



**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

**Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΑΓΡΟΤΙΚΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ ΘΕΣΓΑΛΑ**

**Γεώργιος Β. Βαρθαλάμης**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Κωνσταντίνος Ηλιόπουλος, Διευθυντής Ερευνών ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ. (επιβλέπων)**

Ευστάθιος Κλωνάρης, Αναπληρωτής Καθηγητής, ΓΠΑ

Παναγιώτης Αρτίκης, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Αθήνα, Δεκέμβριος, 2020



**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

**Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΑΓΡΟΤΙΚΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ ΘΕΣΓΑΛΑ**

**LIFE CYCLE OF THE GREEK DAIRY COOPERATIVE  
THESGALA**

**Γεώργιος Β. Βαρθαλάμης**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Κωνσταντίνος Ηλιόπουλος, Διευθυντής Ερευνών ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ. (επιβλέπων)**  
Ευστάθιος Κλωνάρης, Αναπληρωτής Καθηγητής, ΓΠΑ  
Παναγιώτης Αρτίκης, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Αθήνα, Δεκέμβριος, 2020

## Περίληψη

Στόχος της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι η μελέτη των σταδίων ζωής του αγροτικού – γαλακτοκομικού συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα. Η εργασία αποτελεί μελέτη περίπτωσης, η εκπόνηση της οποίας βασίστηκε στη μεθοδολογία του Yin (2018). Η ανάλυση βασίζεται στο θεωρητικό πλαίσιο του Cook (2018), σύμφωνα με το οποίο ο κύκλος ζωής ενός αγροτικού συνεταιρισμού αποτελείται από πέντε στάδια. Βάσει εκτεταμένης βιβλιογραφικής ανασκόπησης, προσωπικών συνεντεύξεων, συλλογή πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων και του συγκεκριμένου θεωρητικού πλαισίου αναλύεται η πορεία του συνεταιρισμού, τα στρατηγικά βήματα και η οργανωτική του δομή. Ειδικότερα, ερευνώνται τα αίτια δημιουργίας του αγροτικού συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα, αναλύονται όλα τα βήματα που έγιναν και, τέλος, εντοπίζεται σε πιο στάδιο του κύκλου ζωής του βρίσκεται ο σήμερα ο συνεταιρισμός. Όπως συμπεραίνεται από την έρευνα, ο συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα ακολούθησε μια εξαιρετικά επιθετική στρατηγική επέκτασης για την πώληση του παραγόμενου γάλακτος, η οποία δε συνοδευόταν από μια καλοσχεδιασμένη στρατηγική προσέλκυσης επενδυτικών κεφαλαίων από τα μέλη του, με αποτέλεσμα την υπερχρέωσή του, λόγω των υψηλών δανείων που έλαβε. Αποτέλεσμα αυτών των κινήσεων, είναι ότι στην τρέχουσα περίοδο, ο συνεταιρισμός περιμένει την απόφαση του δικαστηρίου, προκειμένου να ενταχθεί στις ευεργετικές διατάξεις του νόμου 3588/2007, αλλάζοντας δραματικά τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα, ως προς τα υπολειμματικά δικαιώματα χρήσης και ελέγχου.

**Λέξεις κλειδιά:** κύκλος ζωής αγροτικών συνεταιρισμών, ιδιοκτησιακά δικαιώματα, προβλήματα αγροτικών συνεταιρισμών, διαφορετικές προτιμήσεις μελών.

# Life cycle of the Greek dairy cooperative THESgala

## Abstract

The purpose of this thesis is to examine the phases of the life cycle of the Greek dairy cooperative THESgala. The study adopts the case study methodology of Yin (2018). The analysis is based on the cooperative life cycle framework (Cook, 2018), according to which, the life cycle of a cooperative consists of five stages. The life cycle, strategic decisions and the organizational structure of THESgala are analyzed, based on a thorough literature review, personal interviews, and the collection of primary and secondary data. Specifically, we analyze the initial economic justification for the formation of the cooperative, subsequent key organizational design choices, and strategic decisions within each phase of the cooperative's life cycle. According to the analysis, THESgala cooperative pursued an overly offensive expansion strategy to sell the milk produced, which was not accompanied by a plan to attract members' risk capital and, thus, resulted in a very high debt to equity ratio due to the high loans it received. As a result of these moves, in the current period the cooperative is awaiting the court's decision to comply with the beneficial provisions of Law 3588/2007, dramatically changing its property rights, namely, its residual rights of control and residual income rights.

**Keywords:** cooperative life cycle, ownership rights, agricultural cooperatives problems, member preference heterogeneity

## Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Δρ. Κωνσταντίνο Ηλιόπουλο, Διευθυντή Ερευνών και Διευθυντή του Ινστιτούτου Αγροτικής Οικονομίας και Κοινωνιολογίας (ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ.), για τη συνεχή καθοδήγηση, την ουσιαστική βοήθειά του, ο οποίος έπαιξε καθοριστικό ρόλο στο να φέρω εις πέρας την παρούσα μεταπτυχιακή ερευνητική εργασία. Επίσης, ευχαριστώ για την πολύτιμη βοήθεια τους, τα υπόλοιπα μέλη της εξεταστικής επιτροπής, τον κ. Ευστάθιο Κλωνάρη, Αναπληρωτή καθηγητή του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών και τον κ. Παναγιώτη Αρτίκη, Αναπληρωτή καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Ευχαριστώ το Διοικητικό Συμβούλιο του αγροτικού συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα που ενέκρινε την πρόσβαση μου στα οικονομικά και άλλα στοιχεία του συνεταιρισμού, χωρίς την οποία η παρούσα διπλωματική εργασία δε θα ήταν δυνατόν να πραγματοποιηθεί.

Επιπλέον, θέλω να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον κ. Ανδρέα Καραφύλλη, μέλος του Διοικητικού συμβουλίου τους ΘΕΣγάλα, για τον πολύτιμο και συνεχή χρόνο που μου αφιέρωσε, την προσωπική συνέντευξη που μου παραχώρησε, αλλά και γιατί ήταν συνέχεια διαθέσιμος για να μου προσφέρει οποιαδήποτε επιπλέον πληροφορία χρειάστηκα για τις ανάγκες ολοκλήρωσης της πτυχιακής μελέτης.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, για όλα όσα μου έχει προσφέρει καθώς και για την πολύτιμη στήριξή τους σε κάθε μου βήμα.

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	
Abstract .....	
Ευχαριστίες.....	
Περιεχόμενα .....	
<b>Κεφάλαιο 1</b> .....	<b>1</b>
Εισαγωγή .....	1
<b>Κεφάλαιο 2</b> .....	<b>6</b>
2.1 Εννοιολογικό πλαίσιο συνεταιρισμού .....	6
2.2 Ορισμός και Αρχές Συνεταιρισμών .....	7
2.3 Ελληνικοί αγροτικοί συνεταιρισμοί .....	8
2.4 Οργανωτική δομή συνεταιρισμών .....	12
2.5 Εξέλιξη αγροτικών συνεταιρισμών .....	13
2.5.1 Βορειοευρωπαϊκό μοντέλο διακυβέρνησης αγροτικών συνεταιρισμών.....	15
2.5.2. Νοτιοευρωπαϊκό μοντέλο διακυβέρνησης αγροτικών συνεταιρισμών .....	18
2.6 Συνεταιρισμοί Νέας Γενιάς .....	19
<b>Κεφάλαιο 3</b> .....	<b>23</b>
3.1 Θεωρητικό πλαίσιο .....	23
3.2 Στάδια κύκλου ζωής αγροτικού συνεταιρισμού .....	25
3.2.1 Στάδιο 1: Οικονομική αιτιολόγηση .....	26
3.2.2 Αποτυχίες της αγοράς.....	27
3.2.3 Επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας .....	28
3.2.4 Μείωση ρίσκου.....	29
3.2.5 Παροχή ελλειπουσών υπηρεσιών .....	29
3.3 Στάδιο 2: Οργανωτικός σχεδιασμός .....	30
3.4 Στάδιο 3: Ανάπτυξη – Δόξα – Διαφορετικές προτιμήσεις των μελών .....	31
3.4.1 Διαφορετικές προτιμήσεις των μελών .....	32
3.4.2 Διαχρονική αύξηση της διαφορετικότητας .....	32
3.4.3 Στρατηγικές αντιμετώπισης των διαφορετικών προτιμήσεων των μελών ..	34
3.5 Στάδιο 4: Αναγνώριση και Ενδοσκόπηση .....	36
3.5.1 Επενδυτικά προβλήματα-περιορισμοί των συνεταιρισμών.....	37
3.5.2 Το πρόβλημα των λαθρεπιβατών.....	37
3.5.3 Το πρόβλημα του επενδυτικού ορίζοντα .....	37

3.5.4 Το πρόβλημα του επενδυτικού χαρτοφυλακίου.....	38
3.5.5 Προβλήματα λήψης συλλογικών αποφάσεων .....	38
3.5.6 Το πρόβλημα ελέγχου .....	38
3.5.7 Το πρόβλημα κόστους επιρροής.....	39
3.6 Στάδιο 5: Επιλογή.....	40
3.6.1 Status quo .....	40
3.6.2 Επανεκκίνηση (Spawn) .....	40
3.6.3 Ριζικός ανασχεδιασμός (Reinvent).....	41
3.6.4 Έξοδος (Exit).....	41
<b>Κεφάλαιο 4</b> .....	43
4.1 Μεθοδολογία Έρευνας .....	43
4.2. Σχεδιασμός περιπτωσιακής μελέτης.....	44
<b>Κεφάλαιο 5</b> .....	47
5.1 Περιπτωσιακή μελέτη του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα.....	47
5.2 Συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα – Πιες.....	47
5.3 Ο κύκλος ζωής του αγροτικού συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα .....	53
5.3.1 Πρώτο στάδιο: Οικονομική αιτιολόγηση .....	54
Λόγοι ίδρυσης συνεταιρισμού .....	54
5.3.2 Στάδιο 2: Οργανωτικός σχεδιασμός.....	56
5.3.3 Στάδιο 3: Ανάπτυξη – Δόξα – Συγκρουόμενες προτιμήσεις μελών.....	60
5.3.3.1 Οι πρώτοι αυτόματοι πωλητές γάλακτος – 2013.....	61
5.3.3.2 Ιδιόκτητο εργοστάσιο γάλακτος – 2015 .....	62
5.3.3.3. Επέκταση σε Θεσσαλονίκη και Αθήνα – 2016 .....	63
5.3.3.4. Επέκταση μέσω δικαιόχρησης (franchising) – 2017 .....	65
5.3.3.5 Πολιτική καθορισμού τιμών παραγωγών .....	66
5.3.3.6 Διαφορετικές προτιμήσεις των μελών.....	66
5.4 Χρηματοοικονομική επίδοση συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα .....	69
Στάδιο 4: Αναγνώριση και ενδοσκόπηση.....	77
5.5 Στάδιο 5: Επιλογή.....	80
<b>Κεφάλαιο 6</b> .....	83
6.1 Συμπεράσματα.....	83
6.2Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	88
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	89
Ελληνική.....	89
Ξενόγλωσση .....	90

<b>Παραρτήματα.....</b>	<b>93</b>
<b>Παράρτημα 1.....</b>	<b>93</b>
<b>Παράρτημα 2.....</b>	<b>103</b>



## Πίνακας Περιεχομένων Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους .....	71
Διάγραμμα 2: Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων.....	72
Διάγραμμα 3: Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας .....	73
Διάγραμμα 4: Αριθμοδείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων (ημέρες) .....	74
Διάγραμμα 5: Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού .....	75
Διάγραμμα 6: Αριθμοδείκτης οικονομικής μόχλευσης .....	76

## Πίνακας Περιεχομένων Σχημάτων

Σχήμα 1: Ευρωπαϊκό μοντέλο αγροτικών συνεταιρισμών .....	14
Σχήμα 2: Εκτεταμένο παραδοσιακό μοντέλο αγροτικών συνεταιρισμών .....	16
Σχήμα 3: Μοντέλο με έμφαση στη διεύθυνση αγροτικών συνεταιρισμών .....	17
Σχήμα 4: Εταιρικό μοντέλο αγροτικών συνεταιρισμών .....	18
Σχήμα 5: Τύποι αγροτικών συνεταιρισμών με βάση τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα ....	19
Σχήμα 8: Κύκλος ζωής ενός αγροτικού συνεταιρισμού .....	25
Σχήμα 9: Παράδειγμα πολλαπλών κύκλων ζωής αγροτικού συνεταιρισμού .....	42
Σχήμα 6: Μεθοδολογία έρευνας .....	44
Σχήμα 7: Τύποι περιπτώσιων μελετών .....	45
Σχήμα 10: Εκτεταμένο παραδοσιακό μοντέλο παραδοσιακών συνεταιρισμών .....	58
Σχήμα 11: Κύκλος ζωής του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα.....	81

## Πίνακας Περιεχομένων Πινάκων

Πίνακας 1: Συγκεντρωτικά οικονομικά στοιχεία ΘΕΣγάλα .....	70
Πίνακας 2: Συγκεντρωτικά οικονομικά στοιχεία ΘΕΣγάλα (συνέχεια) .....	70

## Κεφάλαιο 1

### Εισαγωγή

Κατά τα χρόνια λειτουργίας του, ένας αγροτικός συνεταιρισμός έρχεται αντιμέτωπος με διάφορες ευκαιρίες αλλά και απειλές, τόσο από το εσωτερικό, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον, τις οποίες πρέπει να αντιμετωπίσει αν επιθυμεί να επιβιώσει και να αναπτυχθεί. Οι διάφορες συνθήκες που οδήγησαν στη δημιουργία του συνεταιρισμού, καθώς και οι διαφορετικές προτιμήσεις των μελών του συνεταιρισμού μεταβάλλονται συνεχώς. Δεδομένου αυτών των μεταβολών, ο συνεταιρισμός πρέπει να παίρνει αποφάσεις, οι οποίες να εξασφαλίζουν τη διαχρονική επιβίωση και ανάπτυξή του.

Η παρούσα ερευνητική εργασία στηριζόμενη στο μοντέλο του κύκλου ζωής του Cook (2018), σε συνδυασμό με ενδεδειγμένη πρωτογενή έρευνα, προσπαθεί να περιγράψει και να εξηγήσει τα χαρακτηριστικά των σταδίων ζωής του αγροτικού συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα. Η μελέτη των σταδίων ζωής του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα δεν έχει αποτελέσει το αντικείμενο ερευνητικής εργασίας στο παρελθόν. Η παρούσα εργασία καλύπτει αυτό το κενό με το να μελετά σε βάθος τις οργανωτικές, οικονομικές και στρατηγικές αποφάσεις της ηγεσίας του συνεταιρισμού κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του, από την ίδρυσή του μέχρι σήμερα. Ως αποτέλεσμα, είμαστε σε θέση να κατανοήσουμε σε βάθος και να αξιολογήσουμε τις προαναφερθείσες αποφάσεις, καθώς και τις επιπτώσεις τους στην υγεία της συνιδιόκτητης επιχείρησης.

Ο αγροτικός συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα ιδρύθηκε το 2011. Ο κύριος λόγος ίδρυσης του συνεταιρισμού ήταν η έλλειψη συμβολαιακής κτηνοτροφίας, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής που έχουν οι περισσότερες κτηνοτροφικές επιχειρήσεις. Ένας ακόμα λόγος που έκανε τους Θεσσαλούς αγρότες – κτηνοτρόφους να ενώσουν τις δυνάμεις τους, ήταν η χαμηλή τιμή που λάμβαναν για του γάλα τους και το γεγονός ότι αυτή η τιμή δεν ανταποκρινόταν πολλές φορές στα ποιοτικά χαρακτηριστικά του γάλακτος. Επίσης, η τιμή αυτή πολλές φορές δεν ήταν εξασφαλισμένες μέσω κάποιου συμβολαίου και η διαμόρφωση τους γινόταν αποκλειστικά ανάλογα με την προσφορά και τη ζήτηση. Το γεγονός αυτό δεν επέτρεπε στους κτηνοτρόφους να κάνουν σωστό προγραμματισμό και τους οδηγούσε πολλές φορές σε οικονομικό αδιέξοδο.

Αυτοί ήταν οι μερικοί από του λόγους (οι υπόλοιποι παρουσιάζονται εκτενέστερα στο πέμπτο κεφάλαιο της περιπτωσιακής μελέτης) που οδηγήθηκαν περίπου 15 κτηνοτρόφοι στην ίδρυση του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα.

Η διάρκεια, η οποία ο συνεταιρισμός οργάνωσε την οργανωτική του δομή δεν διήρκεσε περισσότερο από τέσσερις μήνες. Σε αυτό το στάδιο, γίνεται η ανάθεση των καθηκόντων και υποχρεώσεων των μελών προς το συνεταιρισμό, αλλά και του συνεταιρισμού προς τα μέλη. Σύμφωνα με την προσωπική συνέντευξη του συγγραφέα με μέλος του διοικητικού συμβουλίου, καθοριστικός παράγοντας για την επιλογή του συνεταιρισμού ήταν τα δικαιώματα ψήφου των μελών.

Στο τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής του ο αγροτικός συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα εισέρχεται περίπου λίγο πριν τα μέσα του 2012. Ο συνεταιρισμός αφού έχει ως βασικούς του πελάτες δυο από τις μεγαλύτερες εταιρίες επεξεργασίας και εμπορίας γάλακτος την Friesland Campina και η ΦΑΓΕ, αποφασίζει το 2013 να εγκαταστήσει τον πρώτο αυτόματο πωλητή γάλακτος (ΑΤΜ) στην Λάρισα. Σύμφωνα με την διοίκηση του συνεταιρισμού, εκείνη τη χρονιά ο συνεταιρισμός είχε δυναμικότητα παραγωγής 120 τόνους γάλακτος ημερησίως.

Η απόφαση για την εισαγωγή του συνεταιρισμού στην λιανική αγορά μέσω των αυτόματων πωλητών, ήρθε διότι δεν μπορούσε να εισέλθει μέσω του οργανωμένου λιανεμπορίου. Ένας από του λόγους που δεν μπορούσε ο συνεταιρισμός να συνεργαστεί με τα σούπερ μάρκετ ήταν, ότι τα σούπερ μάρκετ πληρώνουν τους προμηθευτές τους με μεγάλη συνήθως πίστωση.

Αυτό σημαίνει ότι ο συνεταιρισμός έπρεπε να έχει διαθέσιμα, αρκετά κεφάλαια για να μπορέσει να καλύψει τις ανάγκες του. Έτσι ο συνεταιρισμός, αποφάσισε να εγκαταστήσει τους αυτόματους πωλητές και να μπει με αυτό τον τρόπο στην λιανική αγορά.

Για να μπορέσει ο συνεταιρισμός να πραγματοποιήσει τις απαραίτητες επενδύσεις, που απαιτούνταν για την εγκατάσταση των αυτόματων πωλητών, έλαβε δάνεια από διάφορες τράπεζες. Τα κεφάλαια που δανείστηκε ο συνεταιρισμός, παρότι θα χρησιμοποιούνταν για επενδύσεις, λήφθηκαν ως κεφάλαια κίνησης, διότι ο συνεταιρισμός δεν είχε να βάλει για εγγυήσεις περιουσιακά στοιχεία, παρά μόνο τα συμβόλαια που είχε με τις μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες. Αυτό σημαίνει ότι τα δάνεια του συνεταιρισμού ήταν βραχυπρόθεσμα με υψηλό κόστος κεφαλαίου.

Μέχρι και το 2017, ο συνεταιρισμός έκανε μεγάλα βήματα επέκτασης, κυρίως μέσω των αυτόματων πωλητών, αλλά και με την δημιουργία ιδιόκτητου εργοστασίου. Τα προβλήματα για το συνεταιρισμό άρχισαν όμως νωρίτερα. Αρχικά με τον τερματισμό των συμφωνιών με τις γαλακτοβιομηχανίες που συνεργαζόταν αλλά και με την μεγάλη αύξηση των δανείων που είχε λάβει.

Από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του η διοίκηση του συνεταιρισμού αντιμετώπιζε προβλήματα σχετικά με τις διαφορετικές προτιμήσεις των μελών του. Τα αρχικά μέλη του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα ήταν 50 κτηνοτρόφοι, ενώ μετά από λίγα χρόνια, τα μέλη του αυξήθηκαν αρκετά γρήγορα. Η απότομη αύξηση των μελών ενός συνεταιρισμού πολλές φορές κρύβει κινδύνους, που η διοίκηση ίσως δεν είναι σε θέση να εντοπίσει, είτε λόγω απειρίας, είτε λόγω «ενθουσιασμού» εκείνης της περιόδου. Ο συνεταιρισμός δεν αντιμετώπισε μόνο τότε πρόβλημα, σύμφωνα με την έρευνα οι διαφορετικές προτιμήσεις των μελών, έκαναν την εμφάνισή τους ακόμα και στα χρόνια της έντονης ανάπτυξης του. Αυτές αφορούσαν, αρχικά με την απόφαση του διοικητικού συμβουλίου σχετικά με την παράδοση πολύ ποιοτικού γάλακτος. Το διοικητικό συμβούλιο είχε θέσει αυστηρά πρότυπα ποιότητας για το γάλα που θα εμπορεύονταν, και έτσι κάποια μέλη που δεν μπορούσαν να το παράγουν, έφευγαν.

Επιπλέον, η στρατηγική του συνεταιρισμού, σχετικά με την επιδίωξη της γρήγορης ανάπτυξης του συνεταιρισμού με νέα μέλη, ήταν ακόμα μια πηγή διαφορετικών προτιμήσεων. Η στρατηγική αυτή του συνεταιρισμού, προέκυψε επειδή ο συνεταιρισμός ήθελα να αυξήσει τον τζίρο του και τον όγκο των πωλήσεων του. Ωστόσο, τα νέα μέλη δεν ήταν σε θέση να καταλάβουν το λόγο ίδρυσης του συνεταιρισμού και αποχωρούσαν.

Φαίνεται, ότι η διοίκηση του συνεταιρισμού, δεν ήταν ικανή να εξισορροπήσει τις διαφορετικές προτιμήσεις των μελών και να εφαρμόσει το «μαστόρεμα», που γίνεται στο τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής ενός αγροτικού συνεταιρισμού. Επιπλέον, ο ΘΕΣγάλα, αντιμετώπισε και προβλήματα εμπιστοσύνης από την πλευρά των μελών προς τη διοίκηση του συνεταιρισμού, σχετικά με τις στρατηγικές κινήσεις που ακολουθούσε ο συνεταιρισμός.

Όταν το 2013, ο συνεταιρισμός άνοιξε το πρώτο του αυτόματο πωλητή, πολλά μέλη ήταν δύσπιστα και υπήρχε μεγάλη έλλειψη εμπιστοσύνης. Αυτό είναι ένα ακόμα σημείο, στο οποίο η διοίκηση του συνεταιρισμού σε συνεργασία με το μάνατζμεντ απέτυχαν να εφαρμόσουν το «μαστόρεμα».

Σύμφωνα με την παρούσα μελέτη, ο συνεταιρισμός φαίνεται να εισέρχεται στο τέταρτο στάδιο του κύκλου ζωής του στις αρχές του 2018. Η είσοδος του συνεταιρισμού σε αυτό το στάδιο, επιβεβαιώνει τις αποτυχημένες προσπάθειες τις διοίκησης να εξισορροπήσει τις προτιμήσεις των μελών. Σε αυτό το στάδιο, ο συνεταιρισμός πρέπει να αντιμετωπίσει, τις τριβές που εμφανίστηκαν ανάμεσα στα μέλη του, λόγω των παραπάνω διαφορετικών προτιμήσεων. Η εμφάνιση αυτών των τριβών, είναι αποτέλεσμα των αόριστα καθορισμένων ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων (Vaguely ή Ill – defined property rights – VDPRS). Τα κόστη που προκύπτουν από τα αόριστα ιδιοκτησιακά δικαιώματα, αναλύονται στο πέμπτο κεφάλαιο της ερευνητικής εργασίας.

Συμπερασματικά, η υγεία του αγροτικού συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα, επηρεάστηκε από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Για παράδειγμα, η έλλειψη έμπειρων στελεχών, να χαράξουν στρατηγική ικανή για το συνεταιρισμό ΘΕΣγάλα, είναι ένας εσωτερικός παράγοντας.

Από την άλλη πλευρά, διαπιστώνεται ότι η προσπάθεια ανάπτυξης του συνεταιρισμού, πραγματοποιήθηκε σε δύσκολη οικονομική περίοδο για την Ελλάδα. Η σχεδόν ταυτόχρονη διακοπή των συμβολαίων, μεταξύ του συνεταιρισμού και των δυο κύριων πελατών του, οδήγησε το συνεταιρισμό, σε μια ξέφρενη πορεία επέκτασης των δικών του καταστημάτων, γεγονός που από ότι φαίνεται έπαιξε σημαντικό ρόλο. Όχι μόνο, λόγω των μεγάλων δανείων που έχει πάρει, αλλά η κίνηση αυτή, έκανε πολλά μέλη να αποχωρήσουν και να αυξηθεί η διαφορά των προτιμήσεων μεταξύ των μελών.

Μετά το παρόν εισαγωγικό κεφάλαιο, στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζεται το εννοιολογικό πλαίσιο των αγροτικών συνεταιρισμών, ενώ γίνεται και αναφορά στην ιστορία του νομοθετικού πλαισίου σχετικά με του Ελληνικούς αγροτικούς συνεταιρισμούς. Επίσης, παρατίθενται βασικά χαρακτηριστικά σχετικά με την εξέλιξη των αγροτικών συνεταιρισμών.

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται εκτενής και αναλυτική παρουσίαση του θεωρητικού πλαισίου του κύκλου ζωής των αγροτικών συνεταιρισμών, όπως έχει διατυπωθεί από τον Cook (2018). Στο επόμενο κεφάλαιο, περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για να πραγματοποιηθεί η παρούσα περιπτωσιακή μελέτη, όπως διατυπώθηκε από τον Yin (2018).

Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται λεπτομερώς τα στάδια του κύκλου ζωής του αγροτικού συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα, καθώς και όλων των γεγονότων που διαδραματίστηκαν από την ίδρυση του μέχρι και σήμερα. Δίνεται έμφαση στις προσπάθειες που έγιναν προκειμένου ο συνεταιρισμός να αποφύγει να φτάσει στη σημερινή του κατάσταση, καθώς επίσης αναλύονται και οι βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες, που χρησιμοποιήθηκαν, προκειμένου να μετρηθεί η υγεία του συνεταιρισμού.

Το όγδοο κεφάλαιο είναι αποτέλεσμα όλων των παραπάνω κεφαλαίων, στο οποίο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της ανάλυσης, και γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Τέλος, παρουσιάζονται η βιβλιογραφία και τα παραρτήματα που αποτελούνται από το πρωτόκολλο της περιπτωσιακής μελέτης καθώς και από την μεθοδολογία για την χρηματοοικονομική ανάλυση.

## Κεφάλαιο 2

### 2.1 Εννοιολογικό πλαίσιο συνεταιρισμού

#### Εισαγωγή

Παρότι από τις αρχές του 19ου αιώνα ο συνεταιριστικός θεσμός έχει απασχολήσει την φιλοσοφική σκέψη, είναι σαφές ότι η αφετηρία του συνεταιριστικού θεσμού δε συνδέεται με κάποιον ιδρυτή. Δεν είναι δηλαδή ξεκάθαρο ποιος σκέφτηκε πρώτος να προσδιορίσει και να προτείνει την έννοια και το περιεχόμενο των συνεταιριστικών αρχών. Ωστόσο είναι κοινά αποδεκτό ότι οι αρχές του συνεταιρισμού της σύγχρονης εποχής προέρχονται από τους «κανόνες δεοντολογίας-συμπεριφοράς και τα σημεία οργάνωσης» που τέθηκαν για πρώτη φορά το 1844 από την κοινότητα της Ροτσντέιλ (Cobia, 1989). Λόγω της μεγάλης κοινωνικής κρίσης, της ανεργίας και του καπιταλιστικού βιομηχανικού μοντέλου, που επικρατούσε στην Αγγλία το 19ο αιώνα εξαιτίας της βιομηχανικής επανάστασης, μια μικρή ομάδα είκοσι οκτώ υφαντουργών συμπεριλαμβανομένης και μιας γυναίκας θέλοντας να ξεφύγουν από αυτό το σύστημα δημιούργησαν μη κερδοσκοπικά καταστήματα και ίδρυσαν τον πρώτο καταναλωτικό συνεταιρισμό το 1844 στην ομώνυμη πόλη, οι πρωτοπόροι της Ροτσντέιλ όπως ονομάστηκαν από τον Nourse (1922). Οι ιδρυτές του συνεταιρισμού παρέμειναν στην ιστορία ως «Οι δίκαιοι Σκαπανείς του Ροτσντέιλ» και οι αρχές που διατύπωσαν ως «Οι συνεταιριστικές αρχές του Ροτσντέιλ».

Η πρώτη εξέχουσα περιγραφή που δόθηκε για τους συνεταιρισμούς ήταν αυτή του Edwin G. Nourse (1922). Το άρθρο του «The Economic Philosophy of Cooperation» αναγνωρίζεται ως σημείο αναφοράς μεταξύ των Αμερικανών παρατηρητών. Ενώ στην Ευρώπη, είχαν υπάρξει αναλύσεις του συνεργατικού φαινομένου πολύ νωρίτερα. Ο Παπαγεωργίου (2015), υπογραμμίζει ότι ο Ρόμπερτ Όουεν (1771-1858), ήταν ο πατέρας του συνεργατισμού, ενώ ο Ουίλιαμ Κινγκ (1786-18650), συνέβαλε ουσιαστικά στη διαμόρφωση των συνεταιριστικών ιδεών, καθώς τύπωσε και το πρώτο περιοδικό «Ο Συνεταιριστής». Σε αυτό απαριθμεί τρεις συνεταιριστικές αρχές, οι οποίες ακόμα και σήμερα αναγνωρίζονται ως πολύ σημαντικές μεταξύ των παραδοσιακών αρχών και αρκετοί συνεταιρισμοί τις εφαρμόζουν μέχρι σήμερα.

Σύμφωνα με αυτό οι τρεις αρχές είναι: α) αυξημένη απόδοση ή μειωμένο κόστος εξυπηρέτησης: όχι πίστωση, όχι παράκληση και δωρεάν ή ονομαστικά αμειβόμενη υπηρεσία από τα μέλη, β) κατανομή των αποταμιεύσεων ή των κερδών: ελάχιστο επιτόκιο καταβάλλεται στο επενδυμένο κεφάλαιο, κάθε πλεόνασμα πρέπει να διατεθεί για διανομή μισθών, γ) δημοκρατικός έλεγχος, βάσει του οποίου σε κάθε μέλος αντιστοιχεί μια ψήφος (Nourse, 1922).

Σύμφωνα με τον Cobia (1989) οι συνεταιριστικές αρχές, πολιτικές και πρακτικές συνέχισαν να εξελίσσονται καθώς η ανάπτυξη των συνεταιρισμών είχε εξαπλωθεί κατά καιρούς σε πολλούς τόπους.

## 2.2 Ορισμός και Αρχές Συνεταιρισμών

Από το άρθρο του Nourse (1922) και μετά πολλοί ορισμοί έχουν προταθεί, αλλά λόγω της ποικιλομορφίας του συνεταιριστικού θεσμού που έχει παγκόσμια εξάπλωση ήταν δύσκολη η σαφής περιγραφή του, που θα περιελάμβανε πλήρως τις αξίες, τα ιδανικά και τις αρχές του. Παρόλο αυτά, στο παγκόσμιο συνέδριο της Διεθνούς Συνεταιριστικής Συμμαχίας (ΔΣΣ) (International Co-operative Alliance—ICA) που έγινε στο Manchester της Αγγλίας το 1995, υιοθετήθηκε ο ακόλουθος ορισμός, ο οποίος αποτελεί προσαρμογή στη σύγχρονη εποχή του ορισμού της ΔΣΣ κατά το συνέδριο του 1966:

«Συνεταιρισμός είναι μια αυτόνομη ένωση προσώπων που συγκροτείται εθελοντικά για την αντιμετώπιση των κοινών οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών και επιδιώξεων τους δια μέσου μιας συν-ιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης» (ICA, 1995).

Οι επτά αναγνωρισμένες αρχές που διέπουν τους συνεταιρισμούς έχουν διατυπωθεί από την ΔΣΣ και είναι:

1. Εθελοντική και ελεύθερη συμμετοχή.
2. Δημοκρατική διοίκηση εκ μέρους των μελών.
3. Οικονομική συμμετοχή των μελών.
4. Αυτονομία και ανεξαρτησία
5. Εκπαίδευση, πρακτική εξάσκηση και πληροφόρηση.
6. Συνεργασία μεταξύ συνεταιρισμών.
7. Ενδιαφέρον για την κοινότητα.



Μια διαφορετική προσέγγιση για να γίνει αντιληπτό τι είναι ένας συνεταιρισμός δίνει το Υπουργείο Γεωργίας των Ηνωμένων Πολιτειών (United States Department of Agriculture Rural Development- USDA Rural Development, έτος; ;), το οποίο απαντάει ουσιαστικά σε τρεις ερωτήσεις. Σε ποιον ανήκει, από ποιον ελέγχεται και ποιος ωφελείται από το συνεταιρισμό (Who owns; Who control; Who benefits;).

Σύμφωνα με αυτό «συνεταιρισμός είναι η επιχείρηση η οποία, ανήκει στους χρήστες της, ελέγχεται από αυτούς και προσφέρει τα οφέλη της σε αυτούς». Τα άτομα στα οποία ανήκει ο συνεταιρισμός είναι και χρήστες (χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του), ελέγχουν τον συνεταιρισμό και ωφελούνται από αυτόν (USDA, 1987).

### 2.3 Ελληνικοί αγροτικοί συνεταιρισμοί

Όπως προκύπτει από ιστορική έρευνα, σε όλες τις περιόδους της ανθρώπινης ύπαρξης υπήρχε ένα πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας με σκοπό την καλύτερη επίτευξη διάφορων στόχων και την βελτίωση της ζωής τους. (Κλήμης, 1985). Ενώ λοιπόν οι συνεταιρισμοί υπήρχαν από την αρχαιότητα (ο Κλήμης τους αναφέρει ως προσυνεταιρισμούς) όπως προαναφέρθηκε ο πρώτος σύγχρονος συνεταιρισμός στην ιστορία ήταν ο συνεταιρισμός της Ροτσντέιλ της Αγγλίας, ο οποίος ιδρύθηκε το 1844. Στην Ελλάδα οι πρώτοι μοντέρνοι συνεταιρισμοί εμφανίστηκαν στις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα.

Σύμφωνα με τον Κλήμη (1985) η πρώτη προσπάθεια για την δημιουργία ενός σύγχρονου συνεταιρισμού έγινε το 1870 και αφορούσε έναν προμηθευτικό-καταναλωτικό συνεταιρισμό με τίτλο «Εταιρία Εργατικού Λαού, η Αυτοβοήθεια» με αρχικά 26 μέλη που στην συνέχεια έγιναν 200. Έδρα του συνεταιρισμού ήταν η Αθήνα και είχε ως σκοπό την προμήθεια των μελών του με καταναλωτικά αγαθά. Ουσιαστικά πρόκειται για μια απομίμηση του συνεταιρισμού της Ροτσντέιλ. Ενώ ο συνεταιρισμός είχε αρκετά γρήγορη εξέλιξη τα πρώτα χρόνια η αντίδραση των ανταγωνιστών είχε ως αποτέλεσμα την διάλυση του.

Η Ελληνική κυβέρνηση του 1914 αποφάσισε να δημιουργήσει τον πρώτο νόμο περί συνεταιρισμών έπειτα από μεγάλες καθυστερήσεις θέλοντας να επιτύχει τέσσερις βασικούς άξονες (Κλήμης, 1985), όπως:

1. Την δημιουργία ειδικού νομικού τύπου για την λαϊκή κίνηση των συνεταιρισμών ώστε να διευκολύνει την δράση τους.
2. Θέσπιση κινήτρων ώστε να προάγουν την ανάπτυξη τους.
3. Οργάνωση της κρατικής υπηρεσίας για συμπαράσταση και έλεγχο της λειτουργίας τους.
4. Επίλυση προβλημάτων της αγροτικής ζωής ώστε να υπάρξει ευνοϊκή αλληλεπίδραση.

Έτσι κατατέθηκε στην βουλή το πρώτο νομοσχέδιο για τους συνεταιρισμούς στις 30 Σεπτεμβρίου του 1914 ώσπου τελικά θεωρήθηκε στις 20 Ιανουαρίου του 1915 και έγινε ο πρώτος νόμος περί συνεταιρισμών (Νόμος 602/1915) (Κλήμης, 1985).

Μέχρι και το 1985 η ελληνική συνεταιριστική κίνηση ήταν έντονη στην Ελλάδα. Την ίδρυση συνεταιρισμών ακολούθησε η ίδρυση ενώσεων αυτών των συνεταιρισμών (1917), ενώ αργότερα δημιουργήθηκε συνεταιριστική ένωση εθνικού επιπέδου. Δημιουργήθηκαν επιπλέον μικρότερης συνεργασίας συνεταιρισμοί με την νομική μορφή Κοινοπραξιών. Τα τρία επίπεδα γεωργικών συνεταιρισμών ήταν:

1. Πρωτοβάθμιοι
2. Δευτεροβάθμιοι / Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών <sup>1</sup>
3. Τριτοβάθμιοι / Κεντρικές Ενώσεις

Η μακρά ιστορία των Ελληνικών αγροτικών συνεταιρισμών μπορεί να χαρακτηριστεί από περιόδους επιτυχιών, οι οποίες όμως διακόπτονταν από τις ελληνικές κυβερνητικές παρεμβάσεις προκαλώντας στρέβλωση της αγοράς καθώς και από οργανωτικές αποτυχίες προερχόμενες από τους ηγέτες των συνεταιρισμών λόγω της συμπεριφοράς «αναζήτησης-ενοικίου» (Πιορουλος and Valentinov 2012). Τις δεκαετίες '80 και του '90 το νομικό πλαίσιο των συνεταιρισμών τροποποιήθηκε αρκετές φορές.

---

<sup>1</sup> Με τον νόμο 1541/85 οι γεωργικοί συνεταιρισμοί μετονομάστηκαν σε αγροτικούς συνεταιρισμούς.

Οι πολιτικές αντιπαραθέσεις μεταξύ των μελών και του διοικητικού συμβουλίου που αντιπροσώπευαν και υποστηρίχτηκαν από διάφορα πολιτικά κόμματα έγινε ο κανόνας. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, οι αγροτικοί συνεταιρισμοί να μην εστιάζουν στους επιχειρηματικούς στόχους, αλλά να γίνουν αποτελεσματικοί μηχανισμοί εκστρατείας εκλογών για τα πολιτικά κόμματα. (Πιορουλος and Valentinov 2012).

Μπαίνοντας στον 21<sup>ο</sup> αιώνα θεσπίζεται ο νόμος 2810/2000 «Αγροτικές Συνεταιριστικές Οργανώσεις», ο οποίος αποτελεί σταθμό για την συνεταιριστική νομοθεσία. Ο νόμος αυτός υιοθετεί πλήρως τον ορισμό του συνεταιρισμού, όπως αυτός διατυπώθηκε από την Διεθνή Συνεταιριστική Ένωση (ICA) στο παγκόσμιο συνέδριο του Μάντσεστερ το 1995. Κύρια χαρακτηριστικά αυτού του νόμου ήταν ότι αφήνει τα καταστατικά να επιλέγουν τις ρυθμίσεις που μέχρι τότε γίνονταν από τον νόμο (Παπαγεωργίου, 2015).

Πρόσθετες ρυθμίσεις του νόμου 2810/2000 ήταν η μείωση του αριθμού των ιδρυματικών μελών σε 7<sup>2</sup>, μέλη του συνεταιρισμού ήταν και πάλι φυσικά πρόσωπα αλλά υπήρχε η δυνατότητα να είναι και νομικά εφόσον το επιτρέπει το καταστατικό. Η πολλαπλή ψήφος είναι αποδεκτή (μέχρι 3 ψήφους) ανάλογα με το ύψος των συναλλαγών.

Το 2011 και έπειτα από έντονη οικονομική και πολιτική κρίση στην Ελλάδα, όπου ψηφίζονται αρκετοί νόμοι, ψηφίστηκε και ο νόμος 4015/2011 «Θεσμικό πλαίσιο για του αγροτικούς συνεταιρισμούς, τις συλλογικές οργανώσεις και την επιχειρηματικότητα του αγροτικού κόσμου- Οργάνωση της εποπτείας του Κράτους». Σύμφωνα με τον Παπαγεωργίου (2015), η ΠΑΣΕΓΕΣ πρότεινε ότι υπήρχε μεγάλος αριθμός των συνεταιρισμών από τους οποίους πολλοί ήταν ανενεργοί, λόγω ότι τα μέλη τους βρίσκονταν κοντά στα αστικά κέντρα εξυπηρετούνταν κατευθείαν από τις Ενώσεις στις οποίες οι συνεταιρισμοί ήταν μέλη, κάνοντας τον συνεταιρισμό να λειτουργεί μόνο για την ενέργεια των εκλογών και την ανάδειξη αντιπροσώπων για τις Ενώσεις. Ουσιαστικά η πρόταση ήταν να εκσυγχρονιστεί η δομή της συνεταιριστικής πυραμίδας, μετατρέποντας τις Ενώσεις σε πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς, εφόσον τα μέλη τους το θεωρούσαν αναγκαίο.

---

<sup>2</sup> Ο αριθμός 7 των ιδρυτικών μελών ήταν βασικό στοιχείο και του πρώτου νόμου των συνεταιρισμών (602/1915).

Αντίθετα, το νόμο αυτό αρκετοί συνταγματολόγοι τον έκριναν ως αντισυνταγματικό. Κάποια από τα κύρια στοιχεία του νόμου αυτού ήταν α) ως συνεταιρισμοί αναγνωρίζονται μόνο οι πρωτοβάθμιοι οι οποίοι αποτελούνταν μόνο από φυσικά πρόσωπα, β) αυξάνεται ο αριθμός των μελών σε 20 άτομα, γ) ορίζεται ελάχιστο συνεταιριστικό κεφάλαιο ύψους 30.000 €, δ) μέλη του συνεταιρισμού μπορούν να γίνουν μόνο φυσικά πρόσωπα ή άλλοι αγροτικοί συνεταιρισμοί ε) οι αγροτικοί συνεταιρισμοί πρέπει να ανταποκρίνονται σε μερικές βασικές αρχές, μια είναι : *«Ποσοστό διάθεσης τουλάχιστον 80% της παραγωγής των αγροτικών προϊόντων που παράγουν τα μέλη του συνεταιρισμού τα διακινεί ο οικείος συνεταιρισμός»*. Τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε διεθνές επίπεδο αποτελούν πρωτοφανείς οι διατάξεις αυτού του νόμου, διότι ο νομοθέτης σχεδιάζει από το μηδέν έναν νόμο για έναν ιστορικό θεσμό.

Ο τελευταίος νόμος περί συνεταιρισμών ο οποίος έχει παίξει καθοριστικό ρόλο στην μέχρι τώρα πορεία των συνεταιρισμών, αλλάζοντας σημαντικές διατάξεις που καθορίζουν τον σωστό τρόπο λειτουργίας του, πρόκειται για το νόμος 4384/2016 «Αγροτικοί Συνεταιρισμοί, μορφές συλλογικής οργάνωσης του αγροτικού χώρου και άλλες διατάξεις». Ο νόμος αυτός ορίζει ως:

*«Αγροτικός Συνεταιρισμός στο εξής ΑΣ, είναι αυτόνομη ένωση προσώπων, η οποία συγκροτείται εθελοντικά και επιδιώκει, με την αμοιβαία βοήθεια και την αλληλεγγύη των μελών της, τη συλλογική οικονομική, κοινωνική, πολιτιστική ανάπτυξη και προαγωγή τους, μέσω μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης. ΑΣ θεωρούνται και οι αλιευτικοί, κτηνοτροφικοί, πτηνοτροφικοί, μελισσοκομικοί, σηροτροφικοί, αγροτουριστικοί, αγροβιοτεχνικοί, οικοτεχνικοί και άλλοι συνεταιρισμοί οπουδήποτε κλάδου ή δραστηριότητας της αγροτικής οικονομίας. Οι Δασικοί Συνεταιρισμοί και οι Ενώσεις αυτών δεν εμπίπτουν στις διατάξεις του παρόντος νόμου»*.

Ο νόμος ορίζει ως ελάχιστο αριθμό ατόμων που απαιτούνται για την ίδρυση του τα 20 άτομα, αυτό είναι και ένα χαρακτηριστικό λάθος αν συγκρίνουμε ότι σε πολλές χώρες τα άτομα που απαιτούνται κυμαίνονται από 2 έως 10 με εξαίρεση τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής που ο αριθμός των μελών ορίζεται από το καταστατικό.

Σύμφωνα με τον Παπαγεωργίου (2016), αυτό αποτελεί ένα από τα αρκετά μειονεκτήματα του νόμου 4384/2016, διότι όπως χαρακτηριστικά αναφέρει, η επιτυχία ενός συνεταιρισμού δεν εξαρτάται από τον αριθμό των μελών όσο από την ένταση συνεργασίας και την αρμονία των σχέσεων μεταξύ των μελών, διότι σε

πολλές περιπτώσεις δεν είναι δυνατόν να βρεθούν πολλά μέλη τα οποία να αποδέχονται να συνεργαστούν, οπότε αυτοί οι λίγοι που θα συγκεντρώνονται δεν θα πληρούν τα αριθμητικά κριτήρια σύμφωνα με τον νόμο για την ίδρυση του συνεταιρισμού και τέλος γιατί για την οποιαδήποτε ίδρυση κάθε άλλης εταιρικής μορφής δεν τίθεται ελάχιστος αριθμός ατόμων για την δημιουργία της (Παπαγεωργίου, 2016)

Όλα τα παραπάνω επιβεβαιώνει και η διάλυση της ΠΑ.Σ.Ε.ΓΕ.Σ που αντικαταστάθηκε το 2016 από την Νέα ΠΑ.Σ.Ε.ΓΕ.Σ<sup>3</sup>. Μέχρι και σήμερα οι αγροτικοί συνεταιρισμοί της Ελλάδας είναι αντιμέτωποι με αρκετές προκλήσεις και στρατηγικά διλλήματα.

## 2.4 Οργανωτική δομή συνεταιρισμών

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί έχουν συμβάλει με πολύ καθοριστικό τρόπο στην παγκόσμια οικονομία,<sup>4</sup> έχοντας υιοθετήσει σημαντικές αλλαγές τα τελευταία χρόνια, με πρώτη και σημαντικότερη αυτήν που αφορούσε την υιοθέτηση καινοτόμων μοντέλων ιδιοκτησίας. Τις τελευταίες δεκαετίες έγιναν αλλαγές στη διακυβέρνηση των συνεταιρισμών με τη μορφή επανασχεδιασμού των παραδοσιακών μοντέλων διακυβέρνησης, υιοθετώντας μη παραδοσιακά μοντέλα ως ανταπόκριση στις αλλαγές του θεσμικού περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού (Chaddad and Pliorou, 2013).

Οι αλλαγές στην οργανωτική δομή των συνεταιρισμών συνήθως επικεντρώνονται κυρίως στα υπολειμματικά δικαιώματα χρήσης (residual claim rights ή decision income rights) και στα υπολειμματικά δικαιώματα ελέγχου (residual rights of control ή residual decision rights). Αυτές είναι και οι δύο διαφορετικές έννοιες που αναλύθηκαν τα τελευταία χρόνια από οικονομολόγους που συνεισέφεραν στη θεωρία ιδιοκτησίας της συνεταιριστικής επιχείρησης (βλ. Chaddad and Pliorou, 2013).

---

<sup>3</sup> Η ΝΕΑ ΠΑΣΕΓΕΣ, ως ανεξάρτητο Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου ιδρύθηκε το 2016 και αποτελεί τη διάδοχο κατάσταση της ΠΑΣΕΓΕΣ, η οποία και λειτουργούσε από το 1935, ως κορυφαίος ιδεολογικός και συντονιστικός φορέας των Αγροτικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων της χώρας (ΝΕΑ ΠΑΣΕΓΕ, 2017).

<sup>4</sup> Σύμφωνα με το World So-operative Monitor της ΔΣΣ, περισσότερο από το 12% την ανθρωπότητας είναι μέρος ενός από τους 3 εκατομμύρια συνεταιρισμούς παγκοσμίως. Οι 300 καλύτεροι συνεταιρισμοί παγκοσμίως παρουσιάζουν κύκλο εργασιών 2,1 τρις \$.

<https://www.ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures>

Σύμφωνα με τους Milgrom και Roberts (1992), η ιδιοκτησία είναι μια πολύ δύσκολη να οριστεί έννοια ακόμη και σε σχέση με απλά περιουσιακά στοιχεία. Τα υπολειμματικά δικαιώματα χρήσης ορίζονται από τους οικονομολόγους ως τα δικαιώματα επί του καθαρού εισοδήματος, δηλαδή το ποσό που απομένει όταν η επιχείρηση (συνεταιρισμός) πληρώσει όλες τις απαιτήσεις της, όπως εργαζόμενους, δάνεια, υποχρεώσεις σε τρίτους κ.ά. Σύμφωνα με τους Chaddad and Plioroulos, (2013), οι δικαιούχοι των υπολειμμάτων χρήσεως είναι εκείνοι οι οποίοι αναλαμβάνουν τον κίνδυνο της επιχείρησης, αφού οι ταμειακές ροές είναι αβέβαιες. Οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης είναι οι δικαιούχοι των υπολειμματικών δικαιωμάτων χρήσεως σύμφωνα με την Θεωρία Ιδιοκτησίας (Hansmann, 1996) και την Θεωρία Εκπροσώπησης (Alchian and Demsetz, 1972, Fama, 1980, Fama and Jensen, 1983).

Τα υπολειμματικά δικαιώματα ελέγχου (residual rights of control/decision) ορίζονται ως τα δικαιώματα του να μπορεί κάποιος να παίρνει οποιαδήποτε απόφαση σχετικά με τη χρήση ενός περιουσιακού στοιχείου, όταν αυτό δεν είναι απόλυτα καθορισμένο από το νόμο ή από κάποιο συμβόλαιο ή άλλο νομικό κείμενο. Η σημαντικότητα των υπολειπόμενων δικαιωμάτων ελέγχου προέρχεται από τη δυσκολία σύνταξης συμβολαίων, τα οποία περιλαμβάνουν περίπλοκα περιουσιακά στοιχεία που συναλλάσσονται σε επαναλαμβανόμενες και συνεχιζόμενες συναλλαγές (π.χ., Williamson, 1985).

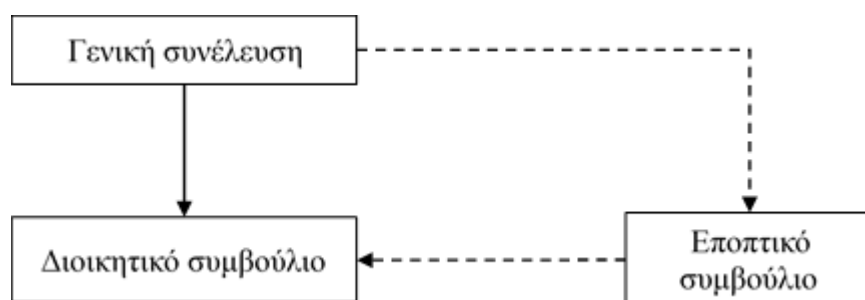
Ουσιαστικά, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι, παρόλο που όλοι οι συνεταιρισμοί λειτουργούν με βάση το τρίπτυχο «χρήστης-ιδιοκτήτης, χρήστης-ελεγκτής και χρήστης επωφελούμενος» (user-owned, user-controlled, user-benefitted), υιοθετούν διαφορετικές οργανωτικές δομές με βάση τα δικαιώματα ελέγχου και τα δικαιώματα χρήσης, που χαρακτηρίζονται από τις διαφορετικές συναλλαγές των μελών ή των προμηθευτών με το συνεταιρισμό, το υπολειμματικό εισόδημα (residual income) και τις ρυθμίσεις δικαιωμάτων ελέγχου, τόσο από χώρα σε χώρα, όσο και εντός της ίδιας χώρας (Chaddad and Plioroulos, 2013).

## 2.5 Εξέλιξη αγροτικών συνεταιρισμών

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω οι συνεταιρισμοί αποτελούν μια επιχείρηση, η οποία ανήκει στους ιδιοκτήτες-χρήστες των υπηρεσιών της, ελέγχεται από αυτούς και τα οφέλη που παράγει επιστρέφονται κυρίως σε αυτούς.

Η οργανωτική δομή των συνεταιρισμών έχει αλλάξει κατά πολύ της τελευταίες δεκαετίες. Δύο μοντέλα διακυβέρνησης έχουν παρατηρηθεί στην Ευρώπη, το βόρειο και το νότιο μοντέλο (Hanisch, Rommel & Bijman, 2012; van der Sangen & Bijman, 2012). Σύμφωνα με τους Chaddad and Iliopoulos (2013), τα μοντέλα αυτά είναι ουσιαστικά επεκτάσεις των παραδοσιακών μοντέλων, τα οποία έχουν δύο υποχρεωτικά συμβούλια αποφάσεων: 1) τη γενική συνέλευση και 2) το διοικητικό συμβούλιο (Δ.Σ.). Σε μερικές χώρες είναι επίσης υποχρεωτική (από τον νόμο) και το εποπτικό συμβούλιο. Σε αυτό το μοντέλο διακυβέρνησης τις διοικητικές αποφάσεις τις παίρνει μόνο το διοικητικό συμβούλιο. Μετά την εκλογή από τη γενική συνέλευση, τα μέλη του Δ.Σ. μοιράζουν τα καθήκοντα και τις ευθύνες μεταξύ τους.

Σχήμα 1: Ευρωπαϊκό μοντέλο αγροτικών συνεταιρισμών



Πηγή: Chaddad and Iliopoulos (2013, σελ. 7)

### Γενική Συνέλευση

Τα μέλη της γενικής συνέλευσης ασκούν κυρίως τις αποφάσεις ελέγχου εκ των υστέρων, οι οποίες βασίζονται σε ίσα ή αναλογικά υπολειμματικά δικαιώματα ελέγχου. Οι αποφάσεις που παίρνονται από την γενική συνέλευση είναι αφενός η εκλογή του Δ.Σ. και, αφετέρου, οι κανόνες λειτουργίας, οι εγκρίσεις ή μη των ετήσιων εκθέσεων και οι αποφάσεις που αφορούν σε κύριες οργανωτικές αλλαγές (π.χ., πώληση, πτώχευση, ή συγχώνευση με άλλο συνεταιρισμό).

### Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.)

Το Δ.Σ. ασκεί αποφάσεις ελέγχου και διοίκησης εκ των προτέρων εκτός από σοβαρές αποφάσεις, οι οποίες χρειάζονται έγκριση από τη Γενική Συνέλευση. Τα δικαιώματα των αποφάσεων ελέγχου μοιράζονται ίσα σε όλα τα μέλη του Δ.Σ., αλλά, συνήθως, ο πρόεδρος έχει δικαίωμα να ασκήσει βέτο σε περίπτωση ισοψηφίας.

Στο Δ.Σ. –ανάλογα με τη χώρα- μπορεί να απαιτείται βάση νόμου συγκεκριμένος αριθμός μελών (συνήθως 1-3). Το Δ.Σ. κατέχει την επίσημη αλλά και πολλές φορές και την πραγματική εξουσία. Στο παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης, οι αποφάσεις παίρνονται συλλογικά και οι ευθύνες επιβαρύνουν εξίσου όλα τα μέλη του Δ.Σ.

#### Εποπτικό Συμβούλιο (Ε.Σ.)

Συνήθως το Ε.Σ. δεν είναι υποχρεωτικό. Ο κύριος σκοπός του είναι ο έλεγχος των αποφάσεων και πράξεων του Δ.Σ.. Συνήθως τα Εποπτικά Συμβούλια αποτελούνται από μέλη του συνεταιρισμού, αλλά σε μερικές χώρες επιτρέπεται και η συμμετοχή μη μελών. Τα μη μέλη είναι συνήθως ειδικοί.

### 2.5.1 Βορειοευρωπαϊκό μοντέλο διακυβέρνησης αγροτικών συνεταιρισμών

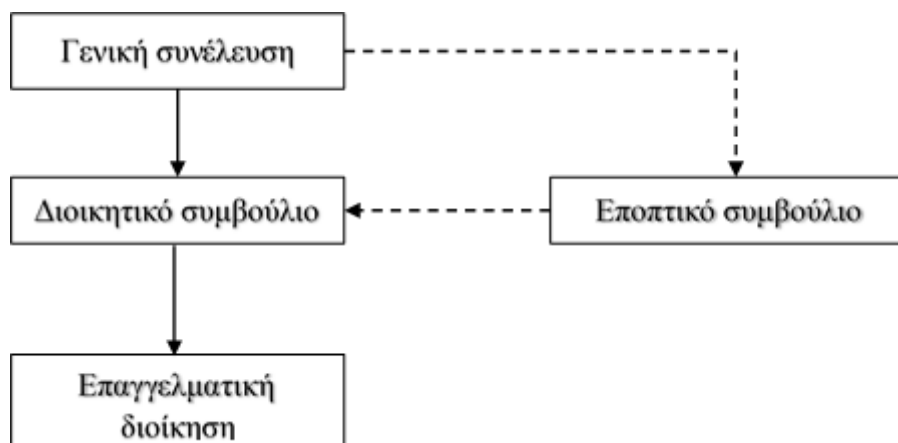
Στη βόρεια Ευρώπη δεν υιοθετείται πλέον το παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης. Τρία διαφορετικά μοντέλα έχουν καταγραφεί στη σχετική βιβλιογραφία: 1) εκτεταμένο παραδοσιακό (extended traditional), 2) με έμφαση στη διεύθυνση (managerial), 3) εταιρικό (corporate) ( Chaddad and Πιορoulos, 2013).

#### **Εκτεταμένο παραδοσιακό μοντέλο (extended traditional model)**

Στο διοικητικό αυτό μοντέλο, τα δύο υποχρεωτικά μέρη διακυβέρνησης είναι το Δ.Σ. και η Γενική συνέλευση (Σχήμα 2). Το Ε.Σ. μπορεί να είναι υποχρεωτικό όταν ο συνεταιρισμός γίνει περίπλοκος οργανωτικά. Το Δ.Σ., παρόλο που έχει τυπικά την εξουσία, δεν ελέγχει τις λειτουργικές αποφάσεις, οι οποίες έχουν ανατεθεί σε επαγγελματίες μάνατζερ, τους οποίους έχουν προσλάβει οι ίδιοι.



Σχήμα 2: Εκτεταμένο παραδοσιακό μοντέλο αγροτικών συνεταιρισμών



Πηγή: Chaddad and Iliopoulos (2013, σελ. 7)

#### Γενική Συνέλευση (Γ.Σ.)

Η Γενική Συνέλευση λειτουργεί όπως και στο παραδοσιακό μοντέλο. Πολλές φορές όμως, ανάλογα με το μέγεθος του συνεταιρισμού ή της μεγάλης γεωγραφικής έκτασης, είναι δυνατό να υπάρχουν επιτροπές εκπροσώπησης των μελών.

#### Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.)

Το Δ.Σ. ασκεί έλεγχο απόφασης εκ των προτέρων, αλλά αντίθετα με το παραδοσιακό μοντέλο οι διοικητικές αποφάσεις ανατίθενται σε επαγγελματίες μάνατζερ.

#### Εποπτικό Συμβούλιο (Ε.Σ.)

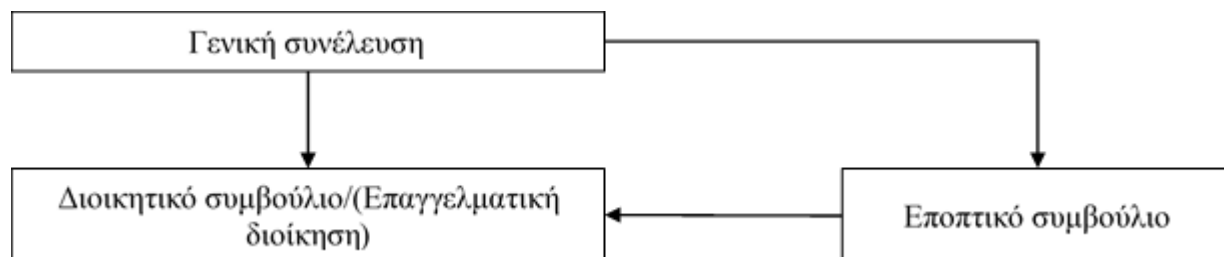
Όπως προαναφέρθηκε, το Ε.Σ. δεν είναι υποχρεωτικό σε όλες τις χώρες. Ο κύριος σκοπός του είναι ο έλεγχος των αποφάσεων και πράξεων του Δ.Σ.. Συνήθως τα Εποπτικά Συμβούλια αποτελούνται από μέλη του συνεταιρισμού, αλλά σε μερικές χώρες επιτρέπεται και η συμμετοχή μη μελών. Τα μη μέλη είναι συνήθως ειδικοί.

#### **Μοντέλο με έμφαση στη διεύθυνση (Managerial Model)**

Η κύρια διαφορά του managerial model σε σχέση με ο προηγούμενο είναι ότι ενοποιεί το Δ.Σ. με τους επαγγελματίες manager, ουσιαστικά εξαφανίζει ένα επίπεδο διακυβέρνηση (Σχήμα 3) Οι εξωτερικοί μάνατζερ δεν είναι μέλη του συνεταιρισμού, αλλά είναι επαγγελματίες μάνατζερ, οι οποίοι σε συνεργασία με το διοικητικό συμβούλιο ασκούν την διοίκηση του συνεταιρισμού.

Σε αυτό το μοντέλο η επίσημη και η πραγματική εξουσία ασκείται από επαγγελματίες μάνατζερ. Ωστόσο τα υπολειπόμενα δικαιώματα ελέγχου τα έχει η Γενική Συνέλευση για τις κύριες αποφάσεις, ενώ όλες οι άλλες λειτουργίες και οι στρατηγικές αποφάσεις ασκούνται από τους μάνατζερ.

Σχήμα 3: Μοντέλο με έμφαση στη διεύθυνση αγροτικών συνεταιρισμών

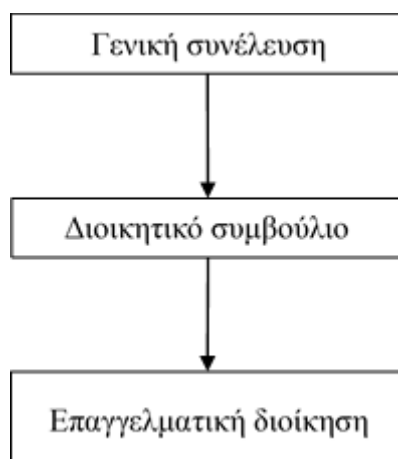


Πηγή: Chaddad and Iliopoulos (2013, σελ. 8)

### **Εταιρικό μοντέλο (Corporate Model)**

Σε αυτό το μοντέλο διακυβέρνησης (Σχήμα 4) ενώνεται το Δ.Σ. με την επιτροπή εποπτείας ή το συμβούλιο επιτροπών. Στο Δ.Σ. συμμετέχουν αφενός μέλη του συνεταιρισμού αλλά και μη μέλη, τα οποία είναι κυρίως ειδικοί. Σημαντικό να αναφερθεί ότι τα 2/3 του Δ.Σ. πρέπει να είναι μέλη του συνεταιρισμού εάν το επιτρέπουν οι κανονισμοί. Οι managers ασκούν επίσημη και πραγματική εξουσία και οι περισσότερες αποφάσεις αναθέτονται σε αυτούς, ενώ το Δ.Σ. είναι αποκλειστικά υπεύθυνο για τις αποφάσεις ελέγχου.

Σχήμα 4: Εταιρικό μοντέλο αγροτικών συνεταιρισμών



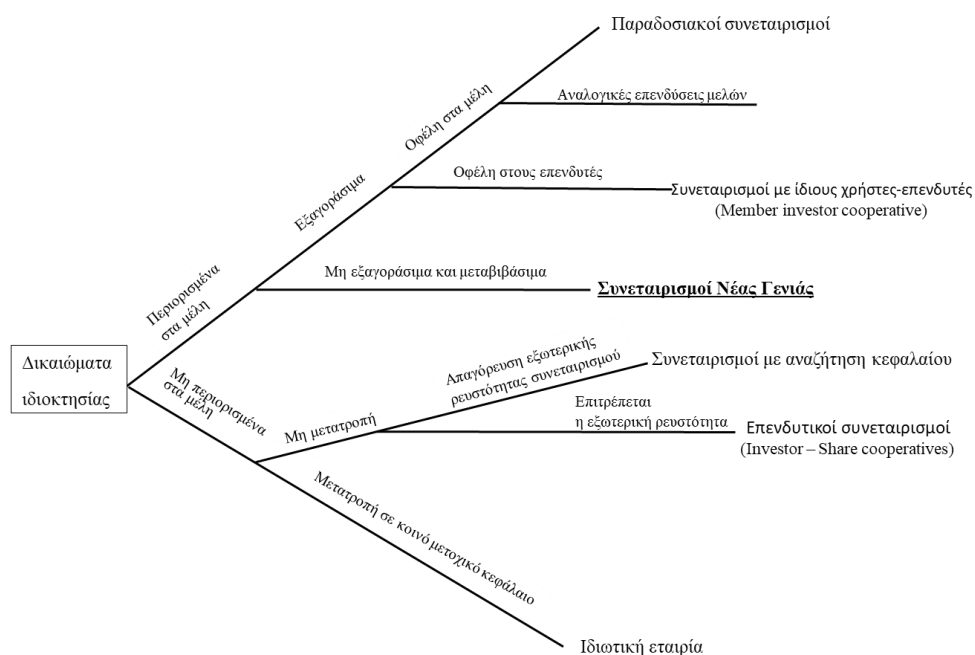
Πηγή: Chaddad and Pliopoulos (2013, σελ. 9)

### 2.5.2. Νοτιοευρωπαϊκό μοντέλο διακυβέρνησης αγροτικών συνεταιρισμών

Το κυρίαρχο μοντέλο διακυβέρνησης στην νότια Ευρώπη είναι το παραδοσιακό και το extended traditional (Bono, 2012; Buttigieg και Zahra, 2012; Georgiou, 2012; Giagnocano και Vargas- Vasserot, 2012; Pliopoulos, 2012; Rebelo και Caldas 2012; Rebelo, Caldas και Matulich, 2008; Rebelo, Caldas και Teixeira, 2002). Οι μικροί και τοπικοί συνεταιρισμοί στη Μεσόγειο, συνήθως υιοθετούν το παραδοσιακό μοντέλο, ενώ οι μεγαλύτεροι υιοθετούν το εκτεταμένο μοντέλο, προσλαμβάνοντας επαγγελματίες μάνατζερ προκειμένου να ασκηθούν οι λειτουργίες της διοίκησης.

Η διανομή των υπολειπόμενων δικαιωμάτων χρήσης και ελέγχου αλλά και η διανομή της πραγματικής και επίσημης εξουσίας είναι ίδια με αυτή του βορειοευρωπαϊκού μοντέλου.

Σχήμα 5: Τύποι αγροτικών συνεταιρισμών με βάση τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα



Πηγή: Chaddad και Cook, (2004, σελ. 352)

## 2.6 Συνεταιρισμοί Νέας Γενιάς

Στην συνέχεια αναλύονται τα χαρακτηριστικά του συνεταιρισμού νέας γενιάς. Καθώς ο αγροτικός συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα αυτό-χαρακτηρίζεται ως συνεταιρισμός νέας γενιάς, θα αναλύσουμε το συγκεκριμένο μοντέλο και όχι όλα τα υπόλοιπα. Είναι γνωστό ότι οι συνεταιρισμοί άρχισαν να εμφανίζονται στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα και στις αρχές του 20<sup>ου</sup>. Οι κύριοι λόγοι που συντέλεσαν στην εμφάνιση των συνεταιρισμών είναι (Πιορουλος, 2005):

1. Η αποφυγή των αρνητικών επιπτώσεων της εξουσίας της αγοράς που προέρχεται από ένα μονοπώλιο ή ένα μονοψώνιο.
2. Η ανάγκη δημιουργίας οικονομιών κλίμακας στην προμήθεια και εμπορία αγροτικών προϊόντων.
3. Η προσπάθεια της μείωσης ρίσκου που αντιμετωπίζουν οι μεμονωμένοι αγρότες.
4. Η προσπάθεια παροχής πρόσθετων υπηρεσιών.
5. Η προσπάθεια επίτευξης πρόσθετων περιθωρίων (Πιορουλος 2005)

Μια άλλη θεωρία υποστηρίζει ότι η ύπαρξη συνεταιρισμών, τόσο στη γεωργία όσο και σε άλλους τομείς, εξασφαλίζει την μείωση του κόστους συναλλαγής<sup>5</sup> (transaction costs) και αναπτύσσει «αντισταθμιστική ισχύ» (Bonus, 1986; Staatz, 1987; Hansmann, 1988, 1996).

Οι συνεταιρισμοί νέας γενιάς (New Generation Cooperatives-NGC), έκαναν την εμφάνιση τους στις Η.Π.Α. στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Βάσει της θεωρίας των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων (Ownership Rights Theory), οι Συνεταιρισμοί Νέας Γενιάς (NGC) ίσως παρουσιάζουν σημαντικά πλεονεκτήματα σε σύγκριση με τους παραδοσιακούς αγροτικούς συνεταιρισμούς, τουλάχιστον κάτω από συγκεκριμένες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες (Πιορούλος, 2005).

Σύμφωνα με τον Πιορούλος (2014) τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα των Συνεταιρισμών νέας Γενιάς χαρακτηρίζονται ως εμπορεύσιμα, μεταβιβάσιμα και μη εξαγοράσιμα, ενώ περιορίζονται αποκλειστικά στα μέλη.

Επιπλέον, τα μέλη οφείλουν να αγοράζουν δικαιώματα παράδοσης ανάλογα με την χρήση του συνεταιρισμού, έτσι ώστε η χρήση και οι επενδύσεις κεφαλαίου να εξισορροπούνται. Επιπρόσθετα η καινούργια αυτή μορφή συνεταιρισμών θεωρείται ως μια προσπάθεια των παραγωγών να επιλύσουν τα προβλήματα που είναι συνδεδεμένα με τα δικαιώματα ιδιοκτησίας των παραδοσιακών συνεταιρισμών Πιορούλος (2005). Πιο συγκεκριμένα οι αλλαγές αυτές αφορούν:

- Καθορισμένα μέλη

Οι συνεταιρισμοί νέας γενιάς, αντί να δρουν ως γραφεία ανταλλαγής πληροφοριών, δέχονται μια προκαθορισμένη και συγκεκριμένη ποσότητα προϊόντος από κάθε μέλος. Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα αυτού του τύπου συνεταιρισμών είναι η ικανότητα που έχουν να αντιμετωπίζουν, έστω και μερικά, το πρόβλημα των λαθρεπιβατών<sup>6</sup> και, επομένως, ελέγχουν τον εφοδιασμό και την πρόσβαση στον συνεταιρισμό, σε αντίθεση με τους παραδοσιακούς συνεταιρισμούς όπου η είσοδος και η έξοδος των μελών είναι ελεύθερη και ο συνεταιρισμός συνήθως δε διαθέτει

---

<sup>5</sup> Σύμφωνα με τον Coase (1937) τα κόστη συναλλαγής αποτελούνται από τα κόστη συντονισμού (coordination) και τα κόστη παρακίνησης (motivation). Τα κόστη συντονισμού αποτελούνται από τον καθορισμό των τιμών, τις συναντήσεις για την συναλλαγή, γνωστοποίηση ύπαρξης και τοποθεσίας αγοραστών και πωλητών. Τα κόστη παρακίνησης αποτελούνται από την ασύμμετρη πληροφόρηση και την έλλειψη πληροφοριών καθώς και από την ατελής δέσμευση.

<sup>6</sup> Το πρόβλημα του λαθρεπιβάτη (free rider problem) θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο.

κάποια εγγύηση ότι το μέλος θα παραδώσει μια συγκεκριμένη ποσότητα (και ποιότητα) του προϊόντος.

- Μεταβιβάσιμα και διακριτά δικαιώματα παράδοσης

Μόλις τα μέλη συμβάλουν στα ίδια κεφάλαια (equity) του συνεταιρισμού νέας γενιάς, λαμβάνουν αυτόματα το δικαίωμα και την υποχρέωση να παραδίδουν στο συνεταιρισμό συγκεκριμένη ποσότητα και ποιότητα κάθε χρόνο. Στην περίπτωση που ένα μέλος δεν παραδώσει τη συμφωνημένη ποσότητα ή ποιότητα, τότε ο συνεταιρισμός έχει το δικαίωμα να αγοράσει προϊόν από άλλον παραγωγό και να χρεώσει στο μέλος τη διαφορά της τιμής που πιθανών θα προκύψει από αγοράζε το προϊόν από το μέλος του συνεταιρισμού. Το δικαίωμα παράδοσης είναι παρόμοιο με ένα μια μετοχή ανώνυμης εταιρίας. Έτσι, όπως και με την αξία ενός μετοχής, η αξία ενός δικαιώματος παράδοσης εξαρτάται από την κερδοφορία του συνεταιρισμού.

- Προκαταβολική ρευστότητα-ίδια κεφάλαια

Η προσθήκη αξίας στα αγροτικά προϊόντα αποτελεί μια παραγωγική διαδικασία εντάσεως κεφαλαίου. Το κόστος για τις μονάδες επεξεργασίας συνδέεται με τα μέλη, τα οποία πρέπει να επενδύσουν το κεφάλαιο που τους αναλογεί, έχοντας διαιρέσει το κόστος με τον αριθμό των μελών. Οι μονάδες μεταποίησης του κάθε συνεταιρισμού κατασκευάζονται σύμφωνα με το προϊόν που πρέπει να παραδοθεί και στην συνέχεια να επεξεργαστεί. Οι μελέτες σκοπιμότητας βοηθούν στον αποδοτικότερο οικονομικό προσδιορισμό για το μέγεθος της μονάδας. Στη συνέχεια ο συνεταιρισμός νέας γενιάς καθορίζει τον τρόπο κατανομής αυτού του ποσού (του κόστους της μονάδας) σε συγκεκριμένο αριθμό συνεταιριστικών μερίδων. Προκειμένου να καθοριστεί ο ακριβής αριθμός μετοχών που θα εκδώσει συνεταιρισμός, πρέπει να ορίσει ανώτερα και κατώτερα στα ποσά των δικαιωμάτων παράδοσης που πρέπει να αγοραστούν. Αυτό επιτυγχάνεται, εξισορροπώντας τον αριθμό των παραγωγών που θέλουν συμμετάσχουν στο έργο με το τι είναι οικονομικά βιώσιμο για τους παραγωγούς που θέλουν να δεσμευτούν.

- Νομικά δεσμευτικές συμβάσεις παράδοσης ή ομοιόμορφη συμφωνία καλλιεργητών

Με την αγορά των δικαιωμάτων παράδοσης, τα μέλη υπογράφουν μια σύμβαση, η οποία περιγράφει τα καθήκοντα τόσο των μελών προς το συνεταιρισμό, όσο και του συνεταιρισμού προς τα μέλη. Οι συμβάσεις αφορούν κυρίως την ποσότητα και την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος και έχουν διάρκεια από ένα ως πέντε έτη. Οι συμβάσεις αυτές ανανεώνονται αυτόματα, εκτός βέβαια εάν ένα από τα δύο μέλη επιθυμεί τη διακοπή τους. Αυτή η πολιτική δέσμευσης καθορίζει και τα υψηλά πρότυπα ποιότητας που απαιτούνται και επιθυμεί ο συνεταιρισμός.

## Κεφάλαιο 3

### 3.1 Θεωρητικό πλαίσιο

Η ακαδημαϊκή κοινότητα των κοινωνικών και διοικητικών επιστημών έχει μελετήσει τους οργανωτικούς κύκλους ζωής των επιχειρήσεων για πάνω από πενήντα χρόνια (Downs 1959, Tuason 1967, Whette 1973, Kimberly and Miles 1980, La Porta 1987, Cook and Burress, 2009). Μέχρι και το 1995 δεν είχε υπάρξει κάποιο θεωρητικό πλαίσιο σχετικά με τον κύκλο ζωής ενός αγροτικού συνεταιρισμού, έτσι ο Cook (1995) οδηγήθηκε στο σχεδιασμό ενός νοητικού πλαισίου για τον κύκλο ζωής των αγροτικών συνεταιρισμών.

Οι απόψεις σχετικά με τον αριθμό των σταδίων του κύκλου ζωής ποικίλουν και κυμαίνονται από τρεις μέχρι δέκα (Cook και Burress, 2009). Είναι όμως κοινά αποδεκτό ότι τα στάδια είναι διαδοχικά στη φύση, εμφανίζονται ως ιεραρχική εξέλιξη και με το πέρασμα του χρόνου γίνονται περίπλοκα, δηλαδή με την πάροδο του χρόνου και την αύξηση των δραστηριοτήτων τους, οι συνεταιρισμοί αποκτούν πιο σύνθετους κύκλους ζωής. Σε γενικές όμως γραμμές τα μοντέλα του κύκλου ζωής ενός οργανισμού ξεκινούν από την ανάπτυξη, την ωριμότητα, και καταλήγουν στην παρακμή ή την ανάπλαση-επανεκκίνηση (Cook και Burress, 2009).

Βελτιώνοντας και αναπτύσσοντας περαιτέρω το μοντέλο του κύκλου ζωής ενός συνεταιρισμού (Cook, 1995, Cook και Burress, 2009), ο Cook προτείνει ένα πιο ολοκληρωμένο θεωρητικό πλαίσιο, το οποίο βοηθά στην κατανόηση των αιτιών της μακροζωίας ενός συνεταιρισμού (Cook 2018). Πριν από εικοσιπέντε περίπου χρόνια κατά τη διάρκεια έντονων συγχωνεύσεων και εξαγορών συνεταιρισμών στη Βόρεια Αμερική και την Ευρώπη, τα μέλη του αγροδιατροφικού τομέα αναρωτήθηκαν: Γιατί μερικοί οργανισμοί ζούνε περισσότερο και κάποιοι άλλοι όχι; Αυτό το ερώτημα θέλησε να απαντήσει ο Cook και όλη του η ομάδα προτείνοντας έναν κύκλο ζωής αγροτικού συνεταιρισμού αποτελούμενο από πέντε διακριτά στάδια.

Το πρώτο στάδιο ονομάζεται οικονομική αιτιολόγηση (economic justification). Σε αυτό το στάδιο κρύβονται οι λόγοι για τους οποίους τα μέλη ενός συνεταιρισμού θέλουν να εμπλακούν στη χρονοβόρα και με υψηλό κόστος διαδικασία της ίδρυσης μιας συλλογικής επιχείρησης. σε μια διαδικασία με αρκετά κόστη για την ίδρυση του.



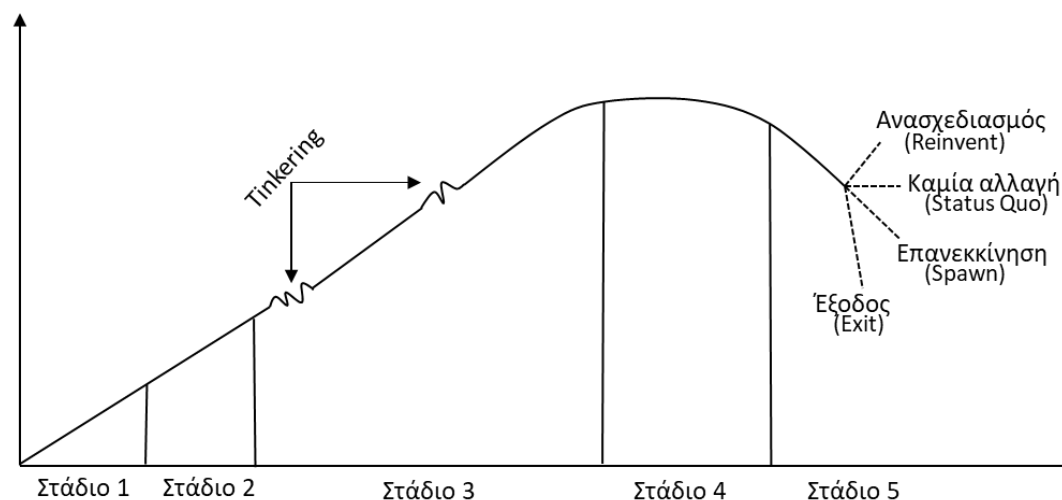
Το δεύτερο στάδιο είναι αυτό του οργανωτικού σχεδιασμού (organizational design) και περιλαμβάνει τις διαδικασίες σχεδιασμού και συμφωνίας για την υιοθέτηση συγκεκριμένου οργανωτικού και νομικού μοντέλου, τον καθορισμό των ευθυνών και υποχρεώσεων κάθε μέλους προς το συνεταιρισμό και του συνεταιρισμού απέναντι στα μέλη, τον τρόπο μέτρησης της επιτυχίας του συνεταιρισμού και επιμερισμού ωφελειών και κοστών, καθώς και ποινές και οφέλη για όσους παραβιάζουν τα συμφωνηθέντα. Τα προαναφερθέντα περιγράφονται στο καταστατικό του συνεταιρισμού ή σε άλλα επίσημα έγγραφα, όπως ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας.

Το τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής ορίζεται από τρεις έννοιες: την ανάπτυξη, τη δόξα και τις διαφορετικές προτιμήσεις των μελών. Αυτό το στάδιο αναλύεται αρκετά διότι ο συνεταιρισμός καλείται να λύσει αρκετά από τα προβλήματα που απαντώνται σε αυτό εξαιτίας του κόστους λήψης συλλογικών αποφάσεων (collective decision making cost), πιθανών άλλων τριβών μεταξύ των μελών λόγω της διαφορετικότητας των συμφερόντων και προτιμήσεων των μελών (heterogeneity) σε θέματα ανάπτυξης, δόξας και επενδύσεων.

Το τέταρτο στάδιο περιλαμβάνει την αναγνώριση των επιπτώσεων της ανάπτυξης του και την ενδοσκόπηση (recognition and introspection) όπου, αναλύονται οι ριζικές αιτίες που προκαλούν διάφορα προβλήματα στα μέλη και το συνεταιρισμό, καθώς επίσης προτείνονται γενικές λύσεις με τη μορφή επαναπροσδιορισμού των κινήτρων των μελών προκειμένου να βελτιωθεί η συνεταιριστική υγεία.

Μπαίνοντας στο πέμπτο στάδιο του κύκλου ζωής και αφού ο συνεταιρισμός έχει δώσει λύσεις σε όλα τα προβλήματα, η διοίκηση του συνεταιρισμού προτείνει τις ακόλουθες λύσεις: α) έξοδος, με τη μορφή ρευστοποίησης, χρεωκοπίας, ή συγχώνευσης (exit), β) συνέχιση χωρίς καμία αλλαγή (status quo), γ) δημιουργία ενός άλλου οργανισμού από μερικά μέλη (spawn) και δ) ολική αναδιαμόρφωση (reinvention) (Σχήμα 8).

Σχήμα 6: Κύκλος ζωής ενός αγροτικού συνεταιρισμού



Πηγή: Cook (2018, σελ. 5)

Όπου:

- Στάδιο 1: Οικονομική αιτιολόγηση (Economic Justification)
- Στάδιο 2: Οργανωτικός σχεδιασμός (Organizational Design)
- Στάδιο 3: Ανάπτυξη- Δόξα- Προτιμήσεις μελών (Growth-Glory-Heterogeneity)
- Στάδιο 4: Αναγνώριση και ενδοσκόπηση (Recognition and Introspection)
- Στάδιο 5: Επιλογή (Choice)

### 3.2 Στάδια κύκλου ζωής αγροτικού συνεταιρισμού

Ο Cook (2018) αναφέρει ότι μετά από σχετική έρευνα που έγινε σε συνεταιρισμούς της Βόρειας Αμερικής διαπιστώθηκε ότι ο μέσος όρος της ζωής ενός συνεταιρισμού κυμαίνεται από 75 μέχρι 90 χρόνια, με τον μικρότερο χρόνο ζωής να είναι στα 30 και τον μεγαλύτερο να είναι 120 χρόνια. Έτσι έχει αναπτυχθεί μια θεωρία σχετικά με τη μακροζωία των συνεταιρισμών, σύμφωνα με την οποία όταν ένα συνεταιρισμός καταφέρνει και επιτύχει πολλαπλούς κύκλους ζωής λέμε ότι οι ηγέτες του έχουν «συνεταιριστική ευφυΐα» (cooperative genius). Ο κύκλος ζωής ενός συνεταιρισμού συνδέεται με πολλούς παράγοντες οι οποίοι μπορούν να προσαρμοστούν και να βελτιώσουν τις διάφορες δυσλειτουργίες του συνεταιρισμού.

Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται ευρέως για την ανάλυση των συνεταιρισμών και η αξία αυτού του θεωρητικού πλαισίου έχει πολλαπλές εφαρμογές, όπως:

1. Διαγνωστικό εργαλείο για την ηγεσία ενός συνεταιρισμού.
2. Οδηγός οργανωτικού σχεδιασμού.
3. Εκπαιδευτικό οδηγό για νέα μέλη, νέο διοικητικό συμβούλιο και εργαζομένους.
4. Βοήθημα για την ηγεσία του συνεταιρισμού.
5. Διδακτικό βοήθημα για την εφαρμογή της «συνεταιριστικής ιδιοφυΐας».

Στη συνέχεια εξετάζονται αναλυτικά τα στάδια του κύκλου ζωής (Cook, 2018).

### 3.2.1 Στάδιο 1: Οικονομική αιτιολόγηση

Υπάρχουν αρκετοί λόγοι στους οποίους οφείλεται η ίδρυση αγροτικών συνεταιρισμών. Η σχολή σκέψης του Sapiro (Sapiro, 1921) υποστηρίζει ότι οι συνεταιρισμοί ιδρύονται προκειμένου να αποκτήσουν δύναμη στην αγορά βελτιώνοντας τους όρους των συναλλαγών για τα μέλη τους. Σύμφωνα με την θεωρία του Sapiro οι συνεταιρισμοί κατηγοριοποιούνται σε α) διαπραγματευτικούς (bargaining) και β) σε εμπορικούς (marketing). Οι διαπραγματευτικοί συνεταιρισμοί στοχεύουν στην αντιμετώπιση των αποτυχιών της αγοράς μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης (horizontal integration). Οι στόχοι των διαπραγματευτικών συνεταιρισμών επιτυγχάνονται με αύξηση των περιθωρίων και εξασφάλιση της πρόσβασης στην αγορά. Οι εμπορικοί συνεταιρισμοί στοχεύουν στην κάθετη ολοκλήρωση της παραγωγής (vertical integration), επιδιώκοντας αύξηση της τιμής του προϊόντος για τον καταναλωτή (Cook, 1993).

Η σχολή σκέψης του Nourse υποστηρίζει ότι οι συνεταιρισμοί δημιουργούνται προκειμένου να παρέχουν υπηρεσίες που κανείς άλλος δεν παρέχει στα μέλη τους, να αποφύγουν τη δύναμη της μονοπωλιακής αγοράς (monopoly power), να μειώσουν το ρίσκο και να αξιοποιήσουν οικονομίες κλίμακας. Ουσιαστικά, σύμφωνα με τη φιλοσοφία του Nourse, οι συνεταιρισμοί πρέπει να αποτελούν υπόδειγμα ελεύθερου ανταγωνισμού (competitive yardstick) ώστε να λειτουργούν ως μέτρο πίεσης προς τις κεφαλαιουχικές εταιρείες του κλάδου τους (Cook, 1993).

Όπως σημειώνει ο Cook (1995), οι αγροτικοί συνεταιρισμοί δημιουργούνται κυρίως για δύο οικονομικούς λόγους: α) γιατί οι παραγωγοί χρειάζονται να φέρουν την οικονομική ισορροπία υπό τον έλεγχο τους συνήθως λόγω των χαμηλών τιμών που προκαλούνται από τις υψηλές προσφορές και β) για να αντισταθμίσουν τις καιροσκοπικές καταστάσεις και την κατάσταση «hold-up» όταν οι αγορές αποτυγχάνουν. Το πρόβλημα «hold-up» είναι αποτέλεσμα των κενών που έχουν αναγκαστικά όλα τα συμβόλαια μεταξύ δύο (ή περισσότερων) συμβαλλόμενων. Το πρόβλημα «hold-up» πρόκειται για μια κατάσταση δέσμευσης η οποία προκύπτει όταν ο ένας συμβαλλόμενος έχει περισσότερη διαπραγματευτική ισχύ από τον άλλον. Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι μια εταιρίας παραγωγής και εμπορίας γαλακτοκομικών προϊόντων η οποία έχει συμβόλαιο με έναν αγελαδοτρόφο, ισχυρίζεται ότι το γάλα δεν έχει την επιθυμητή ποιότητα που θα ήθελε και τον απειλεί με διακοπή του συμβολαίου αν δεν μειώσει την τιμή του γάλακτος. Λόγω της φύσης του προϊόντος (χαμηλή διάρκεια ζωής και ευαίσθητο προϊόν) ο παραγωγός δεν μπορεί να βρει εναλλακτικές λύσεις και συμφωνεί να δίνει το γάλα του σε χαμηλότερη τιμή, κάτι που σημαίνει ότι θα είναι ζημιογόνα η επιχείρηση του.

Σύμφωνα με τον Cobia (1989) οι αγροτικοί συνεταιρισμοί ιδρύονται για να καθετοποιήσουν (επεκτείνουν) τις αγροτικές τους δραστηριότητες συνήθως προς τα πίσω, δηλαδή να αγοράζουν γεωργικές εισροές για λογαριασμό των μελών τους. Ωστόσο υπάρχουν συνεταιρισμοί οι οποίοι επιλέγουν να κάνουν καθετοποίηση προς τα μπροστά και να φτάσουν μέχρι την μεταποίηση, συσκευασία και εμπορία των προϊόντων τους. Υποστηρίζει επίσης, ότι ο κυριότερος παράγοντας, μεταξύ άλλων, για την ίδρυση των συνεταιρισμών είναι η αποτυχία της αγοράς (market failure).

### 3.2.2 Αποτυχίες της αγοράς

Τα κύρια χαρακτηριστικά μιας ανταγωνιστικής αγοράς είναι η ύπαρξη μεγάλου αριθμού αγοραστών και πωλητών και στις δυο πλευρές της αγοράς, ομοιογενές προϊόν, τέλεια πληροφόρηση με χαμηλό κόστος, καθώς και ελεύθερη είσοδος και έξοδος των επιχειρήσεων. Τα αγροτικά προϊόντα (commodities) υπάγονται στη δομή της αγοράς που ονομάζεται πλήρης ανταγωνισμός<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Ένας κλάδος θεωρούμε ότι χαρακτηρίζεται από πλήρη ανταγωνισμό εφόσον σε αυτόν δραστηριοποιούνται περισσότερους από 50 ανταγωνιστές, το προϊόν είναι ομοιογενές προϊόν, ενώ καθένας από τους ανταγωνιστές κατέχει πολύ μικρό μερίδιο αγοράς.

Σε μια τέτοια αγορά οι αγρότες πωλούν στη υψηλότερη δυνατή τιμή και αγοράζουν τα εφόδια στην χαμηλότερη. Ωστόσο, όλα αυτά τα στοιχεία είναι σχεδόν αδύνατο να υπάρξουν σε μια αγορά δεδομένου ότι υπάρχουν εναλλακτικοί έμποροι και το κόστος πληροφόρησης, όπως το κόστος μεταφοράς αποτελούν πηγές ατελειών (Cobia, 1989). Έτσι, οι παραγωγοί έχουν κίνητρα για να δημιουργήσουν συνεταιρισμούς προκειμένου να αποφύγουν αυτές τις ατέλειες που δημιουργούνται από τους εμπόρους. Ο συχνότερος λόγος για τη δημιουργία συνεταιρισμών είναι οι αρνητικές συνέπειες της ισχύος της αγοράς (Cook, 1995). Οι αγρότες υποστηρίζουν ότι οι μονοπωλιακές/ ολιγοπωλιακές αγορές ή ακόμα και οι μονοψωνιακές/ ολιγοψωνιακές αγορές οδηγούν σε καιροσκοπικές συμπεριφορές και τη μη επίτευξη των «quasi-rent<sup>8</sup>» ως προς τα επίπεδα των τιμών.

### 3.2.3 Επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας

Εκτός της ύπαρξης των αποτυχιών της αγοράς, οι αγρότες έχουν κίνητρα για τη δημιουργία συνεταιρισμών λόγω της δυνατότητας αξιοποίησης οικονομιών κλίμακας<sup>9</sup>. Προκειμένου να αποφύγουν καταστάσεις όπως αυτή του «hold-up» οι αγρότες έχουν υψηλά κίνητρα στην δημιουργία συνεταιρισμών προκειμένου να μπορούν να ανταπεξέλθουν στους ανταγωνιστές τους. Γίνεται κατανοητό ότι όταν οι αγρότες είναι σε θέση να παράγουν μαζικά την παραγωγή τους, μπορούν να αγοράζουν μεγαλύτερες ποσότητες προμηθειών σε μειωμένες τιμές, με αυτόν τον τρόπο μπορούν να μειώσουν τα λειτουργικά τους κόστη. Επιπλέον όταν έχουν μεγαλύτερη παραγωγή αποκτούν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη και είναι σε θέση να καρπωθούν τα οφέλη της, πουλώντας τα προϊόντα τους σε τιμές που θα έχουν μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους. Στις περισσότερες περιοχές είναι πιθανόν να υπάρχει μόνο ένας μεγάλος αγοραστής οποίος να εκμεταλλεύεται την απόσταση που έχει από τους ανταγωνιστές του, αγοράζοντας τα προϊόντα των αγροτών σε χαμηλότερη τιμή. Σε αυτές τις περιπτώσεις η αγορά αυτή χαρακτηρίζεται ως χωρικό μονοπώλιο (spatial monopolist). Οι συνεταιρισμοί αναπτύσσοντας οικονομίες κλίμακας είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν αυτού του είδους τις αγορές.

---

<sup>8</sup> Με τον όρο «quasi-rent» εννοείται η επιστροφή του επιπλέον κέρδους που υπερβαίνει το ελάχιστο κέρδος που απαιτείται για τη διατήρηση ενός πόρου στην τρέχουσα χρήση του (Milgrom και Roberts, 1992).

<sup>9</sup> Οικονομίες κλίμακας πετυχαίνουμε όταν πετυχαίνετε μείωση του μέσου κόστους, από την παραγωγή ενός προϊόντος σε μεγαλύτερες ποσότητες (Milgrom και Roberts, 1992).

### 3.2.4 Μείωση ρίσκου

Πολλές φορές οι συνεταιρισμοί δημιουργούνται προκειμένου να μειώσουν την έκθεση των παραγωγών-μελών τους στο ρίσκο. Οι δράσεις της μείωσης του κινδύνου γίνονται με οριζόντια ή κάθετη ολοκλήρωση της παραγωγής, επιτυγχάνοντας έτσι μείωση του μέσου κόστους στις γραμμές προϊόντων ή των εμπορευμάτων. Γίνεται εξασφάλιση των συμβάσεων αγοράς των πρώτων υλών αλλά και εξασφάλιση του εφοδιασμού της αγοράς μέσω των προϊόντων τους. Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι οι περισσότεροι παραγωγοί προτιμούν να μειώσουν την έκθεσή τους στον κίνδυνο για προσωπικούς λόγους. Μέσω των συνεταιρισμών οι παραγωγοί μετατοπίζουν τον κίνδυνο από τα μέλη σε μη μέλη ενώνοντας τις δυνάμεις τους και επιπλέον σε μια συλλογική προσπάθεια όπως αυτή του συνεταιρισμού ο κίνδυνος επιμερίζεται μεταξύ των μελών (Cook, 1993).

### 3.2.5 Παροχή ελλειπουσών υπηρεσιών

Ένας άλλος λόγος που οι παραγωγοί – αγρότες οδηγούνται στην ίδρυση συνεταιρισμών είναι η παροχή υπηρεσιών. Βέβαια, όπως επισημαίνει ο Cook (1993) πρωταρχικός τους στόχος είναι η εμπορία της παραγωγής τους, να αγοράζουν μαζικά τις προμήθειες αλλά και να παρέχουν υπηρεσίες όταν οι μη-συνεταιριστικές εταιρίες δεν το κάνουν. Ο Shrader (1989) όμως σημειώνει ότι αυτό είναι οικονομικά παράλογο, αλλά οι Sexton και Iskow (1992) συμφωνούν ότι αυτή η φαινομενικά παράλογη συμπεριφορά είναι εμπειρικά αποδεδειγμένη ότι είναι σωστή διότι ένας αποτελεσματικός συνεταιρισμός α) θα μπορεί να λειτουργεί με ένα μικρότερο περιθώριο κέρδους από ότι μια κεφαλαιουχική εταιρία, β) τα μέλη ενός συνεταιρισμού είναι πρόθυμα να δεχτούν ένα χαμηλότερο ποσοστό απόδοσης της επένδυσης και γ) η εναρμόνιση των συναλλαγών επιτρέπει στους συνεταιρισμούς να εφαρμόζουν ευέλικτες μεθόδους τιμολόγησης που είναι ικανές να δημιουργούν αξία για τους παραγωγούς κάτι, που οι κεφαλαιουχικές εταιρίες δεν μπορούν να πετύχουν, διότι αναζητάνε μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους (Cook, 1993).

### 3.3 Στάδιο 2: Οργανωτικός σχεδιασμός

Μόλις ολοκληρωθεί το στάδιο της οικονομικής αιτιολόγησης οι παραγωγοί-αγρότες έχουν αποφασίσει να ιδρύσουν το συνεταιρισμό. Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει την σχεδίαση της οργανωτικής δομής (organizational structure), την ανάθεση καθηκόντων και υποχρεώσεων των μελών, αλλά και του συνεταιρισμού προς τα μέλη. Τις περισσότερες φορές στο καταστατικό ενός συνεταιρισμού περιλαμβάνονται οι συνεταιριστικές αρχές. Σύμφωνα με τον Cook (2018) οι αρχές συνεργασίας έχουν αντίκτυπο στην κατανομή των υπολειπόμενων δικαιωμάτων χρήσης (residual claims) και των υπολειπόμενων δικαιωμάτων ελέγχου (residual control right), την επιστροφή και τους περιορισμούς των επιχειρηματικών κεφαλαίων, των πολιτικών παρακολούθησης και των κανόνων εκπροσώπησης.

Σχεδιάζοντας την οργανωτική δομή εξετάζεται και το εύρος των προτιμήσεων των μελών, διαμορφώνοντας πολιτικές και κανόνες που επηρεάζουν κυρίως τις συλλογικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τις ευθύνες για την λήψη κινδύνου (risk bearing). Η οργανωτική δομή εμπεριέχει συγκεκριμένες ρυθμίσεις σχετικά με τον ορισμό και κατανομή των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων και την παροχή κινήτρων που είτε διευκολύνουν είτε δυσκολεύουν την υλοποίηση των στόχων που θέτει ο συνεταιρισμός. Οι συνέπειες της εμφάνισης της οργανωτικής δομής αναλύονται από τη θεωρία της οικονομικής οργάνωσης και τη θεωρία των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων. Ουσιαστικά αυτό που κάνει η δεύτερη φάση είναι να καθορίζει τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα<sup>10</sup> των μελών του συνεταιρισμού.

Είναι κοινά αποδεκτό ότι το πιο απαιτητικό στοιχείο στην φάση του οργανωτικού σχεδιασμού είναι να συμφωνηθούν οι καλά καθορισμένες μετρήσεις απόδοσης και στην συνέχεια η επίτευξη της συναίνεσης των μελών. Οι γεωργικοοικονομολόγοι συνήθως μετρούν την επίδοση του συνεταιρισμού με: α) την τιμή που εισπράττουν οι αγρότες-μέλη, β) την αποδοτικότητα του συνεταιρισμού, γ) τις οικονομικές επιδόσεις, δ) την ανάπτυξη του συνεταιρισμού (π.χ. αύξηση πωλήσεων),

---

<sup>10</sup> Ιδιοκτησιακά δικαιώματα είναι τα δικαιώματα που έχει ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης σχετικά με την χρήση ενός περιουσιακού στοιχείου και από το οποίο λαμβάνει κάποιο εισόδημα. Ουσιαστικά τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα είναι τα υπολειμματικά δικαιώματα χρήσης και ελέγχου, σύμφωνα με τα οποία ορίζεται αυτός που έχει δικαίωμα να λαμβάνει αποφάσεις ανεξάρτητα με το περιουσιακό στοιχείο σε συνδυασμό με το δικαίωμα που έχει στο καθαρό εισόδημα της επιχείρησης.

ε) το χαρτοφυλάκιο του συνεταιρισμού, δηλαδή εάν ο συνεταιρισμός έχει κάνει και σε άλλους τομείς επενδύσεις, στ) το μερίδιο αγοράς, και ζ) τις παρεχόμενες υπηρεσίες (Chaddad 2001). Πιο πρόσφατα, όμως, συμπεριλαμβάνουν και μη τεχνικό-οικονομικές διαστάσεις, όπως: α) τη σχετική θέση στον κλάδο δραστηριοποίησης), β) τη συνολική ικανοποίηση των μελών και γ) την επίτευξη του οράματος του συνεταιρισμού (Burrell κ.ά., 2015).

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί χαρακτηρίζονται ως πολύπλοκες — οργανώσεις, στους οποίους οι στόχοι και η μέτρηση της συνεταιριστικής υγείας του συνεταιρισμού είναι ίσως αρκετά πολύπλοκο για να μετρηθούν (σε σχέση τουλάχιστον με τις κεφαλαιουχικές εταιρίες). Ως «συνεταιριστική υγεία» (cooperative health) θεωρείται ο συνδυασμός α) ιδιωτικών αγαθών (τιμές πληρωμής ή εισπραξής, υπηρεσίες, αίσθημα κοινότητας, κοινωνικό κεφάλαιο, συνεισφορά συλλογικού αγαθού) που έλαβε το μέλος – παραγωγός και β) το κατά πόσο τα μέλη θεωρούν ότι ο συνεταιρισμός τους θα είναι βιώσιμος στο μέλλον. Η συνεταιριστική υγεία, έτσι όπως αντιλαμβάνεται από τα μέλη, είναι μια διαπραγματεύσιμη μέτρηση που διαφέρει μεταξύ των συνεταιρισμών (Cook, 2018).

### 3.4 Στάδιο 3: Ανάπτυξη – Δόξα – Διαφορετικές προτιμήσεις των μελών

Ο συνεταιρισμός μετά το σχεδιασμό της οργανωτικής του δομής εισέρχεται στο τρίτο στάδιο. Αφού έχει θέσει τους στόχους και υιοθετήσει έναν τρόπο αξιολόγησης του βαθμού επίτευξης των στόχων αυτών, ο συνεταιρισμός αρχίζει να αναπτύσσεται, αλλά η ανάπτυξή αυτή εγκυμονεί κινδύνους συγκρούσεων μεταξύ των μελών του. Αυτή η ανάπτυξη πολλές φορές εάν δεν γίνει με στρατηγικά βήματα, μπορεί να κρύβει κινδύνους. Για παράδειγμα η αύξηση του αριθμού των μελών σίγουρα προσελκύει καινούργιες ιδέες, αλλά από την άλλη πλευρά αυξάνει την διαφορά των προτιμήσεων μεταξύ των ιδρυτών ή των παλιών μελών με τα καινούργια.

Οι έντονα διαφορετικές προτιμήσεις των μελών τείνουν να περιορίζουν την ανάπτυξη και την υγεία του συνεταιρισμού αυξάνοντας τα σχετικά κόστη ιδιοκτησίας (ownership costs) (Cook, 2018). Επίσης, σύμφωνα με τον Hansmann (1996) οι διαφορετικές προτιμήσεις των μελών (λόγω των ανταγωνιστικών συμφερόντων), τείνουν να αυξάνουν τα κόστη λήψης συλλογικών αποφάσεων (collective decision-making costs).



Σύμφωνα με τους Πιορουλος και Valentinov (2018), το πρόβλημα των συγκρουόμενων προτιμήσεων δημιουργεί σοβαρούς κινδύνους σχετικά με τη δέσμευση των μελών. Η έγκαιρη διάγνωση αυτών των προβλημάτων επιτρέπει στους ηγέτες του συνεταιρισμού να μελετήσουν καλύτερα τις στρατηγικές ανάπτυξης, αναγνωρίζοντας τις πιθανές συγκρούσεις εκ των προτέρων και σχεδιάζοντας λύσεις για αυτές. Παρακάτω (στο τέταρτο στάδιο) θα αναλυθούν τα κόστη που υπάρχουν στο εσωτερικό του συνεταιρισμού καθώς επίσης και τα προβλήματα που γεννιούνται από αυτά τα κόστη.

#### 3.4.1 Διαφορετικές προτιμήσεις των μελών

Οι διαφορετικές προτιμήσεις των μελών μπορεί να έχουν θετική, αρνητική ή ουδέτερη επίδραση ή να τροποποιηθεί μέσω επιλεγμένων κινήτρων (Cook, 2018). Η διαφορετικότητα στο προφίλ των μελών μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα, αφού μπορεί να συνεισφέρει στη δημιουργική επίλυση των προβλημάτων και την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών. Με αυτό τον τρόπο οι συνεταιρισμοί θα είναι σε θέση να λάβουν συλλογικές αποφάσεις, οι οποίες θα μεγιστοποιούν τους την απόδοση του συνεταιρισμού με θετικό τρόπο και ταυτόχρονα θα μπορεί να μειωθεί το σχετικό κόστος ιδιοκτησίας (Ostrom, 1990). Ωστόσο, οι αντικρουόμενες προτιμήσεις των μελών εγκυμονούν κινδύνους, όπως η αρνητική επίδραση στις αποφάσεις σχετικά με επενδύσεις, στα κόστη της συλλογική λήψη αποφάσεων και στο βαθμό δέσμευσης των μελών (Hansmann, 1996). Αν δε ληφθούν κατάλληλα μέτρα, μπορεί να επέλθει σταδιακά ο «θάνατος» του συνεταιρισμού ( Hansmann, ό. π.). Δεν είναι όμως άμεσα συνδεδεμένο το πρόβλημα της εμφάνισης ετερογένειας με τα οργανωτικά αποτελέσματα. Η κατανόηση των διαφορετικών προτιμήσεων των μελών δίνει την δυνατότητα στους ηγέτες του συνεταιρισμού να εκτιμήσουν εάν η διαφορετικές προτιμήσεις μεταφράζονται σε αυξημένο κόστος ιδιοκτησίας.

#### 3.4.2 Διαχρονική αύξηση της διαφορετικότητας

Η διαφορετικότητα των μελών έχει πολλαπλές διαστάσεις όπως, ενδεικτικά, το μέγεθος της γεωργικής εκμετάλλευσης, η γεωγραφική διασπορά, οι στάσεις και αντιλήψεις σχετικά με τον κίνδυνο, τη φύση των συναλλαγών του κάθε μέλους με το συνεταιρισμό, η καθώς και των προϊόντων που παραδίδονται σε αυτόν (Höhler,

2017). Επιπλέον, είναι πιθανό να υπάρχουν ομάδες μελών οι οποίες δρουν καιροσκοπικά, πιέζοντας την διοίκηση να πάρει αποφάσεις προς όφελος τους, αυξάνοντας έτσι την διαχρονική ετερογένεια μεταξύ των μελών του συνεταιρισμού. (Πιόρουλος and Valentinov, 2018). Ο Cook (2018) προκειμένου να εξετάσει τις αυξανόμενες τάσεις της διαχρονικής ετερογένειας αναλύει παράγοντες όπως το συνεταιριστικό κεφάλαιο, την αποχώρηση των μελών, την αύξηση των μελών, τις συνέπειες αντικατάστασης και τις επιπτώσεις στις συναλλαγές. Για παράδειγμα μέλη που ενώ έχουν παρόμοιες προτιμήσεις επενδύσεων και ανάληψης κινδύνου, ενδέχεται να αντιμετωπίσουν διαχρονική ετερογένεια λόγω των δυσανάλογων κατανομών των εξόδων λειτουργίας. Κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης του συνεταιρισμού μπορεί να προκύψουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των μελών όσον αφορά το βαθμό συμμετοχής στις επενδύσεις του συνεταιρισμού, λόγω αλλαγής της στρατηγικής σε επίπεδο αγροτικής εκμετάλλευσης, παραγωγικότητας ή ύψους συναλλαγών του κάθε μέλους με το συνεταιρισμό. Ως συνέπεια αυτών των διαφορών μπορεί να προκύψουν διαφωνίες μεταξύ των μελών ως προς την αναγκαιότητα μιας συγκεκριμένης επένδυσης.

Είναι συχνό φαινόμενο, οι ιδρυτές ενός συνεταιρισμού να έχουν ίδιες συμβατές προτιμήσεις. Με το πέρασμα των ετών πολλές φορές παρατηρείται μια αναμενόμενη αποχώρηση των αρχικών ιδρυτών (Weersink, 2018). Ως επακόλουθο τα νέα μέλη που εισέρχονται στο συνεταιρισμό χαρακτηρίζονται από διαφορετικές προτιμήσεις, με αποτέλεσμα οι συνεταιρισμοί συχνά να αντιμετωπίζουν συχνά καταστάσεις που δε μπορούν να διαχειριστούν εύκολα. Πράγματι, οι συνεταιρισμοί οι οποίοι αναζητούν νέα μέλη για λόγους όπως η αύξηση της διαχειριζόμενης παραγωγής ή της διαπραγματευτικής δύναμης, μπορεί να μην προβλέψουν τους κινδύνους που ενέχει αυτή η κίνηση τους. Με το ίδιο σκεπτικό, και τα νέα μέλη ίσως δεν είναι σε θέση να καταλάβουν τους λόγους ίδρυσης του συνεταιρισμού (economic justification) όπως εξηγήθηκε στο πρώτο στάδιο. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Cook (2018), τα νέα μέλη για παράδειγμα μπορεί να μην είναι σε θέση να δεσμευτούν με συμβόλαια αγοράς, κάτι το οποίο για τους ιδρυτές κατά την ίδρυση του συνεταιρισμού αποτελούσε κίνητρο αφοσίωσης σε αυτόν.

Οι συνεταιρισμοί αναμένουν αύξηση των μελών του για τους εξής λόγους: α) όταν ο συνεταιρισμός αρχίσει να έχει ανάπτυξη, είναι πιθανό να προσεγγίσουν το συνεταιρισμό νέα μέλη, προκειμένου να επωφεληθούν και εκείνοι από την επιτυχία

του συνεταιρισμού, β) ο συνεταιρισμός ίσως επιθυμεί να επεκτείνει «το έδαφός του» ή να συγχωνευτεί με άλλους συνεταιρισμούς, γ) τα μέλη που έχουν διακόψει τις συναλλαγές τους με το συνεταιρισμό μπορούν να διατηρήσουν το δικαίωμα ψήφου και το συνεταιριστικό τους κεφάλαιο.

Οι επιτυχημένοι συνεταιρισμοί συχνά ψάχνουν ευκαιρίες προκειμένου να επεκτείνουν ή να καλύψουν τις ανάγκες των μελών τους και με την πάροδο του χρόνου, αυτές οι ανάγκες διαφέρουν για συγκεκριμένες ομάδες μελών. Ωστόσο, κάθε προσπάθεια επέκτασης ίσως επιδεινώνει το βαθμό διαφορετικότητας των προτιμήσεων και συμφερόντων των μελών, όσον αφορά τις επενδυτικές προτιμήσεις τους.

### 3.4.3 Στρατηγικές αντιμετώπισης των διαφορετικών προτιμήσεων των μελών

Το τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής αντιμετωπίζει το πρόβλημα της διαφορετικότητας των προτιμήσεων των μελών ως φυσικό επακόλουθο της ανάπτυξης του συνεταιρισμού. Το πρόβλημα της διαφορετικότητας των προτιμήσεων των μελών ενισχύει τα προβλήματα της συλλογικής δράσης όπως: α) το πρόβλημα των λαθρεπιβατών, β) το πρόβλημα του επενδυτικού ορίζοντα, γ) το πρόβλημα του επενδυτικού χαρτοφυλακίου, δ) το πρόβλημα ελέγχου και ε) τα προβλήματα συλλογικής λήψης<sup>11</sup>, δημιουργώντας υψηλά ιδιοκτησιακά κόστη (βλ. Cook and Piopoulos, Vitaliano 1983, Piopoulos and Hendrikse 2009). Αν και το κόστος αυτό δε φαίνεται να αυξάνεται αποκλειστικά εξαιτίας μόνο της έντονης διαφορετικότητας, η διαφορετικότητα μπορεί να επισπεύσει εξαιρετικά γρήγορα τις αρνητικές επιπτώσεις αυτών των ενδο-συνεταιριστικών οργανωτικών προβλημάτων (Cook, 2018). Η συσσωρευμένη αλληλεπίδραση μεταξύ της διαφορετικότητας και των προαναφερθέντων προβλημάτων έχει διαβρώσει κατά πολύ τη δέσμευση των μελών προς τους συνεταιρισμούς τους (π.χ., Nilson, 2012, Osterberg, 2009, Fulton, 2009).

Οι Piopoulos and Valentinov (2018) υπογραμμίζουν ότι η διαφορετικότητα των προτιμήσεων των μελών συνδέεται και με ένα άλλο πρόβλημα, δηλαδή τα μη επαρκώς καθορισμένα όρια του τι είναι και τι κάνει ο συνεταιρισμός, με αποτέλεσμα να κινδυνεύει η βιωσιμότητα του. Προτείνουν έτσι δυο τρόπους με τους οποίους

---

<sup>11</sup> Τα προβλήματα αυτά θα αναλυθούν στο τέταρτο στάδιο του κύκλου ζωής των συνεταιρισμών.

μπορούμε να αντιμετωπίσουμε τη διαφορετικότητα και, συνεπώς, να βελτιώσουμε την υγεία του συνεταιρισμού.

Η πρώτη προσπάθεια αντιμετώπισης των τριβών των μελών λόγω διαφορετικών προτιμήσεων γίνεται μέσω μικρών τροποποιήσεων στις πολιτικές και πρακτικές που ακολουθεί ο συνεταιρισμός, οι οποίες ονομάζονται «μαστόρεμα» (tinkering) (Cook, 2018)<sup>12</sup>. Το tinkering περιλαμβάνει πρακτικές που όπως α) ευθυγράμμιση των μελών (user alignment), β) διατήρηση των μελών, γ) εξισορρόπηση ζήτησης και προσφοράς, δ) λύσεις διαφάνειας (transparency solutions) (Cook 2018). Οι τροποποιήσεις που γίνονται μέσω του tinkering δεν περιλαμβάνουν σημαντικές αλλαγές στα ιδιοκτησιακά κόστη. Το tinkering είναι βασικό στοιχείο των ηγετών που χαρακτηρίζονται με «συνεταιριστική ιδιοφυΐα».

Οι βιώσιμοι συνεταιρισμοί είναι σε θέση να κάνουν συνεχώς tinkering, προκειμένου να εξαλείψουν τις τριβές που υπάρχουν στον συνεταιρισμό, ωστόσο όταν αυτές οι τριβές δεν εξαλείφονται, τα κόστη των συλλογικών λήψεων αποφάσεων αυξάνονται, και όσο τείνουν να αυξάνονται ακολουθείται και αύξηση στα κόστη ιδιοκτησίας Cook (2018). Ο ίδιος υπογραμμίζει ότι το «tinkering» είναι το διορθωτικό μέτρο που χρησιμοποιείται από τους συνεταιρισμούς για την αντιμετώπιση των προβλημάτων της ετερογένειας, ωστόσο δεν αλλάζει τίποτα θεμελιώδες στην οργανωτική δομή του συνεταιρισμού. Μέσω του tinkering τα στελέχη προσπαθούν να διορθώσουν πολιτικές και έτσι γίνεται μια προσπάθεια ομαλοποίησης της δυσαρέσκειας των μελών. Το μαστόρεμα μπορεί να είναι δυο ειδών (Πιορουλος και Valentinov, 2018): α) λειτουργικό ή β) θεσμικό.

Το θεσμικό μαστόρεμα (constitutional tinkering) σημαίνει ότι ο συνεταιρισμός τροποποιεί το καταστατικό του ή άλλα επίσημα έγγραφα για να διατηρήσει μια ομάδα των μελών του ευχαριστημένη.

Το λειτουργικό μαστόρεμα (operational tinkering) σημαίνει, ότι ο συνεταιρισμός αλλάζει τη λειτουργία του με τέτοιο τρόπο, ώστε σταματήσει να δέχεται πιέσεις και να αποφύγει διάφορες τριβές.

---

<sup>12</sup> Σύμφωνα με τον Cook (2018) το «μαστόρεμα» γίνεται στο τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής, διότι οι συνεταιρισμοί προσπαθούν να μείνουν σε αυτό το στάδιο όσο το δυνατόν περισσότερο.

### 3.5 Στάδιο 4: Αναγνώριση και Ενδοσκοπήση

Μέχρι την ολοκλήρωση της τρίτης φάσης η ηγεσία του συνεταιρισμού έχει αναγνωρίσει τις αρνητικές επιπτώσεις της αύξησης του αριθμού των μελών και της συνεπακόλουθης αύξησης του βαθμού διαφορετικότητας των προτιμήσεων των μελών. Ακολούθως, προσπαθεί να συνειδητοποιήσει τη γκάμα των επιλογών της, δεδομένου ότι τα μαστορέματα δεν προσφέρουν πια επαρκείς λύσεις και οι διαφορετικές προτιμήσεις των μελών είναι εξαιρετικά δύσκολο να εξισορροπηθούν. (Cook 2018).

Οι διαφορετικές συναλλαγές των μελών με το συνεταιρισμό και η εμφάνιση πολλών διαφορετικών υποομάδων ευνοούν αλλαγές στις αρχικές αξίες, τα ιδανικά και τους σκοπούς του συνεταιρισμού, τα οποία πρέπει να αντιμετωπιστούν. Είναι εμφανές, λοιπόν, ότι αυτές οι αλλαγές μπορεί να είναι ευαίσθητες πολιτικά και επιπλέον θα επηρεάσουν την αρχική δομή του συνεταιρισμού. Τα βασικά ζητήματα τα οποία πρέπει να εξεταστούν είναι αυτά της κεφαλαιοποίησης και του ελέγχου (Cook 2018). Έτσι όταν η ηγεσία του συνεταιρισμού δεν μπορεί να διορθώσει αυτά τα ζητήματα με το μαστορέματα στο τρίτο στάδιο, ελπίζει να το κάνει με δραστικά μέτρα στο τέταρτο στάδιο του κύκλου ζωής. Η αναλυτική εξέταση της συνεταιριστικής οργανωτικής αδυναμίας καθώς και η συχνότητα εμφάνισης τριβών, συχνά οδηγούν στην επαναλαμβανόμενη εμφάνιση τέτοιων τριβών. Οι βασικές αιτίες οι οποίες οδηγούν σε αυτές τις τριβές οφείλονται στα αόριστα/ασαφώς καθορισμένα ιδιοκτησιακά δικαιώματα ( Vaguely or ill-defined property rights – VDPRs). Τα αόριστα καθορισμένα ιδιοκτησιακά δικαιώματα οδηγούν σε προβλήματα όπως, το πρόβλημα του λαθρεπιβάτη (free rider problem), το πρόβλημα του επενδυτικού ορίζοντα (horizon problem), το πρόβλημα του επενδυτικού χαρτοφυλακίου (portfolio problem), καθώς επίσης και τα προβλήματα του ελέγχου (control problem) και του κόστους επιρροής ( influence costs problem) (Nourse, 1942, Cook και Pliopoulos, 2000). Σύμφωνα με τον Cook (2018), τα παραπάνω προβλήματα ενδέχεται να οδηγήσουν σε αυξημένα κόστη συλλογικής λήψης αποφάσεων (collective decision-making costs) και ανάληψης κινδύνου (risk-bearing costs) καθώς και σε υποεπένδυση<sup>13</sup> του συνεταιρισμού σε κρίσιμα περιουσιακά στοιχεία.

---

<sup>13</sup> Υποεπένδυση είναι μια κατάσταση κατά την οποία δαπανούνται λιγότερα χρήματα για μια επένδυση , για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα, από αυτά που πραγματικά απαιτούνται προκειμένου να υλοποιηθεί.

### 3.5.1 Επενδυτικά προβλήματα-περιορισμοί των συνεταιρισμών

Σύμφωνα με τον Πιορούλος (1998) η προσέλκυση επενδυτικών κεφαλαίων αποτελεί μια σημαντική πρόκληση για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς, η οποία προκαλείται, σε σημαντικό βαθμό, από την ύπαρξη των προαναφερθέντων ιδιοκτησιακών προβλημάτων. Το κάθε ένα από τα παραπάνω προβλήματα, συμπεριλαμβάνουν την καιροσκοπική συμπεριφορά των μελών αλλά και την εκτίμηση των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων που υιοθετήθηκαν για την αντιμετώπιση των υπολειμματικών δικαιωμάτων ελέγχου και χρήσης.

### 3.5.2 Το πρόβλημα των λαθρεπιβατών

Το πρόβλημα των λαθρεπιβατών κάνει την εμφάνιση του με δύο μορφές, την εξωτερική και την εσωτερική (Cook και Πιορούλος 2000). Το εξωτερικό πρόβλημα προκύπτει όταν τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα είναι μη μεταβιβάσιμα, ανασφαλή και ασαφή. Τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα δεν είναι ανήκουν αποκλειστικά στα μέλη προκειμένου να εξασφαλίσουν ότι το νέο μέλος θα φέρει το πλήρες κόστος των ενεργειών του και/ή θα λάβει τα πλήρη οφέλη που αυτοί δημιουργούν. Αυτή η κατάσταση προκύπτει κυρίως στους συνεταιρισμούς με ανοιχτή συμμετοχή. Για παράδειγμα ένας παραγωγός αχλαδιών ο οποίος αρνείται να συμμετάσχει στον διαπραγματευτικό συνεταιρισμό αλλά επωφελείται από τα οφέλη των διαπραγματευτικών ενεργειών του συνεταιρισμού. Η δεύτερη-και πιο περίπλοκη-μορφή του προβλήματος των λαθρεπιβατών, των εσωτερικών λαθρεπιβατών (insider free-rider problem) εμφανίζεται όταν τα νέα μέλη αποκτούν ίσα δικαιώματα στα οφέλη της συνεργασίας (όπως να λαμβάνουν την ίδια τιμή προϊόντος) σε σχέση με τα παλαιότερα μέλη, χωρίς όμως να έχουν συνεισφέρει στην ικανότητα του συνεταιρισμού να προσφέρει αυτά τα οφέλη. Αυτό γίνεται αντιληπτό αν σκεφτούμε ότι τα νέα μέλη ίσως να επωφελούνται από τα κέρδη μιας επένδυσης στην οποία δεν συμμετείχαν (Cook και Πιορούλος 1998).

### 3.5.3 Το πρόβλημα του επενδυτικού ορίζοντα

Το πρόβλημα του επενδυτικού ορίζοντα προκύπτει όταν τα υπολειμματικά δικαιώματα χρήσης ενός μέλους, τα οποία προέρχονται από τη χρήση ενός

περιουσιακού στοιχείου, είναι έχουν μικρότερη διάρκεια ζωής από το στοιχείο για το οποίο έχουν επενδυθεί. (Porter and Scully 1987). Το πρόβλημα αυτό προκαλείται από τους περιορισμούς που υπάρχουν στην δυνατότητα μεταφοράς των υπολειπόμενων δικαιωμάτων χρήσης και την έλλειψη μιας δευτερογενούς αγοράς για τη μεταβίβαση τέτοιων δικαιωμάτων. Το πρόβλημα του επενδυτικού ορίζοντα δημιουργεί ένα επενδυτικό περιβάλλον στο οποίο δεν υπάρχουν κίνητρα για τα μέλη να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη του συνεταιρισμού (Cook και Pioroulos 2000).

#### 3.5.4 Το πρόβλημα του επενδυτικού χαρτοφυλακίου

Το πρόβλημα του επενδυτικού χαρτοφυλακίου είναι ένα άλλο πρόβλημα το οποίο προκύπτει από τα αόριστα καθορισμένα ιδιοκτησιακά δικαιώματα. Ουσιαστικά, προκύπτει όταν ένα μέλος δεν είναι σε θέση να προσαρμόσει τις προσωπικές προτιμήσεις ανάληψης κινδύνου με το ρίσκο που συνεπάγονται οι συλλογικές επενδύσεις του συνεταιρισμού. Τα μέλη δεν είναι σε θέση να επενδύσουν σε συνεργατικά επιχειρηματικά σχέδια τα οποία δεν ταιριάζουν με τις δικές τους προτιμήσεις. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να εμφανιστεί σε πολλούς συνεταιρισμούς εμπορίας αγροτικών προϊόντων ή συνεταιρισμούς πολλαπλών σκοπών.

#### 3.5.5 Προβλήματα λήψης συλλογικών αποφάσεων

Οι περιορισμοί που προκύπτουν από τα προβλήματα λήψης συλλογικών αποφάσεων αναφέρονται στα επιπλέον κόστη που υφίστανται οι συνεταιρισμοί όσον αφορά στη λήψη συλλογικών επενδυτικών αποφάσεων. Τα προβλήματα αυτά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε α) προβλήματα ελέγχου και β) σε προβλήματα κόστους επιρροής (Pioroulos 2005).

#### 3.5.6 Το πρόβλημα ελέγχου

Τα προβλήματα ελέγχου συνδέονται με τα κόστη εκπροσώπησης (agency costs) τα οποία αναδύονται από την απόκλιση συμφερόντων μεταξύ των μελών και των αντιπροσώπων του διοικητικού συμβουλίου και των εκπροσώπων της διοίκησης (Cook, 1995). Λόγω της έλλειψης πληροφόρησης (lack of information) και παρακολούθησης, η διακυβέρνηση του συνεταιρισμού γίνεται με αρκετά μειονεκτήματα. Σύμφωνα με τον Hansmann (1996), τα κόστη εκπροσώπησης περιλαμβάνουν δυο κύριες κατηγορίες:

α) τα κόστη παρακολούθησης των διευθυντικών στελεχών ( monitoring) και β) τα κόστη του διευθυντικού καιροσκοπισμού ( managerial opportunism costs), τα οποία προκύπτουν από την αποτυχία παρακολούθησης των διευθυντών με τέλεια αποτελεσματικότητα. Τα κόστη του διευθυντικού ελέγχου μπορούμε να τα κατηγοριοποιήσουμε σε: α) κόστη ενημέρωσης σχετικά με την λειτουργία της επιχείρησης, β) κόστη επικοινωνίας μεταξύ των διευθυντών όσον αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών και την λήψη αποφάσεων και γ) και κόστη εφαρμογής των αποφάσεων για τη λειτουργία της επιχείρησης (Hansmann, 1966).

### 3.5.7 Το πρόβλημα κόστους επιρροής

Το πρόβλημα του κόστους επιρροής προκύπτει σε κάθε οργανισμό ο οποίος διανέμει πλούτο μεταξύ των μελών ή ομάδες μελών μέσα σε αυτόν, επιδιώκοντας να εκπληρώσουν τα ατομικά συμφέροντα τους προσπαθούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις προς όφελος τους (Milgrom and Roberts, 1992). Το πρόβλημα του κόστους επιρροής θεωρείται ένα πρόβλημα λήψης συλλογικών αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Hirschman (1970) επειδή τα μερίδια των περισσότερων αγροτικών συνεταιρισμών δεν είναι ούτε μεταβιβάσιμα ούτε διαπραγματεύσιμα, όταν τα μέλη των συνεταιρισμών δεν είναι ικανοποιημένα από τις πολιτικές που αυτός ακολουθεί, τότε τα μέλη έχουν τρεις επιλογές α) διαμαρτυρία (voice), β) έξοδο, γ) αφοσίωση. Ειδικά όταν ο συνεταιρισμός ασχολείται με ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, η ποικιλομορφία των προτιμήσεων των μελών, μπορούν να οδηγήσουν σε εξαιρετικά ζημιογόνες επιρροές, οι οποίες αυξάνουν το κόστος συναλλαγής μέσα στον συνεταιρισμό και οδηγούν σε λανθασμένες αποφάσεις που μπορεί να έχουν και σαν τελικό αποτέλεσμα την διάλυση του συνεταιρισμού (Πιορούλος, 2005). Όπως επισημαίνει ο Πιορούλος (2005) ένα ενιαίο σύστημα συγκέντρωσης (pool system), μπορεί να πυροδοτήσει συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων των μελών ενός συνεταιρισμού. Η κάθε μια από αυτές τις ομάδες επιδιώκει να ασκήσει επιρροή στα διοικητικό συμβούλιο και στην διοίκηση για δικό της όφελος, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ο συνεταιρισμός να έχει υψηλό κόστος το οποίο μπορεί να προσκαλέσει κινδύνους όπως α) καθυστέρηση λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων, β) λανθασμένες αποφάσεις κ.α. Τα ακαθόριστα ιδιοκτησιακά δικαιώματα (βλ. παραπάνω) σε συνδυασμό με την υψηλή ετερογένεια των μελών είναι ικανά να προκαλέσουν ακόμα και την διάλυση του συνεταιρισμού (Πιορούλος, 2005).



### 3.6 Στάδιο 5: Επιλογή

Μετά το τέλος του τέταρτου σταδίου, ο συνεταιρισμός εισέρχεται στο πέμπτο στάδιο του κύκλου ζωής, όπου τα μέλη του συνεταιρισμού δεν έχουν καταφέρει να βρουν λύσεις στα διάφορα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και προέρχονται από τα αόριστα καθορισμένα ιδιοκτησιακά δικαιώματα και την αυξημένη ετερογένεια των προτιμήσεων και συμφερόντων των μελών. Τα μέλη βρίσκονται στην διαδικασία να επιλέξουν ποιες αποφάσεις θα πάρουν προκειμένου να συνεχιστεί η μακροβιότητα του συνεταιρισμού (Cook, 2018). Οι γενικές επιλογές που έχουν στη διάθεσή τους περιλαμβάνουν: α) ολοκληρωτικός ανασχεδιασμός (reinvention), β) έξοδος (exit), γ) αναγέννηση ενός συνεταιρισμού από μια υποομάδα μελών (spawning), δ) καμία αλλαγή (status quo).

#### 3.6.1 Status quo

Όταν τα μέλη ενός συνεταιρισμού επιλέξουν την στρατηγική του status quo, υποθέτουν ότι εξωτερικές δυνάμεις θα επιτρέψουν να συνεχίσει ο συνεταιρισμός να λειτουργεί όπως μέχρι τώρα και δεν κάνουν καμία αλλαγή στην οργανωτική του δομή. Ουσιαστικά αυτή η επιλογή της αδράνειας είναι αποτέλεσμα της αδυναμίας συναίνεσης, σχετικά με τις μακροοικονομικές συνθήκες, τη δομή της βιομηχανίας, το βαθμό ανταγωνισμού και, φυσικά, την απροθυμία κάποιας αλλαγής στην οργανωτική δομή του συνεταιρισμού. Αυτή η επιλογή συνήθως οδηγεί στην αποστράγγιση των πόρων έως ότου η έξοδος να καταστεί η μοναδική επιλογή. Για παράδειγμα ο συνεταιρισμός Murray Goulburn (Αυστραλία) έκανε την επιλογή του status quo πριν δέκα χρόνια μέχρι πέρσι που έγινε η εκκαθάρισή του (Cook, 2018).

#### 3.6.2 Επανεκκίνηση (Spawn)<sup>14</sup>

Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται προκειμένου να γίνει κατανοητό ότι μία ή περισσότερες υποομάδες μελών του συνεταιρισμού αποσπώνται από αυτόν για να οργανώσουν μια καινούργια συλλογική προσπάθεια (Gompers, 2005).

---

<sup>14</sup> Ο όρος spawn αναφέρεται για παράδειγμα στον σολομό, ο οποίος πηγαίνει αντίθετα στο ρεύμα του ποταμιού και αφήνει τα αυγά του πριν πεθάνει.

Οι δημιουργούμενες επιχειρήσεις αλληλοσυνδέονται και χρησιμοποιούν κοινά δίκτυα επενδυτών (Burruss and Cook, 2009). Η επανεκκίνηση (spawning) έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη ενός ξεχωριστού οργανισμού ο οποίος αντιμετωπίζει εκ του αρχικού σχεδιασμού του τα προβλήματα του μητρικού συνεταιρισμού. Για παράδειγμα, στη Νότια Μινεσότα, πολλοί αγρότες αποχώρησαν από το συνεταιρισμό ζαχαρότευτλων που ανήκαν και δημιούργησαν συνεταιρισμούς Νέας Γενιάς (Cook, 2018).

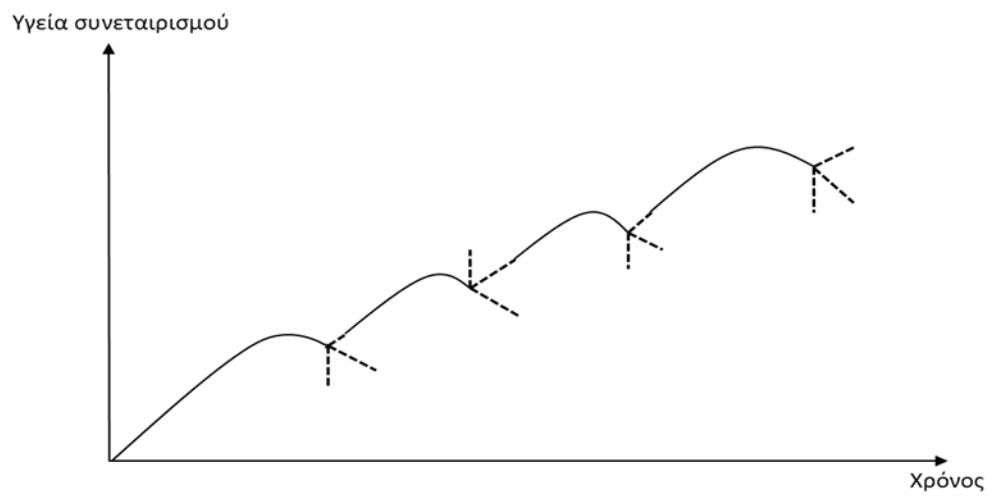
### 3.6.3 Ριζικός ανασχεδιασμός (Reinvent)

Η ριζική αναδιάρθρωση του συνεταιρισμού επηρεάζει εξ' ολοκλήρου ένα από τα παρακάτω: α) το σκοπό του συνεταιρισμού, β) την οργανωτική κουλτούρα, γ) τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα των μελών. Στις περισσότερες εφαρμογές του ριζικού ανασχεδιασμού, επαναπροσδιορίζονται τα υπολειμματικά δικαιώματα χρήσης ή/και ελέγχου καθώς και ο σκοπός ή/και η κουλτούρα του συνεταιρισμού, αλλάζοντας τις στρατηγικές του συνεταιρισμού (Cook, 2018). Η επιλογή της ριζικής αναδιάρθρωσης συνήθως είναι ιδιαίτερα ορατή, αλλά η μετάβαση στο πρώτο στάδιο του επόμενου κύκλου ζωής δεν είναι άμεση.

### 3.6.4 Έξοδος (Exit)

Η επιλογή της εξόδου σημαίνει αυτόματα ότι τα δικαιώματα ιδιοκτησίας δεν ανήκουν πια στα μέλη. Αυτό συνεπάγεται ότι ο συνεταιρισμός μπορεί να μετατραπεί σε κεφαλαιουχική εταιρία, την μετατροπή σε ένα επιχειρηματικό υβρίδιο όπου τα μέλη χάνουν την πλειοψηφία των δικαιωμάτων ελέγχου, να ρευστοποιηθεί, ή να συγχωνευθεί. Η επιλογή της εξόδου εξαρτάται από την αποτίμηση των περιουσιακών στοιχείων του συνεταιρισμού (Schrader, 1989). Οι μετατροπές είναι πιθανότερο να συμβούν όταν τα κεφάλαια που παρέχονται από τα μέλη συνδέονται με υψηλότερο κόστος σε σχέση με αυτά από επενδυτές (Collins, 1991). Επιπλέον, ο Nourse πιστεύει ότι η έξοδος πρέπει να γίνεται όταν επιτυγχάνεται η βελτίωση της αποτυχημένης αγοράς και έχει επηρεαστεί ο τρόπος σκέψης των αγροτών σχετικά με την συνεργατική κουλτούρα (Oliver και Marwell 1988, Chaddad και Cook 2004, Pliopoulos και Hendrikse 2009).

Σχήμα 7: Παράδειγμα πολλαπλών κύκλων ζωής αγροτικού συνεταιρισμού



Πηγή: Cook (2018, σελ. 13)

## Κεφάλαιο 4

### 4.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Η περιπτωσιακή μελέτη (case study) χρησιμοποιείται σε μεγάλο αριθμό επιστημονικών πεδίων όπως, πολιτικές επιστήμες, ψυχολογία, κοινωνιολογία, εκπαίδευση, διοίκηση επιχειρήσεων και ανθρωπολογία. Ο σκοπός μιας περιπτωσιακής μελέτης είναι η συλλογή, επεξεργασία και παρουσίαση των αποτελεσμάτων που συλλέχθηκαν. Ο Yin (2018) υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένο πλαίσιο γραφής μιας περιπτωσιακής μελέτης, αλλά η επιτυχία της μεθοδολογίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ερωτήσεις που θέτει ο ερευνητής. Σύμφωνα με τον Schramm (1971) η ουσία μιας περιπτωσιακής μελέτης είναι ότι επιδιώκει να εικονογραφήσει μια απόφαση ή σειρά αποφάσεων ρωτώντας γιατί έχουν ληφθεί, πως εφαρμόστηκαν και πιο αποτέλεσμα είχαν.

Ο Yin (2018) περιγράφει τρία διαφορετικά είδη περιπτωσιακών μελετών : επεξηγηματικές (explanatory) , περιγραφικές (descriptive) και διερευνητικές (exploratory). Οι επεξηγηματικές μελέτες είναι βέβαιο ότι χρησιμοποιούνται σχεδόν από πάντα. Πολλές επιτυχημένες μελέτες στον κλάδο των κοινωνικών και πολιτικών επιστημών έχουν υιοθετήσει την επεξηγηματική μέθοδο.

Όταν μια έρευνα επικεντρώνεται στην ερώτηση «τι» αποτελεί δικαιολογημένη αιτιολογία για τη χρησιμοποίηση της διερευνητικής μεθόδου. Πιο συγκεκριμένα, όταν από μια μελέτη εξάγεται συμπέρασμα για την πορεία μιας επιχείρησης αναπτύσσοντας διάφορες υποθέσεις και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα τότε η καταλληλότερη μέθοδος είναι η διερευνητική (exploratory). Η χρησιμοποίηση αυτής της μεθόδου είναι κατάλληλη όταν θέλουμε να επιβεβαιώσουμε ή όχι μια έρευνα που γίνεται σύμφωνα με κάποιο θεωρητικό πλαίσιο (Yin, 2018).

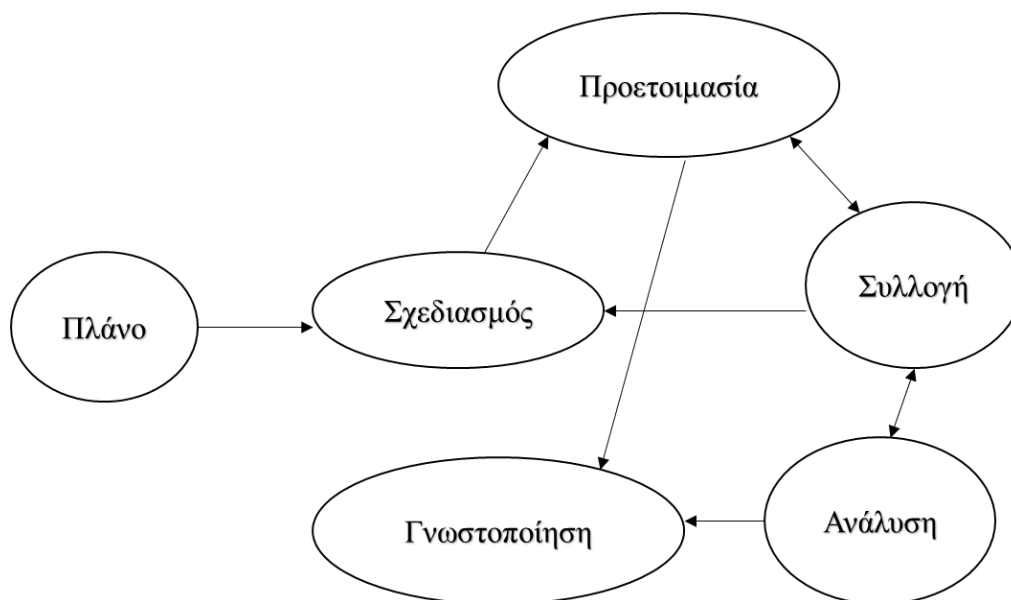
Αυτή είναι και η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί για αυτήν την έρευνα. Αφενός γιατί αφορά ένα πραγματικό γεγονός, το οποίο, μάλιστα, λαμβάνει χώρα κατά την περίοδο διενέργειας της έρευνας και συγγραφής των αποτελεσμάτων της, αφετέρου γιατί οι ερευνητικές ερωτήσεις<sup>15</sup> αποτελούν το πιο σημαντικό μέρος της εργασίας.

---

<sup>15</sup> Σύμφωνα με τον Yin (2018), οι ερωτήσεις στις οποίες πρέπει να εστιάσει την προσοχή του ο ερευνητής είναι το: «που, πότε, τι και γιατί».

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας είναι χρήσιμα για τη λήψη αποφάσεων από τον εξεταζόμενο συνεταιρισμό.

Σχήμα 8: Μεθοδολογία έρευνας



Πηγή: Yin (2018, σελ. 31)

#### 4.2. Σχεδιασμός περιπτωσιακής μελέτης

Δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο πλαίσιο για τη συγγραφή μια περιπτωσιακής μελέτης, ενώ ο αρχικός σχεδιασμός της μελέτης μας βοηθά στην αποφυγή λαθών. Ο Yin (2018) περιγράφει πέντε βασικά στοιχεία που πρέπει να λάβει υπόψιν του ο ερευνητής κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού της έρευνας. Αναφέρει, επίσης, ότι η ύπαρξη θεωρητικού πλαισίου βοηθάει αρκετά τον ερευνητή.

Τα πέντε στοιχεία που πρέπει να προσέξει ο ερευνητής είναι:

1. Ερωτήσεις της περιπτωσιακής μελέτης
2. Εάν υπάρχουν πιθανές προτάσεις
3. Δεδομένα
4. Σύνδεση δεδομένα με τις προτάσεις
5. Κριτήρια ερμηνείας των ευρημάτων

Ένα άλλο σημείο ενδιαφέροντος είναι το να ορίσουμε το σχεδιασμό της περιπτώσιακής μελέτης. Οι περιπτώσιακές μελέτες διακρίνονται σε μονές (single case study) και πολλαπλές (multiple), καθώς και σε ολιστικές (holistic) και ενσωματωμένες (embedded). Η επιλογή της μονής περιπτώσιολογικής μελέτης γίνεται όταν εξετάζεται μια περίπτωση, η οποία μπορεί να βασίζεται σε κάποιο συγκεκριμένο θεωρητικό πλαίσιο, σε αντίθεση με την πολλαπλή η οποία μελετάει περισσότερες περιπτώσεις για ένα φαινόμενο.

Ουσιαστικά, η μονή περιπτώσιακή μελέτη μπορεί να επαληθεύσει ή όχι κάποια συγκεκριμένη θεωρία Yin (2018). Ο στόχος εδώ είναι να καταγραφούν τα καθημερινά γεγονότα που συνέβησαν και μέσω της θεωρίας να προκύψουν κάποια συμπεράσματα (Yin, 2018). Η ενσωματωμένη περιπτώσιολογική μελέτη (embedded case study) χρησιμοποιείται όταν πρέπει να εμβαθύνουμε σε διαφορετικές υπό-ενότητες μιας έρευνας και να αναλύσουμε διαφορετικά τμήματα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Είναι χρήσιμη όταν πρέπει να εξεταστούν φαινόμενα χωρίς όρια ή όταν τα όρια δεν είναι ξεκάθαρα. Αντίθετα, η ολιστική περιπτώσιολογική μελέτη (holistic case study) χρησιμοποιείται όταν πρέπει να γίνει μια ολιστική προσέγγιση της περίπτωσης που αναλύεται, προκειμένου να εξαχθούν συγκεκριμένα συμπεράσματα (Σχήμα 7).

Σχήμα 9: Τύποι περιπτώσιακών μελετών

	Απλή	Πολλαπλή
Ολιστική	Τύπος 1	Τύπος 3
Ενσωματωμένη	Τύπος 2	Τύπος 4

Πηγή: Yin (2018, σελ. 84)

Στη μελέτη περίπτωσης του ΘΕΣγάλα κρίθηκε ως πιο κατάλληλος ο συνδυασμός του μονού και ολιστικού σχεδιασμού, δηλαδή του τύπου 1, διότι αναλύουμε σε βάθος την πορεία του συνεταιρισμού και τις αποφάσεις που ελήφθησαν από τα διοικητικά του όργανα ως πιθανά αίτια για τη σημερινή κατάσταση της επιχείρησης. Υιοθετούμε μια ολιστική προσέγγιση μέσω συνεντεύξεων και θα αναλύουμε όλες τις στρατηγικές αποφάσεις που ελήφθησαν τα προηγούμενα χρόνια.

Σε αντίθεση με άλλες μεθόδους δεν υπάρχει σαφές πλάνο για τον χρόνο που απαιτείται για την συλλογή δεδομένων για την συγγραφή μιας περιπτωσιακής μελέτης. Η συλλογή δεδομένων για την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων, χρειάζεται μεγάλη προσοχή από τον ερευνητή, διότι πρέπει να συλλεχθούν στοιχεία που να είναι σε θέση να διασταυρωθούν ή όχι. Η συλλογή των ιστορικών στοιχείων, καθώς και η μελέτη του θεωρητικού πλαισίου για την παρούσα ερευνητική μελέτη έγιναν τους τρεις μήνες Ιούνιο με Αύγουστο, ενώ η προετοιμασία για τις συνεντεύξεις διήρκησε 2 μήνες από τον Σεπτέμβριο μέχρι τα τέλη του Οκτωβρίου. Οι προσωπικές συνεντεύξεις ενώ αρχικά ήταν προγραμματισμένες για τις αρχές Νοεμβρίου, λόγω μεγάλου φόρτου εργασίας των ερωτηθέντων, εν τέλει πραγματοποιήθηκαν στα μέσα Νοεμβρίου (12/11/2019).

Καθ' όλη την διάρκεια της συνέντευξης, πραγματοποιήθηκε ηχογράφηση αυτής, προκειμένου να μπορέσει ο ερευνητής να μελετήσει εις βάθος, όλες τις κινήσεις που έκανε ο συνεταιρισμός και να μην χαθεί κάποιο σημαντικό μέρος από τη συνέντευξη. Για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων σχετικά με την οικονομική κατάσταση του συνεταιρισμού, χρησιμοποιήθηκαν όλες οι αναρτημένες οικονομικές καταστάσεις που υπάρχουν στο διαδίκτυο, ενώ όσες από αυτές δεν ήταν αναρτημένες, δόθηκαν στον ερευνητή, ύστερα από επικοινωνία που είχε με την οικονομική διεύθυνση του συνεταιρισμού.

## Κεφάλαιο 5

### 5.1 Περιπτώσιακή μελέτη του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα

#### Εισαγωγή

Στο παρών κεφάλαιο αναλύεται το καταστατικό του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα, ενώ δίνονται κάποια στοιχεία σχετικά με την σημερινή κατάσταση στην παραγωγή γάλακτος και πόσο έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια, καθώς επίσης αναλύεται και ο κύκλος ζωής του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα.

### 5.2 Συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα – Πιες

Σύμφωνα με το καταστατικό του, ο συνεταιρισμός ιδρύθηκε το 2011 στη Λάρισα με την επωνυμία «Συνεταιρισμός – Ομάδα Παραγωγών Αγελαδοτρόφων Γαλακτοπαραγωγής Θεσσαλίας – Περίας» που έχει έδρα την ίδια πόλη και διακριτό τίτλο «ΘΕΣγάλα- Πιες». Το όραμα μιας ομάδας νέων ανθρώπων να ενώσουν τις δυνάμεις τους ώστε να πετύχουν καλύτερες τιμές για το προϊόν τους και να κάνουν βιώσιμες τις εκμεταλλεύσεις τους οδήγησε στη δημιουργία του συνεταιρισμού. Ο ΘΕΣγάλα ισχυρίζεται ότι ασπάζεται τον ορισμό του σύγχρονου συνεταιρισμού της Διεθνούς Συνεταιριστικής Συμμαχίας (ΔΣΣ) που δόθηκε στο συνέδριο του Manchester το 1995 και αποσκοπεί στην ισότιμη συνεργασία με την αμοιβαία βοήθεια των συνεταίρων μελών του, στην οικονομική, κοινωνική και πολιτισμική ανάπτυξη και προαγωγή τους, μέσω μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης. Επιπλέον προάγει την προστασία του περιβάλλοντος, την ευζωία των ζώων και τη μείωση της ρύπανσης του περιβάλλοντος, καθώς και τον περιορισμό της εκπομπής CO<sub>2</sub> στην ατμόσφαιρα.

#### Σκοπός

Σκοπός του συνεταιρισμού είναι να στηρίζει το αγροτικό εισόδημα των μελών του μέσω της διάθεσης του γάλακτος σε καλύτερες τιμές και τη μείωση του κόστους παραγωγής μέσω μαζικών προμηθειών πρώτων υλών.



Οι ενέργειες που κάνει προκειμένου να πετύχει τους σκοπούς του είναι η ανάπτυξη συνεργειών σε όλο το φάσμα του πρωτογενούς και άλλων τομέων της οικονομικής του δραστηριότητας, όπως η μεταποίηση και εμπορία των αγροκτηνοτροφικών προϊόντων, καταναλωτικών προϊόντων γενικά και ειδικά αγελαδινού γάλακτος – κρέατος, προμήθειας και εμπορίας εφοδίων και επίσης της προμήθειας και εμπορίας κτηνοτροφικής παραγωγής και παροχή υπηρεσιών. Κάποιες από αυτές τις δραστηριότητες είναι:

1. Η ίδρυση και λειτουργία υποκαταστημάτων, παραρτημάτων ή ραφείων στο εσωτερικό ή το εξωτερικό.
2. Η επεξεργασία, μεταποίηση και εμπορία γάλακτος και κρέατος.
3. Το εμπόριο εφοδίων και πρώτων υλών.
4. Η γενετική βελτίωση του ζωικού κεφαλαίου.
5. Η παροχή τεχνικής βοήθειας στα μέλη.
6. Κτηνιατρικές υπηρεσίες.
7. Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών στα μέλη και σε τρίτους.
8. Η αγορά και η πώληση ειδών διατροφής και Σούπερ Μάρκετ σε λιανική και χονδρική.
9. Ο εφοδιασμός καταστημάτων λιανικής πώλησης και η αποθήκευση των ειδών αυτών σε αποθηκευτικούς χώρους του συνεταιρισμού.
10. Οι εισαγωγές και εξαγωγές των παραπάνω ειδών.
11. Η τυποποίηση και η συσκευασία των ειδών σούπερ μάρκετ καθώς και κρεάτων.
12. Η παροχή λογιστικών υπηρεσιών, υπηρεσιών μηχανογράφησης και γενικά πώληση τεχνογνωσίας σχετικής με την οργάνωση και λειτουργία καταστημάτων λιανικής πώλησης καθώς και παραχώρηση άδειας χρήσης πακέτου «franchise» (συστήματος δικαιόχρησης).
13. Η εκτέλεση τεχνικών έργων κατασκευής και βελτίωση κτηνοτροφικών εγκαταστάσεων.
14. Η παρέμβαση και η λήψη κάθε μέτρου προστασίας των κτηνοτροφικών προϊόντων των μελών του και τρίτων.
15. Η παροχή συνεταιριστικής εκπαίδευσης.
16. Κάθε δραστηριότητα για τη βελτίωση της κοινωνικής και πολιτιστικής κατάστασης των μελών και του βιοτικού τους επιπέδου.

#### 17. Η επένδυση σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.

Σύμφωνα με το καταστατικό του συνεταιρισμού απαγορεύεται η χορήγηση δανείων σε μέλη ή μη μέλη και η παροχή εγγυήσεων υπέρ αυτών. Για την εκπλήρωση αυτών των δραστηριοτήτων ο συνεταιρισμός μπορεί να:

- Μετέχει σε Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών
- Συνιστά νομικά πρόσωπα, να συμπράττει σε κοινές επιχειρήσεις με καταναλωτικούς ή άλλους συνεταιρισμούς, νομικά πρόσωπα του δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα, με κοινωφελείς Οργανισμούς, με επιχειρήσεις Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.), με συνεταιριστικές οργανώσεις άλλων χωρών, και με φυσικά πρόσωπα ή νομικά πρόσωπα στο πλαίσιο της διακρατικής ή διεπαγγελματικής συνεργασίας.
- Συνιστά ή μετέχει σε εταιρίες του εμπορικού νόμου ή αστικού κώδικα, που έχουν αντικείμενο τους, δραστηριότητα που εμπίπτει στους σκοπούς του συνεταιρισμού.
- Αναγνωρίζεται ως ομάδα παραγωγών

#### Μέλη

Σύμφωνα με το καταστατικό, μέλη του συνεταιρισμού μπορούν να γίνουν φυσικά πρόσωπα, εφόσον πληρούν τις παρακάτω προϋποθέσεις και δε συντρέχει από το νόμο περίπτωση αποκλεισμού τους από το συνεταιρισμό. Για να γίνει κάποιο φυσικό πρόσωπο μέλος του συνεταιρισμού πρέπει να:

1. Έχει πλήρη ικανότητα για δικαιοπραξία.
2. Είναι ιδιοκτήτης ή διαχειριστής αγελαδοτροφικής μονάδας μικτής ή γαλακτοκομικής κατεύθυνσης και εξυπηρετείται από τις δραστηριότητες του συνεταιρισμού και να αποδέχεται να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες του συνεταιρισμού.

Δεν μπορεί να γίνει μέλος του συνεταιρισμού όποιος:

1. Αντιστρατεύεται με οποιονδήποτε τρόπο τα συμφέροντα του συνεταιρισμού.

2. Τελεί υπό απαγόρευση ή δικαστική αντίληψη ή έχει καταδικαστεί αμετάκλητα για κακούργημα εκ δόλου ή πλημμέλημα σε βάρος της περιουσίας του συνεταιρισμού.

Μέλος του συνεταιρισμού μπορεί να και άλλος αγροτικός συνεταιρισμός καθώς και άλλο νομικό πρόσωπο που η δραστηριότητα του είναι αποκλειστικά αγροτική σε έναν τουλάχιστον από τους κλάδους της αγροτικής οικονομίας και εξυπηρετείται από δραστηριότητες του συνεταιρισμού και συγκεκριμένα εφόσον διατηρεί αγελαδοτροφική εκμετάλλευση. Το ποσοστό συμμετοχής των νομικών προσώπων – μελών δε μπορεί να υπερβαίνει το 1% για κάθε νομικό πρόσωπο και συνολικά το 10% για όλα τα μέλη – αγροτικούς συνεταιρισμούς ή και άλλα νομικά πρόσωπα. Για να γίνει ένα νομικό πρόσωπο μέλος του συνεταιρισμού απαιτείται να μην τελεί υπό εκκαθάριση ή να είναι σε κατάσταση πτώχευσης.

Στον αγροτικό συνεταιρισμό μπορούν να εγγραφούν ως μέλη επενδυτές, οι οποίοι μπορούν να συντελέσουν στην επίτευξη του σκοπού του συνεταιρισμού. Δεν υποχρεούνται να συναλλάσσονται με αυτόν και μπορούν να κατέχουν μόνο προαιρετικές μερίδες χωρίς δικαίωμα ψήφου, εκλέγειν και εκλέγεσθαι. Τα κριτήρια εισόδου στον και εξόδου από το συνεταιρισμό των μελών-επενδυτών, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους είναι ίδια σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη. Τα μέλη – επενδυτές μπορεί να είναι είτε φυσικά πρόσωπα είτε νομικά πρόσωπα.

#### Υποχρεώσεις μελών – Συνεταιριστική μερίδα

Οι συνέταιροι υποχρεούνται να μείνουν μέλη του συνεταιρισμού για τουλάχιστον τρία χρόνια και κάθε μέλος υποχρεούται να κοινοποιεί την αποχώρησή του τουλάχιστον έξι μήνες πριν.

Η αποχώρηση είναι δυνατή πριν την τριετία μόνο για σπουδαίου λόγου και έπειτα από απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου. Τα μέλη πρέπει να συμμορφώνονται πιστά με τις δραστηριότητες του συνεταιρισμού, να μην ανταγωνίζονται τον συνεταιρισμό. Σύμφωνα με το καταστατικό κάθε μέλος υποχρεούται να παραδίδει στο συνεταιρισμό το 100% της παραγωγής του, για την οποία η Γενική Συνέλευση θα αποφασίσει την κοινή εμπορία ύστερα από μεταποίηση ή όχι. Τα μέλη του συνεταιρισμού, στα οποία αντιστοιχεί μια συνεταιριστική μερίδα υποχρεούνται να παραδίδουν στο συνεταιρισμό κατ' ελάχιστο 150 τόνους γάλακτος ετησίως.

Με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης τα μέλη μπορούν να απαλλάσσονται μερικά ή ολικά από την υποχρέωση για διάθεση της παραγωγής στον συνεταιρισμό εφόσον:

1. Έχουν αντικειμενική αδυναμία ή άλλους σοβαρούς λόγους
2. Πριν από την ένταξη τους στο συνεταιρισμό είχαν συνάψει αποδεδειγμένα συμβάσεις πώλησης των προϊόντων τους σε τρίτους, εφόσον ο συνεταιρισμός έχει ενημερωθεί έγκαιρα για τη διάρκεια, τον όγκο παραγωγής και τις λοιπές λεπτομέρειες της σύμβασης.
3. Ο συνεταιρισμός αδυνατεί να απορροφήσει την προσφερόμενη παραγωγή.

Όταν κάποιο μέλος, που αδικαιολόγητα δε δηλώνει την παραγωγή του έγκαιρα στο συνεταιρισμό ή κάνει ανακριβή δήλωση και δεν διαθέτει την παραγωγή του στις εγκαταστάσεις του συνεταιρισμού ή στο χώρο που ο συνεταιρισμός ορίζει ή διαθέτει την παραγωγή του μερικά ή ολικά σε άλλους φορείς χωρίς την έγγραφη συγκατάθεση του συνεταιρισμού τότε:

1. Υπόκειται στην πληρωμή ποινικής ρήτρας μέχρι ποσοστού 100% επί της αξίας κάθε κιλού προϊόντος που δεν διαθέτει. Το ακριβές ποσό της ποινικής ρήτρας ορίζεται από την Γενική Συνέλευση κατά τη λήψη της σχετικής απόφασης για την κοινή εμπορία του σχετικού προϊόντος.
2. Μπορεί να διαγραφεί με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης, η οποία επιβάλλει ταυτόχρονα και ποινική ρήτρα.

Κάθε μέλος συμμετέχει στο συνεταιρισμό με μια υποχρεωτική συνεταιριστική μερίδα η οποία ορίζεται στα 1.000€ και του αντιστοιχεί μια ψήφος. Τα μέλη μπορούν να αποκτήσουν επίσης, προαιρετικές μερίδες με το ποσό των 1.000€, οι προαιρετικές μερίδες επιστρέφονται άτοκα στα μέλη είτε με πρωτοβουλία του συνεταιρισμού είτε με αίτηση των κατόχων εντός εξαμήνου από την υποβολή της αίτησης.

Τα μέλη που κατέχουν προαιρετικές μερίδες έχουν προνόμια όπως, α) συμμετοχή κατά προτεραιότητα στα πλεονάσματα, β) καταβολή τόκου το ύψος του οποίου καθορίζεται από την Γενική Συνέλευση κ.ά.. Η μεταβίβαση των συνεταιρικών μερίδων είναι δυνατή μόνο με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του συνεταιρισμού σε άλλα μέλη του ή σε πρόσωπο που έχει τις προϋποθέσεις που ορίζει το καταστατικό.

Τέλος απαγορεύεται στο συνεταιρισμό να αγοράζει ή να δέχεται σαν ενέχυρο τις μερίδες των μελών του και να επιστρέφει τη συνεταιριστική μερίδα στα μέλη του, αν αυτά δεν έχουν αποχωρήσει.

### Όργανα του συνεταιρισμού

Σύμφωνα με το καταστατικό τα όργανα του συνεταιρισμού είναι: α) Γενική Συνέλευση, β) Διοικητικό Συμβούλιο και γ) Εποπτικό Συμβούλιο. Η Γενική Συνέλευση αποτελεί το ανώτατο όργανο του συνεταιρισμού και απαρτίζεται από όλα τα μέλη του. Η Γενική Συνέλευση αποφασίζει για κάθε άλλο θέμα για το οποίο δεν προβλέπεται απόφαση από άλλο αρμόδιο όργανο. Μερικές από τις αποκλειστικές αρμοδιότητες που ανήκουν στην Γενική Συνέλευση είναι: α) τροποποίηση του καταστατικού, β) η συγχώνευση, παράταση διάρκειας, η διάλυση και η αναβίωση του συνεταιρισμού, γ) η εκλογή και η ανάκληση των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, δ) η μεταβολή του ύψους της συνεταιριστικής μερίδας, η επιβολή εισφοράς στα μέλη του και η επιβάρυνση των μελών από τυχόν ζημιές, ε) η έγκριση και υλοποίηση του προγράμματος επιχειρηματικής δράσης και ανάπτυξης του συνεταιρισμού και ο αντίστοιχος προϋπολογισμός, στ) η έγκριση του ετήσιου προϋπολογισμού εσόδων και εξόδων, ζ) η απαλλαγή από κάθε ευθύνη των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, η) η ψήφιση εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και του κανονισμού υπηρεσιακής κατάστασης προσωπικού θ) η έγκριση δανείων που πρόκειται να λάβει ο συνεταιρισμός.

Η διοίκηση του συνεταιρισμού ασκείται από το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από πέντε μέλη και η διάρκεια της θητείας του είναι πέντε χρόνια. Η θητεία όλων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου είναι χρονικά ενιαία. Ο πρόεδρος του συνεταιρισμού μπορεί να εκλεγεί μόνο για δύο συνεχόμενες φορές και ανακαλείται ελεύθερα από την Γενική Συνέλευση, ενώ οι ιδιότητες του μέλους του διοικητικού συμβουλίου και μέλους του εποπτικού συμβουλίου δεν πρέπει να συμπίπτουν, καθώς επίσης μεταξύ των μελών του διοικητικού συμβουλίου και των μελών του εποπτικού συμβουλίου δεν πρέπει να υπάρχει συγγενική σχέση πρώτου βαθμού εξ' αίματος ή εξ' αγχιστείας. Το διοικητικό Συμβούλιο εκπροσωπεί το συνεταιρισμό δικαστικά και εξώδικα.

Την εκπροσώπηση αυτή μπορεί να την αναλάβει ο πρόεδρος ή άλλο μέλος ή ο Γενικός διευθυντής (Μάνατζερ). Κάποιες από τις αρμοδιότητες του διοικητικού

συμβουλίου είναι α) να θέτει σε εφαρμογή τις αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης και να φροντίζει για την εκτέλεση τους, β) συγκαλεί τις τακτικές συνελεύσεις και καθορίζει τα θέματα που θα συζητηθούν σε αυτήν, γ) αποφασίζει για την εγγραφή νέων μελών και τη διαγραφή μελών σύμφωνα με το καταστατικό,

δ) αποφασίζει για τα τρέχοντα έξοδα διοίκησης και λειτουργίας του συνεταιρισμού καθώς και για την επιλογή των τραπεζών που θα συναλλάσσεται ο συνεταιρισμός, ε) αποφασίζει για την αγορά και ενοικίαση μηχανημάτων και άλλων εργαλείων, στ) προσλαμβάνει εφόσον απαιτείται το γενικό διευθυντή και άλλο προσωπικό, ζ) ορίζει τους εκπροσώπους στις εταιρίες.

Βάση του καταστατικού το εποπτικό συμβούλιο ελέγχει όλες τις πράξεις του διοικητικού συμβουλίου και την τήρηση των διατάξεων του νόμου, του καταστατικού και της γενικής συνέλευσης. Το εποπτικό συμβούλιο έχει δικαίωμα και υποχρέωση να λαμβάνει οποιοδήποτε βιβλίου, εγγράφου ή στοιχείου του συνεταιρισμού και να παρακολουθεί την πορεία των υποθέσεων του συνεταιρισμού. Μπορεί επίσης να υποβάλει προτάσεις στο διοικητικό συμβούλιο για την βελτίωση των οικονομικών μεγεθών, την ανάπτυξη του συνεταιρισμού και εισηγείται προγράμματα συνεταιριστικής εκπαίδευσης των υπηρεσιακών και αρετών στελεχών, καθώς και των μελών του συνεταιρισμού. Εφόσον διαπιστώσει παραβάσεις του νόμου, του καταστατικού και των αποφάσεων της γενικής συνέλευσης υποδεικνύει στο διοικητικό συμβούλιο την επανόρθωση τους με σχετική έκθεση του και συγκαλεί γενική συνέλευση, όταν θεωρεί ότι πρόκειται για σοβαρές παραβάσεις που μπορεί να βλάψουν τα συμφέροντα του συνεταιρισμού. Στην περίπτωση αυτή, το εποπτικό συμβούλιο υποβάλει τη σχετική έκθεση του και στην αρμόδια αρχή της Διεύθυνσης Οικονομικών Ελέγχων και Επιθεωρήσεων του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων (Υπ.Α.Α.Τ.) (Αγροτικός συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα, 2019).

### 5.3 Ο κύκλος ζωής του αγροτικού συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα

Ο γαλακτοκομικός συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα μετρά λίγα μόλις χρόνια από την ίδρυση του, κατά τη διάρκεια των οποίων έχει εισέλθει δυναμικά στην αγορά γάλακτος με καινοτόμες ιδέες. Όμως, τα τελευταία χρόνια, αναποτελεσματικές επιλογές σε θέματα διοίκησης και στρατηγικής οδήγησαν το συνεταιρισμό σε κρίση και απείλησαν τη βιωσιμότητά του. Με κεντρικό σύνθημά του « Συνεταιριζόμαστε διαφορετικά», ο

συνεταιρισμός έχει ως στόχο την προάσπιση των μελών του, με απώτερο σκοπό τη βιωσιμότητα των εκμεταλλεύσεων τους, θέλοντας να προστατέψει την οικονομική κατάσταση των μελών.

Πρόκειται ουσιαστικά για έναν αμυντικό οργανισμό που θέλει να προστατέψει τους αγελαδοτρόφους από τις δύσκολες οικονομικές συνθήκες που αντιμετωπίζουν. Τα σημαντικότερα και πιο κρίσιμα γεγονότα, η εξέλιξη του συνεταιρισμού, καθώς και η σημερινή κρίσιμη κατάσταση στην οποία βρίσκεται παρουσιάζονται στη συνέχεια.

### 5.3.1 Πρώτο στάδιο: Οικονομική αιτιολόγηση

Το 2009 η Ελλάδα εισερχόταν σε μια βαριά οικονομική κρίση, η οποία οδήγησε πολλούς κλάδους σε περικοπές και επικρατούσε μια γενικότερη οικονομική και κοινωνική ανησυχία. Η κρίση αυτή δεν άφησε ανεπηρέαστο και τον αγροτικό τομέα. Υπήρχε έντονη μείωση της ζήτησης των αγροτικών προϊόντων, λόγω της μειωμένης αγοραστικής δύναμης και αύξηση της φορολογίας και των εισφορών για τους αγρότες αλλά και για όλους πολίτες. Την κρίση αυτή, ήθελαν να αντιμετωπίσουν οι αγρότες της Θεσσαλίας και το 2011 ίδρυσαν το συνεταιρισμό αγελαδοτρόφων γαλακτοπαραγωγής Θεσσαλίας – Πιερίας.

#### Λόγοι ίδρυσης του ΘΕΣγάλα

Κύριος λόγος ίδρυσης του συνεταιρισμού ήταν η αδυναμία συμμετοχής σε προγράμματα συμβολαιακής κτηνοτροφίας, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής που είχαν οι περισσότεροι κτηνοτρόφοι, αλλά και οι πιέσεις που δεχόντουσαν στις τιμές από τις μεταποιητικές εταιρίες του κλάδου.

Την περίοδο της κρίσης, η παραγωγή γάλακτος συνεχώς μειωνόταν, ενώ η τιμή δεν ήταν σταθερή. Σύμφωνα και με τα στοιχεία του ΕΛΟΓΑΚ ([ΕΛΟΓΑΚ](#)) η παραγωγή γάλακτος το 2010 ανήλθε σε 673.890 τόνους, ενώ το 2012 είχε μειωθεί στους 637.156 τόνους και μέχρι το 2015 είχε μειωθεί περαιτέρω στους 602.329 τόνους. Παράλληλα, η τιμή παρουσίαζε σημαντικές διακυμάνσεις. Για να καταλάβουμε το μέγεθος των διακυμάνσεων, η τιμή του αγελαδινού γάλακτος τον Ιανουάριο του 2011 ήταν 0,39 €, ενώ το Δεκέμβριο του ίδιου έτους ήταν 0,46 €. Το πρόβλημα αυτό είχε

τουλάχιστον δυο διαστάσεις. Πρώτον, οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες «ανεβοκατέβαζαν» την τιμή χωρίς προειδοποίηση και, δεύτερον, δε διαφοροποιούσαν την τιμή ανάλογα με την ποιότητα του γάλακτος, με αποτέλεσμα οι κτηνοτρόφοι που παρέδιδαν ποιοτικότερο γάλα δεν ανταμείβονταν αναλόγως.

Ουσιαστικά οι παραγωγοί που έκτρεφαν τα ζώα τους με πιο αυστηρά κριτήρια και είχαν μεγαλύτερο προφανώς κόστος, δεν απολάμβαναν καλύτερες τιμές. Το παραπάνω πρόβλημα μπορεί να συνδυαστεί με το πρόβλημα ομηρίας (hold-up problem), το οποίο προκύπτει από τα ατελή συμβόλαια μεταξύ δύο ή περισσότερων συμβαλλομένων. Ένας επιπλέον λόγος ίδρυσης του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα ήταν η επιδίωξη ισχυρότερης διαπραγματευτικής δύναμης των αγροτών. Αυτό είχε δυο κατευθύνσεις, τόσο απέναντι στις βιομηχανίες του κλάδου, όσο και στις αγορά πρώτων υλών με την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και την παραλαβή προϊόντων μέσω συμβολαίων για την εξασφάλιση της ποιότητας και την ποσότητα των πρώτων υλών (ζωοτροφές, σιτηρέσια κτλ.).

Προκειμένου να κάνει μια μονάδα/ ένας παραγωγός ένα σωστό προγραμματισμό, θα πρέπει να ξέρει και τις τιμές πώλησης του προϊόντος του αλλά και τις τιμές αγοράς των πρώτων υλών. Αυτά δεν ήταν εφικτά για κάποιον παραγωγό ο οποίος δεν είχε μεγάλο όγκο παραγωγής, δηλαδή για τους περισσότερους κτηνοτρόφους- μέλη του συνεταιρισμού. Μέσω της συσπείρωσης δύναμης, η οποία ήρθε από τη σύσταση του συνεταιρισμού, δημιουργήθηκαν συμβόλαια τόσο για την αγορά πρώτων υλών, όσο και για την πώληση του γάλακτος. Η διαφοροποίηση του συνεταιρισμού ως προς την τιμή πώλησης του γάλακτος έγινε με την υπογραφή ειδικών συμβολαίων μπόνους. Πιο συγκεκριμένα, τα μέλη του συνεταιρισμού που διέθεταν ποιοτικό γάλα, λάμβαναν ένα μπόνους στην τιμή που έφτανε μέχρι 0,02 € ανά λίτρο γάλακτος.

Η τιμή που πληρώνει ο συνεταιρισμός τα μέλη του προκύπτει από τα στοιχεία που δημοσιεύει ο ΕΛΟΓΑΚ κάθε μήνα. Η τιμή αυτή δεν είναι σταθερή γιατί έχει να κάνει με την προσφορά και τη ζήτηση (όπως σε όλα τα αγροτικά προϊόντα). Παρατηρείται ότι η διαφορά τιμής από ένα μέλος του συνεταιρισμού με κάποιον που δεν είναι μέλος είναι μεγαλύτερη και κυμαίνεται από 0,01 μέχρι 0,03 €, ενώ εάν προστεθεί και το μπόνους ποιότητας, μπορεί να φτάσει περίπου τα 0,10€ ανά λίτρο. Ο αρχικός αριθμός



των μελών ανερχόταν σε περίπου 50 κτηνοτρόφους ή αλλιώς 20 κτηνοτροφικές εκμεταλλεύσεις<sup>16</sup>.

Ο αριθμός των κτηνοτρόφων στην συνέχεια αυξήθηκε στους περίπου 100 κτηνοτρόφους, ενώ σήμερα, έχει μειωθεί σχεδόν στον αρχικό αριθμό μελών, ίσως και λιγότερο. Η αξία της συνεταιριστικής μερίδας ήταν 1.000 €, ίδιας αξίας ήταν η καθεμιά προαιρετική μερίδα (αξίζει να σημειωθεί ότι, ο συνεταιρισμός δεν έχει εκδώσει καμία προαιρετική μερίδα, κατά τα χρόνια λειτουργίας του). Από αυτό συνεπάγεται ότι ο συνεταιρισμός ξεκίνησε την λειτουργία του με συνεταιριστικό κεφάλαιο ύψους 50.000 €.

### 5.3.2 Στάδιο 2: Οργανωτικός σχεδιασμός

Όπως προαναφέρθηκε, το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει τη σχεδίαση της οργανωτικής δομής, την ανάθεση καθηκόντων και υποχρεώσεων των μελών, αλλά και του συνεταιρισμού προς τα μέλη. Τη χρονιά που ιδρύθηκε ο συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα, η Ελλάδα βρισκόταν σε βαθιά οικονομική κρίση. Εκείνη την περίοδο ψηφίστηκε ο νόμος 4015/2011 «Θεσμικό πλαίσιο για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς, τις συλλογικές οργανώσεις και την επιχειρηματικότητα του αγροτικού κόσμου - Οργάνωση της εποπτείας του Κράτους». Είναι ο νόμος ο οποίος καταργεί την αναλογική ψήφο (μέχρι 3 ψήφους ανά μέλος, ανάλογα με τον όγκο των συναλλαγών) και επαναφέρει τη μια ψήφο ανά μέλος (ανεξάρτητα από τον όγκο συναλλαγών).

Αρχικά, εξέτασαν το ενδεχόμενο να ιδρύσουν μια κεφαλαιουχική εταιρία (π.χ., μια Α.Ε.) αντί συνεταιρισμού. Η σκέψη αυτή γεννήθηκε εξαιτίας της πολύ κακής φήμης που είχαν οι Ελληνικοί αγροτικοί συνεταιρισμοί και της αστάθειας του σχετικού νομικού πλαισίου.

Τελικά επιλέχθηκε η νομική μορφή του αγροτικού συνεταιρισμού. Βασικοί λόγοι για αυτή την επιλογή ήταν: 1) Η απλή φορολόγηση των αγροτικών συνεταιρισμών. Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, φορολογούνται διπλά μόνο τα κέρδη των

---

<sup>16</sup> Στην Ελληνική κτηνοτροφία παρατηρείται ότι πολλές φάρμες ανήκουν σε περισσότερους από έναν ιδιοκτήτη. Δηλαδή μια φάρμα έχει 1-3 άτομα ως συνιδιοκτήτες. Αυτό συμβαίνει επειδή η Ελληνική κτηνοτροφία είναι συνδεδεμένη με την Ελληνική οικογένεια. Για παράδειγμα πολλές μονάδες έχουν δημιουργηθεί από τον πατέρα μιας οικογένειας αλλά στην συνέχεια η εκμετάλλευση περνάει σε όλα τα παιδιά της οικογένειας.

συνεταιρισμών (στο επίπεδο του συνεταιρισμού και στο επίπεδο του συναλλασσόμενου), τα οποία προέρχονται από συναλλαγές με μη-μέλη (όπως ακριβώς συμβαίνει με τις κεφαλαιουχικές εταιρείες), ενώ τα πλεονάσματα των συνεταιρισμών που μοιράζονται στα μέλη, υπόκεινται μόνο σε ατομικό φόρο εισοδήματος στο επίπεδο του μέλους). 2) Το σύστημα ψηφοφορίας στους αγροτικούς συνεταιρισμούς.

Σε έναν συνεταιρισμό είναι λογικό ότι ο μέτοχος/ μέλος θα έχει περισσότερους ψήφους ή λιγότερους (συνήθως μέχρι 3) , ανάλογα με τον όγκο συναλλαγών του. Αντίθετα σε μια κεφαλαιουχική εταιρία ισχύει ότι όσες περισσότερες μετοχές κατέχει κάποιος, τόσο περισσότερες ψήφους διαθέτει στη γενική συνέλευση. Επειδή βασική επιδίωξη του συνεταιρισμού αρχικά ήταν η προσέλκυση μελών, δεν θα υπήρχε το πλεονέκτημα της μίας ψήφους για κάθε μέλος, διότι οι παραγωγοί με τις μεγαλύτερες ποσότητες παραγωγής και άρα με τις περισσότερες συναλλαγές με το συνεταιρισμό θα είχαν περισσότερους ψήφους.

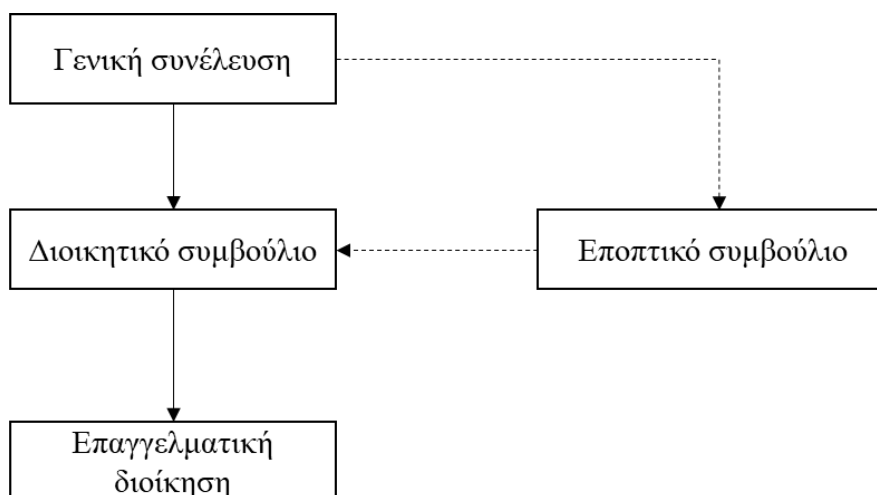
Καθοριστικός παράγοντας για την επιλογή της συνεταιριστικής νομικής μορφής ήταν τα ίσα δικαιώματα ψήφου των μελών, διότι θεώρησαν ότι η επιλογή της κεφαλαιουχικής εταιρείας, με τα δικαιώματα ανά μέτοχο να καθορίζονται από το ύψος της επένδυσής του, θα απέτρεπε παραγωγούς από το να συμμετάσχουν, επειδή δε θα επιθυμούσαν κάποιοι μέτοχοι να διαθέτουν πολλαπλή δύναμη σε σχέση με τους υπόλοιπους μετόχους.

Θεωρείται ότι, μετά από τα πρόσφατα γεγονότα και με την εμπειρία των μελών που έχουν αποκτήσει μέχρι τώρα, αυτό δεν θα γινότανε. Παρατηρείται ότι τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα, τόσο τα υπολειμματικά δικαιώματα ελέγχου όσο και τα υπολειμματικά δικαιώματα χρήσης, είναι περιορισμένα στα μέλη και μεταβιβάσιμα.

Τα όργανα του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα είναι α) η Γενική Συνέλευση, β) το Διοικητικό Συμβούλιο και γ) το Εποπτικό Συμβούλιο. Το διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από τον πρόεδρο, τον αντιπρόεδρο, τον ταμία, τον γραμματέα, και ένα μέλος. Η διάρκεια θητείας του διοικητικού συμβουλίου ορίζεται στα πέντε χρόνια. Το σύστημα διακυβέρνησης που ακολουθεί ο συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα είναι το εκτεταμένο παραδοσιακό μοντέλο (extended traditional model) (Chaddad and Plioroulos, 2013), όπου το διοικητικό συμβούλιο παρόλο που έχει την εξουσία, οι

λειτουργικές αποφάσεις παίρνονται από επαγγελματία μάνατζερ. Το μοντέλο που εφαρμόζει ο συνεταιρισμός παρουσιάζεται παρακάτω.

Σχήμα 10: Εκτεταμένο παραδοσιακό μοντέλο παραδοσιακών συνεταιρισμών



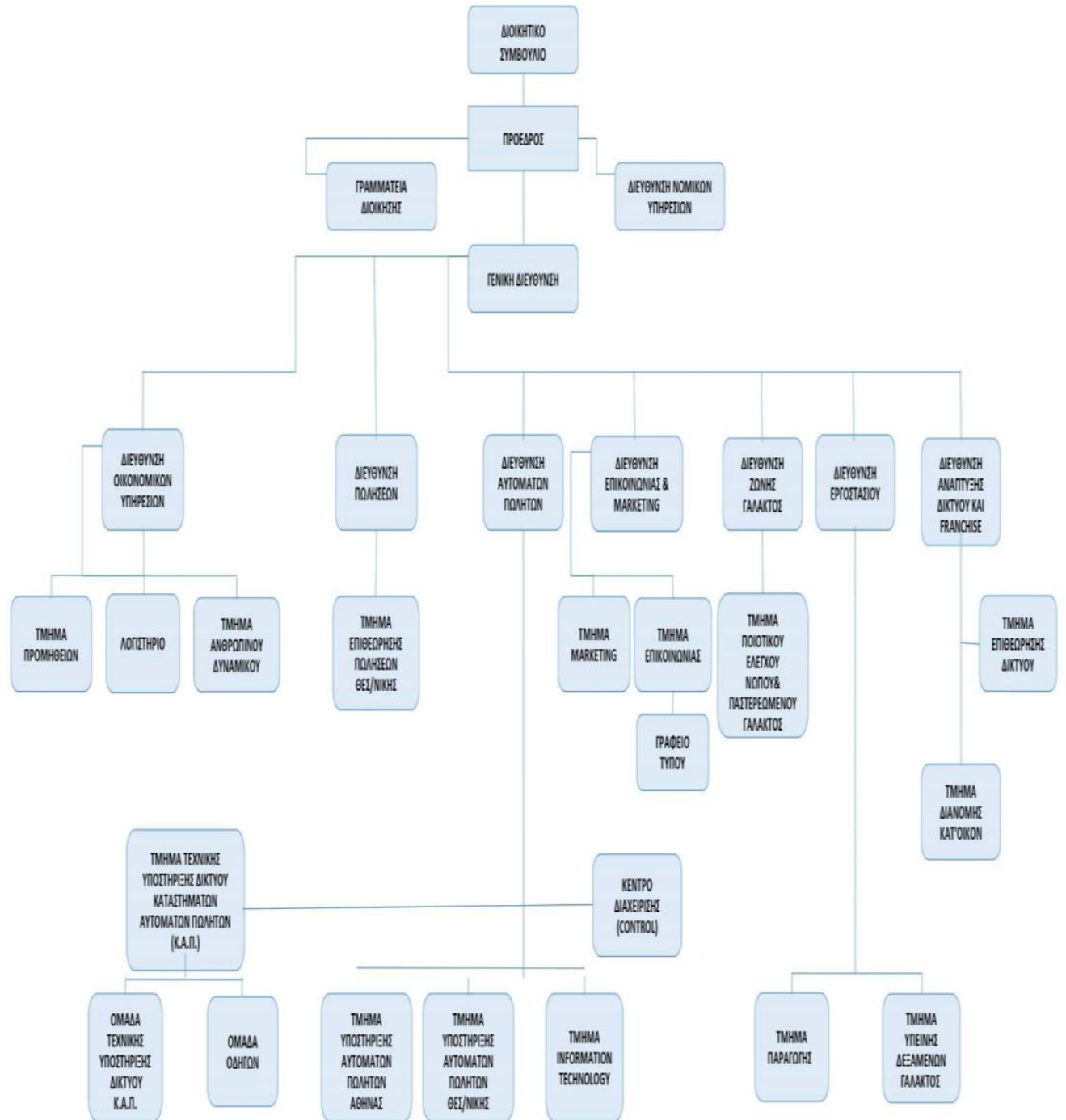
Πηγή: Chaddad and Iliopoulos (2013, σελ. 7)

Η γενική συνέλευση του συνεταιρισμού, συνεδριάζει τουλάχιστον μια φορά το δίμηνο, έτσι ώστε να υπάρχει πλήρης διαφάνεια στα μέλη και να είναι ενήμερα για όλα τα ζητήματα. Από τις αρχές λειτουργίας του συνεταιρισμού είχαν ανατεθεί καθήκοντα σε επαγγελματία μάνατζερ.

Με βάση την προσωπική συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε, εξάγεται το συμπέρασμα ότι το εποπτικό συμβούλιο δεν παρακολουθούσε στενά τις κινήσεις που έκανε ο γενικός διευθυντής, ο οποίος με την εξέλιξη των γεγονότων παραιτήθηκε.

Από τη στιγμή που ξέσπασε η κρίση στο συνεταιρισμό ΘΕΣγάλα και μετά το ρόλο του γενικού διευθυντή έχει αναλάβει ο πρόεδρος του συνεταιρισμού, που σε συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους, διευθύνει το συνεταιρισμό. Μετά τη λήξη συνεργασίας με το διευθυντή, ο πρόεδρος του συνεταιρισμού επωμίστηκε και τα καθήκοντα του γενικού διευθυντή.

Διάγραμμα 1: Οργανόγραμμα συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα



Πηγή: Συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα

Αντίθετα με ότι οι ίδιοι υποστηρίζουν και πολλοί πιστεύουν, ο ΘΕΣγάλα δεν είναι συνεταιρισμός Νέας Γενιάς, μιας και δεν πληροί τα σχετικά κριτήρια (βλ. Chaddad and Cook, 2004, σελ. 355). Για παράδειγμα, ο ΘΕΣγάλα δεν έχει εκδώσει δικαιώματα παράδοσης (delivery rights), που απαιτούνται σε έναν τέτοιου τύπου συνεταιρισμό. Τα δικαιώματα παράδοσης αποτελούν μεταβιβάσιμα και με τιμή ελεύθερα διαμορφούμενη στην αγορά χρεόγραφα τα οποία λειτουργούν σε σημαντικό βαθμό με τον ίδιο τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι μετοχές των ανωνύμων εταιρειών. Εκδίδονται από τους συνεταιρισμούς νέας γενιάς (μεταποιητικοί συνεταιρισμοί) όταν αυτοί σκοπεύουν να κάνουν μια επένδυση έντασης κεφαλαίου (π.χ., εργοστάσιο παρασκευής ζυμαρικών). Αγοράζονται από τα μέλη, τα οποία, με αυτό τον τρόπο αφενός δεσμεύονται ότι θα παραδώσουν στο συνεταιρισμό μια συγκεκριμένη ποσότητα του προϊόντος και, αφετέρου, επενδύουν σημαντικά ποσά στην επέκταση του συνεταιρισμού τους, σε αναλογία με την ποσότητα που έχουν αγοράσει το δικαίωμα να παραδώσουν στο συνεταιρισμό.

### 5.3.3 Στάδιο 3: Ανάπτυξη – Δόξα – Συγκρουόμενες προτιμήσεις μελών

Μετά το σχεδιασμό της οργανωτικής του δομής, ο συνεταιρισμός εισέρχεται στο τρίτο στάδιο όπου, αρχίζει να αναπτύσσεται και να εδραιώνεται στην αγορά. Σύμφωνα με στελέχη του συνεταιρισμού η περίοδος του τρίτου σταδίου ξεκινάει λίγους μήνες μετά την ίδρυση του συνεταιρισμού, το 2012. Η ανάπτυξη αυτή όμως, μπορεί να είναι πηγή κινδύνων εξαιτίας της αυξανόμενης ανομοιομορφίας των συμφερόντων των προτιμήσεων των μελών. Αφορά, επίσης, και τους κλασικούς κινδύνους που διατρέχουν όλες τις επιχειρήσεις, που έχουν να κάνουν με τα αυξημένα επίπεδα ρίσκου που έχουν όταν εισέρχονται σε νέες αγορές. Κάποιοι από τους κινδύνους αυτούς έχουν να κάνουν με την αυξημένη επικινδυνότητα που είχαν οι αυτόματοι πωλητές γάλακτος, δεδομένου ότι πρόκειται για μια καινοτόμα ιδέα στην Ελλάδα, όπως και η αναγνωρισιμότητα του «brand name» του συνεταιρισμού. Επίσης πολλές επενδύσεις του συνεταιρισμού έγιναν εν μέσω της οικονομικής κρίσης της Ελλάδας, με αποτέλεσμα να υποστούν ένα αυξημένο κόστος πρόσβασης σε κεφάλαια και αβεβαιότητα εξαιτίας των συνθηκών στην αγορά τη συγκεκριμένη περίοδο.

Το τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα παρουσιάζεται παρακάτω με τις χρονιές που αποτέλεσαν σταθμούς για την πορεία του συνεταιρισμού και τον έχουν οδηγήσει στη σημερινή του κατάσταση. Μετά την ίδρυση του το 2011, ο συνεταιρισμός συνάπτει συμβόλαια με τις μεγαλύτερες βιομηχανίες του κλάδου και εισάγει για πρώτη φορά στην Ελλάδα τα συμβόλαια διάθεσης γάλακτος στα οποία συμπεριλαμβάνει και κίνητρα με τη μορφή μπόνους. Οι πρώτες εταιρίες που συνεργάστηκε ο συνεταιρισμός ήταν η Ελληνική θυγατρική του ολλανδικού γαλακτοκομικού συνεταιρισμού Friesland Campina<sup>17</sup>, την οποία προμήθευε με μεγάλη ποσότητα γάλακτος. Η συγκεκριμένη εταιρία εκείνη την περίοδο ήθελε να εισέλθει στην αγορά του φρέσκου γάλακτος και η συνεργασία με τον ΘΕΣγάλα θα της διασφάλιζε την ποσότητα αλλά και την ποιότητα την οποία επιθυμούσε. Ταυτόχρονα με την σύναψη συμβολαίων με την ΝΟΥΝΟΥ, υπεγράφησαν συμβόλαια και με την εταιρία ΦΑΓΕ. Η πίστωση που δινόταν από το συνεταιρισμό στους αγοραστές του, ήταν μεταξύ ενός και δύο μηνών. Ουσιαστικά ο ΘΕΣγάλα πληρωνόταν περίπου ενάμιση μήνα αργότερα το γάλα που πουλούσε στις μεγάλες εταιρίες, μέσω των συμβολαίων του. Αυτό σημαίνει ότι ο συνεταιρισμός δεν είχε μεγάλες ανάγκες για κεφάλαια κίνησης.

### 5.3.3.1 Οι πρώτοι αυτόματοι πωλητές γάλακτος – 2013

Το 2013 ήταν χρονιά σταθμός για το συνεταιρισμό, καθώς εγκαθιστά το πρώτο αυτόματο πωλητή γάλακτος στη Λάρισα. Η κίνηση αυτή δημιούργησε ανάμεικτα συναισθήματα στα μέλη του συνεταιρισμού, καθώς ήταν ένα αρκετά καινοτόμο βήμα για τα ελληνικά δεδομένα και προκάλεσε τον έντονο φόβο των παραγωγών. Τη χρονιά εκείνη τα μέλη του συνεταιρισμού είχαν σχεδόν διπλασιαστεί και ο όγκος παραγωγής είχε φτάσει τους 120 τόνους ημερησίως, ποσότητα που αντιστοιχούσε στο 10% περίπου της εγχώριας παραγωγής. Η ιδέα για τους αυτόματους πωλητές γάλακτος προήλθε από το εξωτερικό. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση πολλές χώρες δίνουν το δικαίωμα στους παραγωγούς αγελαδινού γάλακτος εάν θέλουν να πωλούν απαστερίωτο το γάλα τους από τις φάρμες τους μέσω των αυτόματων πωλητών.

---

<sup>17</sup> Με την πασίγνωστη στην Ελλάδα φίρμα «ΝΟΥΝΟΥ».

Ένας από τους λόγους που αποφασίστηκε να εισέλθει στη λιανική αγορά του γάλακτος μέσω των αυτόματων πωλητών, ήταν το γεγονός ότι ήταν αρκετά δύσκολο να εισέλθει ο συνεταιρισμός στη λιανική αγορά μέσω των σούπερ μάρκετ. Οι λόγοι που είναι δύσκολο για μια καινούργια επιχείρηση να πουλάει τα προϊόντα της μέσω του οργανωμένου λιανεμπορίου ποικίλουν. Θα γίνει αναφορά στον πιο σημαντικό λόγο, που ο ΘΕΣγάλα δεν κατάφερε να συνεργαστεί με το οργανωμένο λιανεμπόριο. Οι εταιρίες του οργανωμένου εμπορίου πληρώνουν συνήθως με πίστωση αρκετών μηνών. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει να έχει αρκετά διαθέσιμα ίδια κεφάλαια προκειμένου να μπορεί να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της, κάτι που ο συνεταιρισμός δεν μπορούσε να έχει. Με τους πωλητές το μόνο που χρειαζόταν εξαιρετικό σχεδιασμό ήταν τα logistics.

Προκειμένου να γίνουν αυτές οι επενδύσεις, ο συνεταιρισμός είχε ως κεφάλαια κίνησης και επενδυτικά κεφάλαια μόνο το συνεταιριστικό κεφάλαιο που διέθετε από τη συνεταιριστική μερίδα του κάθε μέλους, καθώς επίσης και τα κέρδη που εισέπραττε ο συνεταιρισμός από τα ήδη υπάρχοντα ΑΤΜ. Βέβαια, για να είναι σε θέση ο συνεταιρισμός να υλοποιήσει αυτές τις επενδύσεις, πήρε δάνεια από διάφορες τράπεζες τα οποία όμως ήταν κατά πλειοψηφία βραχυπρόθεσμα. Αυτό συνέβη διότι δεν είχε μεγάλη ακίνητη περιουσία, για να βάλει ως εγγυήσεις προς τις τράπεζες και έτσι έβαζε ως εγγύηση τα συμβόλαια με τις γαλακτοβιομηχανίες. Το γεγονός αυτός έκανε το συνεταιρισμό να δανείζεται χρήματα με υψηλό επιτόκιο, άρα και με υψηλότερο κόστος κεφαλαίου. Χαρακτηριστικό είναι ότι μεταξύ των ετών 2015 και 2017 τα βραχυπρόθεσμα δάνεια σχεδόν διπλασιάστηκαν.

### 5.3.3.2 Ιδιόκτητο εργοστάσιο γάλακτος – 2015

Παράλληλα, το 2015 ήταν και η χρονιά που ο ΘΕΣγάλα δημιούργησε το ιδιόκτητο εργοστάσιο του στη Φαλάνη Λάρισας, το οποίο κόστισε περίπου 3.500.000 €. Η επένδυση αυτή χρηματοδοτήθηκε εν μέρει από τον Αναπτυξιακό Νόμο. Εμπόδιο για την ολοκλήρωση του εργοστασίου, αλλά και για την συνολική πορεία του συνεταιρισμού ήταν τα capital controls που εφαρμόστηκαν εκείνη την περίοδο.

Η εν λόγω επένδυση θεωρείται αρκετά σημαντική από τα μέλη του συνεταιρισμού. Αρχικά επιτρέπει τη διακοπή της συνεργασίας με το εργοστάσιο επεξεργασίας γάλακτος στη Λαμία. Δεύτερον, πρόκειται για μια ακριβή επένδυση καθώς είναι υπερσύγχρονη, πιστοποιημένη και πλήρως αυτοματοποιημένη εγκατάσταση. Στο χώρο του εργοστασίου τοποθετούνται και τα εργαστήρια αναλύσεων του γάλακτος, το τμήμα ποιότητας, το ειδικό σύστημα απολύμανσης C.I.P., και φυσικά ολόκληρη γραμμή παραγωγής που έχει την δυνατότητα επεξεργασίας 240 τόνων γάλακτος ημερησίως.

### 5.3.3.3. Επέκταση σε Θεσσαλονίκη και Αθήνα – 2016

Η μεγάλη ανταπόκριση που είχε για το συνεταιρισμό η κίνηση των αυτόματων πωλητών γάλακτος (ATM), έκανε τη διοίκηση του συνεταιρισμού να σκεφτεί το επόμενο βήμα. Αυτό περιελάμβανε την επέκταση των αυτόματων πωλητών γάλακτος στη Θεσσαλονίκη (2015) και ένα χρόνο αργότερα στην Αθήνα (2016). Μετά την ολοκλήρωση του εργοστασίου, ο συνεταιρισμός ήταν έτοιμος να διοχετεύσει στην αγορά μεγάλες ποσότητες γάλακτος μέσω των δικών του καταστημάτων.

Μετά τη Λάρισα, όπου διέθετε 16 καταστήματα, ο ΘΕΣΓάλα αποφασίζει να επεκταθεί πρώτα στη Θεσσαλονίκη και στη συνέχεια στην Αθήνα. Στην πρώτη ο συνολικός αριθμός των καταστημάτων φτάνει τα 17, ενώ στην Αθήνα τα καταστήματα είναι 30. Στα κριτήρια που χρησιμοποίησε ο συνεταιρισμός για την επιλογή των τοποθεσιών εγκατάστασης των καταστημάτων του περιλαμβάνονταν τα ακόλουθα: 1) πυκνή κατοίκηση περιοχής, 2) χαρακτηριστικά, τοπικής αγοράς (δηλαδή εάν υπήρχαν κοντά σε αυτά παντοπωλεία ή μεγάλες αλυσίδες λιανικού εμπορίου), 3) προσβασιμότητα καταναλωτών, 4) εύρυθμη λειτουργία του συστήματος διακίνησης.

Η είσοδος του συνεταιρισμού στην αγορά της λιανικής, θέτει ένα εύλογο ερώτημα. Μέχρι τότε, ο συνεταιρισμός προμήθευε γάλα τις μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες της χώρας μέσω συμβολαίων διάθεσης γάλακτος. Με την είσοδο του συνεταιρισμού στην λιανική αγορά, οι προμηθευτές του μετατράπηκαν αυτόματα και σε ανταγωνιστές.



Γεγονός που, όπως φαίνεται, δεν ενόχλησε ιδιαίτερα το βασικό προμηθευτή του συνεταιρισμού, διότι είχε ήδη αποφασίσει να αποσυρθεί από την αγορά του φρέσκου γάλακτος.

Εκείνη την περίοδο, η κατανάλωση του φρέσκου γάλακτος, μαζί με πολλά ακόμα καταναλωτικά είδη, είχε πέσει αρκετά, έτσι διαμορφώθηκαν οι συγκυρίες για να εισέλθει ο συνεταιρισμός στη λιανική, χωρίς να δημιουργηθούν τριβές με τον μεγαλύτερο προμηθευτή του. Βασικά, ο μέχρι τότε μεγαλύτερος προμηθευτής θα μείωνε ούτως ή άλλως τις ποσότητες που έπαιρνε από το συνεταιρισμό, γι' αυτό το λόγο ίσως δεν είχε και ιδιαίτερη σημασία για αυτόν.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό που οδήγησε το συνεταιρισμό σε μια ξέφρενη ανοδική πορεία επέκτασης καταστημάτων, ήταν το γεγονός ότι ένας άλλος βασικός προμηθευτής (ΦΑΓΕ), μετέφερε ένα μεγάλο κομμάτι της παραγωγής της στο εξωτερικό. Ο συνεταιρισμός ήταν φυσικά ενήμερος λίγους μήνες πριν αυτό πραγματοποιηθεί και έπρεπε να βρει λύση για τη διοχέτευση του όγκου παραγωγής που θα σταματούσε να παραδίδει στην εν λόγω εταιρία. Βέβαια μέχρι και σήμερα συνεχίζει να τροφοδοτεί την ΦΑΓΕ με γάλα, αλλά οι ποσότητες έχουν πέσει σε σημαντικό βαθμό.

Ο συνεταιρισμός δεν μπορούσε φυσικά να προσεγγίσει τους προηγούμενους πελάτες του (άλλες μεταποιητικές εταιρίες). Αυτό δεν ήταν εφικτό, διότι δεν θα είχε καμία διαπραγματευτική δύναμη απέναντι σε αυτές τις εταιρίες (π.χ. Όλυμπος). Οι εταιρίες αυτές είναι πιθανόν να γνώριζαν την κατάσταση που βρισκόταν ο συνεταιρισμός και ότι έψαχνε προμηθευτή να διοχετεύσει τις ποσότητες που παράγει, έτσι θα αγόραζαν το γάλα σε πολύ χαμηλές τιμές.

Το μάνατζμεντ του συνεταιρισμού προσπαθώντας να βρει λύση στο ζήτημα αυτό— έχοντας κάνει και την επένδυση του ιδιόκτητου εργοστασίου — στρέφεται στη λύση της λιανικής πώλησης μέσω των αυτόματων πωλητών. Προχωράει σε σημαντικές αυξήσεις του αριθμού των καταστημάτων, μεγαλώνοντας έτσι το δικό του δίκτυο, προκειμένου να μπορέσει να διοχετεύσει το παραγόμενο γάλα στην αγορά. Όπως αποδεικνύεται τώρα, οι κινήσεις αυτές αποτέλεσαν κομβικό σημείο για την είσοδο στη σημερινή δύσκολη κατάσταση που βρίσκεται σήμερα ο συνεταιρισμός.

Όπως προαναφέρθηκε και παραπάνω, εκείνη την περίοδο η αγορά του γάλακτος δεχόταν έντονες πιέσεις και καταγραφόταν μια μεγάλη πτώση στη κατανάλωση του, έτσι οι επενδύσεις αυτές είναι λογικό ότι ήταν αρκετά επικίνδυνες. Ταυτόχρονα ο συνεταιρισμός διέθετε και έναν περιορισμένο αριθμό των προϊόντων του σε μικρά παντοπωλεία (π.χ. COOP), ενώ συνέχιζε να αποφεύγει την αγορά του οργανωμένου λιανεμπορίου.

#### 5.3.3.4. Επέκταση μέσω δικαιόχρησης (franchising) – 2017

Έξι χρόνια μετά την ίδρυση του και έχοντας ήδη στο ενεργητικό του αρκετές καινοτομίες, ο ΘΕΣγάλα αποφασίζει την επέκταση του δικτύου μέσω της διαδικασίας δικαιόχρησης. Ταυτόχρονα το διοικητικό συμβούλιο του συνεταιρισμού αποφασίζει τη μετατροπή κάποιων καταστημάτων σε συνεταιριστικές γωνιές, πουλώντας και άλλα προϊόντα καθημερινής διατροφής, τόσο άλλων συνεταιρισμών όσο και μικρών παραγωγών. Το πλάνο επέκτασης περιλαμβάνει το διπλασιασμό των καταστημάτων στην Αθήνα και στη Θεσσαλονίκη, με στόχο την αύξηση του αριθμού των καταστημάτων σε 90.

Η παραπάνω κίνηση είχε αφενός στόχο να δώσει ανάσα στο συνεταιρισμό με κεφάλαια κίνησης και αφετέρου την επέκταση των καταστημάτων του. Οι κινήσεις όμως αυτές όταν γίνονται σε περιόδους οικονομικής κρίσης, εγκυμονούν αρκετούς κινδύνους. Προκειμένου να υλοποιηθεί το παραπάνω σχέδιο, ο συνεταιρισμός είχε ανάγκη από κεφάλαια ύψους σχεδόν 2,5 εκ. ευρώ, χρήματα που αποκτήθηκαν κυρίως από βραχυπρόθεσμα δάνεια (με υψηλό κόστος κεφαλαίου). Οι προβλέψεις της διοίκησης του συνεταιρισμού για αύξηση του τζίρου δεν αποδείχθηκαν ρεαλιστικές. Ήδη από το 2017 η ζημιές του συνεταιρισμού έφταναν τις 500.000 €. Η απόφαση για επέκταση του δικτύου μέσω δικαιόχρησης ήταν καθοριστική για την πορεία του συνεταιρισμού.

Επιπλέον, το 2018 ο συνεταιρισμός προκειμένου να ανταπεξέλθει στις δυσκολίες προχωράει σε μείωση του λειτουργικού κόστους κάνοντας αρκετές απολύσεις (πράγμα που σήμαινε και αρκετά έξοδα για αποζημιώσεις), δημιουργώντας έτσι σημαντικό κενό στη ρευστότητα.

### 5.3.3.5 Πολιτική καθορισμού τιμών παραγωγών

Η πολιτική τιμών που ακολουθεί ο συνεταιρισμός είναι σε συνάρτηση με τα στοιχεία που δημοσιεύει κάθε μήνα ο Ελληνικός Οργανισμός Γάλατος και Κρέατος (ΕΛΛΟΓΑΚ). Ουσιαστικά η διοίκηση του συνεταιρισμού παρακολουθεί αυτά τα στοιχεία και προσθέτοντας ένα μπόνους προκύπτει η τιμή που απολαμβάνει το κάθε μέλος. Στη συνέχεια, το μπόνους αυτό αποδίδεται στον παραγωγό. Η κύρια διαφορά ενός μέλους του συνεταιρισμού με έναν παραγωγό που δεν είναι μέλος του συνεταιρισμού είναι η μέση τιμή. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, οι μεγάλες μεταποιητικές βιομηχανίες λόγω διαπραγματευτικής δύναμης έχουν τη δυνατότητα να μειώσουν την τιμή σχεδόν απροειδοποίητα, κάτι το οποίο ο συνεταιρισμός δεν εφαρμόζει. Η κύρια διαφορά ενός μέλους του συνεταιρισμού με τους περισσότερους αγελαδοτρόφους (υπάρχουν μερικοί αγελαδοτρόφοι με εξαιρετικά μεγάλο αριθμό ζώων, που πουλάνε το γάλα τους σε ίδια τιμή με το συνεταιρισμό) που δεν είναι μέλη στο συνεταιρισμό, είναι η τιμή. Η διαφορά αυτή, μπορεί να είναι από 0,02 μέχρι 0,1€ ανά λίτρο γάλακτος.

### 5.3.3.6 Διαφορετικές προτιμήσεις των μελών

Η διαφορά στις προτιμήσεις των μελών μπορεί να έχει θετική, ουδέτερη ή αρνητική επίδραση στην πορεία του συνεταιρισμού (Cook, 2018). Όπως προαναφέρθηκε η αρχική ομάδα παραγωγών που αποτέλεσε πηγή έμπνευσης για τον ΘΕΣγάλα ήταν περίπου 15 αγελαδοτρόφοι και τα αρχικά μέλη του συνεταιρισμού ήταν 50. Πολλές φορές η κατανόηση της ετερογένειας των μελών, δίνει την δυνατότητα στους ηγέτες του συνεταιρισμού να εκτιμήσουν εάν η διαφορετικές προτιμήσεις των μελών οδηγούν σε αυξημένα κόστη ιδιοκτησίας.

Μετά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του συνεταιρισμού και έπειτα από την επιτυχημένη μέχρι τότε πορεία, τα μέλη του συνεταιρισμού αυξήθηκαν αρκετά. Αυτό ήταν κάτι που φυσικά επιδίωκε η διοίκηση του συνεταιρισμού, πιστεύοντας ότι τα αυξημένα μέλη θα φέρουν και αύξηση του τζίρου. Αυτό βέβαια συνέβαινε, αλλά πολλές φορές, η μεγάλη αποδοχή νέων μελών δεν οδηγεί στα επιθυμητά αποτελέσματα, ειδικά αν κρίνουμε ότι η επιτυχία ενός οργανισμού δεν έρχεται από τον μεγάλο αριθμό μελών, αλλά από τον βαθμό συνεργασίας μεταξύ των μελών.

Η μεγάλη και απότομη αύξηση των μελών ενός συνεταιρισμού εγκυμονεί κινδύνους. Μπορεί κανείς να ισχυριστεί, ότι όσο γρήγορα αυξήθηκε ο αριθμός των μελών, τόσο γρήγορα μειώθηκε. Ο πρώτος τομέας που υπήρξαν διαφορετικές προτιμήσεις ανάμεσα στα μέλη του συνεταιρισμού ήταν στα πρότυπα ποιότητας που εφαρμόζε ο συνεταιρισμός. Η διοίκηση του συνεταιρισμού είχε θέσει αυστηρά πρότυπα ποιότητας, αφενός για να μπορεί να επωφελείται από τα μόνους που είχαν βάλει στα συμβόλαια με τις μεγάλες εταιρίες, αφετέρου για την είσοδο του στην αγορά του λιανικού εμπορίου μέσω των αυτόματων πωλητών. Ο συνεταιρισμός υποστηρίζει, ότι όλοι οι κτηνοτρόφοι πρέπει να έχουν όσο το δυνατόν καλύτερη ποιότητα στο γάλα γιατί έτσι θα γίνουν ανταγωνιστικοί. Είναι αντιφατικό για τον συνεταιρισμό να εφαρμόζει ίδιες πολιτικές πληρωμής με τις μεγάλες εταιρίες για τα μέλη του. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες δεν διαφοροποιούσαν την τιμή ανάλογα με την ποιότητα του γάλακτος, με αποτέλεσμα οι κτηνοτρόφοι που παρέδιδαν ποιοτικότερο γάλα να μην ανταμείβονταν αναλόγως. Αυτός ήταν και ένας από τους λόγους που ο συνεταιρισμός εφαρμόζε αυστηρά πρότυπα ποιότητας.

Κάποιοι κτηνοτρόφοι δεν συμφωνούσαν με αυτήν την φιλοσοφία, αφενός γιατί μπορεί να μην ήταν εφικτό να παραδίδουν ποιοτικότερο γάλα (αφού έχουν προσπαθήσει να το καταφέρουν), αφετέρου ίσως να μην ήταν διατεθειμένοι να προσπαθήσουν να παράγουν ποιοτικότερο γάλα, γιατί θα ισοδυναμούσε με μεγαλύτερα κόστη παραγωγής. Ως αποτέλεσμα αυτών των διαφορετικών προτιμήσεων ήταν η αποχώρηση των μελών που δεν συμφωνούσαν με την παραπάνω λογική. Αυτό ίσως σημαίνει ότι ο συνεταιρισμός δεν κατάφερε να εφαρμόσει σωστό μαστόρεμα (tinkering), έτσι ώστε να εξισορροπήσει τις διαφορετικές προτιμήσεις των μελών του. Για να γίνει κάποιος νέο μέλος του συνεταιρισμού πρέπει βέβαια να έχουν εξασφαλιστεί και καινούργιες αγορές.

Ο ΘΕΣγάλα ήρθε αντιμέτωπος με ζητήματα, διαφορετικών προτιμήσεων των μελών, επειδή αναζητούσε γρήγορα καινούργια μέλη για να αυξήσει τον τζίρο και τον όγκο παραγωγής του. Έτσι τα νέα μέλη δεν ήταν σε θέση να καταλάβουν το λόγο ίδρυσης του συνεταιρισμού (economic justification), όπως εξηγήθηκε παραπάνω.

Παρατηρείται αυτό που έχει σημειώσει και ο Cook (2018, σελ,7), ότι τα νέα μέλη δεν ήταν σε θέση να δεσμευτούν ως προς την ποσότητα ή την ποιότητα του προϊόντος που διακινούσε ο συνεταιρισμός, κάτι το οποίο για τους ιδρυτές του αποτελούσε κίνητρο αφοσίωσης σε αυτόν. Όπως αναφέρει και το καταστατικό αλλά όπως και πραγματικά γίνεται, όλα τα μέλη του συνεταιρισμού παραδίδουν σε αυτόν το 100% της παραγωγής του, εκτός από σπάνιες περιπτώσεις, όπου η γενική συνέλευση δίνει το δικαίωμα σε κάποιον να παραδώσει αλλού το γάλα, διότι δεν μπορεί να το διοχετεύσει ο ίδιος ο συνεταιρισμός.

Ο χαρακτήρας του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα, επιτρέπει τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα να είναι ανήκουν στα μέλη, ένα από τα πλεονεκτήματα των εθελοντικών συνεταιρισμών είναι η αποφυγή του προβλήματος των εξωτερικών λαθρεπιβατών, πράγμα που εφάρμοσε πλήρως ο ΘΕΣγάλα με την αποχώρηση μελών που δεν ήταν σύμφωνοι με τους κανόνες ποιότητας που εφάρμοσαν τα ιδρυτικά του μέλη.

Εκτός όμως από τις παραπάνω διαφορετικές προτιμήσεις, ο ΘΕΣγάλα ήρθε αντιμέτωπος και με την έλλειψη εμπιστοσύνης των μελών του προς την διοίκηση του συνεταιρισμού, όσο αφορά τις στρατηγικές επέκτασης που ακολουθούσε. Το 2013 την πρώτη χρονιά που ο συνεταιρισμός άνοιξε το πρώτο αυτόματο πωλητή, πολλά μέλη του ήταν δύσπιστα και υπήρχε έλλειψη εμπιστοσύνης. Αυτό μπορούμε να ισχυριστούμε ότι ήταν λογικό, δεδομένου ότι ήταν μια κίνηση που από μόνη της εμπειρείχε κινδύνους και γινόταν για πρώτη φορά στην Ελλάδα. Επίσης, αυτό το γεγονός δείχνει ότι η διοίκηση του συνεταιρισμού μαζί με το μάνατζμεντ απέτυχαν να εγκαταστήσουν την απαραίτητη σχέση εμπιστοσύνης. Η αφοσίωση των ιδρυτικών μελών του συνεταιρισμού φαίνεται και από το γεγονός ότι, την δεδομένη χρονική στιγμή που ο συνεταιρισμός έχει να αντιμετωπίσει μια δύσκολη πρόκληση, κάνοντας υπαγωγή στο άρθρο 106, το διοικητικό συμβούλιο έχει ανεβάσει την συνεταιριστική μερίδα από 1.000 € και έχει φτάσει το ποσό των 20.000€. Μάλιστα τα ιδρυτικά μέλη του συνεταιρισμού έχουν βάλει προσωπικές εγγυήσεις. Αυτό έγινε προκειμένου ο συνεταιρισμός να αποκτήσει επιπλέον κεφάλαια κίνησης, αλλά και να μπορέσει να βάλει εγγυήσεις προς τις τράπεζες, για τα δάνεια που χρειαζόντουσαν.

Στο συνεταιρισμό δεν μπορεί να συμμετάσχει ως μέλος όποιος/όποια δεν είναι επαγγελματίας αγελαδοτρόφος. Μόνο σε τρίτο φορέα (π.χ., κεφαλαιουχική εταιρεία, όπως μια Αγροτική Εταιρική Σύμπραξη<sup>18</sup>) μερικής ή ολικής ιδιοκτησίας του συνεταιρισμού μπορούν να συμμετέχουν επενδυτές-μη μέλη, οι οποίοι μπορεί να μην είναι αγελαδοτρόφοι.

## 5.4 Χρηματοοικονομική επίδοση συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα

### Βασικά οικονομικά στοιχεία ΘΕΣγάλα

Στα πλαίσια της έρευνας μας και προκειμένου να εξάγουμε συμπεράσματα, έχουν συλλεχθεί τα βασικότερα οικονομικά στοιχεία για να υπολογίσουμε τους αριθμοδείκτες του συνεταιρισμού. Δεδομένου ότι η κλαδική μελέτη περιλαμβάνει στοιχεία και αριθμοδείκτες μέχρι και το έτος 2016 δεν μπορεί να γίνει σύγκριση με τα οικονομικά στοιχεία του συνεταιρισμού των τελευταίων δυο ετών. Πολλοί αριθμοδείκτες (της κλαδικής μελέτης) δεν είναι λογικό να συγκριθούν με του συνεταιρισμού, δεδομένου ότι οι δυο αυτές μορφές επιχειρήσεων έχουν διαφορετικούς σκοπούς. Παρόλο αυτά θα γίνει ανάλυση τάσης, ανά έτος του συνεταιρισμού και θα αξιολογηθεί η οικονομική του πορεία. Μεταξύ συνεταιρισμών και κεφαλαιουχικών επιχειρήσεων υπάρχει μια βασική διαφορά, η οποία παίζει σημαντικό ρόλο στην ερμηνεία της εκάστοτε χρηματοοικονομικής ανάλυσης. Η βασική αυτή διαφορά έχει να κάνει με το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα της λειτουργίας των δύο αυτών μορφών επιχειρήσεων. Μια επιχείρηση ιδιωτικού κεφαλαίου (π.χ. Α.Ε.) έχει ως πρωταρχικό στόχο να επιφέρει στο επενδύόμενο κεφάλαιο το μέγιστο δυνατό κέρδος με την λιγότερη δυνατή θυσία. Από την άλλη πλευρά, μια συνεταιριστική οργάνωση – επιχείρηση έχει ως κύριο στόχο την εξυπηρέτηση των μελών της μέσω μιας συν-ιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης. Συνεπώς μια συνεταιριστική επιχείρηση αποσκοπεί στην ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών και κοινωνικών επιδιώξεων όλων των μελών που συμμετέχουν σε αυτή (Κοντογεώργος & Σεργάκη, 2015).

---

<sup>18</sup> Οι Αγροτικές Εταιρικές Συμπράξεις (ΑΕΣ), είναι κεφαλαιουχικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε οποιονδήποτε κλάδο της αγροτικής οικονομίας, τις οποίες συνιστούν Α.Σ. και στις οποίες μπορούν να συμμετέχουν και άλλες ΑΕΣ. ή μέλη – επενδυτές. Οι μετοχές των εταιρειών αυτών είναι πάντοτε ονομαστικές..

Για παράδειγμα μια επιχείρηση ιδιωτικού κεφαλαίου θέλει να έχει μεγάλο ποσοστό περιθωρίου κέρδους (ROS) επιδιώκοντας ίσως να προμηθεύεται πρώτες ύλες με χαμηλότερη τιμή, ενώ για έναν αγροτικό συνεταιρισμό αυξημένα κόστη πρώτων υλών σημαίνει καλύτερες τιμές για τα μέλη του, επομένως και χαμηλό ποσοστό περιθωρίου κέρδους. Η χρηματοοικονομική ανάλυση παίζει σημαντικό ρόλο στην μέτρηση της υγείας ενός αγροτικού συνεταιρισμού. Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται τα σημαντικότερα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν.

Πίνακας 1: Συγκεντρωτικά οικονομικά στοιχεία ΘΕΣγάλα

Έτος	Κύκλος Εργασιών	Κόστος πωληθέντων	Σύνολο Ενεργητικού	Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	EBIDTA
2012	16.458.507,47 €	15.982.026,14 €	1.707.288,02 €	1.412.618,37 €	237.994,70 €
2013	23.044.851,07 €	21.153.640,06 €	5.609.434,15 €	4.531.417,05 €	773.795,92 €
2014	24.731.182,49 €	22.347.045,25 €	5.844.607,99 €	4.426.424,10 €	507.643,23 €
2015	23.144.809,26 €	19.510.605,94 €	7.323.413,60 €	4.928.112,10 €	223.599,81 €
2016	24.586.419,43 €	20.357.096,83 €	11.587.682,03 €	8.165.917,29 €	-1.443.764,78 €
2017	24.949.914,36 €	19.301.088,85 €	13.903.761,03 €	11.409.861,10 €	-129.417,78 €
2018	20.245.688,13 €	16.178.718,49 €	20.993.499,65 €	16.433.383,33 €	353.895,02 €

Πηγή: Ανάλυση συγγραφέα με βάση στοιχεία του ΘΕΣγάλα

Πίνακας 2: Συγκεντρωτικά οικονομικά στοιχεία ΘΕΣγάλα (συνέχεια)

Έτος	Ίδια κεφάλαια	Ξένα κεφάλαια (Σύνολο υποχρεώσεων)	Δάνεια (Μακροπρόθεσμα + Βραχυπρόθεσμα)
2012	270.559,70 €	1.412.618,37 €	0,00 €
2013	1.028.333,48 €	4.531.417,05 €	0,00 €
2014	1.351.986,62 €	4.426.424,10 €	0,00 €
2015	1.371.347,43 €	5.952.066,17 €	938.364,67 €
2016	725.217,93 €	10.862.464,10 €	5.541.114,24 €
2017	106.100,75 €	13.797.660,28 €	5.984.240,76 €
2018	625.939,61 €	20.367.560,04 €	8.029.308,59 €

Πηγή: Ανάλυση συγγραφέα με βάση στοιχεία του ΘΕΣγάλα

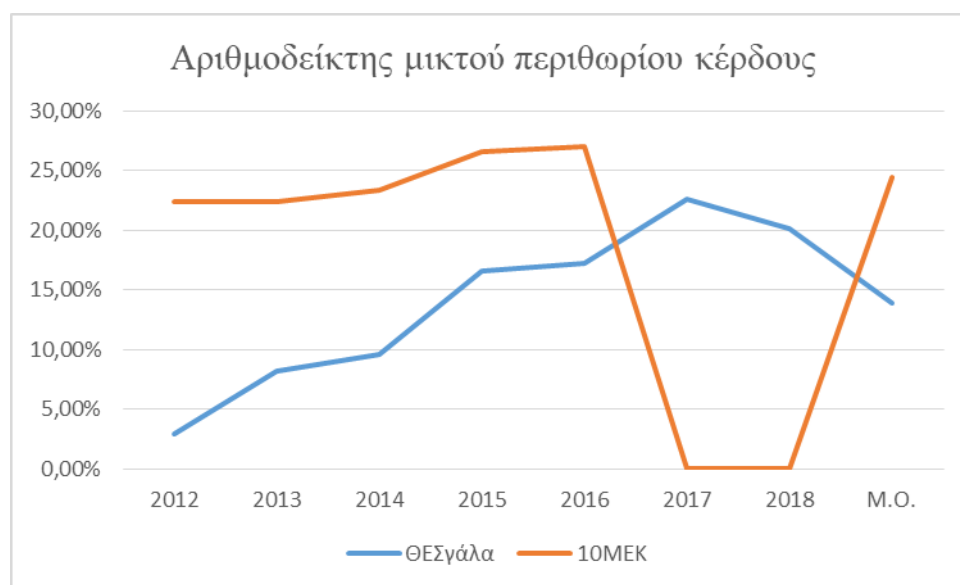
## Αξιολόγηση αριθμοδεικτών συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα

Σε αυτή την ενότητα θα παρουσιαστούν και θα αξιολογηθούν τα αποτελέσματα των αριθμοδεικτών, όπως αυτά υπολογίστηκαν από τους ερευνητές. Ταυτόχρονα θα συγκριθούν με τους μέσους όρους όσων αριθμοδεικτών παρουσιάζονται στην κλαδική μελέτη της ICAP (2018). Οι μέσοι όροι αφορούν τις δέκα μεγαλύτερες εταιρίες γαλακτοκομικών προϊόντων για κάθε χρονιά και θα αναφέρονται στους πίνακες ως «10ΜΕΚ<sup>19</sup>», δυστυχώς στη κλαδική μελέτη δεν έχουν συμπεριληφθεί τα δυο τελευταία έτη, επομένως όποια σύγκριση είναι εφικτή και ουσιώδεις να γίνει θα αφορά τα πρώτα πέντε έτη. Επομένως είναι προφανές ότι δεν είναι εφικτό να συγκριθούν οι μέσοι όροι των εταιριών του κλάδου με τον υπό μελέτη συνεταιρισμό, ωστόσο γίνεται μια αναφορά προκειμένου να συγκριθούν βασικά οικονομικά στοιχεία.

### Δείκτες αποδοτικότητας

#### Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους

Διάγραμμα 2: Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους



Πηγή: Ανάλυση συγγραφέα με βάση στοιχεία του ΘΕΣγάλα

<sup>19</sup> Σύμφωνα με την μελέτη οι δέκα μεγαλύτερες εταιρίες του κλάδου είναι: FrieslandCampina Hellas A.E., Δέλτα τρόφιμα A.E., Ελληνικά γαλακτοκομεία A.E., Ροδόπη A.E., ΦΑΓΕ βιομηχανία επεξεργασίας γάλακτος A.E., ΜΕΒΓΑΛ A.E., Δωδώνη A.E. Αγροτική βιομηχανία γάλακτος Ηπείρου, ΚΡΙ – ΚΡΙ Βιομηχανία γάλακτος A.B.E.E., Εβροφάρμα A.B.E.E., Φάρμα Κουκάκη A.E. ( ICAP Group, Κλαδική μελέτη, Γαλακτοκομικά προϊόντα, Αθήνα, Ιούνιος 2018).

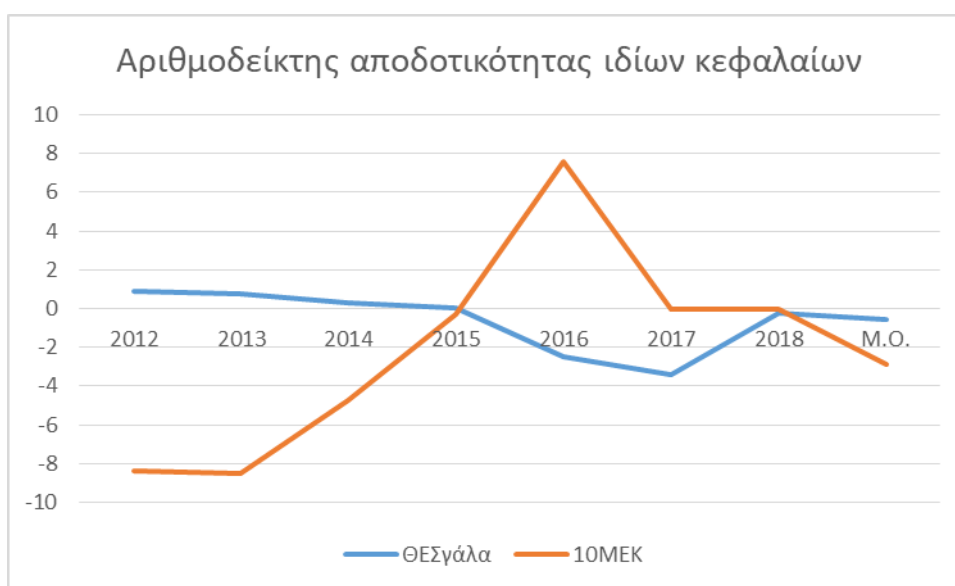


Σύμφωνα με τον Νιάρχο (2004), για να θεωρηθεί επιτυχημένη μια επιχείρηση θα πρέπει να έχει ένα μεγάλο περιθώριο μικτού κέρδους, για να μπορεί να καλύψει τα λειτουργικά της και άλλα έξοδα, έτσι ώστε να της μείνει και ένα ικανοποιητικό καθαρό κέρδος. Στην παρούσα περιπτωσιολογική μελέτη θα ήταν «άδικο» να συγκρίνουμε μια επιχείρηση στα πρώτα χρόνια λειτουργίας της, με μεγάλες εταιρίες του κλάδου που υφίστανται για πολλά χρόνια στις αγορές και έχουν εδραιωθεί καλά σε αυτές.

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι ενώ ο συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα ξεκινάει με ένα χαμηλό περιθώριο κέρδους, καταφέρνει να το αυξήσει σημαντικά και να φτάσει το 2017 στο υψηλότερο επίπεδο (22,64%). Το περιθώριο κέρδους για έναν συνεταιρισμό, ίσως δεν είναι ικανό να μας δώσει σημαντικά στοιχεία για την οικονομική του πορεία, καθώς ίσως αποτελεί έναν τρόπο να προσφέρει καλύτερες τιμές στα μέλη του, μέσω της τιμής αγοράς των πρώτων υλών που χρησιμοποιεί (στην συγκεκριμένη περίπτωση του γάλακτος). Για παράδειγμα ένας παραγωγός γάλακτος πουλάει το γάλα του σε μια μεταποιητική εταιρία 0,40 €, από την άλλη, είναι πιθανό το μέλος τους συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα να το πουλάει 0.45-0.50 €. Αυτό μεταφράζεται σε αυξημένα κόστη πωληθέντων (CGS) για τον συνεταιρισμό και άρα μειωμένο περιθώριο μικτού κέρδους.

## Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων

Διάγραμμα 3: Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων

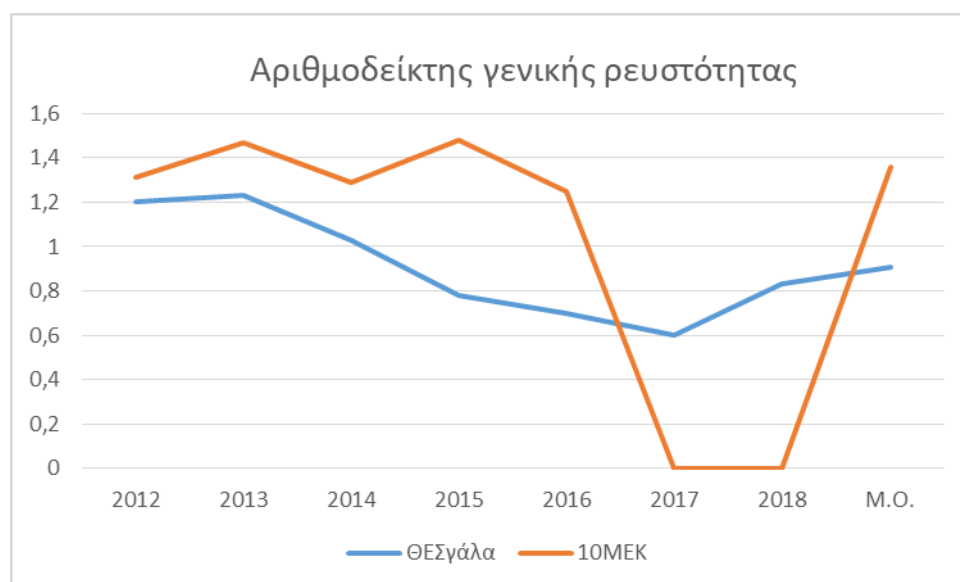


Πηγή: Ανάλυση συγγραφέα με βάση στοιχεία του ΘΕΣγάλα

Σύμφωνα με εκτεταμένη βιβλιογραφία (π.χ., Νιάρχος, 2004, Κοντογεώργος και Σεργάκη, 2015), όταν ο δείκτης της αποδοτικότητας των κεφαλαίων είναι χαμηλός δείχνει ότι η επιχείρηση ( στην συγκεκριμένη περίπτωση ο συνεταιρισμός) πάσχει σε κάποιες λειτουργίες του, όπως διοίκηση, χαμηλή παραγωγικότητα, λάθος στρατηγική κτλ.. Φαίνεται ότι από το 2015 που ήδη έκανε μεγάλη βουτιά από το 32 % στο 3%, έφτασε το 2017 μέχρι και σε αρκετά αρνητικό αριθμό.

## Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας

Διάγραμμα 4: Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας



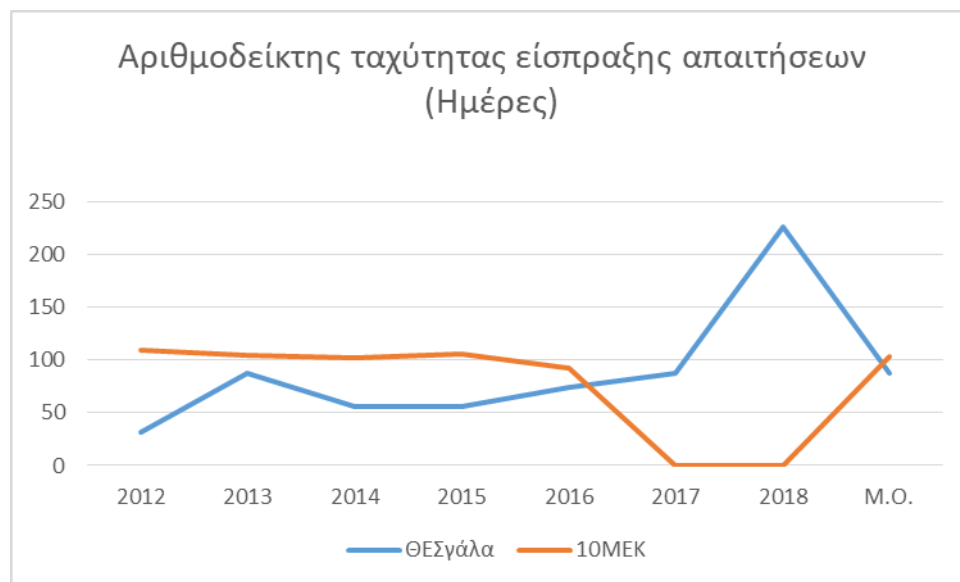
Πηγή: Ανάλυση συγγραφέα με βάση στοιχεία του ΘΕΣγάλα

Όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης γενικής ρευστότητας τόσο περισσότερο φερέγγυα και ασφαλής θεωρείται η επιχείρηση, ειδικότερα όταν είναι κοντά στο δυο ( Νιάρχος 2004, Λαζαρίδης και Παπαδόπουλος, 2005), ενώ όταν είναι μικρότερος της μονάδας θεωρείται επικίνδυνη και μη φερέγγυα. Στην περίπτωση τους ΘΕΣγάλα, μετά το 2015 βλέπουμε το συγκεκριμένο αριθμοδείκτη να είναι σταθερά κάτω της μονάδας, γεγονός που πιθανώς οφείλεται στα υψηλά δάνεια του συνεταιρισμού. Βέβαια είναι ένας από τους δείκτες που αξίζει να αναφέρουμε, ότι ακόμα και με τις μεγάλες εταιρίες δεν απέχει τόσο πολύ, που ούτε εκείνες είναι κοντά στο δυο καμία χρονιά.

## Αριθμοδείκτες δραστηριότητας

### Αριθμοδείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων (Ημέρες)

Διάγραμμα 5: Αριθμοδείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων (ημέρες)



Πηγή: Ανάλυση συγγραφέα με βάση στοιχεία του ΘΕΣγάλα

Από τον παραπάνω δείκτη μπορούμε να ισχυριστούμε ότι την τελευταία χρονιά οι μέρες είναι αυξημένες, λόγω της εξυγίανσης που προσπαθεί να πετύχει ο συνεταιρισμός με τις τράπεζες. Σε γενικές γραμμές οι ημέρες που ο συνεταιρισμός εισπράττει τις απαιτήσεις δεν είναι αρκετά μεγάλες σε σύγκριση με τις χρονιές που μας επιτρέπει η κλαδική μελέτη να συγκρίνουμε το συνεταιρισμό με τις συμμετέχοντες εταιρίες. Εκτός από την πώληση γάλακτος σε ATM που πετυχαίνει ο συνεταιρισμός, συνεργάζεται και με μεγάλες εταιρίες του χώρου, και θεωρείται ένας ικανοποιητικός αριθμός ημερών.

## Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού

Διάγραμμα 6: Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού

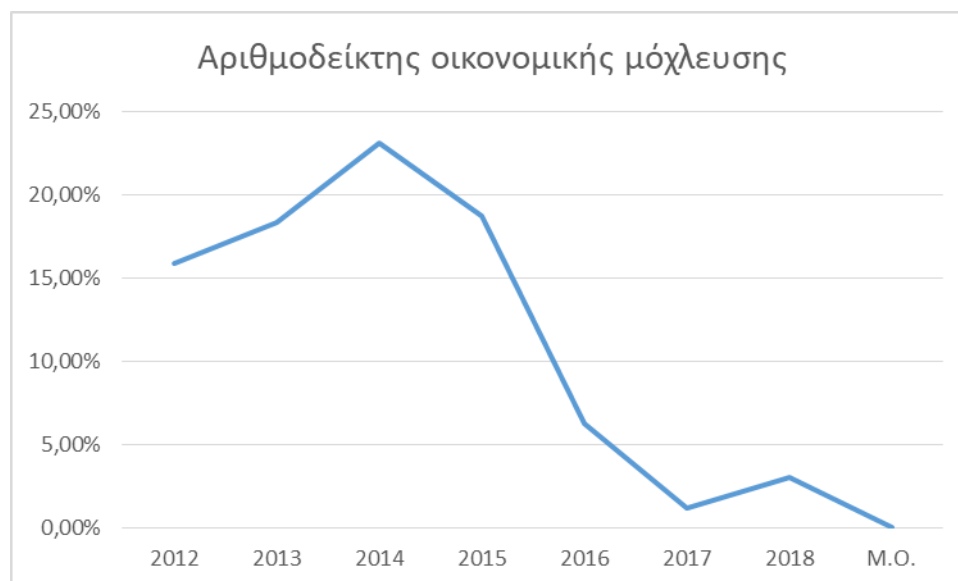


*Πηγή: Ανάλυση συγγραφέα με βάση στοιχεία του ΘΕΣγάλα*

Όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης αυτός, σημαίνει ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα περιουσιακά της στοιχεία, για να πετύχει τις πωλήσεις της. Αντίθετα, εάν ο δείκτης είναι χαμηλός σημαίνει ότι δεν τα αξιοποιεί αποτελεσματικά ((Νιάρχος, 2004). Ο συνεταιρισμός παρουσιάζει υψηλές τιμές του συγκεκριμένου δείκτη, πράγμα που σημαίνει ότι χρησιμοποιεί εντατικά τα περιουσιακά του στοιχεία. Βέβαια ενώ από το 2012 φαίνεται να είναι σταθερά οι αριθμοί, από το 2017 και μετά παρουσιάζει σημαντικές απώλειες, με την χαμηλότερη τιμή να είναι στο 1,49.

## Αριθμοδείκτης οικονομικής μόχλευσης

Διάγραμμα 7: Αριθμοδείκτης οικονομικής μόχλευσης



*Πηγή: Ανάλυση συγγραφέα με βάση στοιχεία του ΘΕΣγάλα*

Ο δείκτης αυτός μας δείχνει ποιο ποσοστό του συνόλου των αναγκών του συνεταιρισμού καλύπτεται από τα ίδια κεφάλαια. Ενώ ο συνεταιρισμός ξεκινάει την πορεία του με την χρησιμοποίηση του 15% φτάνει το 2017 στο 2.98%. Ένας ικανοποιητικός δείκτης μόχλευσης είναι μεταξύ 40-50%. Αυτό σημαίνει ότι ο συνεταιρισμός καλύπτει τα τελευταία τρία χρόνια τις ανάγκες του σχεδόν μόνο με τα δάνεια, χωρίς να χρησιμοποιεί καθόλου τα ίδια του κεφάλαια, εφόσον δεν υπάρχουν. Αυτός ο αριθμοδείκτης είναι πολύ σημαντικός, αφού δείχνει πολλά για την υγεία του συνεταιρισμού.

Οι παραπάνω αριθμοδείκτες, μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ο συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα, ενώ από το 2012 παρουσιάζει καλή χρηματοοικονομική εικόνα, από το 2017 και μετά εμφανίζει σημαντική πτώση, τόσο στο κύκλο εργασιών του, όσο και στους χρηματοοικονομικούς δείκτες. Ο συνεταιρισμός πάσχει σε κάποιες λειτουργίες, όπως είναι η διοίκηση του ή η λάθος στρατηγική που ακολούθησε και αυτό φαίνεται από τον αριθμοδείκτη αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων. Το μεγάλο ύψος των δανείων που έχει λάβει ο συνεταιρισμός, επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την ρευστότητα του.

Η πολιτική που ακολουθεί ο συνεταιρισμός ως προς τις ημέρες είσπραξης των απαιτήσεων του φαίνεται καλή και αυτό διαπιστώνεται από τον ανάλογο αριθμοδείκτη, αφού ο ΘΕΣγάλα πληρωνόταν με καθυστέρηση ενός μήνα, , όταν συνεργαζόταν με τις μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες.

Ο Cook (2018), αναφέρει ότι η υγεία ενός συνεταιρισμού, δεν περιλαμβάνει μόνο ποσοτικές μεταβλητές (οικονομικούς δείκτες) αλλά και ποιοτικές και είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων όπως α) από το βαθμό ετερογένειας των μελών, β) την τιμή που λαμβάνουν τα μέλη, γ) την αίσθηση ικανοποίησης των μελών και δ) το βαθμό υλοποίησης συλλογικών επενδύσεων. Έτσι με τον όρο υγεία, εννοείται η γενικότερη επίδοση του συνεταιρισμού. Σημειώνεται λοιπόν, ότι η ολική μέτρηση της υγείας του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα δεν εξαρτάται μόνο από τους χρηματοοικονομικούς δείκτες, αλλά και από άλλες παραμέτρους, οι οποίες όμως δεν ήταν εφικτό να συμπεριληφθούν στην παρούσα έρευνα, λόγω έλλειψης στοιχείων.

Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, να μην είναι δυνατή η δημιουργία μιας ολοκληρωτικής εικόνας για την υγεία του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα. Παρόλο αυτά, μέσω της συνέντευξης που πραγματοποιήθηκε και από τα στοιχεία που συλλέχθηκαν, γίνεται η υπόθεση ότι η υγεία δεν βρίσκεται σε ικανοποιητικό στάδιο. Αυτό γίνεται κατανοητό, από τις ενδείξεις που υπάρχουν σχετικά με την αποχώρηση πολλών μελών, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως

#### Στάδιο 4: Αναγνώριση και ενδοσκόπηση

Μέχρι και το τέλος της τρίτης φάσης, ο συνεταιρισμός έχει αναγνωρίσει τις επιπτώσεις της απότομης αύξησης του αριθμού των μελών του, με συνεπακόλουθο αποτέλεσμα την αύξηση της διαφορετικότητας των προτιμήσεων των μελών. Εφόσον το «μαστόρεμα» (tinkering) δεν έχει βοηθήσει την ηγεσία του συνεταιρισμού να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που υπάρχουν μεταξύ των μελών, ο συνεταιρισμός εισέρχεται στο τέταρτο στάδιο του κύκλου ζωής του (Cook, 2018, σελ. 9). Οι διαφορετικής φύσης συναλλαγές των μελών με το συνεταιρισμό, οι διαφορετικές προτιμήσεις τους σε σχέση με τη στρατηγική που ακολουθεί ο συνεταιρισμός και με τις επενδύσεις που θέλει να κάνει, οδηγούν στην εμφάνιση τριβών. Αυτά τα ζητήματα, που η ηγεσία του συνεταιρισμού δεν κατάφερε να αντιμετωπίσει στο τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής του με τη βοήθεια του «μαστορέματος», θα προσπαθήσει να τα λύσει στο τέταρτο στάδιο.

Οι βασικές αιτίες οι οποίες οδηγούν σε αυτές τις τριβές οφείλονται στα αόριστα/ασαφώς καθορισμένα ιδιοκτησιακά δικαιώματα ( Vaguely ή ill-defined property rights – VDPRs).

Δεδομένου ότι η διοίκηση του συνεταιρισμού, δεν αντιμετώπισε έγκαιρα αυτά τα κόστη, βρίσκεται τώρα σε μια αρκετά δύσκολη κατάσταση.

Ο συνεταιρισμός φαίνεται να εισέρχεται στο τέταρτο στάδιο του κύκλου ζωής στις αρχές του 2018. Εκείνη τη χρονιά ξεκινάνε από το συνεταιρισμό οι καθυστερήσεις στην πληρωμή των εργαζομένων, λόγω έλλειψης ρευστότητας. Τα προβλήματα για το συνεταιρισμό, όμως, είχαν αρχίσει να κάνουν την εμφάνισή τους από την πρώτη κιόλας χρονιά που εισήλθε ο συνεταιρισμός στην αγορά της λιανικής. Λόγω του ότι το εγχείρημα αυτό απαιτήσε υψηλή χρηματοδότηση, ο συνεταιρισμός αργούσε να πληρώσει τα μέλη του. Ουσιαστικά, λόγω έλλειψης κεφαλαίων κίνησης, τα μέλη χρηματοδοτούσαν το συνεταιρισμό τους. Αυτός ήταν ένας άλλος λόγος αποχώρησης μελών, την οποία η ηγεσία του συνεταιρισμού δεν κατάφερε να αντιμετωπίσει μέσω «μαστορέματος».

Η προσέλκυση επενδυτικών κεφαλαίων γίνεται σχετικά δύσκολα σε πολλούς παραδοσιακούς αγροτικούς συνεταιρισμούς (Πιορουλος, 1998). Τα επενδυτικά προβλήματα περιλαμβάνουν τα προβλήματα του λαθρεπιβάτη, του επενδυτικού ορίζοντα και του επενδυτικού χαρτοφυλακίου.

Στην περίπτωση του ΘΕΣγάλα, η διοίκηση του συνεταιρισμού ήρθε αντιμέτωπη με το πρόβλημα του εσωτερικού λαθρεπιβάτη. Εμφανίζεται, όταν τα νέα μέλη αποκτούν ίσα δικαιώματα με τα παλιά μέλη και αυτό γίνεται αντιληπτό, εάν σκεφτούμε ότι τα νέα μέλη επωφελούνται από μια επένδυση στην οποία δεν συμμετείχαν. Η διοίκηση του συνεταιρισμού δεν κατάφερε να αντιμετωπίσει το πρόβλημα αυτό, καθώς τα νέα μέλη αποχωρούσαν από το συνεταιρισμό. Το πρόβλημα του επενδυτικού χαρτοφυλακίου εμφανίζεται όταν ένα μέλος δεν είναι σε θέση να προσαρμόσει τις προσωπικές του προτιμήσεις ανάληψης κινδύνου με το σύνολο των επενδύσεων που πρέπει να γίνουν. Ουσιαστικά, τα μέλη δεν είναι σε θέση να επενδύσουν σε συνεργατικά επιχειρηματικά σχέδια που ταιριάζουν με τις προσωπικές τους προτιμήσεις. Αυτό διαπιστώνεται από το γεγονός ότι ο συνεταιρισμός την τρέχουσα περίοδο (2019), έχει 30 μέλη, λιγότερο και από τον αρχικό αριθμό. Δηλαδή, παρόλο που τα μέλη του συνεταιρισμού αυξήθηκαν μέχρι και τα 100, σήμερα λόγω των παραπάνω προβλημάτων έχουν μειωθεί δραστικά.

Οι συνεταιρισμοί αντιμετωπίζουν επιπλέον κόστη, λόγω των προβλημάτων λήψης συλλογικών αποφάσεων (Πιορουλος, 2005). Αυτά τα προβλήματα διαχωρίζονται σε δυο κατηγορίες.

Το πρόβλημα ελέγχου και το πρόβλημα του κόστους επιρροής. Στην περίπτωση του ΘΕΣγάλα, το πρώτο το συναντήσαμε με τη μορφή του κόστους παρακολούθησης των διευθυντικών στελεχών (monitoring). Η παρακολούθηση του γενικού διευθυντή από το εποπτικό συμβούλιο και η επικοινωνία του διευθυντή με το διοικητικό συμβούλιο, φαίνεται να μην ήταν επαρκής και αυτό φάνηκε αργότερα με την αποχώρηση του διευθυντή αλλά και τη λανθασμένη πορεία που ακολούθησε ο συνεταιρισμός.

Το πρόβλημα του κόστους επιρροής εμφανίζεται σε κάθε οργανισμό που διανέμει πλούτο μεταξύ των μελών του. Τα μέλη επιδιώκοντας να εκπληρώσουν τα ατομικά τους συμφέροντα, προσπαθούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις της ομάδας προς όφελος τους (Milgrom και Roberts, 1992). Το πρόβλημα του κόστους επιρροής ανήκει στα προβλήματα λήψης συλλογικών αποφάσεων. Ιδιαίτερα στους παραδοσιακούς αγροτικούς συνεταιρισμούς, όπου τα δικαιώματα των μελών δεν είναι μεταβιβάσιμα, ούτε διαπραγματεύσιμα, τα μέλη είτε αφοσιώνονται στο συνεταιρισμό, είτε αποχωρούν. Το συγκεκριμένο πρόβλημα εμφανίστηκε στο ΘΕΣγάλα και είχε ακριβώς αυτά τα δυο αποτελέσματα.

Η αφοσίωση των ιδρυτικών μελών έγινε με την καταβολή προσωπικών εγγυήσεων προκειμένου ο συνεταιρισμός να ανταπεξέλθει στη δύσκολη κατάσταση που βρίσκεται και από την άλλη πλευρά πολλά μέλη αποχώρησαν. Ως αποτέλεσμα αυτών των προβλημάτων, ο ΘΕΣγάλα άργησε να συνειδητοποιήσει το μέγεθος όλων αυτών των κοστών και να λάβει γρήγορες αποφάσεις που θα του εξασφάλιζαν καλύτερη πορεία. Όπως σημειώνει ο Πιορουλος (2005), τα ακαθόριστα ιδιοκτησιακά δικαιώματα, σε συνδυασμό με τις έντονα αντικρουόμενες προτιμήσεις των μελών μπορεί να προκαλέσουν ακόμα και τη διάλυση του συνεταιρισμού.

Την τρέχουσα περίοδο, ο συνεταιρισμός περιμένει την απόφαση του δικαστηρίου, προκειμένου να ενταχθεί στις ευεργετικές διατάξεις του νόμου 3588/2007. Ακόμα και εάν αυτό γίνει, τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα ως προς τα υπολειμματικά δικαιώματα ελέγχου και τα υπολειμματικά δικαιώματα είσπραξης του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα αλλάζουν δραματικά. Ουσιαστικά όλες οι κινήσεις που θα θέλει να κάνει ο συνεταιρισμός θα πρέπει πρώτα να εγκριθούν από τις τράπεζες. Για παράδειγμα εάν ο



συνεταιρισμός θέλει να κάνει μια επένδυση σε κάποιον τομέα της απασχόλησής του, δεν θα μπορεί να την κάνει χωρίς να έχει πάρει πριν έγκριση από την τράπεζα. Επιπλέον, ακόμα και στην περίπτωση που εισέλθει εξωτερικός επενδυτής στο συνεταιρισμό, εκείνος θα εισπράττει και τα πιθανά κέρδη.

Αυτό είναι μια δραματική αλλαγή στα υπολειμματικά δικαιώματα ελέγχου και είσπραξης που συνεπάγεται με δραματική αλλαγή στα ιδιοκτησιακά δικαιώματα.

Βάσει της ποιοτικής ανάλυσης που έγινε θεωρείται ότι ο συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα, βρίσκεται στο τέταρτο στάδιο του κύκλου ζωής, περιμένοντας την απόφαση του δικαστηρίου, η οποία, όποια και να είναι, του αλλάζει τα δικαιώματα ιδιοκτησίας ως προς τα υπολειμματικά δικαιώματα ελέγχου και τα υπολειμματικά δικαιώματα χρήσης. Ο συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα έχει φτάσει σε αυτό το στάδιο, διότι δεν είδε και δεν αντιμετώπισε έγκαιρα όλα τα παραπάνω κόστη.

## 5.5 Στάδιο 5: Επιλογή

Στην περίπτωση που ο συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα, έχει εισέλθει στο πέμπτο στάδιο του κύκλου ζωής του, σημαίνει ότι η ηγεσία του συνεταιρισμού δεν έχει καταφέρει να αντιμετωπίσει τα αόριστα καθορισμένα ιδιοκτησιακά δικαιώματα και τις διαφορετικές προτιμήσεις των μελών. Σε αυτό το στάδιο η διοίκηση και τα μέλη, καλούνται να πάρουν κάποιες αποφάσεις σχετικά με το μέλλον του συνεταιρισμού.

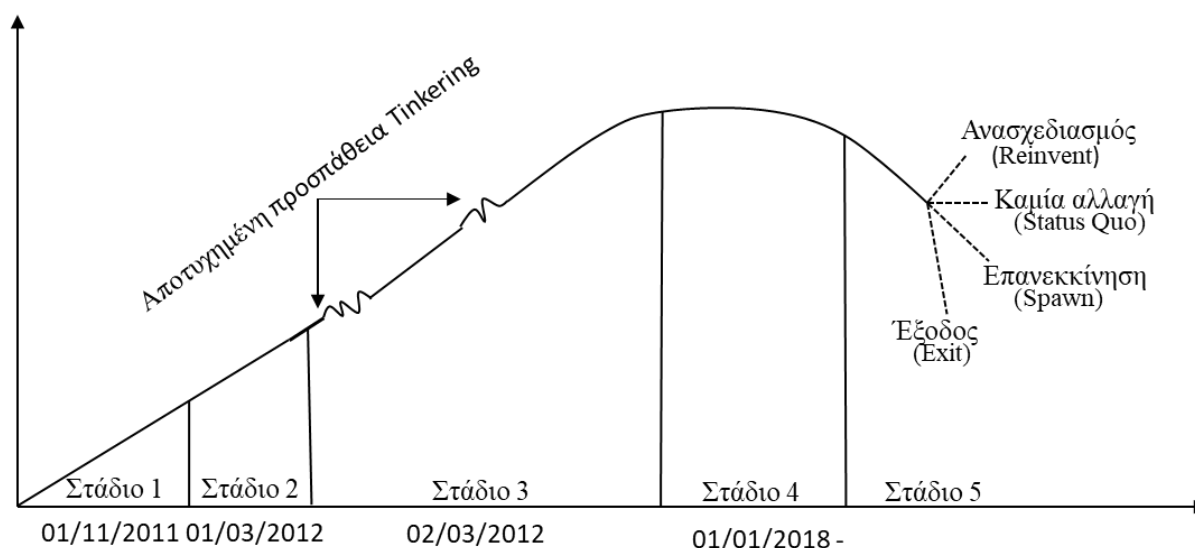
Οι επιλογές αυτές είναι:

- Status quo: σε αυτή την περίπτωση τα μέλη του συνεταιρισμού υποθέτουν ότι εξωτερικοί παράγοντες θα επιτρέψουν να συνεχίσει ο συνεταιρισμός να λειτουργεί. Το σύνηθες αποτέλεσμα αυτής της επιλογής, είναι να εξαντληθούν όλοι οι πόροι, μέχρι τελικά ο συνεταιρισμός να πάψει να λειτουργεί και να έρθει η εκκαθάρισή του.
- Επανεκκίνηση (spawn): ο όρος αυτός χρησιμοποιείται προκειμένου να γίνει κατανοητό ότι μια ομάδα ατόμων- μελών οργανώνουν και ξεκινούν να λειτουργούν μια δική τους επιχείρηση (Gompers, 2005). Η επανεκκίνηση έχει ως αποτέλεσμα, μια ομάδα ανθρώπων από τον ήδη υπάρχοντα συνεταιρισμό, να αναπτύξει έναν άλλο συνεταιρισμό.
- Ριζικός ανασχεδιασμός (reinvent): η ριζική αναδιάρθρωση επηρεάζει ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα: 1) το σκοπό του συνεταιρισμού, 2) την

οργανωτική του κουλτούρα, 3) τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα των μελών. Στις περισσότερες εφαρμογές του ριζικού ανασχεδιασμού, επαναπροσδιορίζονται τα υπολειμματικά δικαιώματα χρήσης ή/και ελέγχου, αλλάζοντας τις στρατηγικές του συνεταιρισμού.

- Έξοδος (exit): με την επιλογή της εξόδου, αυτόματα τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα δεν ανήκουν πλέον στα μέλη. Αυτό σημαίνει, ότι ο συνεταιρισμός μπορεί να μετατραπεί σε μια κεφαλαιουχική εταιρία ή σε ένα άλλο επιχειρηματικό υβρίδιο. Στην περίπτωση του ΘΕΣγάλα, αυτό θα γίνει μπαίνοντας ένας επενδυτής στο συνεταιρισμό και αποκτώντας πάνω από το 51% του μεριδίου ιδιοκτησίας.

Σχήμα 11: Κύκλος ζωής του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα



Πηγή: Συγγραφέας με βάση το μοντέλο του Cook (2018)

Συνοψίζοντας, ο συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα δεν είναι ένας συνεταιρισμός Νέας Γενιάς. Βάση της θεωρίας των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων των Chaddad και Cook (2004, σελ. 352), ο συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα, ανήκει στην κατηγορία των παραδοσιακών συνεταιρισμών (traditional cooperatives), όπου τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα ανήκουν στα μέλη, τα υπολειμματικά δικαιώματα χρήσης (residual return rights) είναι μη μεταβιβάσιμα (nontransferable), μη εξαγοράσιμα (nonappreciable), και εξαγοράσιμα (redeemable). Τα οφέλη του συνεταιρισμού κατανέμονται στα μέλη, ανάλογα με το

όγκο συναλλαγών τους. Ως αποτέλεσμα αυτών, των αόριστων ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων, οι παραδοσιακοί συνεταιρισμοί αντιμετωπίζουν περιορισμούς ως προς τις επενδύσεις τους, αλλά και την διακυβέρνηση τους (Chaddad και Cook, 2004, σελ. 350).

## Κεφάλαιο 6

### 6.1 Συμπεράσματα

Το θεωρητικό πλαίσιο που ανέπτυξε ο Cook (2018), μας βοηθά να καταλάβουμε σε πιο στάδιο του κύκλου ζωής του βρίσκεται ένας αγροτικός συνεταιρισμός, τι ενέργειες έγιναν από την διοίκηση και το μάνατζμεντ ή τι ενέργειες δεν έγιναν για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που βρέθηκαν στο δρόμο τους, ακόμα και τι προκάλεσαν οι ίδιοι με τις πράξεις και τις ελλείψεις τους.

Η υγεία του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα, ως προς την οικονομική του επίδοση και τον βαθμό διαφορετικότητας των προτιμήσεων των μελών του, επηρεάστηκε κυρίως από εσωτερικούς παράγοντες. Ο όρος υγεία, χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη γενικότερη επίδοση του συνεταιρισμού και εξαρτάται, τόσο από ποσοτικές, όσο και από ποιοτικές μεταβλητές (Franken and Cook, 2015). Η μέτρηση της υγείας του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα μετρήθηκε με τη βοήθεια των χρηματοοικονομικών δεικτών (ποσοτική μέτρηση) αλλά και μέσω προσωπικών απόψεων, οι οποίες συλλέχθηκαν μέσω προσωπικών συνεντεύξεων με μέλη του συνεταιρισμού (ποιοτική μέτρηση). Παράδειγμα εσωτερικού παράγοντα είναι η έλλειψη στελεχών ικανών να χαράζουν στρατηγικά βήματα που θα οδηγήσουν το συνεταιρισμό σε μια συνεχή ανοδική πορεία. Η απότομη αύξηση των πωλήσεων και τα «ανοίγματα» που έκανε ο συνεταιρισμός με τις μεγάλες εταιρίες, παίζανε καθοριστικό ρόλο στη μέχρι τώρα πορεία του.

Συμπερασματικά, ο αγροτικός συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα, ιδρύθηκε από μια ομάδα 15 κτηνοτρόφων στη Λάρισα το 2011. Όπως προέκυψε από την ανάλυση, ο κύριος λόγος ίδρυσης ήταν η έλλειψη συμβολαιακής κτηνοτροφίας. Δεδομένου ότι οι περισσότερες κτηνοτροφικές εκμεταλλεύσεις ανήκουν σε μικρές ελληνικές οικογένειες, δεν ήταν εφικτό από τις μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες να παρέχουν συμβολαιακή κτηνοτροφία σε μικρές οικογενειακές εκμεταλλεύσεις, λόγω της μικρού όγκου παραγωγής που παράγουν. Ταυτόχρονα, οι αυξομειώσεις στη τιμή του γάλακτος, δεν άφηναν πολλά περιθώρια στους κτηνοτρόφους για να κάνουν σωστό προγραμματισμό της εκμετάλλευσής τους. Ελάχιστοι ήταν οι κτηνοτρόφοι, οι οποίοι είχαν κάνει συμβόλαια με μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες και αυτό γινόταν μόνο όταν το επέτρεπε ο όγκος παραγωγής της εκμετάλλευσής τους.

Μετά την ίδρυση του, τα μέλη του συνεταιρισμού ήταν σε θέση να αγοράζουν πρώτες ύλες με χαμηλότερες τιμές – αφού μπορούσαν να αξιοποιήσουν οικονομίες κλίμακας, καθώς και να πουλάνε το γάλα τους σε καλύτερη τιμή, αφού είχαν αποκτήσει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη, τουλάχιστον συγκριτικά με την προηγούμενη περίοδο, όταν πωλούσαν το γάλα τους ως μεμονωμένοι παραγωγοί. Τα αρχικά μέλη του συνεταιρισμού ήταν 50, ενώ το συνεταιριστικό κεφάλαιο ήταν 50.000 €. Άρα η συνεταιριστική μερίδα για το κάθε μέλος διαμορφώθηκε στο ποσό των 1.000€.

Μπαίνοντας στο δεύτερο στάδιο του κύκλου ζωής του, ο συνεταιρισμός αποφασίζει την οργανωτική του δομή. Τα μέλη του συνεταιρισμού, ενώ αρχικά εξέταζαν το ενδεχόμενο ίδρυσης μιας Ανώνυμης Εταιρίας, κατέληξαν στην ίδρυση συνεταιρισμού για δυο βασικούς λόγους: 1) Η απλή φορολόγηση των αγροτικών συνεταιρισμών. Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, φορολογούνται διπλά μόνο τα κέρδη των συνεταιρισμών (στο επίπεδο του συνεταιρισμού και στο επίπεδο του συναλλασσόμενου), τα οποία προέρχονται από συναλλαγές με μη-μέλη (όπως ακριβώς συμβαίνει με τις κεφαλαιουχικές εταιρείες), ενώ τα πλεονάσματα των συνεταιρισμών που μοιράζονται στα μέλη, υπόκεινται μόνο σε ατομικό φόρο εισοδήματος στο επίπεδο του μέλους). 2) Το σύστημα ψηφοφορίας στους αγροτικούς συνεταιρισμούς. Σε έναν συνεταιρισμό είναι λογικό ότι ο μέτοχος/ μέλος θα έχει περισσότερους ψήφους ή λιγότερους (συνήθως μέχρι 3) , ανάλογα με τον όγκο συναλλαγών του. Αντίθετα σε μια κεφαλαιουχική εταιρία ισχύει ότι όσες περισσότερες μετοχές κατέχει κάποιος, τόσο περισσότερες ψήφους διαθέτει στη γενική συνέλευση. Επειδή βασική επιδίωξη του συνεταιρισμού αρχικά ήταν η προσέλκυση μελών, δεν θα υπήρχε το πλεονέκτημα της μίας ψήφους για κάθε μέλος, διότι οι παραγωγοί με τις μεγαλύτερες ποσότητες παραγωγής και άρα με τις περισσότερες συναλλαγές με το συνεταιρισμό θα είχαν περισσότερους ψήφους.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί, ότι σε αντίθεση με το ότι πολλοί πιστεύουν αλλά ακόμα και τα ίδια τα μέλη του θεωρούν, ο ΘΕΣγάλα δεν είναι συνεταιρισμός Νέας Γενιάς, μιας και δεν πληροί τα σχετικά κριτήρια (βλ. Chaddad and Cook, 2004, σελ. 355). Για παράδειγμα, ο ΘΕΣγάλα δεν έχει εκδώσει δικαιώματα παράδοσης (delivery rights), που απαιτούνται σε έναν τέτοιου τύπου συνεταιρισμό.

Τα δικαιώματα παράδοσης αποτελούν μεταβιβάσιμα και με τιμή ελεύθερα διαμορφούμενη στην αγορά χρεόγραφα τα οποία λειτουργούν σε σημαντικό βαθμό με τον ίδιο τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι μετοχές των ανωνύμων εταιρειών. Εκδίδονται από τους συνεταιρισμούς νέας γενιάς (μεταποιητικοί συνεταιρισμοί) όταν αυτοί σκοπεύουν να κάνουν μια επένδυση έντασης κεφαλαίου (π.χ., εργοστάσιο παρασκευής ζυμαρικών). Αγοράζονται από τα μέλη, τα οποία, με αυτό τον τρόπο αφενός δεσμεύονται ότι θα παραδώσουν στο συνεταιρισμό μια συγκεκριμένη ποσότητα του προϊόντος και, αφετέρου, επενδύουν σημαντικά ποσά στην επέκταση του συνεταιρισμού τους, σε αναλογία με την ποσότητα που έχουν αγοράσει το δικαίωμα να παραδώσουν στο συνεταιρισμό

Σύμφωνα με την παρούσα μελέτη, ο συνεταιρισμός φαίνεται να μπήκε στο τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής του, λίγους μήνες μετά την ίδρυσή του και πιο συγκεκριμένα, στις αρχές του 2012. Εκείνη την περίοδο, ο συνεταιρισμός είχε συνάψει δύο μεγάλα συμβόλαια με κορυφαίες εταιρίες του κλάδου, την Friesland Campina (Νουνού) και την ΦΑΓΕ. Η πρώτη εταιρία, δοκίμαζε την είσοδό της στην αγορά του φρέσκου γάλακτος και, σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση που βρισκόταν η Ελλάδα, δεν αποτελούσε μια σίγουρη λύση διοχέτευσης του γάλακτος. Επιπλέον, η ΦΑΓΕ, εξέταζε το ενδεχόμενο να εγκαταλείψει το εργοστάσιο παραγωγής στην Ελλάδα, λόγω εσωτερικών της προβλημάτων. Κρίσιμο σημείο για την μέχρι τώρα πορεία του, αποτέλεσε το γεγονός ότι η εταιρεία Friesland Campina σταμάτησε την παραγωγή και τη διανομή του φρέσκου γάλακτος, με αποτέλεσμα να μη μπορεί ο συνεταιρισμός να διοχετεύσει τις πολύ υψηλές πλέον παραγόμενες ποσότητες. Ο ΘΕΣγάλα, είχε ήδη κάνει το μεγάλο βήμα, με την είσοδο του στην λιανική με τους αυτόματους πωλητές γάλακτος (ΑΤΜ). Ταυτόχρονα με την αποχώρηση της Friesland, έρχεται και η αποχώρηση της ΦΑΓΕ, μεταφέροντας ένα μεγάλο μέρος της παραγωγής της από την Ελλάδα στο εξωτερικό. Εκείνη την περίοδο το μάνατζμεντ του συνεταιρισμού μαζί με το διοικητικό συμβούλιο, αποφάσισε τον όγκο παραγωγής που δεν μπορούσαν πλέον να απορροφήσουν οι δύο μεγάλες εταιρίες, να το διαθέτουν μέσω των αυτόματων πωλητών γάλακτος. Για να γίνει όμως αυτό, απαιτούνταν να εγκατασταθούν καινούργιοι αυτόματοι πωλητές, για την απόκτηση των οποίων ο συνεταιρισμός δανείστηκε υψηλά κεφάλαια με αυξημένο κόστος κεφαλαίου, λόγω της οικονομικής κρίσης.

Ο συνεταιρισμός διανύοντας το τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής του, παρουσιάζει κάποιες μεταβολές στην μέχρι τότε ανοδική του πορεία. Πιο συγκεκριμένα, ενώ μέχρι και το 2013, ο συνεταιρισμός διέθετε συμβόλαια πώλησης του γάλακτος με τους κύριους πελάτες τους, είχε αναπτύξει ήδη και τους πρώτους αυτόματους πωλητές γάλακτος την ίδια περίοδο στην Λάρισα. Μετά το τέλος της συνεργασίας τους με την Friesland και την ΦΑΓΕ, η διοίκηση του συνεταιρισμού μαζί με το μάνατζμεντ φαίνεται να παίρνουν μεγάλα ρίσκα, επεκτείνοντας ραγδαία τα δικά τους καταστήματα, υιοθετώντας με τολμηρή στρατηγική που κρύβει πολλούς κινδύνους.

Όπως διαπιστώθηκε, το τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής του συνεταιρισμού, διακρίνεται από κάποιες προσπάθειες της διοίκησης να εξισορροπήσει τις διαφορετικές προτιμήσεις των μελών του. Συγχρόνως με την ανάπτυξη του δικού του δικτύου πώλησης του γάλακτος, η διοίκηση φαίνεται να επιδιώκει να μεγαλώσει αρκετά τον αριθμό των μελών του. Σήμερα αυτή θεωρείται μια βιαστική κίνηση από στελέχη του συνεταιρισμού, καθώς ο συνεταιρισμός δεν είχε ακόμα εδραιωθεί στην αγορά. Η απότομη αυτή αύξηση των μελών του συνεταιρισμού, έχει σαν αποτέλεσμα και την απότομη αύξηση του όγκου παραγωγής. Φαίνεται ότι, η αναζήτηση και είσοδος νέων μελών, σε σύντομο χρονικό διάστημα, χωρίς καμία εκπαίδευση τους, στέρησε από τα νέα μέλη να κατανοήσουν το συνεταιριστικό πνεύμα και να δεσμευτούν στο συνεταιρισμό.

Η υγεία του συνεταιρισμού, φαίνεται ότι επηρεάστηκε από αυτή την απότομη αύξηση των μελών του. Οι συνεχόμενες αποτυχημένες προσπάθειες της διοίκησης του συνεταιρισμού, ως προς την εξισορρόπηση των διαφορετικών προτιμήσεων των μελών του, έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην πορεία του συνεταιρισμού. Πολλά νέα μέλη, μη μπορώντας να υιοθετήσουν το συνεταιριστικό πνεύμα, αποχωρούσαν από το συνεταιρισμό, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει σταθερός όγκος παραγωγής αλλά και να υπάρχει και έλλειψη εμπιστοσύνης στα μέλη του συνεταιρισμού. Προκύπτει έτσι, ότι η διοίκηση και το μάνατζμεντ του συνεταιρισμού δεν κατάφεραν να εγκαταστήσουν την απαραίτητη σχέση εμπιστοσύνης στα μέλη του. Επομένως ο συνεταιρισμός δεν κατάφερε να εφαρμόσει επιτυχημένα το «μαστόρεμα» που αναφέρει και ο Cook (2018), με αποτέλεσμα πολλά μέλη να αποχωρούν.

Όπως αναλύθηκε και στο κεφάλαιο 7 της παρούσας μελέτης, ο δεύτερος παράγοντας που επηρεάζει την υγεία του συνεταιρισμού, είναι η χρηματοοικονομική επίδοση. Σύμφωνα με τη παραπάνω ανάλυση, φαίνεται ότι από το 2015 και μετά, άρχισε να μειώνεται ο κύκλος εργασιών του συνεταιρισμού, που οφείλεται προφανώς στις μειωμένες πωλήσεις μέσω των ΑΤΜ, αλλά και την αποχώρηση των δύο μεγάλων πελατών του. Ταυτόχρονα, αυξάνονται και οι υποχρεώσεις του συνεταιρισμού, αφού για να πραγματοποιήσει τις απαραίτητες επενδύσεις του, αναγκάστηκε να πάρει υψηλά δάνεια. Παρόλο που τα δάνεια, ελήφθησαν για να γίνουν πάγιες επενδύσεις, όπως το εργοστάσιο και οι αυτόματοι πωλητές, ο συνεταιρισμός πήρε βραχυπρόθεσμα δάνεια, διότι δεν είχε να βάλει ακίνητα περιουσιακά στοιχεία για εγγυήσεις. Αυτό ήταν καίριας σημασίας, διότι το κόστος κεφαλαίου του συνεταιρισμού ήταν πολύ υψηλό. Σήμερα (Δεκέμβριος 2019), ο συνεταιρισμός έχει υψηλές υποχρεώσεις, όχι μόνο ως προς τις τράπεζες, αλλά και σε προμηθευτές, εργαζόμενους και Ελληνικό δημόσιο. Συμπεραίνετε, ότι η χρηματοοικονομική επίδοση του συνεταιρισμού, είναι σε πολύ κρίσιμο σημείο.

Βάση της θεωρίας των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων των Chaddad και Cook (2004, σελ. 352), ο συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα, είναι ένας παραδοσιακός συνεταιρισμός (traditional cooperative), όπου τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα ανήκουν στα μέλη, τα υπολειμματικά δικαιώματα χρήσης (residual return rights) είναι μη μεταβιβάσιμα (nontransferable), μη εμπορεύσιμα<sup>20</sup> (nonappreciable), και εξαγοράσιμα (redeemable). Τα οφέλη του συνεταιρισμού κατανέμονται στα μέλη, ανάλογα με το όγκο συναλλαγών τους. Ως αποτέλεσμα αυτών, των αόριστων ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων, οι παραδοσιακοί συνεταιρισμοί αντιμετωπίζουν περιορισμούς ως προς τις επενδύσεις τους, αλλά και τη διακυβέρνηση τους (Chaddad και Cook, 2004, σελ. 350).

---

<sup>20</sup> ο όρος «nonappreciable», αναφέρεται στο ότι, αντίθετα με ότι συμβαίνει με τις μετοχές των ΑΕ (ιδιαίτερα αν είναι στο χρηματιστήριο), οι συνεταιριστικές μερίδες στους παραδοσιακούς συνεταιρισμούς δεν αλλάζουν αξία (ανώτερη/χαμηλότερη) ανάλογα με την επιτυχία/αποτυχία του συνεταιρισμού



Τέλος συμπεραίνεται βάσει της ανάλυσής μας, ότι σήμερα ο αγροτικός συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα, βρίσκεται στο τέταρτο στάδιο του κύκλου ζωής του, περιμένοντας την απόφαση του Ελληνικού δικαστηρίου, που θα αποφασίσει για το μέλλον του. Παρόλο αυτά, όποια και να είναι η απόφαση, διαπιστώνεται ότι τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα του συνεταιρισμού ως προς τα υπολειμματικά δικαιώματα χρήσης και ελέγχου, αλλάζουν δραματικά.

## 6.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Ο αριθμός των ερευνητικών εργασιών που ασχολείται με το πλαίσιο του κύκλου ζωής των αγροτικών συνεταιρισμών είναι περιορισμένος. Η κατασκευή ενός μοντέλου στα πλαίσια του θεωρητικού πλαισίου του Cook, η οποία θα περιλαμβάνει ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά είναι δυνατό να βοηθήσει τα μέλη και τη διοίκηση ενός συνεταιρισμού. Τα διευθυντικά στελέχη, προσαρμόζοντας το παραπάνω μοντέλο, θα είναι σε θέση να βοηθήσουν το συνεταιρισμό στην λήψη σωστών αποφάσεων, τη χάραξη στρατηγικής και να οδηγήσουν το συνεταιρισμό στη μακροζωία.

Βάσει του μοντέλου που προτείνει ο Cook, οι αγροτικοί συνεταιρισμοί θα είναι σε θέση να αναγνωρίσουν έγκαιρά, πιθανές απειλές που θα ήταν ικανές να οδηγήσουν το συνεταιρισμό σε αδιέξοδο, καθώς επίσης να μειώσουν τα προβλήματα συλλογικής λήψης αποφάσεων και τα προβλήματα προσέλκυσης κεφαλαίων.

Χρησιμοποιώντας το συγκεκριμένο θεωρητικό πλαίσιο ως εργαλείο και βοήθημα, οι συνεταιρισμοί ίσως καταφέρνουν να εφαρμόζουν αποτελεσματικά το μαστόρεμα, στο τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής του και να μη μεταβαίνουν στο τέταρτο στάδιο.

Επιπλέον, διαπιστώνεται ότι υπάρχει κενό ως προς τη μελέτη του κύκλου ζωής των ελληνικών αγροτικών συνεταιρισμών.

Τέλος, αντικείμενο μελέτης, θα μπορούσε να αποτελέσει η ολιστική μέτρηση της υγείας ενός Ελληνικού αγροτικού συνεταιρισμού, μετρώντας τόσο τις ποσοτικές μεταβλητές, όσο και τις ποιοτικές. Για το σκοπό αυτό, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μια έρευνα που να μελετά σε βάθος τα μέλη ενός αγροτικού συνεταιρισμού, προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα ως προς την υγεία του.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

- Ελληνικός Οργανισμός Γάλακτος και Κρέατος, (2019), “Στατιστικά και Αναφορές”, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [http://www.elogak.gr/\(S\(vrwt1c45zkk1quug3ca3tkel\)\)/Elogak/anaforesAgeladi.no.aspx?pagenb=20854](http://www.elogak.gr/(S(vrwt1c45zkk1quug3ca3tkel))/Elogak/anaforesAgeladi.no.aspx?pagenb=20854), ημερομηνία επίσκεψης της ιστοσελίδας, 20/11/2019.
- Η Καθημερινή, (2019), «Το τέλος ενός συνεταιριστικού πειράματος», διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.kathimerini.gr/1005704/gallery/oikonomia/epixeirhseis/to-telos-enos-synetairistikoy-peiramatos>, ημερομηνία επίσκεψης, 30/09/2019.
- Κάπιταλ, (2018), «Επενδυτική Ευκαιρία: ΘΕΣγάλα franchise», διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3277525/ependutiki-eukairia-thesgala-franchise>, ημερομηνία επίσκεψης της σελίδας, 14/11/2019.
- Κάπιταλ, (2019), «Τι πραγματικά συμβαίνει με τον ΘΕΣγάλα», διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3338412/ti-pragmatika-sumbainei-me-ton-thesgala>, ημερομηνία επίσκεψης, 16/11/2019.
- Κλήμης Α. (1985), “Οι Συνεταιρισμοί στην Ελλάδα, Τόμος Α-ΣΤ”. Εκδόσεις Πιτσιλός, Αθήνα.
- Νιάρχος, Ν. (2004). “Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων”. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Παπαγεωργίου, Κ. (2015), *Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία: Θεωρία και Πρακτική*, Γ΄ Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- ICAP GROUP, (2018). Κλαδική Μελέτη, Γαλακτοκομικά Προϊόντα. ICAP, Αθήνα.

## Ξενόγλωσση

- Chaddad, F. R., Iliopoulos, C. (2013). “Control Rights, Governance, and the costs of Ownership in Agricultural Cooperatives.” *Agribusiness An International Journal*, 29(1): 3-33
- Coase, R. (1937). “The Nature of the Firm”, *Economica*, 4(16): 386-405
- Cook, M.L., Iliopoulos, C. (1998). “Solutions to Property Rights Constraints in Producer – Owned and Controlled Organizations: Prerequisite for Agri - Chain Leadership?”
- Cook, M.L., Iliopoulos, C. (2000). “Ill-Defined Property Rights in Collective Action: The Case of US Agriculture Cooperatives.” in C. Menard, (Ed), *Institutions, Contracts, and Organizations: Perspectives from New Institutional Economics*, Edward Elgar: London
- Cook, M.L., Iliopoulos, C. (1999). “Beginning to Inform the Theory of the Cooperative Firm: Emerge of the New Generation Cooperative.” ISSN 0024-3469.
- Cook, M.L., (1995). “The Future of US Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach”, *American Journal of Agricultural Economics*, 77(5): 1153-1159.
- Cook, M.L., (1993). “Food and Agricultural Marketing Issues for the 21<sup>st</sup> Century”. USDA-ACS, Farmer Cooperatives, and Cooperative Historical Statistics, Cir 1
- Cook, M.L., Iliopoulos, C. (2016). “Generic Solutions to Coordination and Organizational costs: Informing Cooperative Longevity.”, *Journal on Chain and Network Science*, 16(1): 19-27;  
<https://www.wageningenacademic.com/doi/10.3920/JCNS2016.x001>
- Cook, M. L. (2018). “A Life Cycle Explanation of Cooperative Longevity.” *Sustainability*, 10(5), 1586; <https://doi.org/10.3390/su10051586>
- Cook, M.L., Burrell, M. J. (2009). “A Cooperative Life Cycle Framework.” Working Paper, University of Missouri-Columbia, MO.
- Cook, M.L., Chaddad F.R., (2004). “Redesigning Cooperative Boundaries: The Emerge of the New Models.” *American Journal of Agricultural Economics*, 86 (5); 1249-1253

- Höhler, J.; Kühl, R. Dimension of member heterogeneity in cooperatives and their Impact on organization— A literature review. *Ann. Public Coop. Econ.* 2017, 1–16
- Iliopoulos, C., Varnik, R., Filippi, M., Volli, L. (2019), “Organizational design in Estonian agricultural Cooperatives” *Journal of Co-operative Organization and Management*, 7(2), 100093; <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2019.100093>
- Iliopoulos, C., Valentinov V. (2018). “Member Heterogeneity in Agricultural Cooperatives: A Systems-Theoretic Perspective.” *Sustainability*, 10, 1271; <http://doi.org/10.3390/su10041271>.
- Iliopoulos, C., Hendrikse, G. (2009) “Influence Cost in Agribusiness Cooperatives: Evidence from Case Studies.” *International Studies of Management and Organization*, 39(4): 60-80.
- Iliopoulos, C., Valentinov, V. (2012). “Opportunism in Agricultural Cooperatives in Greece.” *Outlook on Agriculture*, 41(1): 15-19; doi: 10.5367/oa.2012.0071
- Iliopoulos, C. (2014). “Ownership, Governance and Related Trade-Offs in Agricultural Cooperatives.” *Dovenschmidt Quarterly*, 2014(4): 159-167; doi: 10.5553/DQ/221199812014002004004.
- Iliopoulos, C. (2005). “New Generations Cooperatives: The Potential of an Innovative Institutional Arrangement for Mediterranean Food Supply Chains.” *New MEDIT*, IV (1): 14-20.
- Iliopoulos, C. (2013). “Public Policy Support for Agricultural Cooperatives: An Organizational Economics Approach.” *Annals of Public Cooperatives Economics*, 84(3): 241-252.
- Iliopoulos, C., Cook, M.L. (1999). “Invited Reaction: The Internal Organization of the Cooperative Firm: An Extension of a New Institutional Digest.”, *Journal of Cooperatives*, 14; 77-85
- Iliopoulos, C., Cook, M.L. (1999). “The Efficiency of Internal Resource Allocation Decisions in Customer – owned Firms: The Influence Costs Problem.”, paper presented at the 3<sup>rd</sup> Annual Conference of the International Society for the New Institutional Economics Washington D.C.
- Iliopoulos, C., Valentinov, V. (2012). “Property Rights Problems in Agricultural Cooperatives: A Heterodox Institutional Perspective.” *German Journal of Agricultural Economics*, 61(3); 139-147.
- Ostrom, E. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective*

- Action; Cambridge University Press: New York, NY, USA, 1990.
- Sapiro, Aaron (1921). Cooperative Marketing. Circular 110, Raleigh, NC: North Carolina Extension Service,
- Sexton, R.J., Iskow, J. (1988). *Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives*. Giannini Foundation Series No. 88-3, University of California-Davis, CA.
- Statz, J.M. (1987). "Farmers' Incentives to Take Collective Action via Cooperatives: A Transaction Cost Approach." 87-107
- Valentinov, V. (2007). "Why are the Cooperatives Important in Agriculture? An Organizational Economics Perspective." *Journal of Institutional Economics*, 3(1): 55-69.
- Nourse, E.G. (1922). "The Economics Philosophy of Co-operation." *The American Economic Review*, 12(4); 577-597.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th edition). Sage Publications: Thousand Oaks, CA.
- USDA, (1987) Positioning Farmer Cooperatives for the Future: A Report to the Senate Agriculture Appropriations Subcommittee. Washington, D.C.: USDA-ACS
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. The Free Press: New York.

## Παραρτήματα

### Παράρτημα 1

#### Πρωτόκολλο περιπτωσιακής μελέτης

#### Πρώτο μέρος: Συνολική εικόνα της μελέτης περίπτωσης

##### Σκοπός και αντικείμενο μελέτης

Στα πλαίσια της περιπτωσιακής μελέτης «Ο κύκλος ζωής του αγροτικού συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα», συντάχθηκε το παρόν πρωτόκολλο. Η μελέτη έγινε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων τροφίμων και Γεωργίας (MBA in Agribusiness) του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών από το φοιτητή Βαρθαλάμη Γεώργιο.

Στόχος της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι να ερευνηθεί τα στάδια του κύκλου ζωής του αγροτικού συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα, με βάση το θεωρητικό πλαίσιο των σταδίων ζωής του Cook (2018).

Για το σκοπό αυτό επιλέχθηκε ο συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα ο οποίος, βρίσκεται σε κρίση. Από τα αποτελέσματα της έρευνας θα διαπιστωθεί σε πιο στάδιο βρίσκεται ο συνεταιρισμός, καθώς και ποιες στρατηγικές αποφάσεις τον οδήγησαν στο σημείο που βρίσκεται σήμερα. Αναλύοντας όλα τα στοιχεία (οικονομικές καταστάσεις, οργανωτική δομή, ιδιοκτησιακά δικαιώματα, προβλήματα διοίκησης), θα προταθούν ενέργειες για τη βελτίωση της υγείας του συνεταιρισμού.

Η μελέτη ενός συνεταιρισμού είναι αρκετά ιδιαίτερη περίπτωση, λόγω της ιδιαίτερης μορφής που έχει ο οργανισμός, τα χαρακτηριστικά που αυτός παρουσιάζει καθώς και του Ελληνικού προβλήματος<sup>21</sup>, αλλά το γεγονός ότι ο συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα βρίσκεται σε κρίση, αποτελεί εξέχουσα περίπτωση για την επαλήθευση ή μη του θεωρητικού πλαισίου.

##### Θεωρητικό πλαίσιο

---

<sup>21</sup> Με τον όρο «Ελληνικό πρόβλημα» εννοούμε την μακρά ιστορία που έχουν οι αγροτικοί συνεταιρισμοί στις αποτυχίες των οργανωτικών τους δομών και την είσοδο τους στην αγορά, σε συνδυασμό με τις συνεχόμενες τροποποιήσεις των νόμων από τις Ελληνικές κυβερνήσεις (Πιορουλος and Valentinov 2012). Σύμφωνα με τον Ηλιόπουλο χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι από τον πρώτο νόμο μέχρι σήμερα οι νόμοι περί συνεταιρισμών έχουν αλλάξει κατά μέσο όρο δυο φορές τον μήνα. Οι Ελληνικές κυβερνήσεις χρησιμοποιούσαν τους αγροτικούς συνεταιρισμούς ως πολιτικά οχήματα στις προεκλογικές τους καμπάνιες και η συμμετοχή των κυβερνήσεων σε αυτούς ήταν μεγάλη. Μπορούμε να ισχυριστούμε ότι περισσότερες αν όχι όλες οι αποφάσεις των συμβουλίων των συνεταιρισμών αλλά και οι αποφάσεις των τριτοβάθμιων ενώσεων (ΠΑΣΕΓΕΣ) είχαν πολιτικό κίνητρο, με αποτέλεσμα να είναι αδύνατη η σωστή λειτουργία τους.

## Η μακροζωία των συνεταιρισμών με βάση τον κύκλο ζωής τους

Θέλοντας να απαντήσει στο ερώτημα γιατί μερικοί συνεταιρισμοί αντέχουν περισσότερο από άλλους, ο Cook (2018) ανέπτυξε την θεωρία του, βασιζόμενος και σε προηγούμενες συνεισφορές του (βλ. Cook, 1995, Cook & Burrell 2009). Το θεωρητικό πλαίσιο συνδέεται με πολλούς παράγοντες και πως εκείνοι μπορούν να προσαρμοστούν και να βελτιώσουν τις διάφορες δυσλειτουργίες του συνεταιρισμού. Τα μοντέλα αυτά χρησιμοποιούνται ευρέως για την ανάλυση των συνεταιρισμών και η αξία αυτού του θεωρητικού πλαισίου έχει πολλαπλές εφαρμογές,

όπως:

1. Διαγνωστικό εργαλείο για την ηγεσία ενός συνεταιρισμού.
2. Οδηγός οργανωτικού σχεδιασμού.
3. Εκπαιδευτικό οδηγό για νέα μέλη, νέο διοικητικό συμβούλιο και εργαζομένους.
4. Βοήθημα για την ηγεσία του συνεταιρισμού.
5. Διδακτικό βοήθημα για την εφαρμογή της «συνεταιριστικής ιδιοφυΐας».

Περίληπτικά τα πέντε στάδια του κύκλου ζωής ενός συνεταιρισμού είναι:

1. Οικονομική αιτιολόγηση (Economic Justification)
2. Οργανωτική δομή (Organizational Design)
3. Ανάπτυξη- Δόξα- Ετερογένεια (Growth-Glory-Heterogeneity)
4. Αναγνώριση και ενδοσκόπηση (Recognition and Introspection)
5. Επιλογή (Choice)

Όταν η απόφαση που θα πάρει ένας συνεταιρισμός ο οποίος βρίσκεται στο πέμπτο στάδιο είναι για παράδειγμα ο ανασχεδιασμός και ο συνεταιρισμός καταφέρει να επιτύχει πολλαπλούς κύκλους ζωής, τότε θεωρούμε ότι οι ηγέτες του έχουν «συνεταιριστική ευφυΐα» (cooperative genius).

## Δεύτερο μέρος: Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την προετοιμασία και τις διαδικασίες που χρειάζονται προκειμένου να συλλεχθούν τα δεδομένα που θα αναλυθούν στην περιπτώσιακή μελέτη. Η συλλογή στοιχείων για μια περιπτώσιακή μελέτη διαφέρει αρκετά από ένα πείραμα σε εργαστήριο, διότι τα στοιχεία συλλέγονται από

ανθρώπους και πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή στους ηθικούς και φυσικούς περιορισμούς Yin (2018). Είναι σαφές λοιπόν ότι η συλλογή δεδομένων αποτελεί κομμάτι με μεγάλο ενδιαφέρον και ιδιαίτερη προσοχή από τον ερευνητή. Σε αντίθεση με άλλες μεθόδους δεν υπάρχει σαφές πλάνο για τον χρόνο που απαιτείται για την συλλογή δεδομένων. Ωστόσο, πρέπει να γίνει κάθε δυνατή προσπάθεια προκειμένου 1) να έχουμε αποδεικτικά στοιχεία που να είναι σε θέση να διασταυρωθούν (είναι καλό τα στοιχεία να είναι από διαφορετικές πηγές, συνήθως δύο ή περισσότερες για τα περισσότερα ερωτήματα), 2) τα αποδεικτικά στοιχεία πρέπει να περιλαμβάνουν προσπάθειες για διερεύνηση σημαντικών αντιφάσεων ή εξηγήσεων Yin (2018).

Τα στοιχεία της περιπτωσιακής μελέτης πρέπει να προέρχονται από έξι πηγές, οι οποίες είναι: έγγραφα, ιστορικά αρχεία, συνεντεύξεις, φυσικά αντικείμενα, άμεση και συμμετοχική παρατήρηση (Yin, Ibid). Η καθεμία από αυτές τις πηγές είναι συνδεδεμένες με μια σειρά αποδείξεων. Επιπλέον κατά την διάρκεια της διαδικασίας συλλογής δεδομένων πρέπει να ακολουθούνται τέσσερις βασικές αρχές: χρησιμοποίηση πολλαπλών –και όχι μεμονωμένων- πηγών στοιχείων, δημιουργία βάσης δεδομένων (database) για την περιπτωσιακή μελέτη, διατήρηση αλυσίδας αποδεικτικών στοιχείων και προσοχή της χρήσης δεδομένων από διαδικτυακές πηγές (social media).

*Σχεδιασμός συλλογής δεδομένων.*

#### 1. Προετοιμασία για τις συνεντεύξεις

Ο οργανισμός ο οποίος έχει επιλεγεί να αποτελέσει αντικείμενο της μελέτης μας είναι ο συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα. Βάση της νομοθεσίας ο συνεταιρισμός είναι αναγκασμένος να ανακοινώνει τις οικονομικές του καταστάσεις στο διαδίκτυο και έτσι θα είμαστε σε θέση να αντλήσουμε τα απαραίτητα στοιχεία που χρειαζόμαστε για την ανάλυση μας.

Στην περίπτωση που κάποιες από αυτές δεν είναι δημοσιευμένες, θα κανονιστεί συνάντηση με τον οικονομικό διευθυντή ή τον λογιστή του συνεταιρισμού προκειμένου να μας δοθούν όσο τον δυνατόν περισσότερα στοιχεία για την προετοιμασία των συνεντεύξεων. Εκτός από τα παραπάνω στοιχεία στο στάδιο αυτό θα επιβεβαιωθεί η διαθεσιμότητα των ανθρώπων που πρέπει να συμμετάσχουν στο ερωτηματολόγιο και τις συνεντεύξεις, καθορίζοντας επίσης τα ραντεβού αυτών.

#### 2. Σχεδιασμός συνεντεύξεων

Το επόμενο στάδιο είναι ο σχεδιασμός των συνεντεύξεων. Έχοντας ολοκληρώσει το προηγούμενο στάδιο, πρέπει να είναι ξεκάθαρο με ποιους θα συναντηθούμε. Δεδομένου ότι ο χρόνος στον οποίο γίνεται η ερευνητική εργασία περιλαμβάνει το καλοκαίρι πρέπει να γίνει σωστός προγραμματισμός των συνεντεύξεων.

*Επαρκές πηγές συλλογής δεδομένων*

Είναι αξιοσημείωτο ότι για την συλλογή των δεδομένων που χρειάζονται για αυτές μελέτες απαιτείται επαρκής χρόνος, καθώς θα γίνουν συναντήσεις με αρκετούς ανθρώπους και θα συζητηθούν σε βάθος αρκετά σημαντικά θέματα. Απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός, καθώς πρέπει να εξασφαλιστεί ότι ο χρόνος που θα γίνουν οι συναντήσεις είναι αρκετός για να απαντηθούν όλα τα ερωτήματα του ερευνητή.



Υλικά τα οποία θα χρησιμοποιηθούν:

1. Φορητός υπολογιστής
2. Ηλεκτρονικό μαγνητόφωνο ( με επαρκή μπαταρία, δεύτερο σετ για αντικατάσταση εάν κριθεί απαραίτητο καθώς και δεύτερο σε περίπτωση βλάβης).
3. Εξωτερικός σκληρός δίσκος για αποθήκευση δεδομένων
4. Στυλό, σημειωματάριο
5. Αντίγραφο του πρωτοκόλλου ως οδηγό
6. Λίστα ερωτήσεων καθώς και λίστα εγγράφων για την συλλογή δεδομένων
7. Κινητό τηλέφωνο για προγραμματισμό ραντεβού
8. Πρόβλεψη για επιπλέον χώρο στέγασης προκειμένου να γίνουν οι συνεντεύξεις

#### Επιστολή συνέντευξης περιπτωσιακής μελέτης

Αγαπητέ κύριε/α

«Μελέτη περίπτωσης: Ο κύκλος ζωής του αγροτικού συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα»

*Ο φοιτητής Βαρθαλάμης Γιώργος ο οποίος φοιτά στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας» του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών στα πλαίσια της διπλωματικής του εργασίας πραγματοποιεί την παρούσα περιπτωσιακή μελέτη.*

*Το κύριο αντικείμενο της μελέτης είναι ο συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα. Η μελέτη θα εξετάσει τα στάδια του κύκλου ζωής του συνεταιρισμού και όλα τα γεγονότα όπως αυτά συνέβησαν κατά την διάρκεια λειτουργίας του. Θα αναλυθούν τα στρατηγικά βήματα που έγιναν, το μοντέλο διακυβέρνησης και θα γίνει προσπάθεια να κατανοηθεί τι οδήγησαν τον συνεταιρισμό στον σημείο που βρίσκεται σήμερα. Ο συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα επιλέχθηκε διότι, βρίσκεται σε ένα κρίσιμο στάδιο και είναι αρκετά ενδιαφέρον να ερευνήσουμε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής του. Οι κύριες ερωτήσεις που θα απαντήσετε είναι:*

- *Λόγοι ίδρυσης συνεταιρισμού.*
- *Κινήσεις που έπαιζαν ρόλο στην πορεία του συνεταιρισμού.*
- *Στρατηγικούς στόχους*
- *Επιτυχίες συνεταιρισμού*
- *Τρόπος άσκησης διοίκησης- διεύθυνσης*

*Κάθε συνέντευξη θα γίνει με απόλυτη εχεμύθεια και με πλήρη ανωνυμία. Κάθε συμμετέχοντας θα πρέπει να συμφωνήσει, επιπρόσθετα διασφαλίζουμε ότι οποιαδήποτε έγγραφα τα οποία συλλεχτούν θα κρατηθούν και δεν θα έχει πρόσβαση κανένας εκτός των ερευνητών.*

*Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι σημαντική για εμάς αλλά ταυτόχρονα είναι εντελώς εθελοντική και μπορείτε να αποσυρθείτε από αυτήν οποιαδήποτε στιγμή.*

*Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την συνεργασία σας.*

#### *Πρόγραμμα συνεντεύξεων*

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η παρούσα έρευνα θα πραγματοποιηθεί από 1 Ιουλίου με τελική προθεσμία κατάθεσης στην επιτροπή του μεταπτυχιακού προγράμματος την 30<sup>η</sup> Δεκεμβρίου. Αυτό σημαίνει ότι την εν λόγω περίοδο πρέπει να γίνει πολύ σωστός σχεδιασμός συνεντεύξεων, λόγω αδειών καλοκαιριού που ίσως να έχουν τα στελέχη που χρειάζεται να συνεργαστούμε.

Προετοιμασία Συνεντεύξεων	1 Ιουλίου-30 Αυγούστου
Συνεντεύξεις	20 Νοεμβρίου-25 Νοεμβρίου
Επεξεργασία Αποτελεσμάτων	1 Δεκεμβρίου- 15 Δεκεμβρίου

#### *Κατευθύνσεις για απρόβλεπτες καταστάσεις*

Λόγω του ιδιαίτερου χρονικού διαστήματος κατά τον οποίο θα πραγματοποιηθούν οι συνεντεύξεις ενδέχεται να προκύψουν κάποιες απρόσμενες καταστάσεις όπως, ακυρώσεις ή καθυστερήσεις συναντήσεων με τα στελέχη του συνεταιρισμού.

Για τον λόγο αυτόν υπάρχει η δυνατότητα ο ερευνητής να ζητήσει παράταση στην κατάθεση της ερευνητικής του εργασίας στα πλαίσια τα οποία δίνονται από τον μεταπτυχιακό πρόγραμμα που παρακολουθεί.

### 3. Ανάλυση αποτελεσμάτων συνεντεύξεων

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων θα ξεκινήσει στα μέσα Νοεμβρίου προκειμένου να έχουμε χρόνο μέχρι την παράδοση της διπλωματικής εργασίας στα τέλη Δεκεμβρίου.

### Τρίτο μέρος: Ερωτήσεις περιπτώσιακής μελέτης

Η καρδιά του πρωτοκόλλου αποτελείται από ένα σύνολο καίριων και ουσιαστικών ερωτημάτων τα οποία αντανakλούν την γραμμή της έρευνας Yin (2018). Οι ερωτήσεις είναι σχεδιασμένες για τον ερευνητή και όχι για την συνέντευξη. Η δημιουργία τους αποσκοπεί στην υπενθύμιση στον ερευνητή, σχετικά με τις πληροφορίες που χρειάζονται να συλλεχθούν και για πιο λόγο. (Yin 2018). Οι ερωτήσεις πρέπει να συνοδεύονται από μια λίστα με τις πιθανές πηγές, όπως τα ονόματα των ατόμων που απαντούν στο ερωτηματολόγιο ή τους παρατηρητές.

#	Ερώτηση	Πηγή πληροφόρησης	Στρατηγική προσέγγισης
1	<p>Για ποιο λόγο ιδρύθηκε ο συνεταιρισμός ΘΕΣΓΑΛΑ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Γιατί συνεταιρισμός και όχι π.χ. Α.Ε.;</li> <li>•Πόσα ήταν τα αρχικά μέλη του συνεταιρισμού;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Συνέντευξη με τον πρόεδρο και τα μέλη του Δ.Σ.</li> <li>•Ανάλυση κλάδου αγροτών της περιοχής</li> <li>•Συνέντευξη με απλά μέλη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Συγκέντρωση δεδομένων με σκοπό να γίνει αντιληπτός ο λόγος που συνέβαλε στην ίδρυση του συνεταιρισμού, και αν αυτός δικαιολογείται, δεδομένου των μεγάλων εξόδων που απαιτούνται γι' αυτό.</li> <li>•Επαφή με το Δ.Σ. προκειμένου να εξεταστεί η επιθυμητή πορεία που είχε στόχο ο συνεταιρισμός.</li> </ul>
2	<p>Πως ανταποκρίθηκαν τα μέλη σε σημαντικές κινήσεις του συνεταιρισμού (όπως π.χ. την είσοδο στην αγορά των Α.Τ.Μ.;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Προσωπική συνέντευξη με τον πρόεδρο του συνεταιρισμού</li> <li>•Ενέργειες που ακολούθησαν για την εύρεση της ομάδας των παραγωγών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Συγκέντρωση δεδομένων προκειμένου να καταλάβουμε πως δέχτηκαν τα μέλη την πρόταση, και εάν υπήρχαν εναλλακτικές προτάσεις.</li> </ul>
3	<p>Εκτός από τη συνεταιριστική μερίδα του κάθε μέλους, από πού και με ποιον τρόπο χρηματοδοτήθηκε ο συνεταιρισμός (επενδυτικά κεφάλαια) για να κάνει τις απαραίτητες επενδύσεις;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Συνέντευξη με το Δ.Σ.</li> <li>•Ισολογισμοί</li> <li>•Ιστορικό αρχείο συνεταιρισμού</li> <li>•Ενέργειες μάρκετινγκ, προώθησης για τον σκοπό αυτόν</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Μέσω των συνεντεύξεων θα αναλυθούν οι ενέργειες που έγιναν προκειμένου να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος σκοπός</li> <li>•Ενέργειες που έγιναν προκειμένου να ξεπεραστούν τυχόν εμπόδια που έχουν κάνουν με τις προτιμήσεις του Δ.Σ. καθώς και των</li> </ul>

			μελών
4	Έχει το Δ.Σ. αναθέσει καθήκοντα (ολικά ή μερικά ) σε εξωτερικό επαγγελματία μάνατζερ;	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ιστορικά αρχεία του συνεταιρισμού</li> <li>•Συνεντεύξεις με τα μέλη και το Δ.Σ.</li> <li>•Συνεντεύξεις με τους αρμόδιους διευθυντές και τα απλά μέλη</li> </ul>	•Επικοινωνία με το Δ.Σ. προκειμένου να κατανοήσουμε, τους πόρους και τις ικανότητες τους οποίου διαθέτει η επιχείρηση.
5	Πολλές συνεργασίες μεταξύ ανθρώπων, αντιμετωπίζουν διάφορα προβλήματα λόγω των διαφορετικών προτιμήσεων. Έχετε εσείς αντιμετωπίσει τέτοια ζητήματα;	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ιστορικά αρχεία του συνεταιρισμού</li> <li>•Καταστατικό συνεταιρισμού</li> <li>•Συνεντεύξεις με τα μέλη και το Δ.Σ.</li> <li>•Συνεντεύξεις με τους αρμόδιους διευθυντές</li> </ul>	•Επικοινωνία με το Δ.Σ. και τους διευθυντές των αρμόδιων τμημάτων
6	Ποια προβλήματα αντιμετωπίσατε κατά την διάρκεια της θητείας σας ως πρόεδρος του συνεταιρισμού;	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Στοιχεία ισολογισμού</li> <li>•Συνέντευξη με το Δ.Σ.</li> <li>•Τραπεζικά στοιχεία</li> </ul>	•Επικοινωνία με το Δ.Σ. προκειμένου να μάθουμε τα πλήρη στοιχεία για τις πηγές χρηματοδότησης
7	Ποια θεωρείται μεγαλύτερη επιτυχία του συνεταιρισμού μέχρι σήμερα;	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ιστορικά αρχεία του συνεταιρισμού</li> <li>•Συνεντεύξεις με τα μέλη και το Δ.Σ.</li> <li>•Συνεντεύξεις με τους αρμόδιους διευθυντές</li> </ul>	•Επικοινωνία με το Δ.Σ. και τους διευθυντές των αρμόδιων τμημάτων
8	Έχετε κάποιους άμεσους στόχους για τον συνεταιρισμό;	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ιστορικά αρχεία του συνεταιρισμού</li> <li>•Συνεντεύξεις με τα μέλη και το Δ.Σ.</li> <li>•Συνεντεύξεις με τους αρμόδιους διευθυντές</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Επικοινωνία με το Δ.Σ. και τους διευθυντές των αρμόδιων τμημάτων</li> <li>•Αναζήτηση ιστορικών στοιχείων και τρόποι αντιμετώπισης</li> </ul>
9	Σε όλη την πορεία του συνεταιρισμού μπορείτε να διακρίνετε κάποιες σημαντικές κινήσεις, οι οποίες οδήγησαν το συνεταιρισμό στην σημερινή του φάση;	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ιστορικά αρχεία του συνεταιρισμού</li> <li>•Συνεντεύξεις με τα μέλη και το Δ.Σ.</li> <li>•Συνεντεύξεις με τους αρμόδιους διευθυντές</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Επικοινωνία με το Δ.Σ. και τους διευθυντές των αρμόδιων τμημάτων</li> <li>•Αναζήτηση ιστορικών στοιχείων και τρόποι αντιμετώπισης</li> </ul>
10	Πως ακριβώς θα επωφεληθεί κάποιος	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ιστορικά αρχεία του συνεταιρισμού</li> </ul>	•Επικοινωνία με το Δ.Σ. και τους

	που θέλει να γίνει μέλος ως επενδυτής και δεν έχει το δικαίωμα της ψήφου, εκλέγειν και εκλέγεσθαι;	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Συνεντεύξεις με τα μέλη και το Δ.Σ.</li> <li>•Συνεντεύξεις με τους αρμόδιους διευθυντές</li> </ul>	διευθυντές των αρμόδιων τμημάτων <ul style="list-style-type: none"> <li>•Αναζήτηση ιστορικών στοιχείων και τρόποι αντιμετώπισης</li> </ul>
11	Πως αντιμετωπίζετε καταστάσεις, όπως όταν ένα μέλος δεν παραδίδει το 100% της παραγωγής του ή παραδίδει κάτω από 150 τόνους γάλακτος ή παραδίδει χαμηλή ποιότητα (σύμφωνα με το καταστατικό) ;	Ιστορικά αρχεία του συνεταιρισμού <ul style="list-style-type: none"> <li>•Συνεντεύξεις με τα μέλη και το Δ.Σ.</li> <li>•Συνεντεύξεις με τους αρμόδιους διευθυντές</li> </ul>	Επικοινωνία με το Δ.Σ. και τους διευθυντές των αρμόδιων τμημάτων <ul style="list-style-type: none"> <li>•Αναζήτηση ιστορικών στοιχείων και τρόποι αντιμετώπισης</li> </ul>
12	Πολλοί σαν θεωρούν ως «Συνεταιρισμό Νέας Γενιάς». Τι πιστεύετε είναι αυτό που σας ορίζει ένα τέτοιου τύπου συνεταιρισμό;	Ιστορικά αρχεία του συνεταιρισμού <ul style="list-style-type: none"> <li>•Συνεντεύξεις με τα μέλη και το Δ.Σ.</li> <li>•Συνεντεύξεις με τους αρμόδιους διευθυντές</li> </ul>	Επικοινωνία με το Δ.Σ. και τους διευθυντές των αρμόδιων τμημάτων <ul style="list-style-type: none"> <li>•Αναζήτηση ιστορικών στοιχείων και τρόποι αντιμετώπισης</li> </ul>
13	Πόσο έχει επηρεάσει τον συνεταιρισμό οι αλλαγές και τροποποιήσεις των νόμων από την έναρξη του μέχρι σήμερα;	Ιστορικά αρχεία του συνεταιρισμού <ul style="list-style-type: none"> <li>•Συνεντεύξεις με τα μέλη και το Δ.Σ.</li> <li>•Συνεντεύξεις με τους αρμόδιους διευθυντές</li> </ul>	Επικοινωνία με το Δ.Σ. και τους διευθυντές των αρμόδιων τμημάτων <ul style="list-style-type: none"> <li>•Αναζήτηση ιστορικών στοιχείων και τρόποι αντιμετώπισης</li> </ul>
14	Ποια είναι η πιστωτική πολιτική ( κάθε πότε εισπράττουν, πληρώνουν, και πόσες ημέρες έχουν αποθέματα) της εταιρίας σας; (Ερώτηση του κ. Αρτίκη για να δούμε την ρευστότητα).	Ιστορικά αρχεία του συνεταιρισμού <ul style="list-style-type: none"> <li>•Συνεντεύξεις με τα μέλη και το Δ.Σ.</li> <li>•Συνεντεύξεις με τους αρμόδιους διευθυντές</li> </ul>	Επικοινωνία με το Δ.Σ. και τους διευθυντές των αρμόδιων τμημάτων <ul style="list-style-type: none"> <li>•Αναζήτηση ιστορικών στοιχείων και τρόποι αντιμετώπισης</li> </ul>
15	Πόσος είναι ο συνολικός δανεισμός της εταιρίας και που δαπανήθηκαν τα κεφάλαια του δανεισμού	Συνεντεύξεις με τους αρμόδιους διευθυντές	Επικοινωνία με το Δ.Σ. και τους διευθυντές των αρμόδιων τμημάτων <ul style="list-style-type: none"> <li>•Αναζήτηση ιστορικών στοιχείων και τρόποι</li> </ul>

			αντιμετώπισης
16	Η κατανομή των overhead costs γίνεται α) ίσα σε όλα τα μέλη, β) ανάλογα με τις συναλλαγές τους με το συνεταιρισμό (π.χ., ποσότητα γάλακτος που παραδίδουν στο συνεταιρισμό), ή γ) με άλλο τρόπο;	Συνεντεύξεις με τους αρμόδιους διευθυντές	Επικοινωνία με το Δ.Σ. και τους διευθυντές των αρμόδιων τμημάτων •Αναζήτηση ιστορικών στοιχείων και τρόποι αντιμετώπισης
17	Έχει κάθε μέλος συνεισφέρει κεφάλαια στο συνεταιρισμό αναλογικά με τις συναλλαγές του, και αν αυτό το ποσό προσαρμόζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα;	Συνεντεύξεις με τους αρμόδιους διευθυντές	Επικοινωνία με το Δ.Σ. και τους διευθυντές των αρμόδιων τμημάτων •Αναζήτηση ιστορικών στοιχείων και τρόποι αντιμετώπισης
18	Πόσα κεφάλαια που επενδύουν σε επένδυση των μελών, των μελών του ΔΣ, και του προσωπικού (ποσά ανά έτος και πολιτική επί του θέματος);	Συνεντεύξεις με τους αρμόδιους διευθυντές	Επικοινωνία με το Δ.Σ. και τους διευθυντές των αρμόδιων τμημάτων •Αναζήτηση ιστορικών στοιχείων και τρόποι αντιμετώπισης

## Τέταρτο μέρος: Ενδεικτική περιγραφή της μορφής της περιπτώσιακής μελέτης

Σύμφωνα με τον Yin (2018) το τέταρτο μέρος του πρωτοκόλλου είναι αρκετά σημαντικό, αν και οι περισσότεροι ερευνητές το παραλείπουν. Παρόλο αυτά είναι αρκετά σημαντικό να υπάρχει στο πρωτόκολλο , διότι μας βοηθάει καλύτερα στο σχεδιασμό της μελέτης.

### Σχέδιο περιπτώσιακής μελέτης

1. Περίληψη
2. Εισαγωγή
3. Εννοιολογικό πλαίσιο
4. Μεθοδολογία έρευνας
5. Θεωρητικό υπόβαθρο
6. Συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα
7. Ανάλυση κύκλου ζωής ΘΕΣγάλα
8. Συμπεράσματα-Προτάσεις
9. Βιβλιογραφία

## Παράρτημα 2

### Χρηματοοικονομική ανάλυση

Όπως ισχύει και για τα άλλα είδη επιχειρήσεων, έτσι και στους αγροτικούς συνεταιρισμούς μια από τις πιο σημαντικές πηγές πληροφοριών για την δραστηριότητα και τη βιωσιμότητα τους, είναι οι λογιστικές καταστάσεις, όπως ο ισολογισμός και η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεων (ΚΑΧ)<sup>22</sup>. Σκοπός της ανάλυσης (financial analysis) είναι να μπορέσουμε να αποτυπώσουμε την παρούσα χρηματοοικονομική κατάσταση μέσω των βασικών χρηματοοικονομικών δεικτών (αριθμοδείκτες). Οι αριθμοδείκτες που θα χρησιμοποιηθούν για τη χρηματοοικονομική ανάλυση του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα είναι οι δείκτες αποδοτικότητας, ρευστότητας, κερδοφορίας, δανειακής επιβάρυνσης και μόχλευσης. Παρόλο που η χρηματοοικονομική ανάλυση αφορά ουσιαστικά το παρελθόν της επιχείρησης, επιχειρείται μέσω αυτής να εξαχθούν συμπεράσματα για το παρόν και το μέλλον αυτής (Garrison & Noreen, 2005). Για τη χρηματοοικονομική ανάλυση χρησιμοποιούνται χρηματοοικονομικές καταστάσεις όπως α) ισολογισμός, β) κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και γ) κατάσταση ταμειακών ροών. Αυτές είναι και οι κυριότερες χρηματοοικονομικές καταστάσεις από τις οποίες μπορεί κάποιος ενδιαφερόμενος να βγάλει συμπεράσματα για μια επιχείρηση. Επομένως η χρηματοοικονομική ανάλυση έχει μεγάλη σημασία τόσο για την ίδια την επιχείρηση αλλά και για όσους συναλλάσσονται με αυτήν. Οι κυριότεροι αριθμοδείκτες που θα χρησιμοποιηθούν παρουσιάζονται στην συνέχεια.

---

<sup>22</sup>Μεταξύ συνεταιρισμών και κεφαλαιουχικών επιχειρήσεων υπάρχει μια βασική διαφορά, η οποία παίζει σημαντικό ρόλο στην ερμηνεία της εκάστοτε χρηματοοικονομικής ανάλυσης. Η βασική αυτή διαφορά έχει να κάνει με το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα της λειτουργίας των δύο αυτών μορφών επιχειρήσεων. Μια επιχείρηση ιδιωτικού κεφαλαίου (π.χ. Α.Ε.) έχει ως πρωταρχικό στόχο να επιφέρει στο επενδύμενο κεφάλαιο το μέγιστο δυνατό κέρδος με την λιγότερη δυνατή θυσία. Από την άλλη πλευρά, μια συνεταιριστική οργάνωση – επιχείρηση έχει ως κύριο στόχο την εξυπηρέτηση των μελών της μέσω μιας συν-ιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης. Συνεπώς μια συνεταιριστική επιχείρηση αποσκοπεί στην ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών και κοινωνικών επιδιώξεων όλων των μελών που συμμετέχουν σε αυτήν (Κοντογεώργος & Σεργάκη, 2015). Για παράδειγμα μια επιχείρηση ιδιωτικού κεφαλαίου θέλει να έχει μεγάλο ποσοστό περιθωρίου κέρδους (ROS) επιδιώκοντας ίσως να προμηθεύεται πρώτες ύλες με χαμηλότερη τιμή, ενώ για έναν αγροτικό συνεταιρισμό αυξημένα κόστη πρώτων υλών σημαίνει καλύτερες τιμές για τα μέλη του, επομένως και χαμηλό ποσοστό περιθωρίου κέρδους.



## Χρηματοοικονομικοί δείκτες

Στην βιβλιογραφία υπάρχουν δεκάδες αριθμοδείκτες που μπορούν να αποτυπώσουν την χρηματοοικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης. Οι κυριότεροι και ευρέως χρησιμοποιούμενοι δείκτες στην ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων χωρίζονται στις εξής κατηγορίες (Νιάρχος, 2002).

1. Αριθμοδείκτες κερδοφορίας (Profitability ratios) : Με τους συγκεκριμένους αριθμοδείκτες μετράτε η αποδοτικότητα μιας επιχείρησης – συνεταιρισμού, η δυναμικότητα των κερδών της και η ικανότητα της διοικήσεως της.  
Ουσιαστικά με τους αυτούς τους αριθμοδείκτες μετράτε ο βαθμός επιτυχίας ή αποτυχίας ενός οργανισμού σε δεδομένη χρονική περίοδο.
2. Αριθμοδείκτες δραστηριότητας (Activity ratios) : Αυτοί οι αριθμοδείκτες χρησιμοποιούνται προκειμένου να μετρηθεί ο βαθμός αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού στη χρησιμοποίηση των περιουσιακών του στοιχείων.  
Δηλαδή πόσο ικανοποιητικά χρησιμοποιούνται ή όχι τα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης.
3. Αριθμοδείκτες ρευστότητας (Liquidity ratios) : Χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό τόσο της βραχυχρόνιας οικονομικής θέσεως ενός οργανισμού όσο και της ικανότητας της να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.
4. Αριθμοδείκτες διαρθρώσεως κεφαλαίου και βιωσιμότητας ( Financial structure and viability ratios) : Εκτιμάται η μακροχρόνια ικανότητα μιας επιχειρήσεως να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της και ο βαθμός προστασίας που απολαμβάνουν οι πιστωτές της.
5. Αριθμοδείκτες επενδύσεων ή επενδυτικοί αριθμοδείκτες (Investment ratios): Οι αριθμοδείκτες αυτοί δείχνουν τον αριθμό των μετοχών μιας επιχειρήσεως και την χρημαστιριακή τους τιμή, τα μερίσματα και τα άλλα περιουσιακά της στοιχεία.

## Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας

### Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους

Αυτός ο αριθμοδείκτης δείχνει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης, καθώς και την πολιτική τιμών αυτής. Μια επιχείρηση ιδιωτικού κεφαλαίου πρέπει να έχει αρκετά μεγάλο ποσοστό μικτού κέρδους για να μπορέσει να θεωρηθεί επιτυχημένη και να μπορέσει επίσης να καλύψει τα λειτουργικά και τα άλλα έξοδα της, έτσι ώστε να είναι σε θέση να έχει ένα ικανοποιητικό καθαρό κέρδος. Στην περίπτωση της παρούσας μελέτης που ο υπό μελέτη οργανισμός είναι ένας αγροτικός συνεταιρισμός, ο δείκτης αυτός ίσως να μην μπορέσει να μας δώσει τα επιδιωκόμενα συμπεράσματα, όπως γίνεται με τις κεφαλαιουχικές εταιρίες. Είναι πιθανό η υψηλή τιμή του μικτού περιθωρίου κέρδους δείχνει της ικανότητα της επιχείρησης να αγοράζει φθηνές πρώτες ύλες και να πουλάει τα προϊόντα της σε υψηλές τιμές. Όσο μεγαλύτερος είναι ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης τόσο καλύτερη από άποψη κερδών είναι η θέση της επιχείρησης (Νιάρχος, 2002).

$$\text{Μικτό περιθώριο κέρδους} = \frac{\text{Μικτά κέρδη}}{\text{Συνολικές πωλήσεις}}$$

### Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων

Πρόκειται για έναν σημαντικό αριθμοδείκτη ο οποίος μετρά την αποτελεσματικότητα με την οποία τα κεφάλαια της επιχείρησης απασχολούνται σε αυτήν. Ένας χαμηλός αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων, μας δείχνει ότι ο οργανισμός ίσως πάσχει σε κάποιο τομέα του ( ανεπαρκής διοίκηση, χαμηλή παραγωγικότητα, χωρίς όμως να μπορούμε να εντοπίσουμε τα αδύνατα σημεία μόνο από τον εν λόγω αριθμοδείκτη. Αντίθετα, ένας υψηλός αριθμός αποτελεί ένδειξη ότι ο οργανισμός πορεύεται σε σωστή κατεύθυνση που μπορεί να οφείλεται στην ικανότητα της διοίκησης, στις ευνοϊκές συνθήκες οικονομίας, στην εύστοχη χρησιμοποίηση των ιδίων κεφαλαίων. (Νιάρχος, 2002).

$$\text{Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων} = \frac{\text{Καθαρά λειτουργικά κέρδη}}{\text{Σύνολο ιδίων κεφαλαίων}}$$

## Δείκτης μόχλευσης

Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης μας δείχνει ουσιαστικά ποιο ποσοστό των αναγκών της εταιρίας καλύπτεται από τα ίδια κεφάλαια. Η επίδραση των δανειακών κεφαλαίων στα κέρδη ενός οργανισμού είναι θετική και επωφελής, εφόσον η αποδοτικότητα των ίδιων κεφαλαίων είναι μεγαλύτερη από την αποδοτικότητα του συνόλου των απασχολούμενων κεφαλαίων. Όταν ο αριθμοδείκτης αυτός είναι μεγαλύτερος της μονάδας τότε μπορούμε να πούμε ότι η επίδραση από την χρήση ξένων κεφαλαίων είναι θετική ενώ όταν είναι μικρότερος της μονάδας τότε είναι αρνητική (Νιάρχος, 2002).

$$\text{Δείκτης μόχλευσης} = \frac{\text{Ίδια κεφάλαια}}{\text{Σύνολο ενεργητικού}}$$

## Δείκτες ρευστότητας

Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας μας είναι χρήσιμοι ώστε να προσδιορίσουμε την βραχυχρόνια οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης, καθώς επίσης και την ικανότητα της να ανταποκρίνεται στις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της. Κάποια από τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση της είναι το κυκλοφορούν ενεργητικό και οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις. Οι συγκεκριμένοι αριθμοδείκτες χρησιμοποιούνται για να δείξουν τον τρόπο που η επιχείρηση απασχολεί τα κεφάλαια κίνησης, δίνοντας έτσι απάντηση στο κατά πόσο μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της. Η οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης μπορεί να θεωρηθεί καλή εφόσον έχει επαρκή ρευστότητα (Κοντογεώργος & Σεργάκη, 2015).

## Δείκτης γενικής ρευστότητας

Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας δίνει τόσο το μέτρο ρευστότητας μιας επιχείρησης όσο και το περιθώριο ασφαλείας που διατηρεί η διοίκηση μια επιχείρησης, προκειμένου να αντιμετωπίζει οποιαδήποτε ανεπιθύμητη εξέλιξη στη ροή των κεφαλαίων κίνησης (Κοντογεώργος & Σεργάκη, 2015). Σε γενικές γραμμές ισχύει ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης γενικής ρευστότητας, τόσο καλύτερη από πλευρά ρευστότητας είναι η επιχείρηση. Ένας δείκτης γενικής ρευστότητας γύρω στο δυο θεωρείται ικανοποιητικός για μια εμπορική ή βιομηχανική επιχείρηση (Νιάρχος, 1994).

$$\text{Δείκτης γενικής ρευστότητας} = \frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$

## Αριθμοδείκτες δραστηριότητας

Σύμφωνα με τον Νιάρχο (2002) οι αριθμοδείκτες δραστηριότητας χρησιμοποιούνται για να δείξουν το πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποιεί μια επιχείρηση τα περιουσιακά της στοιχεία. Εάν το μέγεθος είναι πολύ μεγάλο, τότε οι δαπάνες θα είναι αυξημένες και τα κέρδη μειωμένα. Αντιθέτως, εάν το μέγεθος είναι πολύ μικρό, τότε σημαντικό μέρος του κέρδους των πωλήσεων θα χάνεται. Η διαχρονική ανάλυση τάσης στους συγκεκριμένους δείκτες αναδεικνύει προβλήματα ταμειακών ροών, ρευστότητας, επιβίωσης (Κοντογεώργος και Σεργάκη, 2015). Μερικοί από τους πιο σημαντικούς δείκτες δραστηριότητας είναι:

1. Αριθμοδείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων (Receivable turnover ratio)
2. Αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων (Inventories turnover ratio).
3. Αριθμοδείκτης ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων (Payable turnover ratio).
4. Αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού (Asset turnover ratio).
5. Αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας ιδίων κεφαλαίων (Owner's equity turnover ratio).

### Αριθμοδείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων (Receivable turnover ratio)

Αυτός ο αριθμοδείκτης μας δείχνει πόσες φορές κατά μέσο όρο, εισπράττονται οι απαιτήσεις μιας επιχείρησης κατά την διάρκεια μιας λογιστικής χρονιάς. Η μέση διάρκεια που περιμένει μια επιχείρηση να εισπράξει τις απαιτήσεις σημαίνει ουσιαστικά, το χρονικό διάστημα που μια επιχείρηση περιμένει από την στιγμή που πούλησε τα αγαθά ή τις υπηρεσίες τις μέχρι την στιγμή που θα εισπραχθούν αυτές. Με τον δείκτη αυτόν μπορούμε να βγάλουμε συμπεράσματα σχετικά με την πολιτική πίστωσης που έχει μια επιχείρηση. Προκειμένου να βρούμε τις πραγματικές ημέρες που μια επιχείρηση περιμένει μέχρι να εισπράξει τις απαιτήσεις πολλαπλασιάζουμε τις απαιτήσεις με 365 ημέρες και έπειτα διαιρούμε με το σύνολο των πωλήσεων (κύκλο εργασιών) (Νιάρχος, 2002).

$$\text{Δείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων} = \frac{\text{Απαιτήσεις} * 365 \text{ (ημέρες)}}{\text{Συνολικές πωλήσεις}}$$

### Αριθμοδείκτης ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων (Payable turnover ratio)

Παρόμοια με τον παραπάνω δείκτη, ο αριθμοδείκτης ταχύτητας εξόφλησης των υποχρεώσεων μας δείχνει σε πόσο καιρό η επιχείρηση καλύπτει τις υποχρεώσεις της. Οι πραγματικές ημέρες βρίσκονται εφόσον πολλαπλασιάσουμε τις υποχρεώσεις με 365 ημέρες και έπειτα διαιρέσουμε με το κόστος πωληθέντων. Συγκρίνοντας τους δύο τελευταίους δείκτες και εφόσον οι ημέρες είσπραξης απαιτήσεων είναι περισσότερες μέρες από την εξόφληση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων, τότε εξάγεται το συμπέρασμα ότι η επιχείρηση δίνει μια άτοκη χρηματοδότηση στους πιστωτές της (Νιάρχος, 2002).

### Αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού (Asset turnover ratio)

Αυτός ο αριθμοδείκτης μας δείχνει κατά πόσο η εταιρία χρησιμοποιεί τα περιουσιακά της στοιχεία προκειμένου να πραγματοποιεί τις πωλήσεις της. Ένας υψηλός δείκτης υποδηλώνει ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί εντατικά τα περιουσιακά της στοιχεία, προκειμένου να πραγματοποιεί τις πωλήσεις της. Αντίθετα, ένας χαμηλός δείκτης αποτελεί ένδειξη ότι η επιχείρηση δεν χρησιμοποιεί εντατικά τα περιουσιακά της στοιχεία. Ο δείκτης αυτός δείχνει τα έσοδα, τα οποία δημιουργεί κάθε ευρώ που έχει επενδυθεί στο ενεργητικό της επιχείρησης. Για παράδειγμα, εάν ο δείκτης είναι ίσος με την μονάδα, αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση πραγματοποίησε πωλήσεις ενός ευρώ για κάθε ευρώ που επενδύθηκε στο ενεργητικό της.

$$\text{Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού} = \frac{\text{Συνολικές πωλήσεις}}{\text{Σύνολο ενεργητικού}}$$

## Αριθμοδείκτες διαρθρώσεως κεφαλαίου και βιωσιμότητας (Financial structure and viability ratios)

Η διαδικασία εύρεσης του συγκεκριμένου αριθμοδείκτη μας βοηθάει στον προσδιορισμό της οικονομικής κατάστασης μιας επιχείρησης και μακροπρόθεσμα περιλαμβάνει την ανάλυση της διάρθρωσης των κεφαλαίων της. Με τον όρο διάρθρωση κεφαλαίων περιγράφεται το είδος και η σχέση των κεφαλαίων μιας επιχείρησης, π.χ. τα ίδια κεφάλαια ή τα μόνιμα, και τις υποχρεώσεις της (βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες). Τα ίδια κεφάλαια εκτίθενται σε περισσότερους κινδύνους απ' ό,τι τα δανειακά διότι αν μια επιχείρηση αντιμετωπίσει δυσκολίες στην αποπληρωμή των δανείων της (τόκοι και κεφάλαιο) αυτό γίνεται σε βάρος των ιδίων κεφαλαίων της (Κοντογεώργος & Σεργάκη 2015).

## Αριθμοδείκτης ξένων προς ίδια κεφαλαίων

Ο δείκτης αυτός χρησιμοποιείται προκειμένου να διαπιστωθεί εάν υπάρχει ή όχι μεγάλη διαφορά μεταξύ ιδίων και ξένων κεφαλαίων. Με άλλα λόγια μας δείχνει εάν η επιχείρηση έχει δανειστεί μεγάλα κεφάλαια για την λειτουργία της (υπερδανεισμός). Όσο μεγαλύτερος είναι ο συγκεκριμένος δείκτης σημαίνει ότι τόσο περισσότερο έχει δανειστεί η επιχείρηση για την χρησιμοποίηση των περιουσιακών της στοιχείων (Νιάρχος, 1994).