυτά, η αντικατάσταση patrons, καθώς και η αύξηση αυτών, με σκοπό την ενδυνάμωση διαπραγματευτικής θέσης, την παραγωγική αποτελεσματικότητα μπορεί να οδηγήσει σε είσοδο patrons που δεν ασπάζονται τις αρχές και τον σκοπό του συνεταιρισμού. Για αυτόν τον λόγο, ο συνεταιρισμός πρέπει να εκπαιδεύει τα νέα του μέλη και να τα μυεί στις πρακτικές, τις στρατηγικές και την κουλτούρα αυτού. Οι λόγοι, όπου ένας συνεταιρισμός μπορεί να προσδοκά αύξηση των μελών του είναι :

- Άτομα που επιθυμούν την είσοδο τους στον συνεταιρισμό, παρακολουθούν την πορεία του και την στρατηγική που ακολουθεί και αναμένουν να κάνει τα πρώτα του βήματα και συμμετέχουν στην πορεία.
- Ένας συνεταιρισμός μπορεί να αναπτύξει τις δραστηριότητες του ή να συγχωνευτεί με άλλον ή άλλους συνεταιρισμούς.
- Μέλη που έχουν σταματήσει τις συναλλαγές με τον συνεταιρισμό, πιθανόν να κρατήσουν τα δικαιώματα ψήφου(Grashuis, Cook,2018).

Όπως αναφέρει ο Cook, είναι πιθανό κατά την διάρκεια ζωής του συνεταιρισμού και εφόσον ο συνεταιρισμός έχει επιτύχει τον οικονομικό του σκοπό, να διαβρωθεί το μοναδικό πλεονέκτημα που κατέχει στην αγορά. Η ευαισθησία των patrons με σκοπό την εύρεση καλύτερων υπηρεσιών και προϊόντων από ιδιώτες και όχι από τον συνεταιρισμό αποτελεί συνέπεια της τήρησης της οικονομικής αιτιολόγησης και τον βαθμό υγείας του συνεταιρισμού. Το φαινόμενο αυτό είναι απόρροια της κακής διαχείρισης των συνεργασιών.

Από την άλλη μεριά, επιτυχημένοι συνεταιρισμοί συνεχώς αναζητούν νέες ευκαιρίες για να αναπτυχθούν και να καλύψουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις ανάγκες των patrons τους. Παρόλα αυτά, οι ανάγκες των patrons μπορεί να διαφέρουν με αποτέλεσμα να υπάρχει διαχωρισμός απόψεων και βαθμού ενδιαφέροντος, αυξάνοντας, κατά αυτόν τον τρόπο, την ετερογένεια των προτιμήσεων για τις

επενδύσεις. Αυτό συμβαίνει, καθώς κάθε patron μπορεί να έχει διαφορετικά κίνητρα και διαφορετικά οφέλη από μία επένδυση (Hansmann, 1996). Με αυτόν τον τρόπο ωφελείται μόνο μία ομάδα patrons, ενώ οι υπόλοιποι είτε παραμένουν ανεπηρέαστοι είτε έχουν αρνητική επίπτωση.

Δεδομένου ότι ο συνεταιρισμός προχώρησε σε ίδρυση ομάδας αγελαδοτρόφων με σκοπό την ανάπτυξη του προϊόντικού χαρτοφυλακίου, εντάσσοντας το φρέσκο αγελαδινό γάλα, και σε επένδυση για την υλοποίηση αυτής της ενέργειας, τίθεται η υπόθεση:

Οι παραπάνω λόγοι που περιγράφηκαν αποτελούν λόγους ετερογένειας κατά την διάρκεια ζωής του συνεταιρισμού, φθείροντας μερικές φορές τον συνεταιρισμό και έχοντας αρνητικό αντίκτυπο στην πορεία του. Τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την λήψη της απόφασης σε ένα συνεταιρισμό πρέπει να διαγνώσουν αυτές τις τριβές μεταξύ των μελών, που δημιουργούνται για τους παραπάνω λόγους και να επέμβουν, δίνοντας λύσεις. Οι λύσεις, σύμφωνα με τον Cook, εντάσσονται σε τέσσερις γενικές κατηγορίες:

- Ευθυγράμμιση χρηστών.
- Διατήρηση μελών.
- Ισορροπία μεταξύ ζήτησης και προσφοράς
- Διαφάνεια στις λύσεις.

Η διαδικασία κατά την οποία δίνονται οι παραπάνω λύσεις ορίζεται ως “μαστόρεμα” (tinkering). Το tinkering αποτελεί το κύριο συστατικό του όρου «συνεταιριστική ευφυΐα» (cooperative genius). Με τον όρο αυτό περιγράφεται μία σειρά διαδικασιών όπου συμμετέχουν μέλη και υπάλληλοι που αντιλαμβάνονται την αξία των μελών και του συνεταιρισμού, ελαχιστοποιώντας τα κόστη λήψης συλλογικής απόφασης. Η διάγνωση των περιγραφόμενων τριβών ή των πιθανών τριβών γίνεται πριν αυτές να έχουν κοστοβόρες συνέπειες για τον οργανισμό. Παρόλα αυτά, τα άτομα αυτά δεν είναι υπεύθυνα μόνο για να εντοπίσουν τα πιθανά προβλήματα, είναι υπεύθυνα και για την εύρεση του κατάλληλου ανθρώπου και τον τρόπο με τον οποίο αυτός θα βοηθήσει. Η μη πραγματοποίηση tinkering μπορεί να οδηγήσει σε μία αλυσίδα επιπτώσεων τον συνεταιρισμό. Η μη πραγματοποίηση tinkering οδηγεί σε αύξηση των κοστών λήψης συλλογικής απόφασης, κατά συνέπεια αυξάνονται και τα κόστη ιδιοκτησίας. Η μη παράλληλη μείωση των κοστών εκπροσώπησης, ρίσκου και ο σκορτουρισμός δεν μειωθούν τότε ο συνεταιρισμός καθίσταται ευάλωτος και μπορεί να ξεσπάσει κρίση που να τον οδηγήσει στην επόμενη φάση του κύκλου ζωής.

#### 6.2.4. Τέταρτη φάση: Αναγνώριση και Ενδοσκόπηση

Η τέταρτη φάση του κύκλου ζωής του συνεταιρισμού που προτείνει ο Cook αποτελεί ενδοσκόπηση και ανάλυση των παραγόντων που οδήγησαν σε φθορές και στην υστέρηση της ανάπτυξης. Κατά το τέλος της τρίτης φάσης και αφού έχουν αναγνωριστεί οι επιδράσεις της ανάπτυξης ετερογένειας, όπως απάθεια μελών, δημιουργία υποομάδων διαφορετικής κουλτούρας, πρέπει να επαναπροσδιοριστούν οι αξίες, οι αρχές και ο σκοπός του συνεταιρισμού. Κατά τον οργανωτικό σχεδιασμό που πραγματοποιήθηκε στην δεύτερη φάση του κύκλου ζωής του συνεταιρισμού προσδιορίστηκαν θέματα άσκησης ελέγχου και χρήσης κεφαλαίων. Σύμφωνα με μελέτες, όπως αναφέρει και ο Cook, οι περισσότεροι συνεταιρισμοί οδηγούνται στην τέταρτη φάση του κύκλου ζωής γιατί προβάλλουν στην επιφάνεια προβλήματα όπως η διαχείριση του ελέγχου, η χρήση και η διανομή των κεφαλαίων. Η ηγεσία συνεταιρισμών πιστεύει ότι μπορεί να υπερκεράσει αυτά τα προβλήματα μέσω tinkering, όμως όταν με αυτόν τον τρόπο δεν μπορούν να γεφυρωθούν οι διαφορετικές απόψεις των μελών, ο συνεταιρισμός εισέρχεται στην τέταρτη φάση του κύκλου ζωής.

Κατά την τέταρτη φάση του κύκλου ζωής προσδιορίζονται τα δικαιώματα ιδιοκτησίας και η παθογένεια αυτών. Πηγή του προβλήματος μπορεί να είναι συμπεριφορές λαθρεπιβάτη (free-rider), ορίζοντα (horizon), χαρτοφυλάκιο (portfolio), κόστη επιρροής (Influence costs), ελέγχου (control).

Ως λαθρεπιβάτες ορίζονται τα μέλη που το προσωπικό τους κέρδος είναι δυσανάλογο με την κατανομή των πόρων τους. Προβλήματα ορίζοντα πραγματοποιούνται όταν το κεφάλαιο που λαμβάνει ένας patron είναι μικρότερη σε σχέση με την παραγωγική ζωή του κεφαλαίου. Προβλήματα χαρτοφυλακίου δημιουργούνται, όταν τα προσωπικά κίνητρα του patron είναι διαφορετικά και δεν ταιριάζουν με τις στρατηγικές και επενδυτικές επιλογές του συνεταιρισμού. Οι τρεις παραπάνω παράγοντες επιδρούν στα κόστη λήψης συλλογικής απόφασης.

Τα κόστη επιρροής και εκπροσώπησης αποτελούν προβλήματα ελέγχου. Τα κόστη επιρροής λαμβάνουν χώρα όταν οι patrons προσπαθούν να επηρεάσουν την διανομή του πλούτου ή των οφελών έχοντας ίδια συμφέροντα (Nourse, 1942).

Ο αγροδιατροφικός κλάδος απαιτεί όλο και μεγαλύτερες κεφαλαιακές επενδύσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, την δημιουργία χάσματος μεταξύ την ηγεσία των συνεταιρισμών και των μελών λόγω της κατανομής της επένδυσης και του ρίσκου του κεφαλαίου που αντιμετωπίζει ο καθένας.

Η εταιρική χρηματοδότηση, σύμφωνα με τον Graham (2001), αποτελείται από τη χρηματοοικονομική χαλαρότητα και τις ελεύθερες ταμειακές ροές. Με τον όρο χρηματοοικονομική χαλαρότητα (finance slack) ορίζεται το διαθέσιμο ενεργητικό



του ισολογισμού και η μη χρησιμοποιούμενη ικανότητα δανεισμού που χρειάζονται για την εξυπηρέτηση των υπαρχόντων λειτουργικών και εξυπηρέτησης χρεών αναγκών (Myers, Majluf, 1984 και Smith, Kim, 1994). Ως ελεύθερες ταμειακές ροές ορίζονται τα κεφάλαια που απαιτούνται για μία επένδυση που θα φέρει κέρδη μειωμένα κατά το ποσό των σχετικών κοστών κεφαλαίου (Jensen, 1986). Η εύρεση ταμειακών ροών και η επιλογή κατάλληλης επένδυσης διαφέρει ανάλογα με τα κίνητρα, τα ενδιαφέροντα και τα οφέλη που έχει ο κάθε patron, δημιουργώντας κατά αυτόν τον τρόπο μία προβλήματα και τριβές σε θέματα όπως: την επιστροφή των υπολειπόμενων κεφαλαίων, την διαχείριση ρίσκου, το κόστος των κεφαλαίων (Cook, 2018).

Η αύξηση της διαχείρισης ρίσκου και των κοστών είναι ανάλογη και προκαλεί αύξηση των κοστών λήψης συλλογικής απόφασης. Κατά την τέταρτη φάση του κύκλου ζωής ενός συνεταιρισμού πραγματοποιείται ο προσδιορισμός των προβλημάτων, που δεν μπόρεσαν να διορθωθούν μέσω tinkering, με διαφάνεια.

#### 6.2.5. Πέμπτη φάση: Επιλογή

Καθώς έχει προηγηθεί η τέταρτη φάση του κύκλου ζωής του συνεταιρισμού και έχει πραγματοποιηθεί ο προσδιορισμός, η ανάλυση των παραγόντων που δημιουργούν τριβές και προβλήματα στο εσωτερικό του συνεταιρισμού, τα μέλη του συνεταιρισμού είναι υπεύθυνα για την λήψη απόφασης της μελλοντικής πορείας του συνεταιρισμού.

Κατά την Πέμπτη φάση του συνεταιρισμού τα μέλη έχουν να επιλέξουν ανάμεσα σε τέσσερις γενικές επιλογές:

- Παραμονή στην παρούσα κατάσταση (status quo).
- Γέννηση (spawn).
- Έξοδος (exit).
- Επανασχεδιασμός (reinvent).

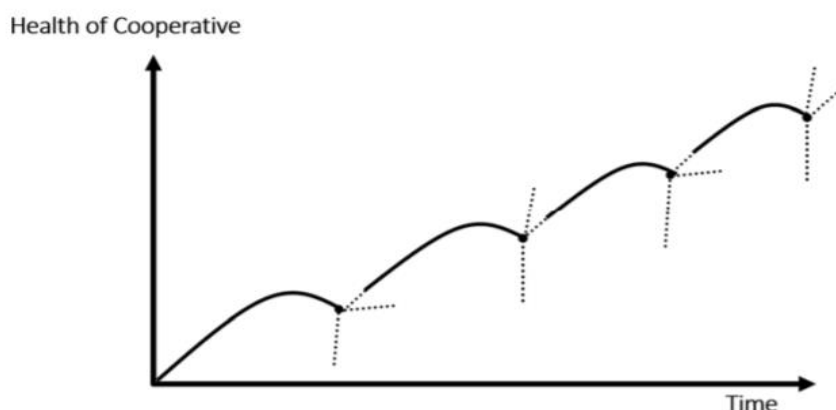
Η επιλογή της παραμονής στην παρούσα κατάσταση λαμβάνεται όταν τα μέλη πιστεύουν ότι οι εξωγενείς παράγοντες επιτρέπουν την συνέχιση ύπαρξης του συνεταιρισμού, με τον τρόπο και την δομή που ήδη λειτουργεί. Όπως αναφέρει ο Cook, η απάθεια και η έλλειψη ικανότητας προσαρμογής στις νέες συνθήκες που έχουν δημιουργηθεί, όπως η ύπαρξη των υποκατάστατων υπηρεσιών και η τριβή μεταξύ των patrons, αποτελούν προμήνυμα της επιλογής της εξόδου.

Ο όρος γέννηση (spawn) χρησιμοποιείται για να περιγράψει την διαδικασία κατά την οποία μία υποομάδα μελών υπαλλήλων δημιουργούν μία θυγατρική οργάνωση συνδεδεμένη με τον υπόλοιπο συνεταιρισμό (Gompers, Lerner, Scharfstein, 2005).

Μία από τις τέσσερις γενικές επιλογές που μπορεί να λάβει ο συνεταιρισμός είναι και η επιλογή της εξόδου(exit). Η επιλογή της εξόδου λαμβάνει χώρα, ο συνεταιρισμός δεν μπορεί να ανήκει στους patrons. Κατά αυτόν τον τρόπο υιοθετούνται άλλα μοντέλα ιδιοκτησίας είτε υβριδικά, όπου εκεί οι patrons χάνουν κάποια από τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα, δικαιώματα ελέγχου και οικονομικά οφέλη που είχαν, είτε ο οργανισμός πλέον ανήκει σε επενδυτές.

Η τελευταία επιλογή που μπορούν να λάβουν οι patrons του συνεταιρισμού είναι η επιλογή του επανασχεδιασμού( reinvent). Ο επανασχεδιασμός μπορεί να λάβει χώρα επηρεάζοντας: τον σκοπό του συνεταιρισμού, την οργανωτική δομή, κουλτούρα του συνεταιρισμού και τα δικαιώματα ιδιοκτησίας των patrons. Οι περισσότερες περιπτώσεις επανασχεδιασμού σύμφωνα με την βιβλιογραφία έχουν πραγματοποιηθεί επαναπροσδιορίζοντας τα δικαιώματα ελέγχου των patrons, τον σκοπό και την κουλτούρα του συνεταιρισμού και υιοθετώντας διαφορετική στρατηγική. Η υιοθέτηση διαφορετικής στρατηγικής σύμφωνα με τον Cook, μπορεί να μην γίνει άμεσα ορατή στον επόμενο κύκλο ζωής. Η κατανόηση του κύκλου ζωής του συνεταιρισμού λειτουργεί ως οδηγός για τα άτομα που λαμβάνουν αποφάσεις μέσα σε αυτόν. Μέσα από τον κύκλο ζωής μπορούν να αντιληφθούν τις επιτυχίες, τις αποτυχίες τα προβλήματα που δημιουργούνται κατά την διάρκεια ζωής του συνεταιρισμού και να πράξουν αναλόγως, επανεξετάζοντας συγκεκριμένες μεταβλητές που εμπíπτουν στην πρώτη και στην δεύτερη φάση αυτού, με σκοπό την βελτιστοποίησή τους στον επόμενο κύκλο ζωής του συνεταιρισμού. Επίσης, ο συνεταιρισμός έχει την δυνατότητα να επεκτείνει την διάρκεια ζωής του μέσω πολλαπλών κύκλων ζωής.

Το Σχήμα 4 αποτελεί μια διαγραμματική απεικόνιση πολλαπλών κύκλων ζωής(Cook, 2018, σελ. 13).



Σχήμα 6. Παράδειγμα πολλαπλών κύκλων ζωής ενός συνεταιρισμού.

Ο Cook προτείνει μία σειρά διαδικασιών που απαιτούνται έτσι ώστε να αρχίσει ο επόμενος κύκλος ζωής του συνεταιρισμού. Αρχικά, πρέπει να υπάρχει διαπραγμάτευση κατά την διάρκεια των πρώτων δύο φάσεων των συνεταιρισμών μεταξύ των υπάρχοντων μελών και πιθανών νέων μελών του συνεταιρισμού. Η διαπραγμάτευση αυτή πρέπει να έχει ως βάση της και να αξιοποιεί την ανάλυση των παραγόντων, που οδήγησαν τον συνεταιρισμό στην παρούσα κατάσταση, κατά την τέταρτη φάση του προηγούμενου κύκλου ζωής. Ο σκοπός αυτών των διαδικασιών είναι να τεθούν νέοι κανόνες αποδεκτοί και με διαφάνεια από τα μέλη του συνεταιρισμού. Εν συνεχεία, η συμμετοχή των μελών μέσω απευθείας ή αντιπροσωπευτικής ψήφου σημαίνει και την είσοδο στην Τρίτη φάση ζωής του κύκλου ζωής του συνεταιρισμού.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6**

Ξένη βιβλιογραφία

1. Bogetoft, P.; Olesen, H.B. Influence Costs in Heterogeneous Cooperatives: A Formal Model of Sales Distortion. In Proceedings of the AAEA Annual Meeting, Montreal, QC, Canada, 27–30 July 2003.
2. Burrell, M.; Livingston, K.; Cook, M.L. Board processes, board engagement and cooperative health: A descriptive summary of survey findings. *Coop. Account.* 2012, LXV, 16–29.
3. Chaddad, F. The Performance of Agricultural Cooperatives; Working Paper 2001-1; University of Missouri: Columbia, MO, USA, 2001.
4. Chaddad, F.; Cook, M.L. Conversions and other forms of exit in US agricultural cooperatives. In *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies: The Role of Cooperatives in the Agri-Food Industry*; Karantininis, K., Nilsson, J., Eds.; Springer: Dordrecht, The Netherlands, 2007.
5. Chaddad, F.R.; Cook, M.L. The economics of organization structure changes: A US perspective on demutualization. *Ann. Public Coop. Econ.* 2004, 75, 575–594. [CrossRef]
6. Cook, M.L. A Life Cycle Explanation of Cooperative Longevity. *Sustainability* 2018, University of Missouri
7. Franken, J.R.V.; Cook, M.L. Informing measurement of cooperative performance. In *Interfirm Networks-Cooperatives, Franchising and Strategic Alliances*; Windsperger, J., Cliquet, G., Ehrmann, T., Hendrikse, G., Eds.; Springer: Berlin, Germany, 2015.

8. Fulton, M.; Giannakas, K. Organizational commitment in a mixed oligopoly: Agricultural cooperatives and investor-owned firms. *Am. J. Agric. Econ.* 2001, 83, 1258–1265.
9. Fulton, M.; Hueth, B. Cooperative conversions, failures, and restructurings: An overview. *J. Coop.* 2009, 23, i–xi.
10. Gompers, P.; Lerner, J.; Scharfstein, D. Entrepreneurial spawning: Public corporations and the genesis of new ventures, 1986 to 1999. *J. Financ.* 2005, 60, 577–614.
11. Graham, J.E. *Firm Value and Optimal Levels of Liquidity*; Routledge: New York, NY, USA, 2001.
12. Grashuis, J.; Cook, M.L. An examination of new generation cooperatives in the upper Midwest: Do producer-owned organizations have a future in the value added agrifood industry? *Ann. Public Coop. Econ.* 2018, forthcoming.
13. Hansmann, H. *The Ownership of Enterprise*; Harvard University Press: Cambridge, UK, 1996.
14. Iliopoulos, C.; Valentinov, V. Member preference heterogeneity and system-lift world dichotomy in cooperatives: An exploratory case study. *J. Organ. Chang. Manag.* 2017, 30, 1063–1080.
15. Jensen, M.C. Agency cost of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *Am. Econ. Rev.* 1986, 76, 323–329.
16. Jones, E.C. Wealth-based trust and the development of collective action. *World Dev.* 2004, 32, 691–711.
17. Kalogeras, N.; Pennings, J.M.E.; Van Der Lans, I.A.; Gert Van Dijk, P.G. Understanding heterogeneous preferences of cooperative members. *Agribusiness* 2009, 25, 90–111. Gripsrud, G.; Homb Lenvik, G.; Veflen Olsen, N. *Influence Activities in Agricultural Cooperatives: The Impact of Heterogeneity; The Food Sector in Transition—Nordic Research*: Oslo, Norway, 2000.
18. Mckee, G. The financial performance of North Dakota agricultural cooperatives. In *Agribusiness and Applied Economics Report*; North Dakota State University: Fargo, ND, USA, 2007.
19. Myers, S.C.; Majluf, N.S. Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *J. Financ. Econ.* 1984, 13, 187–221.
20. Nourse, E.G. The place of the cooperative in our national economy. In *American Cooperation, 1942–1945*; American Institute of Cooperation: Washington, DC, USA, 1942.
21. Olson, M. *The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities*; Yale University. Press: New Haven, CT, USA, 1982.

22. Ostrom, E. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*; Cambridge University Press: New York, NY, USA, 1990.
23. Pelled, L.H.; Eisenhardt, K.M.; Xin, K.R. Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Adm. Sci. Q.* 1999, 44, 1–28.
24. Rathbone, R.C.; Davidson, D.R. *Base Capital Financing of Cooperatives*; Cooperative Information Report; US Department of Agriculture, Rural Business and Community Development Service: Washington, DC, USA, 1995.
25. Reynolds, B.J. *Decision Making in Cooperatives with Diverse Member Interests*; RBS Research Report 155; USDA, Rural Cooperative Services: Washington, DC, USA, 1997.
26. Schilthuis, G.; Van Bekkum, O.F. *Agricultural Cooperatives in Central Europe: Trends and Issues in Preparation for E.U. Accession*; Van Gorcum & Co.: Assen, The Netherlands, 2000.
27. Schrader, L.F.; Babb, E.M.; Boyton, R.D.; Lang, M.G. *Cooperative and Proprietary Agribusinesses: Comparison of Performance*; Agricultural Experiment Station Research Bulletin. No. 982; Purdue University: West Lafayette, IN, USA, 1985.
28. Smith, R.L.; Kim, J.H. The combined effects of free cash flow and financial slack on bidder and target stock returns. *J. Bus.* 1994, 67, 281–310.
29. Weersink, A. The growing heterogeneity in the farm sector and its implications. *Can. J. Agric. Econ.* 2018, 66, 27–41.

## **Κεφάλαιο 7. Ο κύκλος ζωής του ΑΓΣ Καλαβρύτων**

Ο Αγροτικός Συνεταιρισμός Καλαβρύτων (ΑΓΣ) είναι μετεξέλιξη της Ένωσης Αγροτικών Συνεταιρισμών (ΕΑΣ) Καλαβρύτων. Η ΕΑΣ Καλαβρύτων ιδρύθηκε το 1963, αποτελούσε έναν δευτεροβάθμιο συνεταιρισμό. Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, έχει πραγματοποιηθεί η ψήφιση άνω των χιλίων τροπολογιών και η αντικατάσταση έξι νόμων από την θέσπιση του πρώτου νόμου περί συνεταιρισμών, που πραγματοποιήθηκε το 1915, μέχρι σήμερα.

Η ψήφιση του Ν.4015/2011 έφερε την κατάργηση των δευτεροβάθμιων και τριτοβάθμιων συνεταιρισμών σαν οργανωτική δομή των συνεταιρισμών στην Ελλάδα. Κατά αυτόν τον λόγο, τα μέλη της ΕΑΣ Καλαβρύτων έπρεπε να αποφασίσουν τα επόμενα βήματα που θα ακολουθούσε ο συνεταιρισμός. Η ΕΑΣ Καλαβρύτων αποτελούταν από 34 πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς μέλη. Ο εκάστοτε συνεταιρισμός κάλεσε σε γενική συνέλευση τα μέλη του. Μέσω των γενικών συνελεύσεων, λήφθηκε η απόφαση οι 34 συνεταιρισμοί να συγχωνευτούν και να δημιουργήσουν τον ΑΓΣ Καλαβρύτων.

### **7.1 Πρώτη φάση: Οικονομική Αιτιολόγηση Ίδρυσης ΕΑΣ Καλαβρύτων**

Ο σκοπός της ΕΑΣ Καλαβρύτων όπως περιγράφεται από το καταστατικό της ήταν ο εξής:

- Η ενίσχυση, διεύρυνση και συντονισμός των δραστηριοτήτων των πρωτοβαθμίων – συνεταιρισμών μελών της.
- Η Ένωση μπορεί να αναλαμβάνει και η ίδια δραστηριότητες από αυτές, που προβλέπονται για τα μέλη της είτε για λογαριασμό των μελών της είτε για λογαριασμό της.
- Η Ένωσηπρακτορεύει στην περιφέρειά της ασφαλιστικές εταιρίες. ην παροχή πιστωτικών, προμηθευτικών εργασιών και την λογιστική εξυπηρέτηση των μελών της.

Κύριες δραστηριότητες του συνεταιρισμού κατά τα πρώτα χρόνια ήταν η παροχή πιστωτικών, προμηθευτικών υπηρεσιών, λογιστικών εξυπηρετήσεων και διαχείριση επιδοτήσεων των μελών.

Στις αρχές του 1960, δεν είχαν αναπτυχθεί ιδιαίτερες υποδομές και τεχνογνωσίας περί κτηνοτροφίας. Οι εκμεταλλεύσεις κατά την πλειοψηφία τους χαρακτηρίζονται ως νομαδικής και ποιμενικής αιγοπροβατοτροφίας. Την ίδια περίοδο, για την τόνωση του κλάδου ξεκίνησε η είσοδος ζωικών προϊόντων, ενώ παράλληλα έγινε προσπάθεια να δοθούν κίνητρα για την δημιουργία συγκροτημένων μονάδων ζωικής παραγωγής(Ρεζίτη,2014).επίσης, την ίδια περίοδο η ύπαρξη αποθηκευτικών χώρων νωπών προϊόντων, όπως το γάλα ήταν ανέφικτη. Κατά την περίοδο ίδρυσης του συνεταιρισμού, η πολιτική κατάσταση στην Ελλάδα ήταν ιδιαίτερα ρευστή, ενώ πραγματοποιήθηκαν τρεις εκλογικές αναμετρήσεις σε διάστημα τριών ετών. Κατά την δεύτερη εκλογική μάχη, όπου πραγματοποιήθηκε τον Νοέμβριο του 1963, αξίζει να σημειωθεί ότι εκλέχτηκε ως κυβερνών κόμμα η «Ένωσις Κέντρου» με πρόεδρο τον Α. Παπανδρέου. Το 1963, η Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος προχωρούσε σε χρηματοδότηση συνεταιρισμών μέσω επιδοτήσεων και παράλληλα μία από τις κύριες δραστηριότητες της ΕΑΣ Καλαβρύτων ήταν η διαχείριση επιδοτήσεων.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στις αρχές της δεκαετίας του 1960 υπήρχαν πάρα πολλοί μεταβλητοί παράγοντες στους οποίους έπρεπε να προσαρμοστεί ο κάθε κτηνοτρόφος. Παράλληλα η αδυναμία κάλυψης αναγκών, όπως η εύρεση ζωικών προϊόντων, η έλλειψη τεχνογνωσίας και πόρων καθώς και η έλλειψη οικονομικών πόρων οδήγησαν στην υιοθέτηση της ιδέας της συλλογικότητας. Το συνεταιριστικό κίνημα εκείνη την περίοδο δεχόταν χρηματοδοτήσεις μέσω επιδοτήσεων για την ανάπτυξη υποδομών και εγκαταστάσεων. Η ΕΑΣ Καλαβρύτων δημιουργήθηκε με γνώμονα την ενίσχυση και την ανάπτυξη της οικονομικής θέσης των μελών της, καθώς και την αξιοποίηση των κεφαλαίων που θα δίνονταν στον συνεταιρισμό μέσω των επιδοτήσεων.

Σήμερα, Ο ΑΓΣ Καλαβρύτων αναπτύσσει όλες τις δραστηριότητες με τις οποίες καλύπτει ολόκληρο το φάσμα παραγωγής, συγκέντρωσης, εμπορίας, μεταποίησης αιγοπρόβειου και αγελαδινού γάλακτος με σκοπό την παραγωγή γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων και την αποθήκευση αυτών. Ο ΑΓΣ Καλαβρύτων είναι καθιερωμένος προς τα εμπρός και προς τα πίσω.

Η οικονομική αιτιολόγηση ύπαρξης του ΑΓΣ Καλαβρύτων διαφέρει σε σχέση με αυτήν του παρελθόντος καθώς οι συνθήκες της αγοράς είναι διαφορετικές. Ο γαλακτοκομικός κλάδος χαρακτηρίζεται από μεγάλη συγκέντρωση καθώς τα μερίδια της αγοράς συγκεντρώνονται στα χέρια μεγάλων επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, η ΔΕΛΤΑ κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο έχοντας το 30% της αγοράς. Ακολουθεί ο ΟΛΥΜΠΟΣ σημειώνοντας μερίδιο αγοράς κοντά στο 20% και έχοντας αυξητικές τάσεις τα τελευταία χρόνια. Ενώ η ΜΕΒΓΑΛ αποτελεί την πρώτη δύναμη στην Βόρεια Ελλάδα και συνολικά κατέχει μερίδιο 14%. Περίπου το 65% της αγοράς ελέγχεται από τρεις μεγάλες επιχειρήσεις, όσον αφορά την διάθεση γάλακτος. Όπως γίνεται αντιληπτό, από τα στοιχεία της αγοράς, η είσοδος μεμονωμένων παραγωγών με μικρές ποσότητες στην αγορά είναι επισφαλής. Οι μεμονωμένοι παραγωγοί έχουν πολύ χαμηλή διαπραγματευτική ικανότητα και η είσοδος στην αγορά είναι αποτρεπτική. Μέσω του συνεταιρισμού, αυξάνεται η διαπραγματευτική ικανότητα του συνόλου των παραγωγών με αποτέλεσμα να μπορούν να εισέρθουν και να σταθούν στην αγορά.

## **7.2 Δεύτερη φάση: Οργανωτικός σχεδιασμός ΕΑΣ Καλαβρύτων**

Η ΕΑΣ Καλαβρύτων ήταν ένας δευτεροβάθμιος συνεταιρισμός που μέλη της ήταν πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί που η δραστηριότητα τους πραγματοποιούνταν στην ευρύτερη περιοχή των Καλαβρύτων. Κάθε πρωτοβάθμιος συνεταιρισμός εξέλεγε ένα άτομο το οποίο, εκπροσωπούσε τον εκάστοτε συνεταιρισμό στην γενική συνέλευση της ΕΑΣ Καλαβρύτων. Κύρια όργανα της ΕΑΣ Καλαβρύτων, την περίοδο 1963-1982,

ήταν η Γενική Συνέλευση, που, όπως προαναφέρθηκε, αποτελούσαν από τους εκπροσώπους των πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών, και το Διοικητικό Συμβούλιο, όπου αποτελούσαν από άτομα που είχαν εκλεγεί δημοκρατικά από την Γενική Συνέλευση της ΕΑΣ. Ρόλος της γενικής συνέλευσης ήταν να εκλέγει το διοικητικό συμβούλιο και να ασκεί εκ των υστέρων έλεγχο λήψης απόφασης και να εκλέγει μέσω του δικαιώματος ψήφου που κατείχαν όλα τα μέλη το διοικητικό συμβούλιο. Η είσοδος του μέλους στον συνεταιρισμό γινόταν με την καταβολή μερίδας και την είσοδο σε αυτόν επικύρωνε η γενική συνέλευση. Κάθε μέλος είχε την δυνατότητα να διατηρεί ως και δύο ψήφους. Ρόλος του διοικητικού συμβουλίου ήταν να ασκεί εκ των προτέρων έλεγχο λήψης απόφασης και να λαμβάνει αποφάσεις. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται αντιληπτό ότι η ΕΑΣ Καλαβρύτων είχε υιοθετήσει το παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης συνεταιρισμού, καθώς περιοριζόταν από τον ισχύοντα νόμο ( Ν.602/1915). Επίσης, μέσω του ισχύοντα νόμου, η διανομή του πλεονάσματος ήταν ανάλογη του όγκου συναλλαγών του κάθε μέλους.

Το 1982, η οργανωτική δομή της ΕΑΣ επαναπροσδιορίστηκε και παράλληλα επαναπροσδιορίστηκαν τα δικαιώματα εκπροσώπησης, τα δικαιώματα ελέγχου και τα δικαιώματα λήψης απόφασης, με αυτόν τον τρόπο η ΕΑΣ εισήλθε στον δεύτερο κύκλο ζωής του συνεταιρισμού σύμφωνα με το μοντέλο που προτείνει ο Cook. Κατά την περίοδο 1982-2011, η ΕΑΣ Καλαβρύτων υιοθετεί το extended traditional μοντέλο οργανωτικής δομής. Το 1982 η ΕΑΣ Καλαβρύτων ψήφισε την αλλαγή του καταστατικού της όπου όριζε ως όργανα του συνεταιρισμού την γενική συνέλευση, το διοικητικό συμβούλιο και την συμμετοχή manager, μη μέλους του συνεταιρισμού, το οποίο έχει εξειδικευμένες γνώσεις στην διαχείριση επιχειρήσεων. Η αλλαγή της οργανωτικής δομής επηρέασε τον μηχανισμό ψήφου, την εκπροσώπηση, τον διαχωρισμό εξουσίας και ευθυνών, την διανομή των κερδών. Στο extended traditional model τα όργανα που είναι υποχρεωτικά στην διακυβέρνηση του συνεταιρισμού είναι η Γενική Συνέλευση, το Διοικητικό Συμβούλιο. Η λήψη των λειτουργικών και των διαδικαστικών αποφάσεων γίνεται από τον manager, ενώ το διοικητικό συμβούλιο ασκεί έλεγχο απόφασης στον manager και λαμβάνει στρατηγικές αποφάσεις. Η γενική συνέλευση ασκεί έλεγχο απόφασης εκ των υστέρων. Το διοικητικό συμβούλιο της ΕΑΣ Καλαβρύτων αποτελούσαν από επτά μέλη του συνεταιρισμού που είχαν εκλεγεί δημοκρατικά. Η διάρκεια θητείας ήταν τέσσερα χρόνια. Κατά το διάστημα 1982- 2011 πραγματοποιήθηκε τροποποίηση του καταστατικού σύμφωνα με τον Ν.2810/2000, όπου κάθε μέλος μπορούσε να κατέχει μία ψήφο στην γενική συνέλευση.

Η αντικατάσταση του νόμου Ν.2810/2000 από τον νόμο Ν.4015/2011 οδήγησε στην αλλαγή της δομής της ΕΑΣ Καλαβρύτων. Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, η ΕΑΣ Καλαβρύτων αποτελούσαν από 34 πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς και ήταν δευτεροβάθμιος συνεταιρισμός. Η κατάργηση των πρωτοβάθμιων και των τριτοβάθμιων συνεταιρισμών δια νόμου οδήγησε τα μέλη της ΕΑΣ και των



συνεταιρισμών που συμμετείχαν σε αυτή στην πραγματοποίηση μίας σειράς διαδικασιών. Αποτέλεσμα αυτών, ήταν η ίδρυση του πρωτοβάθμιου πλέον συνεταιρισμού ΑΓΣ Καλαβρύτων. Η σύσταση του ΑΓΣ Καλαβρύτων απαιτούσε τον επαναπροσδιορισμό της οργανωτικής δομής, των συνεταιριστικών αρχών και αξιών καθώς και της συνεταιριστικής κουλτούρας, διότι πλέον τα μέλη των όλων των συνεταιρισμών που συμμετείχαν στην ΕΑΣ είναι μέλη του ΑΓΣ. Για την υλοποίηση του οργανωτικού σχεδιασμού του ΑΓΣ λήφθηκαν οι απόψεις των εκπροσώπων των συνεταιρισμών που συμμετείχαν στην ΕΑΣ Καλαβρύτων, με σκοπό την θέσπιση κοινά αποδεκτών κανόνων παιχνιδιού και την σύνθεση κοινής κουλτούρας. Ο ΑΓΣ Καλαβρύτων συνεχίζει να υιοθετεί το extended traditional μοντέλο διακυβέρνησης, παρόλα αυτά εισάγει ως όργανο του συνεταιρισμού το εποπτικό σώμα, το οποίο λειτουργεί ως ο θεματοφύλακας των αξιών, των αρχών, των διαδικασιών, των λειτουργιών του συνεταιρισμού και να ασκεί εκ των υστέρων έλεγχο λήψης απόφασης. Αποτελείται από τρία μέλη του συνεταιρισμού που εκλέγονται δημοκρατικά, μέσω ψηφοφορίας που τίθεται στην γενική συνέλευση και η διάρκεια θητείας καθορίζεται στα τέσσερα έτη. Μέλη που συγκροτούν το εποπτικό σώμα δεν μπορούν να συμμετέχουν στην συγκρότηση του διοικητικού συμβουλίου και αντιστρόφως. Επίσης, το καταστατικό τροποποιήθηκε το 2017. Κατά αυτή την τροποποίηση του καταστατικού αποφασίστηκε η επέκταση κατά ένα χρόνο της θητείας των οργάνων, του διοικητικού συμβουλίου και του εποπτικού σώματος.

Οι δείκτες ανάπτυξης που παρακολουθούσε η ΕΑΣ Καλαβρύτων, σημερινός ΑΓΣ είναι:

- ο κύκλος εργασιών του συνεταιρισμού.
- τιμή γάλακτος που δίνεται στους παραγωγούς.
- σύνολο πλεονασμάτων και κερδών προ φόρων.

Παρακάτω παρατίθεται πίνακας, όπου περιέχει τους ισολογισμούς της περιόδου 2011-2017.

Σε χιλιάδες €	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Κύκλος εργασιών	18.554	18.840	21.226	22.158	23.617	22.521	26.257
Μικτά κέρδη	2.486	2.340	3.228	3.091	2.851	3.307	4.103
Κέρδη προ φόρων	1.501	1.037	1.823	1.721	1.974	1.656	2.285

Κέρδη μετά από φόρους	1.153	774	1.280	1.011	1.689	1.414	1.963
Ίδια κεφάλαια	9.087	9.872	11.406	13.106	14.670	16.695	18.517

Πίνακας. Ισολογισμοί ΑΓΣ Καλαβρύτων περιόδου 2011-2017

Παρατηρείται ότι ο κύκλος εργασιών του συνεταιρισμού είναι ανοδικός για την περίοδο 2011-2015. Κατά το 2016, παρουσιάζεται μειωμένος σε σχέση με τον αντίστοιχο της προηγούμενης χρονιάς, ενώ το 2017 αυξάνεται και πάλι λαμβάνοντας την μεγαλύτερη τιμή της τελευταίας επταετίας.

Όπως αναφέρει και ο Cook μοντέλου του κύκλου ζωής που προτείνει η μακροβιότητα του συνεταιρισμού συνδέεται με την υγεία του συνεταιρισμού και η υγεία του συνεταιρισμού προσδιορίζεται από μη χρηματοοικονομικούς δείκτες. Στον συνεταιρισμό Καλαβρύτων, υιοθετώντας τις βασικές αρχές τις ICA, δεν έχουν θέσει δείκτη για τον προσδιορισμό της υγείας του συνεταιρισμού. Παρόλα αυτά, κατά την διάρκεια των προσωπικών συνεντεύξεων σε μέλη, μη μέλη- συνεργάτες του συνεταιρισμού και σε μη εμπλεκόμενους με τον συνεταιρισμό, που πραγματοποιήθηκαν με σκοπό την εκπόνηση της παρούσας μελέτης, συλλέχθηκαν ποιοτικά σχόλια αυτών όπου σε γενικές γραμμές καταλήγουν στα παρακάτω συμπεράσματα:

- Οι παρεχόμενες υπηρεσίες όπως η προμήθεια αγροεφοδίων απαραίτητων για την κτηνοτροφία, και η λογιστική εξυπηρέτηση εμφανίζουν μεγάλη διαφορά τιμής σε σχέση με τις τιμές που παρέχονται από ιδιωτικούς φορείς που παρέχουν υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες προς όφελος του παραγωγού.
- Η διάθεση των προϊόντων των παραγωγών στην αγορά, η άμεση πληρωμή αυτών από τον συνεταιρισμό, η κάλυψη αναγκών μέσω των υπηρεσιών που καλύπτει ο συνεταιρισμός και η οικονομική σταθερότητα που επιδεικνύει δημιουργούν το αίσθημα ασφάλειας και πιθανότητα μακροβιότητας του συνεταιρισμού.

### 7.3 Τρίτη φάση: Ανάπτυξη, Δόξα, Ετερογένεια

Σύμφωνα με τον μοντέλο του κύκλου ζωής που περιγράφεται από τον Cook, κατά την τρίτη φάση του κύκλου ζωής, όπου είναι και η περίοδος ανάπτυξη του συνεταιρισμού

και η πιο μακρόχρονη σε διάρκεια συγκριτικά με τις υπόλοιπες, ένας συνεταιρισμός μπορεί να αντιμετωπίζει προβλήματα που πηγάζουν από την ετερογένεια των patrons του συνεταιρισμού. Κατά την περίοδο 1963-1982, η ΕΑΣ Καλαβρύτων προχώρησε σε επένδυση με σκοπό την κατασκευή τυροκομείου το 1972, η οποία ολοκληρώθηκε και τέθηκε σε λειτουργία το 1974. Η επένδυση ήταν κοινά αποδεκτή από τα τότε μέλη του συνεταιρισμού καθώς η προσφορά του γάλακτος ήταν μεγάλη εκείνη την περίοδο, ενώ η ζήτηση του παρέμενε σε χαμηλά επίπεδα με αποτέλεσμα οι κτηνοτρόφοι να μην μπορούν να διαθέσουν το προϊόν της στην αγορά. Η επένδυση του τυροκομείου έδωσε την δυνατότητα επεξεργασίας του γάλακτος και έδωσε μία νέα πνοή του στον συνεταιρισμό. Παρόλα αυτά, το πρόβλημα της διάθεσης των παραγόμενων προϊόντων παρέμεινε άλυτο. Παράλληλα την ίδια περίοδο, το πολιτικό σκηνικό στην Ελλάδα ήταν ιδιαίτερα ρευστό επηρεάζοντας τον λαό. Ο συνεταιρισμός Καλαβρύτων δεν έμεινε ανεπηρέαστος και η περιοχή των Καλαβρύτων, σύμφωνα με απόψεις των κατοίκων της, είναι έντονα πολιτικοποιημένη ακόμα και σήμερα. Ο συνδυασμός, δηλαδή η ετερογένεια των πολιτικών προτιμήσεων καθώς και η ανισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης έφεραν τριγμούς και έριδες στο εσωτερικό του συνεταιρισμού. Μέσω του συνεταιρισμού καλύπτονταν οι ανάγκες ομάδας ανθρώπων και όχι όλων των μελών, με αποτέλεσμα μερίδα μελών να απομακρύνεται από τον συνεταιρισμό. Η δυσλειτουργία αυτή του συνεταιρισμού δεν μπορούσε να διορθωθεί μέσω tinkering και έτσι ο συνεταιρισμός οδηγήθηκε στην επόμενη φάση.

Στην δεύτερη περίοδο του συνεταιρισμού 1982-2011, η ΕΑΣ Καλαβρύτων αφού είχε επαναπροσδιορίσει τον οργανωτικό της σχεδιασμό, το διοικητικό συμβούλιο, όπως όριζε το καταστατικό προχώρησε στην πρόσληψη για την κάλυψη της θέσης του manager του κ. Παπαδόπουλου, ο οποίος γνώριζε τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά του τόπου καθώς είναι Καλαβρυτινός και παράλληλα είχε εξειδικευμένες γνώσεις στην διαχείριση επιχειρήσεων καθώς είχε διατελέσει γενικός διευθυντής της Cosmocar για μία δεκαετία. Η σύναψη αποκλειστικής συνεργασίας με την, τότε νεοσύστατη, αλυσίδα super-market Σκλαβενίτης, έδωσε την δυνατότητα στα μέλη του συνεταιρισμού διάθεσης των προϊόντων τους μέσω του συνεταιρισμού και ισορρόπησε το χάσμα που υπήρχε μεταξύ της προσφοράς και της ζήτησης. Από το 1986 ως το 2007, συμμετείχε σε τέσσερα διαφορετικά αναπτυξιακά και επενδυτικά προγράμματα, όπως έχει προαναφερθεί στην παρούσα μελέτη, και στην συνεχή επανεπένδυση ιδίων κεφαλαίων. Κατά την διάρκεια αυτής της περιόδου, όπως αναφέρει ο manager του συνεταιρισμού σε συνέντευξη που έχει παραθέσει στον Ευθυμίου, κ. Παπαδόπουλος, όπου διατέλεσε manager του συνεταιρισμού από το 1983-2009 και από το 2016 ως και σήμερα, τριγμοί στο εσωτερικό του συνεταιρισμού οφείλονταν στην παρεμβατική πολιτική που ασκούσαν τα κόμματα και οι κυβερνήσεις στα μέλη του συνεταιρισμού, για την ανάδειξη συγκεκριμένων προσώπων και υιοθέτηση συγκεκριμένων απόψεων στο εσωτερικό του

συνεταιρισμού. Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο η παρεμβατικότητα των πολιτικών δυνάμεων στο συνεταιριστικό κίνημα αποτέλεσε βασικό αίτιο δημιουργίας οπορτουριστικών συμπεριφορών και ετερογένειας απόψεων και προτιμήσεων στο εσωτερικό των συνεταιρισμών. Ύστερα από την επιλογή του κ. Παπαδόπουλου να πολιτευτεί, την θέση του manager του συνεταιρισμού ανέλαβε ο κ. Κασσαλιάς για το χρονικό διάστημα από το 2011 ως το 2016. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο κ. Κασσαλιάς είχε διατελέσει γενικός διευθυντής της ΔΩΔΩΝΗ, έχοντας πολύ καλή γνώση του κλάδου και μία διαφορετική προσέγγιση αυτού, η οποία εκφράστηκε κατά την περίοδο που κατείχε την θέση του manager.

Κατά την περίοδο 2011 ως και σήμερα, ο συνεταιρισμός έχει να αντιμετωπίσει τους τριγμούς που την είσοδο νέων μελών στις τάξεις του συνεταιρισμού, την ισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης, την ανάπτυξη του προϊόντικού χαρτοφυλακίου.

Η ανάπτυξη του συνεταιρισμού από το 2011 μέχρι το 2017, όπως διαφαίνεται και στον πίνακα 1 που περιέχει τους ισολογισμούς αυτής της περιόδου, προσέλκυσε νέα μέλη.

Σε χιλιάδες €	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Κύκλος εργασιών	18.554	18.840	21.226	22.158	23.617	22.521	26.257
Μικτά κέρδη	2.486	2.340	3.228	3.091	2.851	3.307	4.103
Κέρδη προ φόρων	1.501	1.037	1.823	1.721	1.974	1.656	2.285
Κέρδη μετά από φόρους	1.153	774	1.280	1.011	1.689	1.414	1.963
Ίδια κεφάλαια	9.087	9.872	11.406	13.106	14.670	16.695	18.517

Πίνακας. Ισολογισμοί ΑΓΣ Καλαβρύτων περιόδου 2011-2017

Παρακάτω παρατίθεται πίνακας με τις τιμές γάλακτος που παρείχαν οι επιχειρήσεις στους παραγωγούς κατά τον Απρίλιο του 2018. Κατά την ίδια χρονική, σύμφωνα με

ηλεκτρονική πηγή η τιμή ανά κιλό που δινόταν στον παραγωγό στον συνεταιρισμό Καλαβρύτων ήταν 1 Ευρώ για το πρόβειο γάλα και 0,64 Ευρώ για το γίδινο γάλα.

Ετήσια ποσότητα γάλακτος (κιλά)	Τιμή πρόβειου (ευρώ ανά κιλό)	Τιμή γίδινου (ευρώ ανά κιλό)
2.001-5.000	0,75	0,44
5.001-20.000	0,8	0,48
20.001-60.000	0,85	0,5
60.001-100.000	0,87	0,52
100.001 και πάνω	0,9	0,53

Πίνακας 2. Τιμές γάλακτος, Απρίλιος 2018. Πηγή: agro24.gr

Η είσοδος των νέων μελών, όπως αναφέρεται και σε θεωρητικό πλαίσιο, αυξάνει την ετερογένεια μεταξύ των patrons, καθώς αυτοί μπορεί να μην αντιλαμβάνονται την κουλτούρα, τις λειτουργίες και τις διαδικασίες που ακολουθεί ο συνεταιρισμός. Μέσω του μαστορέματος (tinkering), ο συνεταιρισμός έχει την δυνατότητα να κάνει μικρές αλλαγές στο εσωτερικό του, με σκοπό την βελτιστοποίηση της λειτουργίας του. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, ο συνεταιρισμός ίδρυσε μέσω του καταστατικού του ομάδα νέων μελών, με σκοπό την εκπαίδευσή τους σε διαδικαστικά, λειτουργικά θέματα του συνεταιρισμού και την ομαλή ένταξή τους σε αυτόν. Επίσης, αύξησε την τιμή της μερίδας από 150 Ευρώ που ήταν το 2000, στα 500 Ευρώ το 2017, με σκοπό την αποφυγή εισόδου ατόμων που δεν έχουν ισχυρό κίνητρο να μετέχουν στον συνεταιρισμό. Κατά αυτόν τον τρόπο, αποφεύγετε σε ένα βαθμό το φαινόμενο του λαθρομετανάστη.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο ΑΓΣ Καλαβρύτων έχει συνάψει αποκλειστική συνεργασία με την αλυσίδα super-market Σκλαβενίτης. Η αλυσίδα Σκλαβενίτης, προχώρησε σε εξαγορά της αλυσίδας Carrefour Μαρινόπουλος, με αποτέλεσμα το δίκτυο των καταστημάτων του σήμερα να έχει αυξηθεί κατά πολύ. Ως προέκταση αυτού, γίνεται αντιληπτό, ότι η διανομή των προϊόντων του ΑΓΣ Καλαβρύτων έχουν αυξηθεί αναλόγως. Η ανάπτυξη του δικτύου διανομών, αρχικά χαροποίησε τα μέλη του συνεταιρισμού, η ζήτηση των προϊόντων τους αυξήθηκε. Από την άλλη μεριά, η κάλυψη της ζήτησης δεν καλυπτόταν με τους υπάρχοντες πόρους. Η ανισορροπία μεταξύ ζητούμενης και προσφερόμενης ποσότητας δημιούργησε τριβές μεταξύ των μελών του συνεταιρισμού. Ο ΑΓΣ Καλαβρύτων προχώρησε σε σύναψη συνεργασιών

με παραγωγούς μη μέλη του συνεταιρισμού με σκοπό την κάλυψη των αναγκών βραχυπρόθεσμα. Αυτό το γεγονός αποτυπώνεται καθώς το 2016 η παραγωγή αιγοπρόβειου γάλακτος ήταν 15.000 τόνων, ενώ για το έτος 2017 η παραγωγή αιγοπρόβειου γάλακτος άγγιξε τους 20.000 τόνους.

Το 2016 αποφασίστηκε η ανάπτυξη του προϊόντικού χαρτοφυλακίου εντάσσοντας σε αυτό το φρέσκο αγελαδινό γάλα και προϊόντα αυτού. Για τον σκοπό αυτό, ιδρύθηκε η αντίστοιχη ομάδα παραγωγών αγελαδοτρόφων. Η ανάπτυξη του προϊόντικού χαρτοφυλακίου, κατά αυτόν τον τρόπο, απαιτούσε επένδυση. Η πλειοψηφία των μελών είναι αιγοπροβατοτρόφοι, με αποτέλεσμα να μην εμφανίζουν ιδιαίτερο κίνητρο για να συμμετέχουν στην επένδυση που ήθελε να πραγματοποιήσει ο συνεταιρισμός. Η χρηματοδότηση αυτή έγινε μέσω της θέσπισης των προαιρετικών μερίδων μέσω του καταστατικού. Πιο συγκεκριμένα, μέλη επενδυτές μπορούν να αγοράσουν μερίδες στον συνεταιρισμό χωρίς να έχουν τα δικαιώματα που έχουν τα μέλη που συμμετέχουν παραγωγικά στον συνεταιρισμό. Τα προνόμια όσων κατέχουν προαιρετικές μερίδες καθορίζονται από το καταστατικό.

Τέλος, η συμμετοχή του κ. Παπαδόπουλου στις δημοτικές εκλογές διεκδικώντας την δημαρχία του Δήμου Καλαβρύτων, σύμφωνα με άρθρα τοπικών εφημερίδων, έχει δημιουργήσει αναστάτωση στις τάξεις του συνεταιρισμού. Υποστηρίζεται η άποψη από μερίδα μελών του συνεταιρισμού ότι ο κ. Παπαδόπουλος χρησιμοποίησε τον συνεταιρισμό για την προσωπική του ανέλιξη στον δήμο των Καλαβρύτων και παράλληλα ότι προσπάθησε να εξαγοράσει τις ψήφους μελών του συνεταιρισμού για την εξυπηρέτηση του παραπάνω σκοπού. Οι απόψεις αυτές φέρνουν ανησυχίες στον συνεταιρισμό Καλαβρύτων, και δημιουργούν τριβές μεταξύ μελών που φέρουν διαφορετικές απόψεις.

#### **7.4 Τέταρτη Φάση: Αναγνώριση και Ενδοσκόπηση**

Κατά την τέταρτη φάση του συνεταιρισμού, σύμφωνα με τον Cook, εισέρχεται ο συνεταιρισμός όταν τα προβλήματα που υφίστανται δεν μπορούν να λυθούν μέσω του μαστορέματος (tinkering). Κατά την τέταρτη φάση, αναλύεται το σύνολο των παραγόντων που οδήγησαν σε αυτήν την φάση, με σκοπό να γίνει κατανοητή πλήρως η εικόνα που βρίσκεται ο συνεταιρισμός και να προχωρήσει στο στάδιο της επιλογής.

Η ΕΑΣ Καλαβρύτων όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στις αρχές της δεκαετίας του 1980, αντιμετώπιζε πρόβλημα διάθεσης προϊόντων. Παράλληλα, η εισχώρηση πολιτικών, κομματικών και ομοιοταξικών κινήτρων οδήγησε στην ετερογένεια

των απόψεων των μελών και κατά συνέπεια στην αύξηση των κοστών λήψης συλλογικής απόφασης.

Η ΕΑΣ Καλαβρύτων λόγω της αντικατάστασης του Ν.2810/2000 από τον Ν.4015/2011 προχώρησε σε αλλαγή της οργανωτικής της δομής, καθώς θέσπισε νέο όργανο του συνεταιρισμού το εποπτικό σώμα και παράλληλα επαναπροσδιόρισε τα δικαιώματα ελέγχου, την επιστροφή των κεφαλαίων.

### 7.5 Πέμπτη φάση: Επιλογή

Η φάση της επιλογής, σύμφωνα με τον Cook, παρέχει τέσσερις γενικές επιλογές:

- Παραμονή στην παρούσα κατάσταση( status quo).
- Γέννηση (spawn).
- Έξοδος ( exit).
- Επανασχεδιασμός( reinvent).

Η ΕΑΣ Καλαβρύτων, στις αρχές του 1980, προχώρησε σε επανασχεδιασμό του συνεταιρισμού μπαίνοντας στον δεύτερο κύκλο ζωής, για τους λόγους που έχουν προαναφερθεί στο παρόν κεφάλαιο.

Η ΕΑΣ Καλαβρύτων λόγω της αντικατάστασης του Ν.2810/2000 από τον Ν.4015/2011 υποχρεώθηκε από τον νόμο να μπει στην διαδικασία του επαναπροσδιορισμού. Κατά την διαδικασία αυτή έπρεπε να επαναπροσδιοριστούν οι αξίες, οι αρχές, η κουλτούρα, οι λειτουργίες, οι διαδικασίες, τα δικαιώματα ελέγχου η συμμετοχή στην λήψη απόφασης, το επενδυτικό ρίσκο.

### Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

1. <https://dete.gr/%CE%92%CF%81%CE%AC%CE%B6%CE%BF%CF%85%CE%BD-%CF%84%CE%B1-%CE%9A%CE%B1%CE%BB%CE%AC%CE%B2%CF%81%CF%85%CF%84%CE%B1-%CE%91%CE%99%CE%A7%CE%9C%CE%95%CE%A3-%CE%93%CE%99%CE%91-%CE%A0%CE%A1%CE%9F/>
2. [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C\\_%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%)

- [BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CF%8C %CE%B8%CE%B1%CF%8D%CE%BC%CE%B1](#)
3. <http://www.golden-greece.gr/suggestions/axaia/eas/golden-greece-8.html>
  4. [1.https://www.diktio-kapa.dos.gr/keimena/CoopGreeceV.pdf\(1\)](https://www.diktio-kapa.dos.gr/keimena/CoopGreeceV.pdf(1))
  5. Ρεζίτη Ι., (2014). Η ελληνική κτηνοτροφία. Farmanews, <http://www.farmanews.gr/Article.php?ID=1853>
  6. <http://politicalpedia.eklogika.gr/ekl-apot/13/>
  7. <http://www.thessaliaeconomy.gr/blog/agrotiki-oikonomia/sta-ypsi-i-paragogi-toy-ellinikoy-galaktos-katarreysi-tis-timis-logo-ypoxorisis-tis-katanalosis>
  8. <https://www.agrocapital.gr/Category/Sineterismoι/Article/32383/35-chronia-statheris-anodikis-poreias-toy--agrotikoy-galaktokomikoy-synetairismoy-kalabrytwn>
  9. <https://www.diktio-kapa.dos.gr/keimena/CoopGreeceIV.pdf>
  10. <https://events.naftemporiki.gr/agrotiko/Speakers/Detail/?UserKey=XLP2WQXC3JZX66DA>
  11. <https://www.agrocapital.gr/Category/Erevna/Article/20220/agrotikos-galaktokomikos-synetairismos-kalabrytwn>
  12. <https://www.patrasevents.gr/article/360396-kalavrita-iperpsifistikan-apo-tin-taktiki-geniki-sineleusi-tou-sineterismou-oi-etisies-oikonomikes-katastaseis>
  13. <https://www.agro24.gr/agrotika/agora/times-proionton/neo-timokatalogo-gia-proveio-kai-gidino-gala-esteile-i-ipeiros-aeve>

## Κεφάλαιο 8. Συμπεράσματα

Ο συνεταιρισμός Καλαβρύτων ιδρύθηκε το 1963 και συνεχίζει την πορεία του. Το ερώτημα που θέτει ο Cook προς διερεύνηση είναι «γιατί μερικοί συνεταιρισμοί ζουν μέσα στον χρόνο ενώ άλλοι όχι;». Εν συνεχεία, συνδέει την μακροβιότητα των συνεταιρισμών με την έννοια της υγείας των συνεταιρισμών. Η υγεία του συνεταιρισμού Καλαβρύτων εξαρτάται από την τιμή που παρέχει ο συνεταιρισμός στα μέλη του, η οποία είναι υψηλότερη στην αγορά, από το σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων σε χαμηλή τιμή και τέλος, το αίσθημα ασφάλειας που παρέχει ο συνεταιρισμός στα μέλη του. Κατά αυτόν τον τρόπο ο συνεταιρισμός Καλαβρύτων εκπληρώνει τις ανάγκες των μελών του.

Η συνεταιριστική ευφυΐα( cooperative genius), όπως αναφέρει ο Cook, είναι η ικανότητα προσαρμογής που έχει ένας συνεταιρισμός. Ο συνεταιρισμός Καλαβρύτων κατά την διάρκεια της ζωής του αντιμετώπισε και αντιμετωπίζει προκλήσεις που είναι απόρροια των εξωτερικών και των εσωτερικών συνθηκών. Πιο συγκεκριμένα, ο συνεταιρισμός καλαβρύτων έχει προβεί δύο φορές σε επαναπροσδιορισμό του



συνεταιρισμού, καθώς τα άτομα που ηγούνταν αυτού, είχαν την ικανότητα να αναλύσουν τα προβλήματα, να αντιληφθούν την πηγή τους και να προτείνουν λύση πάνω σε αυτά. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται αντιληπτό ότι ο συνεταιρισμός Καλαβρύτων έχει διατελέσει δύο κύκλους ζωής και τώρα βρίσκεται στον τρίτο.

Ο πρώτος κύκλος του συνεταιρισμού διήρκησε από το 1963 ως το 1981, όπου εκείνη την χρονιά ο συνεταιρισμός αποφάσισε να επαναπροσδιορίσει την οργανωσιακή του δομή.

Ο δεύτερος κύκλος του συνεταιρισμού διήρκησε από το 1981 ως το 2011, όπου η επιβολή του Ν.4015/2011 επέβαλλε στον συνεταιρισμό να επαναπροσδιορίσει οι αξίες, οι αρχές, η κουλτούρα, οι λειτουργίες, οι διαδικασίες, τα δικαιώματα ελέγχου η συμμετοχή στην λήψη απόφασης, το επενδυτικό ρίσκο.

Τέλος, ο συνεταιρισμός Καλαβρύτων μπήκε στο τρίτο κύκλο ζωής που βρίσκεται από το 2011 ως σήμερα. Ο συνεταιρισμός Καλαβρύτων βρίσκεται στην τρίτη φάση του τρίτου κύκλου ζωής, έχοντας να διαχειριστεί την ισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης, την ανάπτυξη του προϊόντικού χαρτοφυλακίου, την ετερογένεια των προτιμήσεων και τον ομοιομορφισμό των μελών και των υπαλλήλων του.

Ευρετήριο Πινάκων,  
Σχημάτων και Γραφημάτων

Πίνακας 1.....	4
Σχήμα	
1.....	1
3	
Σχήμα	
2.....	1
4	
Σχήμα	
3.....	1
5	
Σχήμα	
4.....	1
6	
Σχήμα	
5.....	3
2	
Σχήμα	

6.....4  
4

Γράφημα

1.....23