

ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΓΕΩΡΓΙΑΣ

Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία

Στρατηγικές ιδιοκτησίας και διοίκησης ενός αγροτικού συνεταιρισμού ως μέσο εξασφάλισης της συνοχής των μελών του: η περίπτωση του Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή

Χαράλαμπος Α. Παρλόγλου

Επιβλέπων καθηγητής:

Ευστάθιος Κλωνάρης, Καθηγητής ΓΠΑ

ΑΘΗΝΑ 2022

**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ**

Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία

Στρατηγικές ιδιοκτησίας και διοίκησης ενός αγροτικού συνεταιρισμού ως μέσο εξασφάλισης της συνοχής των μελών του: η περίπτωση του ΑΣ Πήγασος Αγροδιατροφή

“Ownership and management strategies of an agricultural cooperative as a means of ensuring the cohesion of its members: The case of A.S. Pegasus Agri-food”

Χαράλαμπος Α. Παρλόγλου

Εξεταστική επιτροπή:

Ευστάθιος Κλωνάρης, Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)

Κωνσταντίνος Ηλιόπουλος, Διευθυντής ΙΝ.ΑΓΡ.ΟΚ. (συνεπιβλέπων)

Κωνσταντίνος Τσιμπούκας, Καθηγητής ΓΠΑ

Στρατηγικές ιδιοκτησίας και διοίκησης ενός αγροτικού συνεταιρισμού ως μέσο εξασφάλισης της συνοχής των μελών του: η περίπτωση του ΑΣ Πήγασος Αγροδιατροφή

ΠΜΣ: Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων & Γεωργίας

Τμήμα Αγροτικής Ανάπτυξης & Οικονομίας

Τμήμα Επιστήμης Τροφίμων & Διατροφής του Ανθρώπου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να εξετάσει το πώς μπορεί ένας αγροτικός συνεταιρισμός να χρησιμοποιήσει την οργανωτική του δομή, ώστε να διατηρήσει την συνοχή και το ενδιαφέρον των μελών του, καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του. Να εξετάσει δηλαδή, το ιδιοκτησιακό μοντέλο ενός συνεταιρισμού, και να προτείνει ένα μοντέλο το οποίο μπορεί να έχει καλή εφαρμογή στους ελληνικούς αγροτικούς συνεταιρισμούς. Για το λόγω αυτό επιλέχθηκε η ανάλυση της ζωής και της δομής του Αγροτικού Συνεταιρισμού Πήγασος Αγροδιατροφή. Η εργασία αποτελεί περιπτωσιολογική μελέτη, και είναι βασισμένη στη θεωρία του Yin (2018). Η ανάλυση βασίστηκε στη θεωρία του Κύκλου Ζωής Αγροτικών Συνεταιρισμών (Cook, 2018, 2009, 1995), και στοιχεία από τη Θεωρία της Συνεταιριστικής Επιχείρησης (Hansmann, 1996 · Chaddad & Iliopoulos, 2013 · Chadad & Cook, 2004 · Iliopoulos, 2014 · Cook & Iliopoulos, 2016). Η ανάλυση στηρίζεται σε πρωτογενή στοιχεία που συλλέχθηκαν για τη ζωή και την δομή του Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή μέσω προσωπικών συνεντεύξεων αλλά και δευτερογενή στοιχεία για τον συνεταιρισμό όπως το καταστατικό του και τα οικονομικά του στοιχεία. Όπως γίνεται κατανοητό από τα αποτελέσματα της μελέτης, το δομικό πλαίσιο του παραδοσιακού συνεταιρισμού, αλλά και η παραδοσιακή δομή διοίκησης δεν επιτρέπουν της αποτελεσματική διοίκηση ενός συνεταιρισμού, και αυτό εντείνεται στην περίπτωση ενός συνεταιρισμού με πολλές διαφορετικές δραστηριότητες. Ώς αποτέλεσμα παρατηρείται η αδυναμία της οργάνωσης να ανταπεξέλθει στο αυξανόμενο κόστος ιδιοκτησίας, που είναι αποτέλεσμα των ελλειπών ή ασαφών καθορισμένων δικαιωμάτων ιδιοκτησίας. Φαίνεται, πως απαιτούνται δομικές αλλαγές, για την αντιμετώπιση της ετερογένειας των μελών, και αναθεώρηση του παραδοσιακού συνεταιριστικού μοντέλου στα πλαίσια της Θεωρίας της Συνεταιριστικής Επιχείρησης, ωστόσο παραμένει το ερώτημα, αν και πότε είναι έτοιμος ένας συνεταιρισμός αλλά και τα μέλη του, να επανακαθοριστούν τα δικαιώματα ιδιοκτησίας.

Επιστημονική περιοχή: Οργανωτική δομή αγροτικών συνεταιρισμών

Λέξεις κλειδιά: Κύκλος Ζωής Αγροτικών Συνεταιρισμών, Δικαιώματα ιδιοκτησίας αγροτικών συνεταιρισμών, Κόστος ιδιοκτησίας, Διοίκηση αγροτικών συνεταιρισμών, Δομή αγροτικών συνεταιρισμών, Αγροτικός Συνεταιρισμός Πήγασος Αγροδιατροφή

Ownership and management strategies of an agricultural cooperative as a means of ensuring the cohesion of its members: The case of DP Pegasus Agri-food

MBA: Master of Business Administration Food & Agribusiness

Department of Rural Development and Economy

Department of Food Science & Human Nutrition

ABSTRACT

Purpose of this thesis is to examine how an agricultural cooperative can use its organizational structure to maintain the cohesion and interest of its members throughout its life. That is, to examine the ownership model of a cooperative, and to propose a model that can be well applied in Greek agricultural cooperatives. For this reason, the analysis of the lifecycle and organizational structure of the “Agricultural Cooperative Pegasus Agri-food” was selected. This thesis is a case study and is based on the theory of Yin (2018). The analysis was based on the theory of the Life Cycle of Agricultural Cooperatives (Cook, 2018, 2009, 1995), and data from the Theory of Cooperative Enterprise (Hansmann, 1996; Chaddad & Iliopoulos, 2013; Chadad & Cook, 2004; Iliopoulos, 2014; Cook & Iliopoulos, 2016). The analysis is based on primary data collected about the life and structure of AS. Pegasus Agri-food through personal interviews but also secondary information about the cooperative such as its articles of association and financial data. As it is understood from the results of the study, the structural framework of the traditional cooperative, but also the traditional management structure does not allow the effective management of a cooperative, and this is intensified in the case of a multi-purpose cooperative. As a result, the cooperative is unable to cope with the rising cost of ownership, which is a result of insufficiently or vaguely defined property rights. It seems that structural changes are needed to address the heterogeneity of members, and a revision of the traditional cooperative model in the context of Cooperative Theory, but the question remains, when a cooperative and its members are ready to redefine the property rights.

Scientific area: Organizational structure of agricultural cooperatives

Keywords: Agricultural Cooperatives Life Cycle, Agricultural Cooperatives Property Rights, Ownership Costs, Agricultural Cooperatives Management, Agricultural Cooperatives Structure, Agricultural Cooperative Pegasus Agri-food

ΔΗΛΩΣΗ ΕΡΓΟΥ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος φοιτητής, (Παρλόγλου Χαράλαμπος), δηλώνω ρητά ότι η παρούσα Μεταπτυχιακή Εργασία με τίτλο «Οι στρατηγικές ιδιοκτησίας και διοίκησης ενός αγροτικού συνεταιρισμού ως μέσο εξασφάλισης της συνοχής των μελών του: Η περίπτωση του ΑΣ Πήγασος Αγροδιατροφή», καθώς και τα ηλεκτρονικά αρχεία και πηγαίοι κώδικες που αναπτύχθηκαν ή τροποποιήθηκαν στα πλαίσια αυτής της εργασίας και αναφέρονται ρητώς μέσα στο κείμενο που συνοδεύουν, και η οποία έχει εκπονηθεί στο ΔΠΜΣ Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας- MBA Food & Agribusiness του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών, υπό την επίβλεψη του/ης κ./κα. (Κλωνάρη Ευστάθιου), αποτελεί αποκλειστικά δικό μου, μη υποβοηθούμενο πόνημα, δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής. Τα σημεία όπου έχουν χρησιμοποιηθεί ιδέες, κείμενο, αρχεία ή / και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Η μεταπτυχιακή εργασία αυτή υποβάλλεται σε μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για την απονομή του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας» του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Δεν έχει υποβληθεί ποτέ πριν για οιοδήποτε λόγο ή για εξέταση σε οποιοδήποτε άλλο πανεπιστήμιο ή εκπαιδευτικό ίδρυμα της χώρας ή του εξωτερικού. Η εργασία αποτελεί προϊόν συνεργασίας του/της φοιτητή και του επιβλέποντος της εκπόνησής της. Τα φυσικά αυτά πρόσωπα έχουν και τα πνευματικά δικαιώματα στη δημοσίευση των αποτελεσμάτων της εργασίας σε επιστημονικά περιοδικά και συνέδρια. Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο. Με την άδειά μου, η παρούσα εργασία ελέγχθηκε από την Εξεταστική Επιτροπή μέσα από λογισμικό ανίχνευσης λογοκλοπής που διαθέτει το ΓΠΑ και διασταυρώθηκε η εγκυρότητα και η πρωτοτυπία της.

Παρλόγλου Χαράλαμπος

28/02/2022

(ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ)

(ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ) (Ημέρα, μήνας, έτος)

Στην οικογένειά μου
Αναστασία και Αναστάση

“...Τους Λαιστρυγόνες και τους Κύκλωπες,
τον άγριο Ποσειδώνα δεν θα συναντήσεις,
αν δεν τους κουβανείς μες στην ψυχή σου..”

Κ.Π. Καβάφης

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εκπόνηση της παρούσας μελέτης δεν θα ήταν δυνατή χωρίς την αρωγή, την καθοδήγηση, και την ουσιαστική βοήθεια του καθηγητή μου και Διευθυντή του Ινστιτούτου Αγροτικής Οικονομίας και Κοινωνιολογίας (ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ.), Δρ. Κωνσταντίνου Ηλιόπουλου, τον οποίο θέλω να ευχαριστήσω θερμά.

Ακόμη ευχαριστώ και τα άλλα μέλη της εξεταστικής επιτροπής, για την παρουσία, την εμπιστοσύνη και την βοήθεια που πρόσφεραν όπου ήταν απαραίτητο, κ. Ευστάθιο Κλωνάρη και κ. Κωνσταντίνο Τσιμπούκα, αμφότεροι καθηγητές του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω επίσης τον κ. Μάρκο Λέγγα, Πρόεδρο του Αγροτικού Συνεταιρισμού Πήγασος Αγροδιατροφή, για τις πολύτιμες πληροφορίες που μου έδωσε, χωρίς τις οποίες η εκπόνηση της παρούσας μελέτης δεν θα ήταν δυνατή, καθώς και για τα πράγματα που έμαθα μέσα από τις συναντήσεις μας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω το εκπαιδευτικό προσωπικό, του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών, αλλά και τους συμφοιτητές μου, καθώς οι γνώσεις που αποκόμισα, μέσω των μαθημάτων αλλά και της συνδιαλλαγής μαζί τους θα με βοηθούν στην επαγγελματική και όχι μόνο σταδιοδρομία μου.

Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου, που με στήριξε και με βοήθησε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας μελέτης.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΔΗΛΩΣΗ ΕΡΓΟΥ	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	6
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	8
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
1.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	11
1.2 ΟΙ ΕΓΧΩΡΙΟΙ ΑΓΡΟΤΙΚΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ, ΠΡΟΒΛΗΜΑ Η ΛΥΣΗ;	11
1.3 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	13
1.4 ΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ	13
1.5 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	15
2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ (ΑΣ)	15
2.2 ΝΕΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ	16
2.3 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ.....	19
2.4 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ.....	21
2.5 ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	27
2.6 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ	28
3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	28
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	28
3.2 ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ.....	28
3.3 ΣΥΛΛΟΓΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	29
3.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ.....	30
3.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	30
3.5 ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ.....	31
3.6 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΔΕΙΓΜΑ	31
3.7 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	32
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	32
4.2 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ Α.Σ. ΠΗΓΑΣΟΥ ΑΓΡΟΔΙΑΤΡΟΦΗ	34
4.2.1 ΠΡΩΤΗ ΦΑΣΗ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ	34
4.2.2 ΔΕΥΤΕΡΗ ΦΑΣΗ – ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....	36
4.2.3 ΤΡΙΤΗ ΦΑΣΗ – ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΔΟΞΑ, ΕΤΕΡΟΓΕΝΕΙΑ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ	40

4.2.4 ΤΕΤΑΡΤΗ ΦΑΣΗ: ΣΥΝΕΙΔΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΝΔΟΣΚΟΠΗΣΗ	48
4.2.5 ΠΕΜΠΤΗ ΦΑΣΗ: ΕΠΙΛΟΓΗ	53
4.3 Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ Α.Σ. ΠΗΓΑΣΟΣ ΑΓΡΟΔΙΑΤΡΟΦΗ	54
4.4 ΣΤΑΔΙΟ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ Α.Σ. ΠΗΓΑΣΟΣ ΑΓΡΟΔΙΑΤΡΟΦΗ	56
4.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	59
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	59
5.2 ΚΥΡΙΑ ΣΗΜΕΙΑ.....	60
5.2.1 ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΣΜΟΥ	60
5.2.2 ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΡΙΣΚΟΥ	62
5.2.3 ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	68
5. 3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ	71
6.1 ΠΕΡΙΛΗΨΗ	71
6.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	72
6.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	74
6.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	77
6.5 ΣΥΖΗΤΗΣΗ	78
6.6 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΕΤΑΙΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	80
Αναφορές	80

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΣΧΗΜΑ 1. Συνεταιριστικές δομές με περιορισμένα στα μέλη δικαιώματα ιδιοκτησίας.....	13
ΣΧΗΜΑ 2. Συνεταιριστικές δομές στις οποίες τα δικαιώματα ιδιοκτησίας δεν περιορίζονται στα μέλη	14
ΣΧΗΜΑ 3. Κύκλος ζωής Αγροτικών Συνεταιρισμών	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η επίδραση του ευνοϊκού μεσογειακού κλίματος, η ποικιλομορφία του εδάφους και η πλούσια βιοποικιλότητα παρέχουν στην αγροτική παραγωγή της Ελλάδας τη δυνατότητα παραγωγής μοναδικών προϊόντων και προϊόντων υψηλής ποιότητας, τα οποία σε συνδυασμό με την υψηλή τουριστική κίνηση της Ελλάδας μπορούν να γίνουν γνωστά στον υπόλοιπο κόσμο και να δημιουργήσουν ένα ισχυρό brand name (Αυγουλάς, 2017). Παρόλα τα προτερήματα, παρατηρείται πώς η ελληνική αγροτική παραγωγή δυσκολεύεται να ανταπεξέλθει στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που δημιουργείται από την ΕΕ και την παγκοσμιοποίηση του εμπορίου αγροτικών προϊόντων, αλλά και στην αυξανόμενη τάση κατανάλωσης τροφίμων υψηλής επεξεργασίας. Είναι γνωστό πως το ακαθάριστο γεωργικό εισόδημα ανά εκμετάλλευση είναι μεταξύ των χαμηλότερων της Ευρώπης των 27 κρατών-μελών, ενώ το εμπορικό αγροτικό ισοζύγιο ήταν θετικό για το έτος 2020 για πρώτη φορά μετά το 1984 (Ανον, 2021). Οι λόγοι αυτής της αδυναμίας εντοπίζονται στις διαρθρωτικές ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγροτικής παραγωγής όπως ο δυσίμος, δηλαδή ο διαχωρισμός των αγροτικών εκμεταλλεύσεων σε μεγάλες επαγγελματικές εκμεταλλεύσεις με χαρακτηριστικά που αποκρίνονται στον ευρωπαϊκό μέσο όρο και τις υπόλοιπες «υπολειμματικές» εκμεταλλεύσεις οι οποίες δεν είναι βιώσιμες (Βακάκης, 2007). Μία άλλη ιδιαιτερότητα είναι ο μεγάλος αριθμός εκμεταλλεύσεων με ευρεία γεωγραφική διασπορά και κατακερματισμένη προσφορά, και τέλος, το αγροτικό εργατικό δυναμικό το οποίο προέρχεται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από την αγροτική οικογένεια και το οποίο δεν επιλέγεται βάση ικανοτήτων (Βακάκης, 2007). Από τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε πώς η μέση αγροτική εκμετάλλευση δεν διαθέτει το απαραίτητο μέγεθος, ώστε να επενδύσει στη βιωσιμότητά της ή να εισέλθει στην αγορά με ικανοποιητικές προϋποθέσεις, στερείται της δυνατότητας να επιλέξει το κατάλληλο προσωπικό, και αντιμετωπίζει εμπόδια στην προώθηση των προϊόντων της, στη λήψη πληροφοριών από το περιβάλλον αλλά και στη σύμπραξη με άλλες εκμεταλλεύσεις.

1.2 ΟΙ ΕΓΧΩΡΙΟΙ ΑΓΡΟΤΙΚΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ, ΠΡΟΒΛΗΜΑ Η ΛΥΣΗ;

Τα μειονεκτήματα αυτά μπορούν να αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά μέσω αγροτικών συμπράξεων όπως οι αγροτικοί συνεταιρισμοί (Α.Σ.) και οι ομάδες παραγωγών (Ο.Π.). Αυτές οι συμπράξεις είναι ικανές να παράγουν ικανοποιητικά μεγέθη, να απασχολήσουν ικανά στελέχη, αλλά και να “μειώσουν” την απόσταση μεταξύ των αγροτών που τις απαρτίζουν, αλλά και μεταξύ των αγροτών και της αγοράς. Η συνεργασία στην Ελλάδα έχει μακρά ιστορία, αρχής γενομένης από την αρχαιότητα, ενώ απέκτησε συγκεκριμένη δομή κατά τον 18^ο και 19^ο αιώνα, και παρά τα θετικά παραδείγματα σε εφοδιαστικούς τομείς όπως η προμήθεια φαρμάκων σε φαρμακεία, ή σε μεταφορικούς τομείς όπως ταξί

και υπεραστικά ΚΤΕΛ, η παρουσία της στον αγροτικό χώρο χαρακτηρίζεται από πολιτικοποίηση και σε πολλές περιπτώσεις υστεροβουλία (Iliopoulos & Valentinov, 2012) (Κλήμης, 1999) Η διαπλοκή μεταξύ των μελών των Δ.Σ. των Α.Σ. έχει μακρά ιστορία και πολλά παραδείγματα ενώ χαρακτηριστική είναι η ταυτοποίηση του 90% των Α.Σ. ως εικονικούς, καθώς δεν πληρούν τις προϋποθέσεις ένταξης στο εθνικό μητρώο συνεταιρισμών (Ευθυμίου, 2017). Παράλληλα, πολλοί υπάρχοντες συνεταιρισμοί δεν εξυπηρετούν πραγματικές ανάγκες (Parachristou, 2009). Από την σχετική βιβλιογραφία προκύπτει πώς οι παθογένειες που δεν έχουν επιτρέψει στο συνεταιριστικό κίνημα να αναπτύξει το πλήρες δυναμικό του, και να αποτελέσει μοχλό ανάπτυξης για την ελληνική αγροτική παραγωγή έχουν τη ρίζα τους πρωτίστως σε πολιτικούς λόγους όπως η πολυνομία και οι συχνές αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία τους, αλλά και σε συναλλαγές των πολιτικών κομμάτων με ηγέτες των συνεταιρισμών (Iliopoulos & Valentinov, 2012). Οι Ηλιόπουλος και Valentinov (2012) σε έρευνα που πραγματοποίησαν σχετικά με τον καιροσκοπισμό στους ελληνικούς αγροτικούς συνεταιρισμούς, αναφέρουν πως, η πολιτική παρεμβατικότητα δεν θα ήταν δυνατή χωρίς την συγκατάθεση κάποιων ηγετών του συνεταιριστικού κινήματος, οι οποίοι συναινούσαν σε αυτές αναζητώντας πολιτικά ή άλλου είδους προσωπικά ανταλλάγματα.

Η μεγάλη διαφθορά στο χώρο είναι το ένα σκέλος του προβλήματος, με το άλλο να είναι η κακοδιαχείριση. Συνεταιρισμοί και συνεταιριστικές ενώσεις βρέθηκαν με υπέρογκα χρέη τα οποία δεν μπορούσαν να αποπληρώσουν, και αναγκάστηκαν σε πτώχευση και πώληση του συνόλου της ακίνητης περιουσίας τους, ενώ ηγέτες τους βρέθηκαν με ποινικές ευθύνες, πολλές φορές όχι άδικα (Ευθυμίου, 2017 · Iliopoulos & Valentinov, 2012).

Υπάρχουν βέβαια και περιπτώσεις που η αποτυχία τους δεν οφείλεται στην διαφθορά ή τις πολιτικές παρεμβάσεις. Μία τέτοια περίπτωση είναι ο γαλακτοκομικός συνεταιρισμός ΘΕΣΓΑΛΑ-ΠΙΕΣ ο οποίος, ενώ άρχισε με τις καλύτερες προθέσεις, από ανθρώπους που δεν είχαν προηγούμενη εμπειρία σχετική με το παλιό συνεταιριστικό “κατεστημένο”, και με ένα ενδιαφέρον επιχειρηματικό μοντέλο με αρκετά στοιχεία καινοτομίας, οδηγήθηκε σε καθεστώς πτώχευσης (Βαρθαλάμης & Ηλιόπουλος, 2020). Οι λόγοι έχουν να κάνουν με την απουσία συνεταιριστικής κουλτούρας, την απουσία στόχων, την ακατάλληλη δομή που επιλέχθηκε, την αναντιστοιχία του ύψους των επενδύσεων με την επένδυση κεφαλαίων από τα μέλη που οδήγησε σε υψηλό δανεισμό, την προσέλκυση μελών που δεν είχαν τους ίδιους στόχους με τα ιδρυτικά μέλη, αλλά και την απουσία στελεχών τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον με γνώση και εμπειρία στο “συνεταιρίζεσθαι” (Βαρθαλάμης & Ηλιόπουλος, 2020). Απότοκο της αποτυχίας πολλών ελληνικών αγροτικών συνεταιρισμών, αλλά και των λόγων που την επέφεραν είναι η

έλλειψη εμπιστοσύνης και η καχυποψία για τους συνεταιρισμούς η οποία σε συνδυασμό με την έλλειψη εκπαίδευσης στις αρχές και την λειτουργία των συνεταιρισμών οδήγησε σε μία κουλτούρα μη συνεργασίας μεταξύ των παραγωγών. Στον αντίποδα, υπάρχουν αγροτικοί συνεταιρισμοί οι οποίοι πέτυχαν και πετυχαίνουν να αναπτύσσονται παρά τις δυσκολίες που επιβάλλει το πλήθος των μελών τους. Συνεταιρισμοί όπως ο Αγροτικός Γαλακτοκομικός Συνεταιρισμός Καλαβρύτων, ο Αγροτικός Πτηνοτροφικός Συνεταιρισμός Πίνδος, ο ΑΣΕΠΟΠ Βελβεντού και άλλοι

1.3 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Οι λόγοι της απαξίωσης της αγροτικής συνεργατικότητας, αλλά και η σημασία και ο κομβικός ρόλος που μπορεί να παίξει στην ανάπτυξη της αγροτικής παραγωγής και των συντελεστών της έχουν αναλυθεί επαρκώς σε προηγούμενες εργασίες, με τους κυριότερους να αναφέρονται παραπάνω. Ζητούμενο είναι πώς αυτή η απαξίωση μπορεί να αντιστραφεί, και οι παραγωγοί, οι καταναλωτές και η κοινωνία να επωφεληθούν από την συνεργατικότητα. Ός γνωστόν, ο θεμέλιος λίθος των συνεταιρισμών και το σημαντικότερο “κεφάλαιό” τους είναι τα μέλη τους, καθώς αποτελούν τους ιδιοκτήτες, τους προμηθευτές αλλά και πελάτες, και τους βασικούς χρήστες των υπηρεσιών τους, ενώ τις σχέσεις των μελών με τις συνεταιριστικές οργανώσεις καθορίζει το νομικό πλαίσιο αλλά και η δομή της οργάνωσης. Στόχος της παρούσας μελέτης είναι η κατανόηση των διαφόρων τύπων οργανωτικών δομών των συνεταιριστικών οργάνωσεων, και η πρόταση μοντέλων ιδιοκτησίας και διοίκησης, τα οποία μπορούν να εξασφαλίσουν τη συνοχή των μελών και την πιστότητά τους στον συνεταιρισμό που ανήκουν και αποτελούν τους ιδιοκτήτες τους.

1.4 ΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η παρούσα μελέτη αποτελείται από έξι κεφάλαια. Μετά το παρόν εισαγωγικό κεφάλαιο, ακολουθεί το δεύτερο κεφάλαιο στο οποίο παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης, το οποίο αποτελείται από το θεωρητικό πλαίσιο του Κύκλου Ζωής Αγροτικών Συνεταιρισμών (Cook, 2018, 2009, 1995), και τη Θεωρία των συνεταιριστικών επιχειρήσεων (Hansmann, 1996 · Chaddad & Iliopoulos, 2013 · Chadad & Cook, 2004 · Iliopoulos, 2014 · Cook & Iliopoulos, 2016). Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία της μελέτης, και αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο της περιπτώσιολογικής μελέτης όπως έχει περιγραφεί από τον Yin (2018). Στο επόμενο, τέταρτο κατά σειρά κεφάλαιο ακολουθεί παρουσίαση και ανάλυση των πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων που συλλέχθηκαν, ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα κύρια σημεία ενδιαφέροντος της ανάλυσης του τέταρτου κεφαλαίου. Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζεται το συμπέρασμα της μελέτης, προτείνονται λύσεις, και ακολουθεί συζήτηση επί του θέματος και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Ακολουθεί εκτενής παρουσίαση της βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήθηκε.

1.5 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο παρόν κεφάλαιο δίνεται μία σύντομη περιγραφή των εν Ελλάδι συνεταιρισμών, ενώ αιτιολογείται η επιλογή της εκπόνησης της παρούσας μελέτης στο πεδίο της διοίκησης των αγροτικών συνεταιρισμών. Τέλος, περιγράφεται ο στόχος της μελέτης και τίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ (ΑΣ)

Σύμφωνα με τη Διεθνή Συνεταιριστική Συμμαχία (ΔΣΕ) (International Cooperative Alliance-ICA):

«συνεταιρισμός είναι μια αυτόνομη ένωση προσώπων που ενώνονται οικειοθελώς για να καλύψουν τις κοινές οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές ανάγκες και επιδιώξεις τους μέσω μιας κοινής ιδιοκτησίας και δημοκρατικά ελεγχόμενης επιχείρησης»¹

Ο Dunn (1988, 85), υποστηρίζει πως «η βασική διαφορά μεταξύ των συνεταιρισμών και των υπολοίπων μορφών εταιρειών έγκειται στην σχέση των συμφερόντων των χρηστών (μελών) με τα δικαιώματα ιδιοκτησίας και διοίκησης», ενώ συνόψισε τις αρχές λειτουργίας των συνεταιρισμών στις ακόλουθες τρεις:

- Οι ιδιοκτήτες και χρηματοδότες του συνεταιρισμού είναι οι χρήστες των υπηρεσιών του.
- Αυτοί που διοικούν τον συνεταιρισμό είναι και αυτοί που απολαμβάνουν τις υπηρεσίες του.
- Ο μοναδικός σκοπός του συνεταιρισμού είναι να παρέχει πλεονεκτήματα στους χρήστες των υπηρεσιών του, στη βάση της χρήσης του.

Ο ίδιος συγγραφέας συνοψίζει «συνεταιρισμός είναι μία εταιρική μορφή που απευθύνεται σε ιδιοκτήτες οι οποίοι επιθυμούν παράλληλα να είναι και οι χρήστες των υπηρεσιών που προσφέρονται των οποίων τα οφέλη προέρχονται και διανέμονται βάση της χρήσης του» (Dunn, 1988, 85).

Εκ των δύο διατυπώσεων, πιο κοντά στα σημερινά δεδομένα αλλά και τις μελλοντικές τάσεις στον αγροδιατροφικό τομέα, είναι η διατύπωση του Dunn, καθώς αφήνει περισσότερα περιθώρια ευελιξίας σχετικά με την ιδιοκτησία και τη διοίκηση του συνεταιρισμού (Bijman et al., 2012). Σε κάθε περίπτωση, ίσως στο μέλλον να χρειαστεί ένας νέος ορισμός του συνεταιρισμού και των αρχών που διέπουν τη λειτουργία του, που να προσδίδει μεγαλύτερη ευελιξία. Στα πλαίσια αυτής της μελέτης θα μας απασχολήσουν δύο έννοιες, τα δικαιώματα διοίκησης, που αφορούν στο δικαίωμα λήψης αποφάσεων σχετικά με τη χρήση περιουσιακών στοιχείων, και τα δικαιώματα ιδιοκτησίας, που αφορούν το δικαίωμα στην διανομή των καθαρών εσόδων, από το οποίο προκύπτει και το επιχειρηματικό ρίσκο (Chaddad and Cook, 2004, Chaddad and Iliopoulos, 2013).

¹ <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>

2.2 ΝΕΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί με την κλασική παραδοσιακή δομή που γνωρίζουμε, αναμφίβολα προσέφεραν πολλά στα μέλη τους κατά το παρελθόν, και συνεχίζουν να προσφέρουν μέχρι και σήμερα. Ωστόσο, ισχυρές τάσεις στον αγροδιατροφικό χώρο που χαρακτηρίζονται από την αυξανόμενη βιομηχανοποίηση και την υψηλή εξωστρέφεια, απαιτούν σημαντικές επενδύσεις οι οποίες είναι δύσκολο να αναληφθούν από έναν αγροτικό συνεταιρισμό με παραδοσιακή δομή, λόγω των περιορισμών στην άντληση κεφαλαίων που αυτή επιβάλλει (Chaddad & Cook, 2004) Για να αντιμετωπίσουν τον κίνδυνο να τεθούν εκτός ανταγωνισμού, εξαιτίας της αδυναμίας να συλλέξουν κεφάλαια για νέες επενδύσεις, πολλοί αγροτικοί συνεταιρισμοί προχώρησαν σε καινοτομίες που αφορούν τα δικαιώματα ιδιοκτησίας και διοίκησης. Με αυτό τον τρόπο αποσκοπούν να αντλήσουν κεφάλαια από επενδυτές ή/και από μέλη τους, να δημιουργήσουν κοινοπραξίες με εταιρείες, να δημιουργήσουν θυγατρικές σε συνεργασία με άλλους συνεταιρισμούς ή εταιρείες κ.ο.κ. (Chaddad & Cook, 2004).

Οι Chaddad & Cook (2004) πρότειναν μία νέα τυπολογία διαφορετικών αγροτικών συνεταιρισμών βασισμένη στις έννοιες των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας και διοίκησης. Με βάση την τυπολογία τους, οι διάφοροι τύποι συνεταιρισμών μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες: σε αυτούς που τα δικαιώματα ιδιοκτησίας περιορίζονται στα μέλη, και σε αυτούς που τα δικαιώματα ιδιοκτησίας δεν περιορίζονται μόνο στα μέλη.

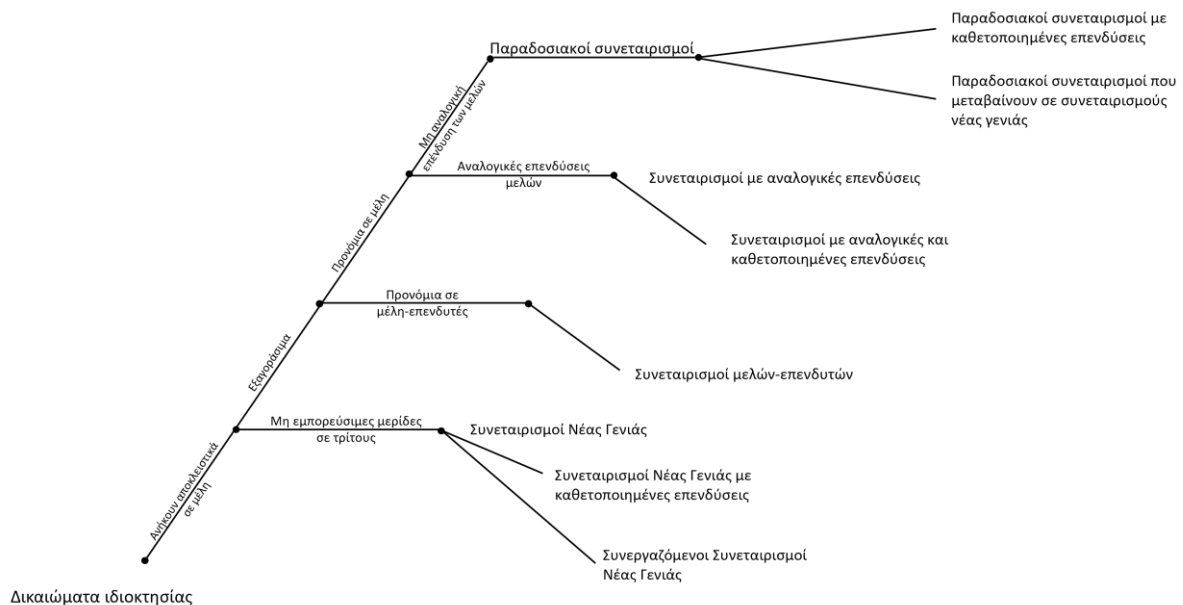
Στην πρώτη κατηγορία βρίσκονται οι:

- Παραδοσιακοί αγροτικοί συνεταιρισμοί, των οποίων τα δικαιώματα ιδιοκτησίας και διοίκησης ανήκουν αποκλειστικά σε μέλη, ενώ τα δικαιώματα είσπραξης πλεονασμάτων και καθαρών κερδών είναι μη-μεταβιβάσιμα και μη-αποτιμήςιμα.
- Συνεταιρισμοί με αναλογικές επενδύσεις, οι οποίοι ταυτίζονται πλήρως με τους παραδοσιακούς συνεταιρισμούς, με τη διαφορά ότι τα μέλη επενδύουν στην οργάνωση ανάλογα με την χρήση των υπηρεσιών της. Με αυτό τον τρόπο οι οργανώσεις αυτής της δομής αντιμετωπίζουν την ετερογένεια των προτιμήσεων των μελών τους, παρέχοντας τη δυνατότητα σε μέλη που προτιμούν μία επένδυση να επενδύσουν σε αυτή περισσότερο από μέλη που δεν την επιθυμούν, καταργώντας έτσι, στην πράξη την αναλογική με την ιδιοκτησία επενδυτική συνεισφορά .
- Συνεταιρισμοί όπου τα μέλη έχουν το διπλό ρόλο του ιδιοκτήτη και του επενδυτή. Σε αυτού του είδους τους συνεταιρισμούς τα πλεονάσματα διατίθενται στα μέλη ανάλογα και με το ύψος των μερίδων που διαθέτουν, πέρα από την ιδιότητά τους ως μέλη. Αυτό γίνεται αναλογικά με τις

συνεταιριστικές μερίδες των μελών, αλλά και μέσω της αποτίμησης των μερίδων των μελών. Επιπροσθέτως, μία υποκατηγορία είναι οι συνεταιρισμοί μελών-επενδυτών με κάθετη ολοκλήρωση.

- Συνεταιρισμοί νέας γενιάς, όπου τα δικαιώματα ιδιοκτησίας και διανομής πλεονασμάτων είναι εμπορεύσιμα μόνο μεταξύ των μελών, όμως το κάθε μέλος έχει την υποχρέωση να κατέχει μερίδες και δικαιώματα παράδοσης προϊόντος αναλογικά με την χρήση του συνεταιρισμού. Τα τελευταία συνήθως είναι εμπορεύσιμα.

Σχήμα 1: Συνεταιριστικές δομές ως προς τα δικαιώματα ιδιοκτησίας



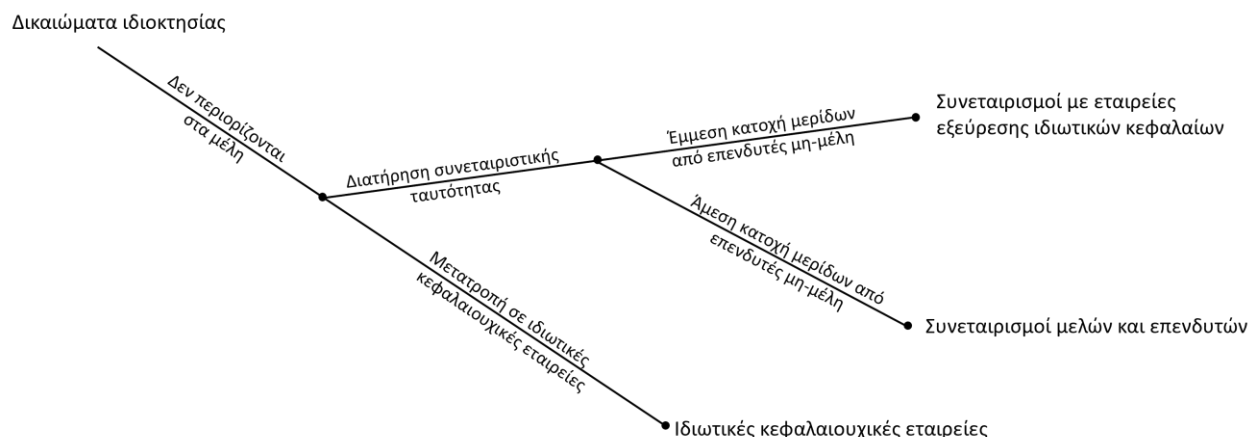
Πηγή: Chaddad & Cook (2004, 2)

Στη δεύτερη κατηγορία, όπου τα δικαιώματα ιδιοκτησίας δεν περιορίζονται στα μέλη, ανήκουν οι:

- Συνεταιρισμοί που κατέχουν εταιρείες εξεύρεσης κεφαλαίων. Οι εταιρείες αυτές ανήκουν μερικώς ή εξ'ολοκλήρου σε συνεταιρισμούς, και παρέχουν τη δυνατότητα σε εξωτερικούς επενδυτές να κατέχουν δικαιώματα ιδιοκτησίας, υπό τη μορφή μετοχών. Έτσι, ο συνεταιρισμός ανήκει και διοικείται από τα μέλη του, ενώ μπορεί να χρηματοδοτηθεί από επενδυτές εμμέσως.
- Στους συνεταιρισμούς που επιτρέπουν την κατοχή μερίδων από επενδυτές-μη μέλη, διαφορετικής μορφής από αυτές των μελών του συνεταιρισμού και ενδεχομένως χωρίς δικαίωμα συμμετοχής στις ψηφοφορίες που καθορίζουν τις αποφάσεις του συνεταιρισμού.

- Συνεταιρισμούς που έχουν μετατραπεί σε ιδιωτικές κεφαλαιουχικές εταιρείες, χωρίς διαχωρισμό δικαιωμάτων μεταξύ των μελών τους, και λειτουργώντας εξ'ολοκλήρου ως τέτοιες εταιρείες. Αυτή η επιλογή αποτελεί de facto έξοδο από τον συνεταιριστικό χώρο.

Σχήμα 2: Συνεταιριστικές δομές στις οποίες τα δικαιώματα ιδιοκτησίας δεν περιορίζονται στα μέλη



Πηγή: Chaddad & Cook (2004, 3)

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί δημιουργήθηκαν για να εξισορροπήσουν την διαφορά διαπραγματευτικής ισχύος μεταξύ των αγροτών και των εμπόρων/μεσαζόντων (Hansmann, 1996) (Cook, 1993, 1995, 2018). Μπορούμε να πούμε πως η δυναμική που εξώθησε τα μέλη στην ίδρυση τέτοιων οργανώσεων είναι η προστασία τους από ισχυρότερες δυνάμεις της αγοράς, σε αντίθεση με τους οργανισμούς που αποτελούν τη μετεξέλιξή τους, οι οποίοι απεμπολούν κάποια οργανωτικά στοιχεία των προκατόχων τους, και στρέφονται στην αγορά για εξεύρεση κεφαλαίων με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, και γίνονται έτσι πιο επιθετικοί (Chaddad & Cook, 2004)

Θα μπορούσαμε να ταξινομήσουμε αυτές τις διαφορετικές συνεταιριστικές δομές σε ένα άξονα που τα δύο άκρα του θα αντιπροσωπεύουν το χαρακτήρα της συνεταιριστικής οργάνωσης. Στο ένα άκρο, αυτό της αμυντικής προσέγγισης τοποθετείται ο παραδοσιακός συνεταιρισμός, ενώ στο άλλο άκρο, αυτό της επιθετικής προσέλευσης κεφαλαίων, η ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρεία. Η τοποθέτηση των υπολοίπων δομών αντικατοπτρίζει τον βαθμό "φιλελευθεροποίησης" τους, δηλαδή πόσα από τα δικαιώματα ιδιοκτησίας έχουν απεμπολήσει, και σε ποιό βαθμό στην προσπάθειά τους να προσελκύσουν επενδυτικά κεφάλαια. Ο παραδοσιακός συνεταιρισμός χαρακτηρίζεται από προστατευτισμό έναντι της αγοράς, με τον βασικό σκοπό ίδρυσής του να αποτελεί διαχρονικά την προστασία των παραγωγών και την καλύτερη τοποθέτησή τους στην αγορά. (Hansmann, 1996) (Cook, 1995, 2009, 2018) Εν αντιθέσει, η ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρεία, που είναι η επιθετικότερη μορφή μετεξέλιξης ενός

συνεταιρισμού, λειτουργεί πλέον ως κομμάτι της αγοράς, και ανταγωνίζεται μέσα σε αυτήν, χωρίς την προστασία που της εξασφαλίζουν οι ευνοϊκές νομοθετικές ρυθμίσεις, με αντάλλαγμα την ελεύθερη και δίχως περιορισμούς -που προέρχονται από την ίδια νομοθεσία- προσέλκυση κεφαλαίων. Στην πορεία από τον παραδοσιακό συνεταιρισμό μέχρι την μετατροπή του σε ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρεία, υπάρχουν πολλά στάδια. Τα αρχικά, που απέχουν λιγότερο από τον παραδοσιακό συνεταιρισμό, απεμπολούν τα ίσα διακίωματα ψήφου -άρα και ιδιοκτησίας- σταδιακά, με την εφαρμογή αναλογικών επενδύσεων, αποτίμησης και εμπορευσιμότητας των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας μεταξύ των μελών, καταστρατηγώντας την δεύτερη συνεταιριστική αρχή περί δημοκρατικού ελέγχου του συνεταιρισμού όπως αυτή περιγράφεται στη Διεθνή Συνεταιριστική Συμμαχία. Τα τελικά στάδια, που απέχουν περισσότερο από τον παραδοσιακό συνεταιρισμό, επιτρέπουν την είσοδο και ιδιοκτησία του και από επενδυτές μη-μέλη, ακυρώνοντας σταδιακά την ιδιότητα του συνεταιρισμού όπως αυτή ορίζεται από την Διεθνή Συνεταιριστική Συμμαχία ως «αυτόνομη ένωση προσώπων που συγκροτείται εθελοντικά για την αντιμετώπιση των κοινών οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών και επιδιώξεων τους, διαμέσου μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης».

2.3 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ

Οι διαφορετικές δομές διακυβέρνησης των αγροτικών συνεταιρισμών που προτείνουν οι Chaddad & Ilioroulos (2013), αφορούν την κατανομή της εξουσίας λήψης αποφάσεων του συνεταιρισμού σε διάφορα όργανα, αλλά και τον έλεγχο αυτής. Αυτό που διαχωρίζει τις δομές διακυβέρνησης, είναι τα όργανα που ασκούν τη διοίκηση και τον έλεγχό της, αλλά και η σύστασή τους. Στην προσπάθεια να μελετηθεί η σχέση που αναπτύσσουν τα μέλη του συνεταιρισμού με αυτόν, αλλά και οι διάφορες πρακτικές ενίσχυσης της πιστότητας τους σε αυτόν, και της διαχείρισης της ετερογένειάς τους, είναι απαραίτητο να μελετηθεί και ο τρόπος άσκησης της διοίκησης, αλλά και ο έλεγχός της. Αυτό γιατί σε πολλές περιπτώσεις αγροτικών συνεταιρισμών η σχέση μεταξύ των ιδιοκτητών τους, δηλαδή των μελών, και της διοίκησης, δεν είναι σαφώς καθορισμένη καθώς τα μέλη εκτός από ιδιοκτήτες του συνεταιρισμού εμπλέκονται και στη διοίκησή του (Ilioroulos & Cook, 1999). Επίσης, σε αντίθεση με τις ιδιωτικές κεφαλαιουχικές εταιρείες, όπου ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας της άσκησης της διοίκησης μπορεί να βασιστεί στην παρακολούθηση της αξίας διαπραγμάτευσης των μετοχών στην αγορά, κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό στους αγροτικούς συνεταιρισμούς (Ilioroulos & Cook, 1999). Έτσι, ο μοναδικός τρόπος ελέγχου που διαθέτουν τα μέλη τους είναι μέσω των στόχων και των μετρήσεων που θέτουν τα ίδια. Συνεπώς, στις περιπτώσεις που τα μέλη εμπλέκονται και στη διοίκηση του συνεταιρισμού, έχουμε ένα αμφιλεγόμενο σχήμα όπου ένα μέλος είναι

ιδιοκτήτης, ενώ θέτει τους στόχους βάση των οποίων θα αξιολογηθεί η διοίκηση, στην οποία συμμετέχει. Με αυτόν τον τρόπο, η πορεία του συνεταιρισμού ενδέχεται να καθορίζεται όχι από την αποτελεσματικότητά του να λειτουργεί προς όφελος των μελών, σε τομείς που αποτελούν τον αντικειμενικό του σκοπό, αλλά από πολιτικές ζυμώσεις μεταξύ των μελών και ιδιοτέλεια (Ilioroulos & Valentinou, 2012).

Οι Chaddad & Ilioroulos (2013) διακρίνουν τέσσερις μορφές εταιρικής διακυβέρνησης, την παραδοσιακή, την εξελιγμένη παραδοσιακή, την διοικητική και την εταιρική (Chaddad & Ilioroulos, 2013). Η παραδοσιακή δομή διακυβέρνησης περιλαμβάνει δύο όργανα, την Γενική Συνέλευση και το Διοικητικό Συμβούλιο. Η Γ.Σ. απαρτίζεται από όλα τα μέλη του συνεταιρισμού τα οποία έχουν ίσα δικαιώματα ψήφου ή αναλογικά με την συμμετοχή στον συνεταιρισμό δικαιώματα ψήφου (Chaddad & Ilioroulos, 2013). Η Γ.Σ. ασκεί εκ των υστέρων έλεγχο των αποφάσεων και θέτει τους στόχους και τους κανόνες του Συνεταιρισμού. Επίσης, η Γ.Σ. είναι αυτή που εκλέγει τα μέλη του Δ.Σ. τα οποία στη συνέχεια καθορίζουν τις αρμοδιότητές τους, συνήθως βάση της κατάταξής τους στην ψηφοφορία της Γ.Σ. (Chaddad & Ilioroulos, 2013). Το Δ.Σ. ασκεί εκ των προτέρων έλεγχο των αποφάσεων, ενώ αποφασίζει για όλα τα θέματα εκτός από εκείνα που, βάση καταστατικού, αποφασίζει η Γενική Συνέλευση. Ουσιαστικά το Δ.Σ. κατέχει την πραγματική εξουσία να λαμβάνει αποφάσεις. Τέλος, δεν είναι σπάνιο τα μέλη του Δ.Σ. να εξουσιοδοτούν τον πρόεδρο για τη λήψη όλων των αποφάσεων (Chaddad & Ilioroulos, 2013). Σε αυτή τη δομή, είναι δυνατό να λειτουργεί και ένα ακόμη όργανο, το Εποπτικό Συμβούλιο, συνήθως όπου επιβάλλεται από την κείμενη νομοθεσία (Chaddad & Ilioroulos, 2013). Το Ε.Σ. ασκεί έλεγχο επί των αποφάσεων του Δ.Σ., δεν έχει καμία εξουσιοδότηση για λήψη αποφάσεων, ενώ υπάρχει ασυμβίβαστο μεταξύ της συμμετοχής σε αυτό και στο Δ.Σ.

Η εξελιγμένη παραδοσιακή δομή διακυβέρνησης διαφέρει από την παραδοσιακή κυρίως στην άσκηση της διοίκησης από επαγγελματίες διευθυντές οι οποίοι δεν ανήκουν στο δυναμικό των μελών του συνεταιρισμού (Chaddad & Ilioroulos, 2013). Η Γενική Συνέλευση έχει τις ίδιες αρμοδιότητες με την παραδοσιακή δομή διακυβέρνησης, ενώ σε περιπτώσεις συνεταιρισμών με μεγάλη γεωγραφική κάλυψη, μπορεί να εφαρμόζεται ένα σύστημα επιλογής εκπροσώπων της κάθε περιοχής για την συμμετοχή τους στη γενική Συνέλευση. Το Δ.Σ. περιορίζεται στον εκ των υστέρων έλεγχο των αποφάσεων, καθώς αυτές λαμβάνονται από τον επαγγελματία διευθυντή. Επίσης, δύναται να υπάρχει Εποπτικό Συμβούλιο, εφόσον προβλέπεται από την κείμενη νομοθεσία. Επιπροσθέτως, σε κάποιες χώρες προβλέπεται η λειτουργία συμβουλίου εργαζομένων που θα προασπίζει τα συμφέροντά τους, αν το μετοχικό κεφάλαιο του συνεταιρισμού υπερβαίνει ένα συγκεκριμένο όριο. Τέλος, σε ορισμένες χώρες προβλέπεται η υποχρεωτική

λειτουργία Συμβουλίου Επιτρόπων από τη Γ.Σ. η οποία ασκεί επίσης εκ των υστέρων έλεγχο των αποφάσεων.

Η διοικητική δομή διακυβέρνησης περιλαμβάνει μόνο δύο επίπεδα διακυβέρνησης, τη Γενική Συνέλευση και το Διοικητικό Συμβούλιο (Chaddad & Ilioroulos, 2013). Ενώ η σύνθεση και η λειτουργία της Γ.Σ. δεν διαφέρει από την παραδοσιακή και την εξελιγμένη παραδοσιακή δομή, η διαφορά με τα προαναφερθέντα μοντέλα έγκειται στην υποχρεωτική συμμετοχή στο Δ.Σ. μόνο επαγγελματιών διευθυντών (Chaddad & Ilioroulos, 2013). Έτσι ενώ η Γ.Σ. διατηρεί τα δικαιώματα αποφάσεων για όλες τις σημαντικές αποφάσεις, όλες οι διοικητικές και στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται από το Δ.Σ. (Chaddad & Ilioroulos, 2013). Το Εποπτικό Συμβούλιο, ή το Συμβούλιο των Επιτρόπων όπου προβλέπεται, ασκεί εκ των υστέρων έλεγχο των αποφάσεων του Δ.Σ. (Chaddad & Ilioroulos, 2013).

Η εταιρική δομή διακυβέρνησης συνενώνει το Διοικητικό Συμβούλιο και το Εποπτικό Συμβούλιο, ή το συμβούλιο των επιτρόπων, σε ένα σώμα, το Δ.Σ. (Chaddad & Ilioroulos, 2013). Το Δ.Σ. δύναται να αποτελείται από μέλη και μη μέλη, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις προβλέπεται ένα ελάχιστο όριο συμμετοχής των μελών του συνεταιρισμού (Chaddad & Ilioroulos, 2013). Το Δ.Σ. ασκεί μόνο εκ των υστέρων έλεγχο των αποφάσεων, μια και όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους επαγγελματίες διευθυντές (Chaddad & Ilioroulos, 2013).

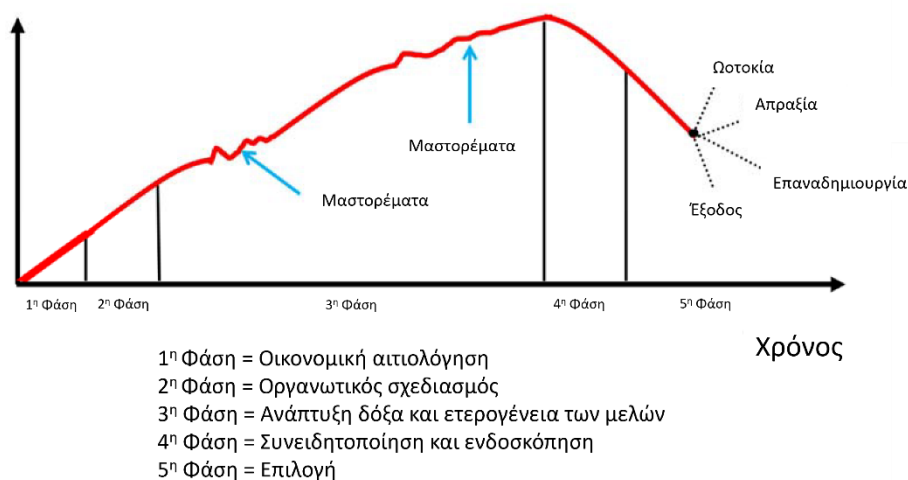
2.4 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ

Για την κατανόηση των δυναμικών μεταξύ των μελών ενός αγροτικού συνεταιρισμού, της σχέσης μελών-συνεταιρισμού και τις πρακτικές που εφαρμόζονται και το αντίκτυπό τους στη συνοχή των μελών, πρέπει να ανατρέξουμε στο ιστορικό του συνεταιρισμού από την ίδρυσή του μέχρι και την σημερινή κατάσταση. Έτσι, θα είναι πιο εύκολα αντιληπτές οι παραπάνω αναφερθείσες παράμετροι, αλλά και η γενικότερη πορεία της υπό εξέταση οργάνωσης. Το θεωρητικό πλαίσιο που θα χρησιμοποιηθεί για αυτό το σκοπό είναι ο κύκλος ζωής αγροτικών συνεταιρισμών του Michael L. Cook (Cook, 2018, 2009, 1995).

Βάση αυτού του πλαισίου, η εξέλιξη του συνεταιρισμού διαιρείται σε πέντε, διαδοχικές και με σαφή όρια, φάσεις. Την οικονομική αιτιολόγηση, τον οργανωτικό σχεδιασμό, ανάπτυξη δόξα και ετερογένεια των μελών, συνειδητοποίηση και ενδοσκόπηση και επιλογή.

Σχήμα 3: Κύκλος ζωής αγροτικού συνεταιρισμού

Υγεία του συνεταιρισμού



Πηγή: Cook (2018, 5)

Πρώτη φάση: οικονομική αιτιολόγηση

Η πρώτη φάση του κύκλου ζωής του συνεταιρισμού επικεντρώνεται στην αναγνώριση, την κατανόηση και την αποτύπωση των λόγων που οδήγησαν τα αρχικά μέλη να εργαστούν μαζί, υπό τη σκέπη μιας συνεταιριστικής οργάνωσης. Ο Cook επικαλείται την ανάγκη της συνεργασίας μεταξύ παραγωγών με στόχο να βελτιώσουν την οικονομική τους θέση σε μία αγορά που δεν είναι ανταγωνιστική, μέσω της εξάλειψης του “κόστους αγοράς” όπως το περιέγραψε ο Hansmann(1996) και αφορά απλή ισχύ στην αγορά, την ισχύ εκ των υστέρων στην αγορά, την ασύμμετρη πληροφόρηση, την αναποτελεσματικότητα του συντονισμού και την έκθεση σε αδικαιολόγητο κίνδυνο και αποξένωση. Ένας άλλος τρόπος βελτίωσης της θέσης του παραγωγού στην αγορά ,όπως τον περιγράφει ο Cook, είναι η εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας ώστε να υπερκεράσουν οικονομικούς περιορισμούς στην αγορά.

Δεύτερη φάση: Οργανωτικός σχεδιασμός

Το επόμενο στάδιο μετά την οικονομική αιτιολόγηση αφορά τον οργανωτικό σχεδιασμό. Σε αυτό το στάδιο, τα ιδρυτικά μέλη καλούνται να επιλέξουν ποια οργανωτική δομή είναι αποδοτική για τον συνεταιρισμό, και διαμορφώνουν τους κανόνες που θα διέπουν τη λειτουργία του. Έτσι, καθορίζονται σημαντικές παράμετροι , όπως τα δικαιώματα ιδιοκτησίας και διοίκησης, στην απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων, στους περιορισμούς που εφαρμόζονται στην απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων, στις πολιτικές που εφαρμόζονται για την απόκτηση κεφαλαίων, στους μηχανισμούς εποπτείας και στους κανόνες εκπροσώπησης των μελών.

Η οργανωτική δομή που θα προκύψει, είναι ενδεικτική των προθέσεων των ιδρυτικών μελών για τον σκοπό και την ετερομορφία των μελών του υπό σύσταση συνεταιρισμού,

καθώς οι πολιτικές και οι κανόνες που θα αφομοιωθούν θα καθορίσουν τις σχέσεις μεταξύ των μελών και των αντιπροσώπων του συνεταιρισμού, τη συλλογική διαδικασία λήψης αποφάσεων και τις ευθύνες ανάληψης κινδύνου. Σε κάποιες περιπτώσεις η διαδικασία επιλογής οργανωτικής δομής και θέσπισης κανόνων και πολιτικών αυξάνει την ομοιομορφία των προτιμήσεων των μελών.

Το πιο απαιτητικό σημείο αυτής της φάσης είναι ο καθορισμός συγκεκριμένων δεικτών για αποτίμησης της απόδοσης του συνεταιρισμού και η συμφωνία των μελών με αυτές. Συνήθως αυτοί οι δείκτες παρουσιάζουν παραλακτικότητα μεταξύ διαφόρων συνεταιρισμών και αυτό οφείλεται σε δημογραφικές διαφορές και διαφορές προτιμήσεων των ιδρυτικών αλλά και των μελλοντικών μελών, ενώ μεγάλο εύρος δεικτών παρατηρείται στους συνεταιρισμούς με πολλά διαφορετικά αντικείμενα. Παραδοσιακά οι δείκτες που χρησιμοποιούνται αφορούν τις τιμές που προσφέρονται στους παραγωγούς, την αποδοτικότητα, την οικονομική ανάπτυξη, το μερίδα της αγοράς που κατέχει ο συνεταιρισμός, τις υπηρεσίες που παρέχει και το πορτοφόλιο των δραστηριοτήτων του. Ο Cook εισάγει μία μέτρηση που ονομάζεται “συνεταιριστική υγεία” και συμπεριλαμβάνει α) τα “ιδιωτικά αγαθά” όπως τις τιμές που εισπράχθηκαν ή πληρώθηκαν, τις υπηρεσίες, την αίσθηση της κοινότητας, και β) την πιθανότητα της επιβίωσης του συνεταιρισμού.

Τρίτη φάση: Ανάπτυξη δόξα και ετερογένεια των μελών

Σε αυτή τη φάση έχουν καθοριστεί η οργανωτική δομή και οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης του συνεταιρισμού, ο συνεταιρισμός λειτουργεί, και αναπτύσσεται. Η αξιολόγηση της ανάπτυξής του είναι αυτή που θα καθορίσει τις μετέπειτα στρατηγικές και πολιτικές που θα ακολουθήσει η οργάνωση, πραγματοποιείται βάση δεικτών όπως κέρδη, πλεονάσματα αριθμός μελών κ.ο.κ., οι οποίοι αντικατοπτρίζουν τους στόχους του συνεταιρισμού, και σε πολλές περιπτώσεις ο καθορισμός τους αποτελεί σημείο τριβής μεταξύ των μελών, ενώ ελλοχεύει ο κίνδυνος αυτοί να γίνουν αδιαφανείς, ασαφής και δυσνόητοι.

Η επιτυχία και η ανάπτυξη του συνεταιρισμού μπορεί να δημιουργήσει προκλήσεις για το συνεταιρισμό καθώς η ενδεχόμενη αύξηση του αριθμού των μελών του είναι πιθανό να συνδυαστεί με μία ταυτόχρονη αύξηση της ετερομορφίας των προτιμήσεων και των στόχων των μελών. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς απαραίτητα να αυξηθεί ο αριθμός των μελών, αλλά ως αποτέλεσμα νέων στοχεύσεων και προτιμήσεων που προκύπτουν από την επιτυχία των στόχων του συνεταιρισμού. Σε κάθε περίπτωση, είναι σκόπιμο η δυναμικές που οδηγούν σε σημεία τριβής να διαγνωστούν εν τη γενέση τους, ώστε να αντιμετωπιστούν έγκαιρα.

Παρόλα τα θετικά που μπορεί να προκύψουν από την ετερομορφία των προτιμήσεων των μελών, όπως συλλογική επίλυση προβλημάτων ή ξεχωριστές ιδέες, υπάρχει ο κίνδυνος αυτή να λειτουργήσει ανασταλτικά στην οργανωτική λειτουργία του συνεταιρισμού επηρεάζοντας τις επενδυτικές προτιμήσεις, τη λήψη αποφάσεων, τη αφοσίωση και την συνεισφορά των μελών στον συνεταιρισμό και να οδηγήσουν στην απαξίωση του συνεταιρισμού. Αιτίες της αύξησης της ετερομορφίας μεταξύ των μελών μπορεί να είναι οι πολιτικές για τη διανομή των πλεονασμάτων, η έξοδος των γηραιότερων μελών του συνεταιρισμού από το γεωργικό επάγγελμα σε συνδυασμό με την αντικατάστασή τους από άλλα μέλη, η αύξηση του αριθμού των μελών, η επιτυχία του συνεταιρισμού στην αντιμετώπιση της ανισότητας της αγοράς που είχε οδηγήσει στην ίδρυσή του, η αύξηση των μελών.

Πράγματι, η εκτίμηση πως το μέγεθος του συνεταιρισμού μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα συλλογικής δράσης μεταξύ των μελών του είναι ασφαλής, και βασίζεται στην οικονομική αιτιολόγηση και την οργανωτικό σχεδιασμό του. Η δημιουργία υπο-ομάδων εντός του συνεταιρισμού με κοινές προτιμήσεις όσον αφορά τις επενδύσεις του συνεταιρισμού οι οποίες επιδιώκουν να επηρεάσουν τις αποφάσεις του προς όφελός τους είναι ένα τέτοιο παράδειγμα. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η σύνδεση των επενδυτικών προτιμήσεων των μελών με την ατομική τους δραστηριότητα. Τέλος, δεν μπορεί να αποκλειστεί η περίπτωση ο συνεταιρισμός να έχει πετύχει τον αρχικό του στόχο ενέχει τον κίνδυνο να χάσει το νόημα της ύπαρξής του, ή να χάσει το αρχικό του πλεονέκτημα, και να αντιστραφούν οι ρόλοι μεταξύ αυτού και των ιδιωτικών εταιρειών.

Η άμεση διάγνωση των δυναμικών που προέρχονται από την ετερογένεια και δημιουργούν σημεία τριβής βοηθά στην αντιμετώπισή τους μέσω αλλαγών στις πολιτικές και τις πρακτικές του συνεταιρισμού που έχουν σαν στόχο να αμβλύνουν τις διαφορές μεταξύ των μελών, και να εξασφαλίσουν την απαραίτητη, για τη λειτουργία του, συνοχή. Οι αλλαγές αυτές αφορούν την ευθυγράμμιση των μελών με το σύνολο και τον συνεταιρισμό, την διατήρηση των μελών, την εξισορρόπηση προσφοράς και ζήτησης και την διαφάνεια του συνεταιρισμού. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται “μαστόρεμα” και αναφέρεται κυρίως σε αλλαγές στους κανόνες, τις πρακτικές και τις πολιτικές του συνεταιρισμού, και όχι σε θεμελιώδεις αλλαγές των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων. Πραγματοποιείται από μέλη ή/και υπαλλήλους του συνεταιρισμού που κατανοούν την σημασία της άμβλυνσης των διαφορών τόσο για το συνεταιρισμό, όσο και για τα μέλη, ενώ αφορά όχι μόνο την αναγνώριση, αλλά και την αντιμετώπιση των δυνητικά αποσταθεροποιητικών τάσεων.

Τέταρτη φάση: συνειδητοποίηση και ενδοσκόπηση

Υπάρχει ένα σημείο καμπής στο οποίο το κόστος ανάληψης επιχειρηματικής πρωτοβουλίας και ο τυχολογισμός των μελών δεν μειώνονται παρά τις προσπάθειες, το οποίο σημείο σηματοδοτεί την εναλλαγή στην τέταρτη φάση της ζωής του συνεταιρισμού. Σε αυτή τη φάση η ετερομορφία των μελών σταματά να παράγει θετικά αποτελέσματα, κάνοντας το σκοπό του συνεταιρισμού πολύπλευρο και λιγότερο διακριτό, διακινδυνεύοντας έτσι τη συνοχή του. Η τέταρτη φάση χαρακτηρίζεται ως μία περίοδος ενδοσκόπησης με σκοπό να εξεταστεί η αλλαγή πορείας ή όχι του συνεταιρισμού σε συνάρτηση με την ανάπτυξη που έχει επιτευχθεί. Αυτό γίνεται εσωτερικά ή/και εξωτερικά, από μία επιτροπή που καλείται να απαντήσει στην ερώτηση: Ποιες είναι οι επιλογές που έχει ο συνεταιρισμός;

Η επιτροπή θα ανακοινώσει τα συμπεράσματά της λαμβάνοντας υπόψιν το καταστατικό αλλά και το εθνικό ή ενωσιακό δίκαιο. Είναι σαφές πώς αυτή είναι μία φάση ριζικών αλλαγών, έτσι το ενδιαφέρον της επιτροπής δεν περιορίζεται σε αλλαγές ελάσσονος σημασίας όπως στην περίπτωση των 'μαστορεμάτων' αλλά στρέφεται στους πυλώνες στους οποίους έχει συσταθεί ο συνεταιρισμός, δηλαδή στα δικαιώματα ιδιοκτησίας και ελέγχου. Βασικός της στόχος είναι να εξετάσει τις οργανωτικές αδυναμίες και την συχνότητα και τις τάσεις των μαστορεμάτων, ώστε να διαγνωστούν οι πηγές εμφάνισης των τριβών. Υπεύθυνα για την αναποτελεσματικότητα του συνεταιρισμού, που οδηγεί σε τριβές μεταξύ των μελών είναι τα ασαφή ή ελλιπώς καθορισμένα δικαιώματα ιδιοκτησίας (VDPR). Αυτά αφορούν το πρόβλημα του λαθρεπιβάτη, του επενδυτικού ορίζοντα, του επενδυτικού χαρτοφυλακίου και το πρόβλημα της εποπτείας και αυτό του κόστους επιρροής. (Nourse, 1942) (Cook & Iliopoulos, 2000)

Αυτή η φάση ολοκληρώνεται όταν η επιτροπή ολοκληρώνει την έρευνα της σχετικά με τους λόγους που οδηγούν στην αύξηση του ιδιοκτησιακού κόστους, και προτείνει δράσεις για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που ανέκυψαν, και επιλογές για τη συνέχιση της λειτουργίας της οργάνωσης.

Πέμπτη φάση: Επιλογή

Με το τέλος της τέταρτης φάσης τα μέλη του συνεταιρισμού έχουν την απαραίτητη πληροφόρηση σχετικά με τις δυναμικές που υπάρχουν μεταξύ των μελών και διαμορφώνουν τις τάσεις εντός του συνεταιρισμού, ώστε να αποφασίσουν την καλύτερη επιλογή για τη συνέχιση της πορείας του. Οι διαθέσιμες επιλογές είναι οι: απραξία, ωτοκία από υπό-ομάδα μελών, επαναδημιουργία, έξοδος.

Απραξία

Αυτή η επιλογή είναι αποτέλεσμα της αδυναμίας των μελών να επιτύχουν συμφωνία μεταξύ τους σχετικά με το μακροπεριβάλλον και τον ανταγωνισμό, τη δομή του συνεταιρισμού και της απροθυμίας τους να προσαρμόσουν την οργάνωση στις νέες συνθήκες, που οφείλεται στην έλλειψη ηγετικού δυναμικού και την μειωμένη ανταγωνιστικότητα του συνεταιρισμού. Υπό το βάρος των προαναφερθέντων, μπορούμε να πούμε πως η επιλογή αυτή είναι επιβεβλημένη από το λειτουργικό αδιέξοδο που δημιουργεί η αδυναμία συναίνεσης, και οδηγεί στην διάλυση του συνεταιρισμού, δηλαδή την επιλογή "έξοδο" που θα αναλυθεί παρακάτω.

Ωτοκία από υπό-ομάδα μελών

Πρόκειται για την επιλογή ίδρυσης μίας ξεχωριστής οντότητας, από κάποιους εργαζόμενους στο συνεταιρισμό μαζί με κάποια μέλη. Αυτή η ξεχωριστή οντότητα αντιμετωπίζει τις προκλήσεις διαφορικού προϊόντικού μίγματος και ελεύθερων ταμειακών ροών δημιουργώντας ξεχωριστές δεξαμενές κεφαλαίων και διοίκησης (Gompers, et al., 2005). Σε πολλές περιπτώσεις αυτές οι οντότητες είναι αλληλένδετες και χρησιμοποιούν κοινά επενδυτικά δίκτυα, ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης με την μητρική οργάνωση.

Επαναδημιουργία

Αυτή η επιλογή βασίζεται στην παραδοχή των μελών του συνεταιρισμού πως τα δικαιώματα ιδιοκτησίας δεν εξυπηρετούν τα συμφέροντα του να βρίσκονται αποκλειστικά ή κατά πλειοψηφία στα χέρια των μελών του. Αυτή η επιλογή μπορεί να οδηγήσει στην μετατροπή του συνεταιρισμού σε μία επιχείρηση που βασίζεται στους επενδυτές, σε ένα υβρίδιο μελών-επενδυτών όπου οι πρώτοι δεν θα κατέχουν την πλειοψηφία των δικαιωμάτων διοίκησης, ή στην εκκαθάριση. Η επιλογή της εξόδου βασίζεται στην αποτίμηση των περιουσιακών στοιχείων του συνεταιρισμού. Η επιλογή της εξόδου είναι πιθανή όταν τα κεφάλαια που προέρχονται από τα μέλη είναι ακριβότερα από τα αντίστοιχα των επενδυτών (Chadad & Cook, 2004). Ακόμη, αυτή η επιλογή είναι προφανής όταν ο συνεταιρισμός έχει επιτύχει την άμβλυνση της αποτυχίας της αγοράς που ήταν ο σκοπός της ίδρυσής του.

Έξοδος

Η επιλογή αυτή αφορά τον επανασχεδιασμό ενός, τουλάχιστον από τα παρακάτω: σκοπός του συνεταιρισμού, οργανωτική κουλτούρα, δικαιώματα ιδιοκτησίας των μελών. Οι μετατροπές που αφορούν τα δικαιώματα ιδιοκτησίας πραγματοποιούνται μέσω της αναδιανομής των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας/διοίκησης μεταξύ των μελών, ενώ οι μετατροπές της κουλτούρας ή του σκοπού αφορούν θεμελιώδεις αλλαγές στην στρατηγική του συνεταιρισμού. Δεν υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιτυχημένης

διανομής δικαιωμάτων ιδιοκτησίας μεταξύ μελών και μη-μελών, η επιλογή αυτή αφορά κυρίως την αλλαγή της redeemability των μερίδων ή την διανομή δικαιωμάτων ιδιοκτησίας που αφορούν μία συγκεκριμένη επένδυση. Ενώ η επιλογή αυτή είναι πολλές φορές προφανής, είναι αμφιλεγόμενη και καθυστερεί την μετάβαση στον επόμενο κύκλο ζωής.

2.5 ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Τα θεωρητικά πλαίσια που έχουν επιλεγεί δεν παρουσιάζουν αντιφάσεις μεταξύ τους καθώς δεν πραγματεύονται το ίδιο αντικείμενο. Ο κύκλος ζωής των συνεταιρισμών είναι ένα υπόδειγμα των σταδίων που περνά ένας συνεταιρισμός από την σύλληψη της ιδέας της ίδρυσής του μέχρι την ανάπτυξη και την επίτευξη των στόχων του και την παρακμή, ενώ οι νέες συνεταιριστικές δομές αναφέρονται στις δομικές αλλαγές των συνεταιριστικών μοντέλων ώστε να εξυπηρετηθούν αποτελεσματικότερα οι ανάγκες των παραγωγών σε ένα περιβάλλον που διαφοροποιημένο ποιοτικά από εκείνο στο οποίο διαμορφώθηκε το μοντέλο του “παραδοσιακού συνεταιρισμού” όπως τον γνωρίζουμε.

Το θεωρητικό πλαίσιο του “κύκλου ζωής του αγροτικού συνεταιρισμού” έχει επιλεγεί λόγω της συνάφειάς του με το αντικείμενο της παρούσας μελέτης, καθώς η εστίασή του στους συντελεστές του αγροτικού συνεταιρισμού το καθιστά ιδανικό για αυτό το σκοπό. Οι νέες συνεταιριστικές δομές που περιγράφονται αποτυπώνουν την εξέλιξη των αγροτικών συνεταιρισμών και τη σταδιακή τους μετατροπή σε ιδιωτικές κεφαλαιουχικές εταιρείες. Αυτή η εξέλιξη, σε πολλές περιπτώσεις είναι αναγκαία για την συνέχιση της απρόσκοπτης λειτουργίας του συνεταιρισμού, και την διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς του. Στη συνέχεια θα μελετήσουμε το ενδεχόμενο κάποια από αυτές τις δομές να έχει καλή εφαρμογή σε ελληνικούς συνεταιρισμούς.

2.6 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Αυτό το κεφάλαιο αναφέρεται στο θεωρητικό υπόβαθρο της μελέτης, το οποίο αποτελείται από τα νέα συνεταιριστικά μοντέλα, και τον κύκλο ζωής των αγροτικών συνεταιρισμών. Τα νέα συνεταιριστικά μοντέλα βοηθούν στην κατανόηση των καινοτομιών στη δομή και τη διοίκηση των αγροτικών συνεταιρισμών, που εισφέρει στην αναγνώριση πρακτικών που μπορούν να είναι επωφελής για τους ελληνικούς συνεταιρισμούς, ενώ ο κύκλος ζωής αγροτικών συνεταιρισμών επιτρέπει την δομημένη και εις βάθος ανάλυση της πορείας ενός συνεταιρισμού από την ίδρυση μέχρι και την παρούσα κατάσταση, αλλά παρέχει και προτάσεις για το μέλλον, ενώ το πλεονέκτημά του είναι η εστίαση στον ανθρώπινο παράγοντα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η δομή και η λειτουργία των συνεταιριστικών οργανώσεων αποτελεί ένα πολύπλοκο αντικείμενο, λόγω του σημαντικού ρόλου που παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας σε αυτές, και των αρχών και κανονισμών που ρυθμίζουν την λειτουργία του. Έτσι, οι οργανώσεις αυτές, καλούνται να ανταπεξέλθουν και να ανταγωνιστούν άλλες οργανώσεις με πιο σαφή δομή και λειτουργία, αλλά και μεγαλύτερη ευελιξία, τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, με τέτοιο τρόπο που να ικανοποιεί τα μέλη, των οποίων η συμπεριφορά μπορεί να είναι ανασταλτική στην καλή λειτουργία και ευημερία τους.

Για την κατανόηση των δυναμικών που δημιουργούνται από τη σχέση μέλους – συνεταιρισμού και μέλους – μέλους, η οποία καθορίζει την λειτουργία του συνεταιρισμού και την επίτευξη των στόχων του, αλλά και για την ανάλυση της πορείας του, από την απόφαση ίδρυσης μέχρι σήμερα, ώστε να αναγνωριστούν οι επιτυχημένες – ως προς τη διατήρηση της συνοχής και της πιστότητας των μελών -στρατηγικές διοίκησης, επιλέχθηκε η ανάλυση του αγροτικού συνεταιρισμού " Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή". Αυτή η επιλογή έγινε καθώς ο αγροτικός συνεταιρισμός Πήγασος Αγροδιατροφή εφαρμόζει καινοτόμα συστήματα στην παραγωγή (Anon, 2015), αλλά και στην διοίκηση (Ευθυμίου, 2017), ενώ έχει καθαρά εξαγωγικό χαρακτήρα (Anon, 2015).

3.2 ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

Η μεθοδολογία που επιλέχθηκε για την ανάλυση του κύκλου ζωής του Α.Σ. Πήγασου είναι η περιπτωσιολογική μελέτη (case study) όπως αυτή έχει οριστεί από τον Yin (2018) . Η επιλογή αυτή έγινε βάση των χαρακτηριστικών της έρευνας, στα οποία η μέθοδος της περιπτωσιολογικής μελέτης έχει καλή εφαρμογή. Σύμφωνα με τον Yin (Yin, 2018, 39) η επιλογή της μεθόδου που θα ακολουθήσει μία έρευνα καθορίζεται από τρία κριτήρια: (α) την μορφή του ερευνητικού ερωτήματος, (β) τον έλεγχο που έχει ο ερευνητής επάνω σε πραγματικά γεγονότα και συμπεριφορές, (γ) η ιστορικότητα των γεγονότων (Yin, 2018, 40-41). Η επιλογή της περιπτωσιολογικής μελέτης ενδείκνυται όταν πληρούνται αθροιστικά τα τρία παρακάτω κριτήρια: (α) περιπτώσεις όπου το ερευνητικό ερώτημα εστιάζει στο "πώς" ή στο "γιατί", καθώς τέτοιες ερωτήσεις αφορούν συνήθως στην ανίχνευση λειτουργιών ή διαδικασιών που έγιναν με την πάροδο του χρόνου, (β) περιπτώσεις όπου ο ερευνητής δεν μπορεί να επέμβει στα ευρήματα της έρευνας ευθέως, με ακρίβεια και μεθοδικότητα , όπως θα επενέβαινε π.χ. σε ένα πείραμα, ενώ για τη συλλογή στοιχείων χρησιμοποιείται κυρίως η απευθείας παρατήρηση και/ή η διήγηση από κάποιον αυτόπτη, (γ) περιπτώσεις όπου η έρευνα αφορά περιόδους του πρόσφατου παρελθόντος και του παρόντος (Yin, 2018). Η παρούσα έρευνα πληροί αυτές τις προϋποθέσεις καθώς: (α) το ερευνητικό ερώτημα αφορά το "πώς" οι αγροτικοί συνεταιρισμοί μπορούν μέσω της στρατηγικής της διακυβέρνησής τους να εξασφαλίσουν

τη συνοχή και την πιστότητα των μελών τους, (β) η επέμβαση στα στοιχεία που συλλέχθηκαν ήταν αδύνατη, καθώς αυτά συλλέχθηκαν από συνεντεύξεις με μέλη του συνεταιρισμού, (γ) η έρευνα αφορά περίοδο από την ίδρυση του συνεταιρισμού μέχρι και το παρόν (Yin, 2018). Ανάλογα με το ερευνητικό ερώτημα, και τους στόχους μίας έρευνας, οι περιπτώσιολογικές μελέτες διακρίνονται σε τρία είδη: (α) τις επεξηγηματικές, (β) τις περιγραφικές και (γ) τις διερευνητικές (Yin, 2018). Η παρούσα μελέτη δεν πραγματεύεται μία συγκεκριμένη πρόταση, ούτε εξετάζει μία συνθήκη, αλλά στοχεύει στην αναγνώριση πρακτικών που έχουν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, έτσι χαρακτηρίζεται ως διερευνητική. Σε κάθε περίπτωση, μία περιπτώσιολογική μελέτη πρέπει να περιλαμβάνει και τα κριτήρια βάση των οποίων θα αξιολογηθεί η επιτυχία της (Yin, 2018, 62). Στην περίπτωση αυτής της έρευνας αυτά είναι το κατά πόσο συνεισέφερε στην αναγνώριση επιτυχημένων πρακτικών.

Οι στρατηγικές διοίκησης ενός συνεταιρισμού, και οι πολιτικές που εφαρμόζει καθορίζονται από τις ανάγκες που προκύπτουν μέσα από μακροχρόνιες τριβές μεταξύ των μελών του, και μεταξύ μελών και συνεταιρισμού. Συνεπώς, οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν είναι πολλές, και από διαφορετικές πηγές, δημιουργώντας την ανάγκη για ένα πλαίσιο βάση του οποίου θα γίνει η συλλογή και η ανάλυσή τους. Θεωρήθηκε χρήσιμο, αυτό το πλαίσιο να μπορεί τοποθετεί αυτές τις πληροφορίες σε μία χρονική αλληλουχία. Αυτή την ανάγκη υπογραμμίζει και το είδος της περιπτώσιολογικής μελέτης που επιλέχθηκε, η διερευνητική μελέτη. Συγκεκριμένα, ο Yin αναφέρει πώς, υπάρχει ο κίνδυνος η μελέτη να στερείται της απαραίτητης συγκροτημένης δομής λόγω της ανεπίσημης μορφής μίας διερευνητικής έρευνας, και πώς απαιτείται ένα πλαίσιο βάση του οποίου θα πραγματοποιηθεί, το οποίο θα παρέχει την απαραίτητη δομή (Yin, 2018, 103). Το πλαίσιο που επιλέχθηκε είναι ο κύκλος ζωής των αγροτικών συνεταιρισμών, το οποίο παρακολουθεί την εξέλιξη των συνεταιρισμών από την ίδρυση μέχρι και την διάλυσή τους, υπό το πρίσμα της συμπεριφοράς των μελών του. Αυτό θα επιτρέψει να εντοπιστούν τα προβλήματα που προέρχονται από την ετερομορφία των μελών του και δύναται να επηρεάσουν τη συνοχή των μελών του, και την πίστη στον κοινό στόχο, που οδήγησε στην ίδρυσή του, αλλά και τις πιθανές στρατηγικές για την αντιμετώπισή τους.

3.3 ΣΥΛΛΟΓΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Για τις ανάγκες της έρευνας επιλέχθηκε η χρήση πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων. Για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων επιλέχθηκε η μορφή της συνέντευξης με ιδρυτικά μέλη του συνεταιρισμού τα οποία είναι αυτόπτες μάρτυρες της ιστορικής διαδρομής του συνεταιρισμού. Αυτή η επιλογή έγινε με σκοπό να συλλεχθούν πληροφορίες για την πορεία του συνεταιρισμού, οι οποίες θα συνοδεύονται από τις επεξηγήσεις από όσους την έζησαν αλλά και την προσωπική τους άποψη επί των

θεμάτων που συζητήθηκαν (Yin, 2018). Όσον αφορά τα δευτερογενή δεδομένα, αυτά αφορούν μελέτες που έχουν γίνει στο παρελθόν και αφορούν εξολοκλήρου ή εν μέρη τον Α.Σ. Πήγασο Αγροδιατροφή, αλλά και αρχεία του όπως οικονομικά στοιχεία περασμένων ετών και τις διάφορες εκδόσεις του καταστατικού.

3.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Δεδομένης της ανάγκης της μελέτης για κατανόηση εις βάθος της ιστορικής πορείας του συνεταιρισμού, αλλά και των συνθηκών που τη διαμόρφωσαν, επιλέχθηκε η συνέντευξη μέσω διαλόγου, όπως την όρισε ο Scharmer (2016). Έτσι, με τη χρήση των εργαλείων που προτείνει στο βιβλίο "Theory U: Learning from the future as it emerges", διενεργήθηκαν συνεντεύξεις που στόχευαν στην συλλογική δημιουργικότητα μέσω του προβληματισμού και της κοινής σκέψης, σύμφωνα με τις αρχές της διαφάνειας και της δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης, της κατανόησης του συνομιλητή και της ενεργής ακρόαση, και της αυθόρμητης και αυθεντικής ροής της συζήτησης (Scharmer, 2016).

Για το σκοπό της μελέτης πραγματοποιήθηκε μία συνέντευξη με τη μορφή μίας ανοιχτής συζήτησης με τον πρόεδρο και διευθύνοντα σύμβουλο του Α.Σ. Πήγασου Αγροδιατροφή, κύριο Μάρκο Λέγγα. Αυτή η συζήτηση πραγματοποιήθηκε βάση ενός δομημένου ερωτηματολογίου, και εστίασε στην συλλογή στοιχείων για την ίδρυση και την μέχρι τώρα πορεία του συνεταιρισμού, αλλά και στην ανταλλαγή προτάσεων για το μέλλον του. Με αυτό τον τρόπο συλλέχθηκαν στοιχεία για την ανάλυση του κύκλου ζωής του Α.Σ. Πήγασου μέσω της οποίας επιχειρείται η κατανόηση των επιμέρους ζητημάτων που αφορούν την συμμετοχή και τη συνοχή των μελών του, ενώ καταγράφηκαν οι επιτυχημένες στρατηγικές του συνεταιρισμού, και προτείνονται λύσεις στα ενδεχόμενα προβλήματα και τις απειλές για τη συνοχή των μελών του. Τέλος, με βάση τα ευρήματα, προτείνονται ενδεχόμενες αλλαγές στη δομή του συνεταιρισμού βάση των θεωρητικών πλαισίων για τις νέες δομές των συνεταιρισμών.

3.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Για τη διενέργεια των συνεντεύξεων χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, που περιλάμβανε ερωτήσεις ανοικτού τύπου, σύμφωνα με τις αρχές της συνέντευξης μέσω διαλόγου που προτείνει ο Sharmar (2016). Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με τέτοιο τρόπο που να εξετάζει όλα τα στάδια της ζωής του συνεταιρισμού, ενώ παράλληλα να δίνει την ευκαιρία στον συνεντευξιαζόμενο να καταθέσει και τη δική του άποψη. Η δομή του ερωτηματολογίου επιλέχθηκε με γνώμονα την διενέργεια ενός διαλόγου με σαφή όρια, ενώ η ακολουθία των ερωτήσεων ακολουθεί την πορεία του συνεταιρισμού στο χρόνο, στοχεύοντας αφενός σε μία δομημένη συζήτηση που θα διευκολύνει την ανάλυση που ακολουθεί, αλλά και να βοηθήσει τον συνεντευξιαζόμενο μέσω της ακολουθίας των ερωτήσεων να θυμηθεί και να αναφέρει γεγονότα που σε άλλη περίπτωση δεν θα το

έκανε. Τέλος, το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε τόσο ερωτήσεις που καλούσαν τον συνεντευξιζόμενο να εξιστορήσει γεγονότα, όσο και ερωτήσεις που τον προέτρεπαν να καταθέσει την άποψή του και να κρίνει αποφάσεις και πολιτικές του συνεταιρισμού εκ των υστέρων.

3.5 ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Λόγω του όγκου των πληροφοριών που απαιτήθηκαν για την ανάλυση της μελέτης, αλλά και του χαρακτήρα των συνεντεύξεων, που ήταν ανοικτές και διαλογικές, επιλέχθηκε μια σειρά συνεντεύξεων με κάθε συνεντευξιζόμενο, διάρκειας 60 λεπτών, ώστε να αποφευχθεί η κόπωσή του, και να επιτραπεί στον μελετητή να εξετάσει τις απαντήσεις και να επανέλθει με διευκρινιστικές ερωτήσεις, όπου αυτό κρινόταν απαραίτητο.

3.6 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΔΕΙΓΜΑ

Λόγω του μεγάλου όγκου των συνεντεύξεων, και του χαρακτήρα των πληροφοριών που απαιτήθηκαν, κρίθηκε σκόπιμο η συλλογή πληροφοριών μέσω συνεντεύξεων να περιοριστεί σε δύο ανθρώπους του συνεταιρισμού, τον πρόεδρο και τον διευθύνοντα σύμβουλο. Αυτή η απόφαση ελήφθη υπό το πρίσμα του είδους των πληροφοριών, οι οποίες αφορούν πολιτικές και στρατηγικές του συνεταιρισμού και, εξ ορισμού, είναι γνωστές σε μέλη και προσωπικό που συμμετέχει στην λήψη και την εκτέλεση αποφάσεων στρατηγικής και διοίκησης. Επίσης, η σε ιστορικό βάθος ανάλυση, περιορίζει το ερευνητικό δείγμα σε ανθρώπους που καθόρισαν και ως εκ τούτου γνωρίζουν την πορεία του συνεταιρισμού από την απόφαση για την ίδρυσή του, μέχρι και τη σημερινή κατάσταση.

Έτσι, οι ανάγκες για πληροφορίες σχετικά με την ιστορική πορεία και τον σχεδιασμό στρατηγικών και τις ανάγκες που οδήγησαν σε αυτές, καλύπτονται από τις συνεντεύξεις με τον πρόεδρο, ο οποίος είναι και ο εμπνευστής της ιδέας του Α.Σ. Πήγασου Αγροδιατροφή, ενώ οι ανάγκες για συλλογή πληροφοριών σχετικά με την εκτέλεση των στρατηγικών και των πολιτικών, αλλά και με την αποδοχή τους από τα μέλη καλύπτονται από τον διευθύνοντα σύμβουλο.

3.7 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο παρόν κεφάλαιο διευκρινίζεται και αιτιολογείται η επιλογή της περιπτωσιολογικής μελέτης ως ερευνητικό εργαλείο της μελέτης. Επίσης, καθορίζονται οι τρόποι συλλογής πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων. Η συλλογή πρωτογενών δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω της διαδικασίας των συνεντεύξεων, βάση των αρχών της διαλογικής συνέντευξης. Τέλος, καθορίζεται το ερευνητικό δείγμα, και ο τρόπος που διεξήχθησαν οι συνεντεύξεις, αλλά και η φιλοσοφία σχεδιασμού του ερωτηματολογίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Αγροτικός Συνεταιρισμός Πήγασος Αγροδιατροφή, εδρεύει στο Κιάτο Κορινθίας και είναι εμπορικός συνεταιρισμός, ο οποίος συσκευάζει και πωλεί αγροτικά προϊόντα των μελών του αλλά και ανεξάρτητων παραγωγών υπό το εμπορικό σήμα “7 Grapes”. Στο προϊοντικό του χαρτοφυλάκιο ανήκουν καταρχάς τα επιτραπέζια σταφύλια, και δευτερευόντως σύκα, ακτινίδια και εσπεριδοειδή. Κατά το έτος που πραγματοποιήθηκε η παρούσα μελέτη αριθμεί περί τα 56 μέλη, γεωργούς, που ασχολούνται με την καλλιέργεια επιτραπέζιων σταφυλιών κυρίως, αλλά και σύκων, εσπεριδοειδών και ακτινιδίων. Ο κύριος όγκος των μελών του, που καλλιεργεί επιτραπέζια σταφύλια, εδρεύει στην Κορινθία, ενώ τα υπόλοιπα μέλη εδρεύουν σε άλλες περιοχές της χώρας. Το μερίδιο αγοράς που διαθέτει είναι το 12% της ελληνικής αγοράς επιτραπέζιων σταφυλιών.

Ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή είναι κατά τα λεγόμενα του Προέδρου του διοικητικού συμβουλίου του ένας καθετοποιημένος συνεταιρισμός καθώς ο ρόλος του δεν περιορίζεται μόνο στη διαλογή, συσκευασία και διαπραγμάτευση αγροτικών προϊόντων, αλλά και στην προμήθεια αγροτικών εφοδίων στους παραγωγούς, όπως και στην παροχή καλλιεργητικών συμβουλών και υπηρεσιών αγροτικών μελετών. Βέβαια, η δομή και η λειτουργία του αφορά, κατά τη γνώμη του γράφοντα συνεταιρισμό πολλαπλού σκοπού. Η κύρια δραστηριότητά του όμως είναι η εμπορία αγροτικών προϊόντων, με διάφορες αλυσίδες σούπερ μάρκετ, στην Ελλάδα αλλά κυρίως στο εξωτερικό να αποτελούν τους κύριους πελάτες της. Σε αυτούς προσφέρει φρέσκα φρούτα, υψηλής ποιότητας, βάση προδιαγραφών που θέτονται από τους ίδιους, καθ'όλη τη διάρκεια του έτους. Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που προσθέτει αξία στο προϊόν που ο συνεταιρισμός προσφέρει στους συγκεκριμένους πελάτες είναι η παραγωγή προϊόντων με μεθόδους φιλικές προς το περιβάλλον και την υγεία των τελικών καταναλωτών, γεγονός που πιστοποιείται με συγκεκριμένα σχήματα πιστοποίησης, εγκεκριμένα από διεθνής φορείς. Άλλη ομάδα πελατών του συνεταιρισμού είναι οι μεμονωμένοι – μη συνεργαζόμενοι παραγωγοί. Σε αυτούς ο συνεταιρισμός παρέχει αγροεφόδια, συμβουλές καλλιέργειας, και αγροτικές μελέτες. Η αξία που παρέχει ο συνεταιρισμός σε αυτήν την ομάδα πελατών εδράζεται στην καλή φήμη που έχει δημιουργήσει ως προς την παροχή των συγκεκριμένων υπηρεσιών, στα μέλη του, η οποία παρακινεί τους μη συνεργαζόμενους παραγωγούς – πελάτες – σε συνεργασία με τον συνεταιρισμό, ώστε να έχουν την ίδια επιτυχία στις καλλιέργειές τους. Όπως προαναφέρθηκε, ο συνεταιρισμός χρησιμοποιεί την φήμη που έχει κτίσει για να προσεγγίσει νέους πελάτες και να αναπτύξει τη σχέση του μαζί τους, ενώ, τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιεί περιλαμβάνουν τις διαπροσωπικές σχέσεις, και τη συμμετοχή σε εκθέσεις όσον αφορά

τα σούπερ μάρκετ, ενώ σε ότι αφορά τους παραγωγούς χρησιμοποιεί διαπροσωπικές σχέσεις και το φυσικό κατάστημα, που βρίσκεται στην έδρα του συνεταιρισμού. Οι ροές εσόδων του συνεταιρισμού αφορούν πώληση προϊόντων σε αλυσίδες λιανικής πώλησης βάση συμφωνιών των οποίων οι όροι και οι υποχρεώσεις όλων των μελών αναγράφονται σε συμβόλαια, ενώ οι υπηρεσίες που παρέχονται σε παραγωγούς συνήθως εξοφλούνται τοις μετρητοίς.

Οι πόροι που χρησιμοποιεί ο συνεταιρισμός αφορούν υλικά, όπως τα αγροτικά προϊόντα, τα υλικά συσκευασίας και τα αγροεφόδια. Υλικοί πόροι είναι επίσης οι εγκαταστάσεις και οι εξοπλισμοί, αλλά και τα μέσα μεταφοράς. Οι άυλοι πόροι που χρησιμοποιεί ο συνεταιρισμός είναι η ανθρώπινη εργασία, η τεχνογνωσία, οι υπηρεσίες κοινής ωφέλειας και, φυσικά, το κοινωνικό κεφάλαιο των μελών και των κοινοτήτων τους, καθώς πάνω σε αυτό βασίστηκε η ιδέα να συνεργαστούν. Τα κεφάλαια που χρησιμοποιεί προέρχονται από παρακρατήσεις από την αξία των προϊόντων των μελών, από άμεσες εισφορές από τα μέλη, και από τραπεζικό δανεισμό.

Όπως προαναφέρθηκε, η κύρια δραστηριότητα του συνεταιρισμού αφορά την προμήθεια, την διαλογή και συσκευασία και την προώθηση και πώληση φρέσκων φρούτων των μελών του και συνεργαζόμενων παραγωγών, σε λιανοπωλητές. Δευτερεύουσες δραστηριότητες είναι η παροχή εφοδίων, τεχνογνωσίας και υπηρεσιών στους παραγωγούς, μέλη και μη. Οι κύριοι συνεργάτες είναι οι συνεργαζόμενοι παραγωγοί από τους οποίους ο συνεταιρισμός προμηθεύεται τα φρέσκα φρούτα για την κάλυψη των αναγκών του που υπερβαίνουν το δυναμικό των μελών του, ενώ τους προμηθεύει με καλλιεργητικές συμβουλές, εφόδια, υπηρεσίες και χρηματοδότηση. Κύριοι συνεργάτες είναι και οι αλυσίδες λιανικής πώλησης, στις οποίες προμηθεύει τα προϊόντα του, και λαμβάνει χρήματα και πληροφορίες από την αγορά. Τέλος συνεργάτες είναι οι προμηθευτές δευτερευόντων πρώτων υλών, όπως πχ υλικά συσκευασίας, αλλά και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, οι παραγωγοί αγροτικών εφοδίων, και οι λοιποί επαγγελματίες.

Η διάρθρωση του κόστους για το συνεταιρισμό δεν μπορεί να είναι σταθερή, λόγω του ευμετάβλητου των τιμών των αγροτικών προϊόντων, αλλά με μία ασφαλή εκτίμηση μπορούμε να τοποθετήσουμε το κόστος παραγωγής των φρέσκων φρούτων από τον παράγωγο στο 30-35% του συνολικού κόστους, την ανθρώπινη εργασία στο 25-30% του συνολικού κόστους, διάφορα πάγια έξοδα στο 15%, την μεταφορά από και προς τις εγκαταστάσεις του συνεταιρισμού στο 20%, διάφορα αναλώσιμα όπως υλικά συσκευασίας στο 5%. Αναλογιζόμενοι την πολιτική του συνεταιρισμού να επιλέγει μέλη των οικογενειών των μελών του, και μέλη της τοπικής κοινότητας που εδρεύει για την κάλυψη των θέσεων εργασίας του, μπορούμε να συμπεράνουμε πώς ένα ποσοστό του

συνολικού κόστους του προϊόντος του Α.Σ. Πήγασου Αγροδιατροφή, της τάξης του 55-65% κατ' ελάχιστο επιστρέφει στα μέλη και την τοπική κοινωνία.

4.2 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ Α.Σ. ΠΗΓΑΣΟΥ ΑΓΡΟΔΙΑΤΡΟΦΗ

4.2.1 ΠΡΩΤΗ ΦΑΣΗ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η περίπτωση του Α.Σ. Πήγασου Αγροδιατροφή, αποτελεί παράδειγμα αμυντικού συνεταιρισμού, όπως προκύπτει από τους λόγους ίδρυσής του (Hansmann, 1996). Συγκεκριμένα, στην ερώτηση «τι σας οδήγησε στην δημιουργία του συνεταιρισμού, και στην από κοινού δράση» ο κ. Λέγγας απάντησε πώς «ο λόγος ίδρυσης ήταν το να δώσουμε στην δουλειά μας την αξία που της πρέπει», ενώ συνέχισε:

«... καταφέραμε να πείσουμε τα αρχικά μέλη να συμμετάσχουν σε μία σειρά συναντήσεων το έτος 2010. Τότε, στην αρχή της οικονομικής κρίσης η συγκυρία για την πρωτογενή παραγωγή ήταν δύσκολη λόγω της αβεβαιότητας που δημιούργησε στην αγορά η πτώχευση και η αδυναμία εξόφλησης των παραγωγών από τους χονδρέμπορους, αλλά και η αδυναμία χρηματοδότησης από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Αυτά οδήγησαν αφενός σε αβεβαιότητα των παραγωγών για τη διάθεση των προϊόντων τους, και αφετέρου σε αδυναμία χρηματοδότησης των καλλιεργειών».

Πράγματι, προκύπτει το συμπέρασμα πώς η οικονομική κρίση της περιόδου λειτούργησε καταλυτικά στην ίδρυση του συνεταιρισμού, καθώς είχε πραγματοποιηθεί σειρά συναντήσεων το έτος 2005, με την ίδια ατζέντα, χωρίς να υπάρξει συμφωνία για κοινή δράση εντέλει. Μάλιστα, όπως αναφέρει ο κ. Λέγγας, οι παριστάμενοι στις δύο αυτές συναντήσεις του 2005 και 2011 ήταν, εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων, οι ίδιοι. Έτσι καταλήγουμε στο συμπέρασμα πώς οι λόγοι ίδρυσης ήταν α) οι επισφάλειες στην αγορά, β) ανασφάλεια για μελλοντική διάθεση των προϊόντων, και κατ' επέκταση για δυνατότητα χρηματοδότησης των καλλιεργειών των μελών και γ) οικονομική αδυναμία των μελών. ο Cook (2018, 2009, 1995) αναφέρει πώς «η δημιουργία αγροτικών συνεταιρισμών είναι αποτέλεσμα της συντονισμένης δράσης των παραγωγών να βελτιώσουν την οικονομική τους θέση, σε ένα περιβάλλον απουσίας ανταγωνιστικής αγοράς», και αυτό φαίνεται να ταιριάζει στην περίπτωση του Α.Σ. Πήγασου Αγροδιατροφή.

Σύμφωνα με τον Hansmann (1996) οι αγροτικοί συνεταιρισμοί ιδρύονται με σκοπό να αμβλύνουν τα κόστη της αγοράς, όπως το μονοψώνιο, η δημιουργία καρτέλ, το υψηλό κόστος πληροφόρησης, ή να εκμεταλλευτούν στοιχεία όπως η διάχυση ρίσκου, η επιδότηση φόρου και κεφαλαίων, η συντονισμένη δράση στο μάρκετινγκ. Η άμβλυση του μονοψωνίου, περιγράφεται ως η συντονισμένη δράση των παραγωγών με σκοπό να

αυξήσουν τη διαπραγματευτική τους ικανότητα έναντι του ενδιάμεσου, ή και να τον παρακάμψουν εντελώς, ώστε να διαπραγματεύονται απευθείας με τον τελικό πελάτη ή τον λιανοπωλητή, ώστε να αποκομίσουν τα οφέλη που θα είχε ο ενδιάμεσος, δηλαδή ο έμπορος. (Hansmann, 1996) Η δύναμη του ενδιάμεσου, δηλαδή του εμπόρου, προέρχεται από την πληθώρα επιλογών ως προς την προμήθεια των αγαθών, καθώς η αγροτική παραγωγή χαρακτηρίζεται από συνθήκες τέλει ανταγωνισμού, αλλά και τον ευαλοίωτο χαρακτήρα των προϊόντων, ο οποίος δεν αφήνει στον παραγωγό πολλά χρονικά περιθώρια για να διαπραγματευτεί. (Hansmann, 1996) Στην περίπτωση του Α.Σ. Πήγασου Αγροδιατροφή, αυτός ήταν ο κυριότερος λόγος ίδρυσης, αλλά όχι μόνο με την έννοια της παράκαμψης του ενδιάμεσου με σκοπό την αποκόμιση των οφελών που απολάμβανε ο ίδιος από την εμπορική του δραστηριότητα, αλλά και για να εξασφαλισθούν τα μέλη από μία ασταθή αγορά, η οποία σε μεγάλο βαθμό είχε χάσει την αξιοπιστία της, για λόγους που αναφέρονται πιο πάνω. Αυτή η αβεβαιότητα των παραγωγών σχετικά με την αγορά, αλλά και τη χρηματοδότηση των καλλιεργειών τους μας οδηγεί στον δεύτερο λόγο ίδρυσης του συνεταιρισμού, αυτόν της διάχυσης του ρίσκου. Ο Hansmann (1996) αναφέρεται σε αυτόν ως τη συντονισμένη δράση παραγωγών – κυρίως διαφορετικών προϊόντων, με σκοπό την άμβλυνση του ρίσκου της αγροτικής παραγωγής, μέσω της διάχυσής του μεταξύ διαφορετικών καλλιεργειών. Στην περίπτωση του Α.Σ. Πήγασου Αγροδιατροφή, τα αρχικά μέλη με την ίδρυσή του αποσκοπούσαν στην άμβλυνση του ρίσκου, μέσω της αλληλοβοήθειας σε περιπτώσεις μίας κακής σοδειάς, και της πιο εύκολης χρηματοδότησης από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα εξαιτίας του μεγέθους της νέας αυτής οργάνωσης.

Όσον αφορά τα ιδρυτικά μέλη, δεν υπήρξε πρόνοια ώστε να υπάρχει σύγκλιση σχετικά με τις καλλιεργητικές πρακτικές, την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή διάφορα τεχνοοικονομικά χαρακτηριστικά των εκμεταλλεύσεων. Κάτι τέτοιο δεν κατέστη δυνατό καθώς η αρχική δεξαμενή από όπου μπορούσαν να αντληθούν μέλη ήταν σαφώς περιορισμένη. Σύμφωνα με τον κ. Λέγγα:

«...είναι πολύ δύσκολο να βρεθούν παραγωγοί οι οποίοι θα δεσμευθούν με τον τρόπο που απαιτεί η λειτουργία του συνεταιρισμού μας έτσι επιλέξαμε να προχωρήσουμε στην αρχή με όσους σεβόταν και ενστερνιζόταν τους στόχους και τους κανόνες που θέσαμε, ανεξαρτήτως άλλων παραμέτρων»

Αρχικά, η ανομοιομορφία μεταξύ των μελών δεν ανησύχησε ιδιαίτερα τη διοίκηση του συνεταιρισμού καθώς σε εκείνο το στάδιο το κύριο μέλημά της ήταν να δημιουργηθεί ο συνεταιρισμός, και να εδραιωθεί ως μία αξιόπιστη εναλλακτική τόσο για τους παραγωγούς της περιοχής, όσο και για τις αλυσίδες λιανικής πώλησης τροφίμων. Σε αυτό

το στάδιο ήταν που η ηγετική ομάδα αντιλήφθηκε τα ισχυρά πλεονεκτήματα που θα της προσέφερε η δημιουργία μίας συνεταιριστικής κουλτούρας, τα οποία θα αναλυθούν στη συνέχεια. Η ανομοιομορφία των καλλιεργειών των μελών έγινε εμφανής κατά τα πρώτα έτη λειτουργίας καθώς ο συνεταιρισμός επέβαλε στα μέλη την αποκλειστική παράδοση των προϊόντων τους σε αυτόν. Έτσι, ο συνεταιρισμός έπρεπε να εμπορευθεί τόσο τα ποιοτικά προϊόντα, όσο και τα δεύτερης διαλογής τα οποία σε πολλές περιπτώσεις αποτελούσαν ένα μεγάλο ποσοστό του συνόλου. Έτσι λήφθηκε η στρατηγική απόφαση ο συνεταιρισμός να επέμβει και στην καλλιέργεια των προϊόντων των μελών του, ώστε να βελτιώσει την παραγόμενη ποιότητα, και κατά συνέπεια και την εμπορική του θέση. Ο τρόπος που επιλέχθηκε για την ενίσχυση της ποιότητας της παραγωγής ήταν η συνεργασία με ιδρύματα και φορείς τεχνολογίας, και η λήψη εξειδικευμένων τεχνικών συμβουλών, μέσω και της γεωργίας ακριβείας. Έτσι, τα μέλη εκτός από το κίνητρο να παράγουν ποιοτικά προϊόντα, απέκτησαν και τα μέσα να το κάνουν μέσω του Α.Σ. Πήγασου Αγροδιατροφή.

Τέλος, όσον αφορά τα κεφάλαια που χρειάστηκε αρχικά ο συνεταιρισμός, προήλθαν από την ισόποση καταβολή κεφαλαίων από όλα τα μέλη, και μέσω τραπεζικού δανεισμού. Ο κ. Λέγγας αναφέρει για την διαδικασία αναγνώρισης και έγκρισης των επενδύσεων του συνεταιρισμού πως:

«η αναγνώριση αναπτυξιακών κινήσεων γίνεται κυρίως από μέλη του ΔΣ και τον γενικό διευθυντή, και οι προτάσεις περνάνε από τη ΓΣ, όταν πρόκειται για τόσο σοβαρές προτάσεις. Το ίδιο και οι τρόποι χρηματοδότησης. Οι προτάσεις για νέες επενδύσεις, αλλά και ο τρόπος χρηματοδότησής τους, είναι πάντα τεκμηριωμένες, και συζητούνται διεξοδικά. Έτσι εξασφαλίζεται η σύμφωνη γνώμη των μελών και αποφεύγονται τριβές.»

4.2.2 ΔΕΥΤΕΡΗ ΦΑΣΗ – ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Κατά τον Cook (1995, 2009, 2018) μετά την συμφωνία των μελών επί του πλαισίου της συνεργασίας τους, πρέπει να τεθούν οι κανόνες που θα επιτρέψουν την ίδρυση του συνεταιρισμού και την απρόσκοπτη λειτουργία του. Για τον Α.Σ. Πήγασο Αγροδιατροφή το επόμενο βήμα έπρεπε να εξασφαλίζει την ενεργό συμμετοχή των μελών, και την σταδιακή αφομοίωση από αυτά της συνεταιριστικής κουλτούρας που σκόπευαν τα ηγετικά μέλη να εμψυχήσουν. Συνεπώς το ζητούμενο ήταν να επιλεγεί ένα σχήμα το οποίο να επιτρέπει τη ισότιμη συμμετοχή από όλα τα μέλη, και να είναι όσο το δυνατόν πιο απλοποιημένο και οριζόντιο. Για αυτό του λόγο επιλέχθηκε η μορφή του παραδοσιακού αγροτικού συνεταιρισμού.

Βάση αυτής της μορφής, και σύμφωνα με τον συνεταιριστικό νόμο, αποφασίσθηκε η αρχή το κάθε μέλος να έχει μία μερίδα, η οποία του παρέχει το δικαίωμα μίας ψήφου. Βέβαια υπήρχε και υπάρχει η δυνατότητα εξαγοράς επιπλέον μερίδων, οι οποίες όμως δεν παρέχουν επιπλέον δικαίωμα ψήφου, αλλά μόνο επιπλέον δικαιώματα διανομής πλεονασμάτων. Επίσης, οι συνεταιριστικές μερίδες αποτιμώνται, ενώ σε περίπτωση εξόδου του μέλους από το συνεταιρισμό μπορούν να πωληθούν σε τρίτο μετά από απόφαση της Γενικής Συνέλευσης αναφορικά με τη δυνατότητα του αγοραστή να πληροί τις προϋποθέσεις για την ένταξη στο συνεταιρισμό, ή να μεταβιβαστούν σε κάποιο μέλος της οικογένειας ή να επιστραφούν στον συνεταιρισμό ο οποίος καταβάλλει στο μέλος την αξία της μερίδας, της αυτή αναφέρεται στο καταστατικό. Η αξία της συνεταιριστικής μερίδας υπολογίζεται βάση λογιστικών προτύπων που λαμβάνουν υπόψιν τόσο τα εμπράγματα περιουσιακά στοιχεία, όσο και τα άυλα στοιχεία όπως η φήμη και το πελατολόγιο του συνεταιρισμού. Η αξία των μερίδων επανεξετάζεται όποτε κρίνεται απαραίτητο, και το καταστατικό αναθεωρείται ώστε να περιλαμβάνει την αναθεωρημένη αξία.

Οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των μελών είναι:

- Η συμμετοχή των μελών στις Γενικές Συνελεύσεις του ΑΣ.
- Το δικαίωμα του εκλέγειν και εκλέγεσθαι στα συλλογικά όργανα
- Τη συμμετοχή στη διανομή των πλεονασμάτων βάση των συνεταιριστικών μερίδων που κατέχει
- Τη συμμετοχή του μέλους στις υπηρεσίες και τις συναλλαγές του συνεταιρισμού
- Το δικαίωμα πληροφόρησης του μέλους για την πορεία των υποθέσεων του συνεταιρισμού
- Το ποσοστό ετήσιας παραγωγής του που πρέπει να παραδίδει στο συνεταιρισμό αντιστοιχεί στο 100%, επί ποινή αποκλεισμού από το συνεταιρισμό
- Την υποχρέωση των μελών να σέβονται τους κανόνες του συνεταιρισμού και να εφαρμόζουν στις καλλιέργειές τους πρακτικές που έχει υποδείξει ο συνεταιρισμός ύστερα από πρόταση των επιστημονικών συνεργατών του.

Τα όργανα αποφάσεων και ελέγχου αποτελούνται από την Γενική Συνέλευση των μελών και το Διοικητικό Συμβούλιο. Η γενική συνέλευση αποφασίζει για ζητήματα στρατηγικής και πολιτικών του συνεταιρισμού, την τροποποίηση του καταστατικού, την έγκριση του ετήσιου προϋπολογισμού και εκλέγει τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.

Το διοικητικό συμβούλιο είναι εκείνο που αναλαμβάνει την εφαρμογή των στρατηγικών που εγκρίνονται από την γενική συνέλευση ώστε να φέρει σε πέρας τους στόχους που έχουν αποφασιστεί, μέσω της άσκησης την καθημερινής διοίκησης. Επίσης, είναι εκείνο που αναλαμβάνει να επιλέξει τον Γενικό Διευθυντή, που ο συνεταιρισμός οφείλει να διαθέτει βάση του Ν. 4673/2020. Παρά την τήρηση της υποχρέωσης να απασχολεί επαγγελματία Γενικό Διευθυντή από το συνεταιρισμό, ο κ. Λέγγας αναφέρει πώς αυτό το μέτρο είναι “ υποτιμητικό για τους συνεταιριστές” και σε πολλές περιπτώσεις ο Γενικός Διευθυντής είναι περιττός. Γενικά ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή είναι μία από τις περιπτώσεις συνεταιρισμών που το Διοικητικό Συμβούλιο εκχωρεί τις περισσότερες από τις αρμοδιότητές του στον Πρόεδρο (Chaddad & Ilioroulos, 2013).

Από τα παραπάνω προκύπτει πώς ο Α.Σ. Πήγασος υιοθετεί το παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης , με δύο σώματα αποφάσεων και ελέγχου, όπου η Γενική συνέλευση ασκεί εκ των υστέρων έλεγχο των αποφάσεων ενώ το διοικητικό συμβούλιο ασκεί εκ των προτέρων έλεγχο των αποφάσεων αλλά και λαμβάνει αποφάσεις για όλα τα ζητήματα εκτός από συγκεκριμένες κατηγορίες που προαναφέρθηκαν (Ilioroulos, 2014).

Σχετικά με το εποπτικό συμβούλιο, το οποίο αφορά τη σύγκλιση συμβουλίου αποτελούμενου από μέλη του συνεταιρισμού με ρόλο τον έλεγχο των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου, ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή δεν έχει σχετική πρόβλεψη στο καταστατικό του, όμως όπως αναφέρει ο κ. Λέγγας: «όλα τα μέλη του συνεταιρισμού έχουν δικαίωμα ελέγχου των αποφάσεων και των δεδομένων που οδήγησαν σε αυτές, ανά πάσα στιγμή, και αυτό λειτουργεί σαν άτυπο εποπτικό συμβούλιο» ενώ «ο άτυπος χαρακτήρας του δεν δημιουργεί τριβές, καθώς κανένα μέλος δεν αποκλείεται από τον έλεγχο, και μάλιστα τα μέλη ενθαρρύνονται να συμμετάσχουν».

Αρμοδιότητα της Γενικής Συνέλευσης είναι η παρακολούθηση των ετήσιων στόχων, βάση των οποίων κρίνεται και η αποτελεσματικότητα του Διοικητικού Συμβουλίου. Αυτοί οι στόχοι αφορούν και τον λόγο ύπαρξης του συνεταιρισμού, που στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι η ενίσχυση της αξίας των προϊόντων των μελών του, και η ανάπτυξη των καλλιεργειών τους. Έτσι, το Διοικητικό Συμβούλιο εξετάζεται σχετικά με τις εμπορικές συμφωνίες, και κατ' επέκταση, τις τιμές που λαμβάνουν οι παραγωγοί για τα προϊόντα τους, την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που παρέχει, και την γενικότερη λειτουργία και ανάπτυξη του συνεταιρισμού. Είναι σημαντικό να αναφερθεί πώς οι ετήσιοι στόχοι δεν αποτυπώνονται σε κάποια βαθμολογία, και αυτό ίσως αποτελέσει παράγοντα τριβής μεταξύ των μελών, καθώς χωρίς αυτή, η όλη διαδικασία στερείται αντικειμενικότητας. Σύμφωνα με τον κ. Λέγγα κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει μέχρι τώρα, ενώ σε πολλές περιπτώσεις η καταγραφή συγκεκριμένων στόχων, όπως οι τιμές πώλησης,

είναι αδύνατη λόγω της αστάθειας της αγοράς, αλλά και της αγροτικής παραγωγής εν γένει.

Όπως αναφέρεται στο καταστατικό του συνεταιρισμού, τα μέλη έχουν την υποχρέωση να παραδίδουν το σύνολο της παραγωγής τους στο συνεταιρισμό επί ποινής αποκλεισμού, όμως κάτι τέτοιο δεν ισχύει για την προμήθεια αγροεφοδίων και υπηρεσιών που παρέχει ο συνεταιρισμός. Όμως αυτό δεν επηρεάζει τον κύκλο εργασιών του συνεταιρισμού που αφορά αυτούς τους κλάδους, καθώς «τα μέλη έχουν πειστεί πως η προμήθειά τους από το συνεταιρισμό είναι προς το συμφέρον τους, λόγω της εμπιστοσύνης που υπάρχει για αυτά» σύμφωνα με τον κ. Λέγγα.

Κατά τη σύσταση του συνεταιρισμού, για την κάλυψη των κεφαλαιακών αναγκών αποφασίστηκε τα μέλη να εισφέρουν τα απαραίτητα κεφάλαια ισόποσα, ανεξάρτητα από την ποσότητα προϊόντων που προσκομίζουν στο συνεταιρισμό. Το ίδιο δεν ισχύει και για τις έκτακτες κεφαλαιακές εισφορές που πραγματοποιήθηκαν στη συνέχεια προκειμένου να χρηματοδοτηθούν επενδύσεις του συνεταιρισμού, καθώς αυτές κατανέμονται στα μέλη ανάλογα με την ποσότητα προϊόντων που παραδίδουν στο συνεταιρισμό. Όμως αυτές οι κεφαλαιακές εισφορές για ανάπτυξη και επενδύσεις αφορούν περιορισμένες περιπτώσεις, καθώς πολιτική του συνεταιρισμού είναι να χρηματοδοτεί τα σχέδιά του με ίδια κεφάλαια, που προέρχονται από το αποθεματικό που διατηρεί, ή μέσω τραπεζικού δανεισμού. Αυτός είναι και ο λόγος που, σύμφωνα με τον κ. Λέγγα:

«ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή διατηρεί την πολιτική να μην διαμοιράζει κέρδη στα μέλη του, ώστε να χτίζει το αποθεματικό του, το οποίο είναι απαραίτητο για την χρηματοδότηση των σχεδίων του. Αυτή η απόφαση έχει ληφθεί για να παρακάμψουμε το δύσκολο κομμάτι να πείσουμε τα μέλη να χρηματοδοτήσουν μία επένδυση απευθείας.»

Κάτι ανάλογο ισχύει και για τα πλεονάσματα του συνεταιρισμού, μέρος των οποίων δεν αποδίδεται στα μέλη, αλλά χρησιμοποιείται για τη δημιουργία αποθεματικού. Παρά τη δυνατότητα που δίνεται από τον αναθεωρημένο νόμο υπ' αριθμόν 4673, για την άντληση κεφαλαίων από επενδυτές εκτός συνεταιρισμού, με ταυτόχρονη είσοδό τους σε αυτόν, κάτι τέτοιο αποκλείεται από τη διοίκηση του Α.Σ. Πήγασου, καθώς δεν υπάρχει ανάγκη για άντληση κεφαλαίων μέσω επενδυτών, ενώ υπάρχει και η καχυποψία πως αυτό θα «άνοιγε την πόρτα στον επενδυτή να καταλάβει τον Α.Σ. Πήγασο, χωρίς να εξασφαλίζει τα συμφέροντα των μελών του».

Όσον αφορά την χρηματοδότηση των καθημερινών λειτουργιών του συνεταιρισμού, αυτή γίνεται από τα μέλη, αναλογικά με την χρήση του. Έτσι, κατά την εκκαθάριση των

υποχρεώσεων του συνεταιρισμού προς τα μέλη, κατακρατείται από αυτόν ένα ποσοστό των πλεονασμάτων για την εξασφάλιση της ομαλής οικονομικής λειτουργίας του.

Υπάρχει και ένας άλλος λόγος διατήρησης υψηλού αποθεματικού του συνεταιρισμού, και αυτός είναι η εξασφάλιση των μελών σε περιόδους χαμηλών τιμών για τα προϊόντα τους, ή σε περιόδους με κακές συγκομιδές. Πράγματι, έχουν υπάρξει περιπτώσεις που η υποστήριξη των μελών μέσω οικονομικής στήριξης, ήταν απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία των εκμεταλλεύσεών τους. Αυτό έγινε και σε μεμονωμένες περιπτώσεις, αλλά και συνολικά για όλα τα μέλη ενισχύοντάς τα βάση των ποσοτήτων που έχουν παραδώσει στο συνεταιρισμό κατά τα προηγούμενα έτη.

4.2.3 ΤΡΙΤΗ ΦΑΣΗ – ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΔΟΞΑ, ΕΤΕΡΟΓΕΝΕΙΑ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ

Μετά την απόφαση ίδρυσης του συνεταιρισμού και την επιλογή της οργανωτικής μορφής, των κανονισμών, των στόχων και των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, ο συνεταιρισμός εισέρχεται στην τρίτη φάση της ζωής του, κατά την οποία αναπτύσσεται, και λειτουργεί για να επιτελέσει το έργο για το οποίο ιδρύθηκε. Όμως, όσο ο συνεταιρισμός αναπτύσσεται και πετυχαίνει τους στόχους του είναι πιθανό να έρθει αντιμέτωπος με τις συνέπειες της ανάπτυξής του, που έρχονται με τη μορφή της ετερογένειας των προτιμήσεων των μελών (Cook, 2018, 2009, 1995). Η ετερογένεια στις προτιμήσεις των μελών μπορεί να έχει θετικά ή/και αρνητικά αποτελέσματα, ανάλογα με την ικανότητα του οργανισμού να τη διαχειριστεί. Η ετερογένεια στις προτιμήσεις των μελών μπορεί να προέρχεται από την αύξηση του αριθμού ή/και την αλλαγή της σύνθεσης των μελών του, από αλλαγές σε χαρακτηριστικά του συνεταιρισμού όπως το προϊόντικό χαρτοφυλάκιο, από την αύξηση του αποθεματικού κτλ, ενώ σε κάθε περίπτωση, η άμεση διάγνωση των λόγων που οδηγούν στην αύξησή της είναι απαραίτητη ώστε ο συνεταιρισμός να προχωρήσει έγκαιρα σε ενέργειες που θα εξασφαλίσουν την συνοχή των μελών του (Cook, 2018, 2009, 1995).

Όσον αφορά τον Α.Σ. Πήγασο Αγροδιατροφή, η ανάπτυξη που παρουσίασε ήταν υψηλή, με κύριο χαρακτηριστικό της την είσοδο σε μεγάλες αλυσίδες λιανικής πώλησης τροφίμων οι οποίες θέτουν ιδιαίτερα υψηλές απαιτήσεις στους προμηθευτές τους που οδήγησε στην εγγραφή νέων μελών, αλλά και την αύξηση των υπηρεσιών που παρέχει, όπως η συμβουλευτική και διάφορα έργα εγγείων βελτιώσεων.

Όπως έχει αναφερθεί, αρχικά υπήρξε ανομοιογένεια μεταξύ των μελών, τόσο σε χαρακτηριστικά των εκμεταλλεύσεών τους όσο και σε δημογραφικά χαρακτηριστικά. Αυτή η ανομοιογένεια των εκμεταλλεύσεων είναι δυνητικός παράγοντας αποσταθεροποίησης του συνεταιρισμού και σημείο τριβής μεταξύ των μελών του καθώς τα μέλη που παράγουν ποιοτικά προϊόντα έχουν κάθε λόγο να πιστεύουν πως στηρίζουν τις πωλήσεις

του συνεταιρισμού, ιδιαίτερα στους απαιτητικούς πελάτες, από τους οποίους ο συνεταιρισμός εξασφαλίζει τις καλύτερες τιμές πώλησης. Η ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων των πιο αδύναμων σε αυτόν τον τομέα μελών, σε συνδυασμό με την ανάγκη για τήρηση περιβαλλοντικών απαιτήσεων των πελατών, οδήγησε στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών στα μέλη, και την επιβολή σε αυτά συγκεκριμένων κανόνων που αφορούν την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και την αειφορία των καλλιεργειών τους. Ο κ. Λέγγας αναφέρει επ'αυτού πώς:

« η συμβουλευτική που παρέχει ο συνεταιρισμός έγινε ακριβώς για αυτό το λόγο. Να παραλαμβάνουμε ομοιογενή ως προς τα ποιοτικά στοιχεία, προϊόντα. Σας είπα πώς λόγω της παραλαβής του συνόλου της παραγωγής των μελών μας, πολλές φορές η ποιότητα δεν ήταν κατάλληλη για τις εξαγωγές σε μεγάλες αλυσίδες λιανικής του εξωτερικού που ήταν και η κύρια στόχευσή μας, και έτσι πουλήσαμε μεγάλο μέρος της παραγωγής σε πολύ χαμηλές τιμές».

Είναι λοιπόν σαφές πώς για το συνεταιρισμό είναι πολύ σημαντική η ποιότητα των εισκομιζόμενων από τα μέλη προϊόντων αλλά και οι καλλιεργητικές πρακτικές που αυτά εφαρμόζουν, και ο λόγος είναι οι απαιτήσεις των πελατών. Έτσι, ο συνεταιρισμός καλείται να σχεδιάζει τη λειτουργία του, και την κάλυψη των αναγκών του βάση όχι μόνο των ποσοτήτων, αλλά και βάση ποιοτικών χαρακτηριστικών. Το ίδιο ισχύει και για την προσέλκυση νέων μελών. Είναι γεγονός πως η επιλογή της συνεταιριστικής μορφής του οργανισμού δεν επιτρέπει τον αποκλεισμό οποιουδήποτε από τη συμμετοχή του σε αυτό, υπό την προϋπόθεση πώς ασπάζεται τις αρχές του συνεταιρισμού και είναι διατεθειμένος να καταβάλει το αντίτιμο της συνεταιριστικής μερίδας. Ωστόσο, η λειτουργία του συνεταιρισμού και η δυνατότητά του να εξυπηρετήσει τα μέλη του είναι πεπερασμένη, έτσι ο συνεταιρισμός δεν επιθυμεί να εγγράψει άκριτα όποιον δείχνει ενδιαφέρον, καθώς υπάρχει ο κίνδυνος το ενδιαφέρον του να είναι ευκαιριακό ή οι αρχές του να μην είναι σύμφωνες με αυτές του συνεταιρισμού, ή να μην υπάρχει το ανάλογο δυναμικό για την κάλυψη επιπλέον ποσοτήτων, κάτι που θα δημιουργούσε πρόβλημα τόσο στον συνεταιρισμό, όσο και στο εν λόγω μέλος. Χαρακτηριστική είναι η απάντηση του κ. Λέγγα πώς «θα πρέπει να εξασφαλίσουμε τον παραγωγό πως μπορούμε να τον εξυπηρετήσουμε». Οι δικλείδες ασφαλείας που διαθέτει ο συνεταιρισμός είναι το κόστος της συνεταιριστικής μερίδας που σύμφωνα με τον κ. Λέγγα «είναι αρκετά υψηλό, και έτσι δύσκολο να βρεθεί κάποιος που να το καλύψει» αλλά και η υποχρέωση των μελών να τηρούν τους κανονισμούς του καταστατικού σχετικά με την αειφορία και το περιβαλλοντικό αποτύπωμα της καλλιέργειας, και να ακολουθούν τις καλλιεργητικές συμβουλές που παρέχει ο συνεταιρισμός.

Οι περιπτώσεις που ο συνεταιρισμός αποφασίζει να εγγράψει μέλη, αφορούν μία πιθανή επέκταση ή μια νέα εμπορική συμφωνία και αξιολογούνται σύμφωνα με τη δυναμικότητα του συνεταιρισμού και τις προοπτικές της αγοράς και είναι μία στρατηγική και όχι ευκαιριακή απόφαση. Το προς εγγραφή μέλος επιλέγεται βάση κριτηρίων που αφορούν τόσο τις καλλιεργητικές πρακτικές του, και το μέγεθος της καλλιέργειάς του, όσο και με κριτήρια σχετικά με την ικανότητα και τη διάθεσή του να λειτουργήσει βάση των αρχών και των κανονισμών του συνεταιρισμού. Μάλιστα, για να επιλεγεί ένα νέο μέλος, θα πρέπει να προταθεί από δύο μέλη του συνεταιρισμού, σύμφωνα με τα προαναφερθέντα κριτήρια, τα οποία θα είναι υπεύθυνα για την ένταξή του στο συνεταιρισμό, και την εκπαίδευσή του ώστε να αποκτήσει τη συνεταιριστική κουλτούρα του Α.Σ. Πήγασου Αγροδιατροφή. Ο κ. Λέγγας περιγράφει αυτή τη διαδικασία ως «αναδοχή του νέου μέλους από τα δύο παλαιότερα» τα οποία «αναλαμβάνουν να το καθοδηγούν» ώστε να «εξασφαλίζεται μία "μίνιμουμ" ομοιομορφία των νέων με τα παλιά μέλη» όσον αφορά τις καλλιεργητικές πρακτικές, την συνεταιριστική κουλτούρα και την συνολική λειτουργία του μέλους στον συνεταιρισμό.

Πέρα από την επέκταση του συνεταιρισμού, και την εγγραφή εξ'ολοκλήρου νέων μελών, πιθανή είσοδος μέλους μπορεί να γίνει για την αντικατάσταση ενός εξερχόμενου μέλους, του οποίου η εκμετάλλευση δεν μεταβιβάζεται σε κάποιο διάδοχο - συγγενή, ή του οποίου ο διάδοχος δεν επιθυμεί την συμμετοχή του στον συνεταιρισμό. Όπως αναφέρθηκε, σε περίπτωση εξόδου ενός μέλους από το αγροτικό επάγγελμα, η συνεταιριστική μερίδα του μεταβιβάζεται στον διάδοχό του στην εκμετάλλευση ή επιστρέφεται στον συνεταιρισμό ο οποίος καταβάλλει σε αυτόν το τίμημα της μερίδας όπως αυτό αναφέρεται στο καταστατικό. Στην δεύτερη περίπτωση, ο συνεταιρισμός μπορεί να αποφασίσει να εγγράψει νέο μέλος για την αντικατάσταση του εξερχόμενου. Η διαδικασία ένταξης του νέου μέλους, είναι αυτή που αναφέρθηκε παραπάνω. Όσον αφορά τον διάδοχο του μέλους στην εκμετάλλευση, η αναδοχή του από δύο παλαιότερα μέλη δεν κρίνεται απαραίτητη, καθώς το ρόλο αυτό μπορεί να επιτελέσει ο διαδεχόμενος.

Ένα σημείο τριβής των νέων με τα παλαιότερα μέλη, μπορεί να δημιουργηθεί από το αντίτιμο που καταβάλλουν τα νεοεισερχόμενα μέλη για να αγοράσουν μία συνεταιριστική μερίδα. Αν το κόστος που θα κληθούν να πληρώσουν είναι το ίδιο με το αρχικό, τότε τα παλαιότερα μέλη θα νιώσουν αδικημένα λόγω της αύξησης της αξίας του συνεταιρισμού που προέρχεται από την επιτυχία του, στην οποία συνέβαλαν και αυτά, αλλά και λόγω του αυξημένου ρίσκου που ανέλαβαν με την είσοδό τους στο συνεταιρισμό σε σχέση με τα νέα μέλη τα οποία εισέρχονται σε ένα επιτυχημένο συνεταιρισμό. Για το λόγο αυτό, η αξία της συνεταιριστικής μερίδας αναπροσαρμόζεται όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο από τη Γενική Συνέλευση, και προσδιορίζεται σύμφωνα με συγκεκριμένα λογιστικά

πρότυπα, όπως αναφέρεται και στην δεύτερη φάση του κύκλου ζωής του Α.Σ. Πήγασου Αγροδιατροφή.

Στις καταστατικό του συνεταιρισμού περιλαμβάνεται και η υποχρέωση των μελών να παραδίδουν το σύνολο της παραγωγής τους στο συνεταιρισμό. Αυτή είναι και η μοναδική υποχρεωτική συνδιαλλαγή των μελών με το συνεταιρισμό, καθώς η προμήθεια αγροεφοδίων και υπηρεσιών που παρέχει ο συνεταιρισμός δεν εμπίπτει στις υποχρεωτικές συνδιαλλαγές των μελών. Ο κ. Λέγγας αναφέρει σχετικά πώς:

«τα μέλη δεν υποχρεώνονται να προμηθευτούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή, ωστόσο το επιλέγουν στο σύνολό τους καθώς έχουν πειστεί για την παρεχόμενη ποιότητα, αλλά και για την προσήλωση του συνεταιρισμού στην βελτίωση της παραγωγής τους αλλά και της κερδοφορίας τους».

Σχετικά με την υποχρέωση των μελών να παραδίδουν το σύνολο της παραγόμενης ποσότητας των προϊόντων τους, αυτό δεν δημιουργεί δυσαρέσκεια καθώς τα μέλη αναγνωρίζουν πως οι τιμές που λαμβάνουν από το συνεταιρισμό είναι καλύτερες σε σχέση με τις αντίστοιχες που προσφέρουν οι έμποροι, ενώ σε διαφορετική περίπτωση η υψηλότερη τιμή που μπορεί να προσφερθεί από έναν έμπορο είναι ευκαιριακή, και μία συμφωνία πώλησης εκτός συνεταιρισμού δεν είναι προς το μακροχρόνιο όφελός τους. Αυτή η άποψη ενισχύεται και από την άτεγκτη στάση του συνεταιρισμού σε ανάλογες περιπτώσεις στο παρελθόν, όπου μέλη που δεν παρέδωσαν το σύνολο της παραγωγής τους στο συνεταιρισμό οδηγήθηκαν στην έξοδο και στον εφ'όρου ζωής αποκλεισμό από την είσοδο αλλά και οποιαδήποτε συνδιαλλαγή με αυτόν. Αυτός είναι και ο τρόπος του συνεταιρισμού να υπεραμυνθεί της θέσης του στην αγορά σε ενδεχόμενη προσπάθεια ανταγωνιστών να του "κλέψουν" μερίδιο από την αγορά των αγροτικών προϊόντων που εμπορεύεται. Ο συνδυασμός της πεπτοίθησης των μελών πως μία καλύτερη εμπορική πρόταση από ανταγωνιστή του συνεταιρισμού είναι πρόσκαιρη, και πως ο συνεταιρισμός θα "φροντίζει" τα μέλη του μακροπρόθεσμα, αλλά και η απειλή εξόδου και αποκλεισμού από αυτόν σε περίπτωση που το μέλος αθετήσει τις υποχρεώσεις του, είναι αρκετός, σύμφωνα με τον κ. Λέγγα να διατηρήσει τα μέλη του πιστά στην υποχρέωσή τους να παραδίδουν όλη τους την παραγωγή σε αυτόν.

Οι νέες επενδύσεις και η χρηματοδότησή τους είναι πιθανό να αυξήσουν την ετερογένεια μεταξύ των προτιμήσεων των μελών και ταυτόχρονα να πυροδοτήσουν κρίσεις επικίνδυνες για το συνεταιρισμό. Η εισφορά κεφαλαίων για την χρηματοδότηση μιας νέας επένδυσης μπορεί να είναι μία τέτοια περίπτωση, είτε λόγω της άνισης κατανομής των ωφελημάτων της στα μέλη, ή λόγω αδυναμίας χρηματοδότησης από αυτά ή λόγω της

ασυμφωνίας των μελών σχετικά με την αναγκαιότητά της. Όσον αφορά την χρηματοδότηση, ο κ Λέγγας αναφέρει πως προτεραιότητα είναι η χρηματοδότηση μέσω ιδίων κεφαλαίων του συνεταιρισμού που προέρχονται από το αποθεματικό του, ή μέσω τραπεζικού δανεισμού. Έτσι, η άμεση καταβολή χρημάτων από τα μέλη έχει περιοριστεί σε πολύ λίγες περιπτώσεις στις οποίες ο τραπεζικός δανεισμός ή η χρηματοδότηση από ίδια κεφάλαια ήταν αδύνατη. Επίσης ο κ Λέγγας δηλώνει πως η ανάγκη για νέες επενδύσεις «είναι καλά τεκμηριωμένη, και ακολουθεί τις προσαγές της αγοράς» έτσι σπάνια υπάρχουν αντιρρήσεις, ενώ το νεαρό της ηλικίας των μελών εξασφαλίζει πως αναγνωρίζουν την ανάγκη για επενδύσεις που θα αναπτύξουν το συνεταιρισμό καθώς πιθανολογούν πως θα είναι μέλη του για πολλά χρόνια ακόμη.

Σημαντική επένδυση του συνεταιρισμού είναι τα εγχειοβελτιωτικά έργα στους αμπελώνες των μελών οι οποίοι συνθέτουν τον “ενοποιημένο αμπελώνα” ο οποίος αποτελείται από κτήματα των μελών τα οποία συνορεύουν μεταξύ τους. Σε αυτόν όμως δεν εντάσσονται όλα τα κτήματα των μελών, και αυτό ενέχει τον κίνδυνο κάποια μέλη να αρνηθούν να συμφωνήσουν σε έργα τα οποία αφορούν τον ενοποιημένο αμπελώνα, λόγω της απουσίας της ιδιοκτησίας τους από αυτόν. Συνεπώς, τα οφέλη τέτοιων επενδύσεων δεν αφορούν όλα τα μέλη, με συνέπεια να αυξάνεται η ετερογένεια των προτιμήσεών τους σχετικά με αυτές τις επενδύσεις. Σύμφωνα με τα λεγόμενα του κ. Λέγγα τέτοιος κίνδυνος δεν υπάρχει καθώς:

«δεν είναι δυνατόν να ενταχθούν στους ενοποιημένους αμπελώνες όλα τα κτήματα των μελών του συνεταιρισμού, καθώς δεν γειτνιάζουν όλα τα κτήματα. Σαφώς όμως γίνονται παρεμβάσεις στα κτήματα όλων των μελών ανεξαιρέτως, και έτσι δεν υπάρχουν ανισότητες ως προς αυτό».

Τέλος όσον αφορά τις επενδύσεις, στη βιβλιογραφία συναντάμε την πρακτική κάποιων συνεταιρισμών να επιτρέπουν τη χρηματοδότηση κάποιων επενδύσεων του συνεταιρισμού μόνο από κάποια μέλη, τα οποία απολαμβάνουν αποκλειστικά τα προνόμια από αυτές. Ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή έχει αποκλείσει αυτό το ενδεχόμενο, αφενός γιατί μπορεί να λειτουργήσει διασπαστικά στα μέλη, και αφετέρου γιατί η σύνθεση των μελών του είναι τέτοια ώστε όλα τα μέλη να έχουν τις ίδιες ανάγκες και απαιτήσεις από αυτόν.

Τα τελευταία έτη έχει αποφασιστεί και υλοποιηθεί η επέκταση του συνεταιρισμού και σε άλλα αγροτικά προϊόντα όπως τα εσπεριδοειδή, τα ακτινίδια και τα σύκα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη του αριθμού των μελών του με την είσοδο μάλιστα μελών που διατηρούν διαφορετικές καλλιέργειες από τα αρχικά μέλη. Ο συνεταιρισμός δεν διατηρεί ξεχωριστές δεξαμενές μελών ή κεφαλαίων για τα διαφορετικά προϊόντα, αλλά μόνο

ξεχωριστές δεξαμενές αποφάσεων ανάλογα με την καλλιέργεια του μέλους. Έτσι, θέματα που αφορούν συγκεκριμένα προϊόντα αποφασίζονται από τους καλλιεργητές τους, ενώ θέματα που διέπουν τη συνολική λειτουργία του συνεταιρισμού συζητούνται και αποφασίζονται από το σύνολο των μελών. Οι λόγοι επέκτασης του συνεταιρισμού σε νέα προϊόντα είναι εμπορικοί αλλά αφορούν και την οικονομική διαχείριση του συνεταιρισμού, και είναι σύμφωνοι με τα συμφέροντα και των αρχικών μελών. Η ενασχόληση και με άλλα προϊόντα πέραν των επιτραπέζιων σταφυλιών ευνοεί την εμπορική θέση του συνεταιρισμού, ο οποίος μπορεί να εξυπηρετήσει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών του αναπτύσσοντας το προϊοντικό του χαρτοφυλάκιο, ενώ μειώνει και το κόστος λειτουργίας των εγκαταστάσεών του, επιμερίζοντάς το σε μεγαλύτερες ποσότητες αλλά και σε μεγαλύτερο διάστημα λειτουργίας. Επίσης, η επιλογή των συγκεκριμένων προϊόντων έχει γίνει με γνώμονα την κατανομή τους σε περισσότερο χρονικό διάστημα καθώς, ο χρόνος συγκομιδής τους δεν συμπίπτει ούτε μεταξύ των νέων προϊόντων, ούτε με τα αρχικά προϊόντα. Έτσι αποφεύγεται και η υποβάθμιση των υπηρεσιών του συνεταιρισμού για τα παλαιότερα μέλη, τα οποία βλέπουν επίσης το κόστος χρήσης των υπηρεσιών του συνεταιρισμού να μειώνεται, και την εμπορική του θέση να βελτιώνεται. Όπως αναφέρει ο κ. Λέγγας «τα μέλη κατανοούν τους λόγους επέκτασης και σε άλλα προϊόντα, και καρπώνονται τα οφέλη, ανάμεσα σε αυτά είναι και η μείωση για αυτά του λειτουργικού κόστους των εγκαταστάσεων» και «οι λόγοι εισόδου και άλλων προϊόντων ήταν εμπορικοί, και αυτό στόχευε στην ενίσχυση της θέσης μας έναντι των ανταγωνιστών». Ένα άλλο σημείο τριβής σχετικά με την επέκταση σε νέα προϊόντα θα μπορούσε να είναι η χρηματοδότηση αυτής της επέκτασης με την ενδεχόμενη αντίρρηση κάποιων παλαιότερων μελών για λόγους που έχουν αναφερθεί προηγουμένως. Αυτό αποφεύγεται με την πολιτική του συνεταιρισμού να χρηματοδοτεί τις επεκτάσεις και τις νέες επενδύσεις είτε με ίδια κεφάλαια ή μέσω τραπεζικού δανεισμού.

Όπως αναφέρθηκε, είναι πολιτική του συνεταιρισμού να χρηματοδοτεί τις επενδύσεις του μέσω ιδίων κεφαλαίων, που προέρχονται από το αποθεματικό του. Για το λόγο αυτό έχει αποφασιστεί η παρακράτηση μέρους των πλεονασμάτων που υπερβαίνει τις ανάγκες χρηματοδότησης της λειτουργίας του συνεταιρισμού και η μη διανομή των κερδών, παρόλο που στο καταστατικό παρέχεται αυτή τη δυνατότητα. Αυτός είναι και ο λόγος που ο συνεταιρισμός προσφέρει τις ίδιες υπηρεσίες και τα ίδια προϊόντα που απευθύνονται στα μέλη και σε μη μέλη. Η δημιουργία κερδών που θα ενισχύσουν το αποθεματικό του. Αυτό μέχρι σήμερα δεν επηρεάζει τις προτιμήσεις των μελών καθώς αναγνωρίζουν πως η ανάπτυξη του συνεταιρισμού εξυπηρετεί τα συμφέροντά τους, ενώ οι προτάσεις που γίνονται για μελλοντικές επενδύσεις είναι βασισμένες στην επίτευξη του αρχικού στόχου του συνεταιρισμού, δηλαδή να δώσει αξία στην εργασία τους, και είναι καλά

τεκμηριωμένες. Άλλωστε, οι αρχικοί λόγοι που οδήγησαν στην ίδρυση του συνεταιρισμού ήταν να αυξηθεί η αξία των προϊόντων τους και να διαπραγματεύονται από μια ασφαλή θέση, και όχι η απολαβή κερδών από τη λειτουργία του. Τέλος, ο κίνδυνος της υπερσυσώρευσης κεφαλαίων στον αποθεματικό λογαριασμό του συνεταιρισμού, που ενδεχομένως θα προκαλούσε ευκαιριακές συμπεριφορές των μελών δεν υπάρχει καθώς ο συνεταιρισμός επενδύει τα κεφάλαια που διαθέτει.

Στο θεωρητικό πλαίσιο που εισήγαγε ο Michael Cook, γίνεται λόγος για την ανάγκη του εντοπισμού και της επιδιόρθωσης προβλημάτων ετερογένειας τα οποία δεν αποτελούν μεγάλο κίνδυνο για το συνεταιρισμό, ωστόσο έχουν το δυναμικό να εξελιχθούν σε τέτοια. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται μαστόρεμα και περιλαμβάνει δύο φάσεις, την αναγνώριση των προβλημάτων και την επιδιόρθωσή τους.

Η αναγνώριση των προβλημάτων προϋποθέτει την ύπαρξη μελών του συνεταιρισμού ή του προσωπικού του, τα οποία έχουν βαθιά γνώση της συνεταιριστικής κουλτούρας, του ιστορικού του συνεταιρισμού αλλά και της ανθρωπογεωγραφίας του. Στην περίπτωση του Α.Σ. Πήγασου Αγροδιατροφή ο ρόλος αυτός καλύπτεται από το πρόεδρό του, και συνεντευξιαζόμενο στην παρούσα μελέτη, κ. Λέγγα. Η καταλληλότητά του για τον ρόλο αυτό εντοπίζεται στην μακρά σταδιοδρομία του σε αυτόν, αλλά και στο γεγονός πως ως ο εμπνευστής και μακροχρόνιος πρόεδρος του είναι ο ηγέτης της οργάνωσης, γεγονός που του εξασφαλίζει κύρος και σεβασμό μεταξύ των μελών της. Η αναγνώριση των προβλημάτων ετερογένειας αποτελεί ευθύνη και των παλαιότερων μελών του συνεταιρισμού, μέσω του μηχανισμού ένταξης που αναφέρθηκε προηγουμένως, και ο οποίος επιβάλλει την “αναδοχή” των νέων μελών από δύο παλαιότερα τα οποία αναλαμβάνουν να εντάξουν τα νεοεισερχόμενα μέλη στις διαδικασίες και την κουλτούρα του συνεταιρισμού. Τα παλαιότερα μέλη, είναι σε θέση να εντοπίσουν διάφορα προβλήματα που επηρεάζουν την ετερογένεια των προτιμήσεων των νεότερων μελών, και να δράσουν για την πρόληψή τους. Το δεύτερο σκέλος του μαστορέματος, αφορά το μαστόρεμα αυτό καθαυτό, δηλαδή την επιδιόρθωση των προβλημάτων που έχουν παρουσιαστεί και οδηγούν στην αύξηση της ετερογένειας των προτιμήσεων των μελών του συνεταιρισμού.

Μία από τις σημαντικότερες διαφορές μεταξύ των μελών του συνεταιρισμού είναι το μέγεθος της εκμετάλλευσής τους. Είναι σημαντικό γιατί αντικατοπτρίζει και την ένταση της χρήσης του συνεταιρισμού από το εκάστοτε μέλος. Είναι κατανοητό πως μέλος που καλλιεργεί έκταση κατά πολύ μεγαλύτερη από άλλο μέλος, μπορεί να απασχολεί περισσότερους πόρους του συνεταιρισμού. Αν τα δύο μέλη του παραδείγματος συμβάλλουν ισόποσα στην χρηματοδότηση των λειτουργιών του συνεταιρισμού, αυτό

μπορεί να αποτελεί και πρόβλημα επιβίωσης της μικρότερης από τις δύο εκμετάλλευσης. Έτσι, ο συνεταιρισμός για τη χρηματοδότηση των λειτουργιών του, παρακρατεί ένα μέρος από το πλεόνασμα του κάθε μέλους, το οποίο διαμορφώνεται ανάλογα με τη χρήση του συνεταιρισμού από το μέλος. Αυτό δεν συμβαίνει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, που όλα τα μέλη έχουν ίδιο δικαίωμα ψήφου.

Όπως είναι εμφανές στα πλαίσια αυτής της μελέτης, η συνεταιριστική κουλτούρα είναι ένα εργαλείο που ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή αξιολογεί υψηλά, και χρησιμοποιεί κατά κόρον. Αυτή βοηθά και στην αύξηση ή τη διατήρηση της πιστότητας των μελών του. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η αναδοχή των νέων μελών από παλαιότερα. Άλλο σημαντικό παράδειγμα είναι η προσφορά του στην τοπική κοινωνία, με την χορηγία εκδηλώσεων και την χρηματοδότηση διαφόρων δράσεων. Χαρακτηριστικότερο παράδειγμα η χρηματοδότηση ανέγερσης σχολικής αίθουσας, ώστε το δημοτικό σχολείο του χωριού στο οποίο εδρεύει να παραμείνει ανοικτό. Χαρακτηριστική το τρόπου δράσης είναι και η πολιτική του να προμηθεύεται προϊόντα και υπηρεσίες από την τοπική κοινότητα, ακόμη και αν έχει ελκυστικότερες προτάσεις από άλλους επιχειρηματίες.

Η δράση του Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή δε περιορίζεται στον κοινωνικό ακτιβισμό του στην περιοχή που εδρεύει, αλλά έχει και προεκτάσεις στις οικογένειες των μελών του. Είναι πολιτική του συνεταιρισμού να απασχολεί προσωπικό κατά προτεραιότητα από τις οικογένειες των μελών του, ενώ μάλιστα, όπως αναφέρει ο κ. Λέγγας το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων, εποχικών και μόνιμων, προέρχεται από εκεί. Αρχικά ο συνεταιρισμός προσανατολιζόταν στην κάλυψη των αναγκών του μέσω της προσωπικής εργασίας των μελών του, και αυτό δημιουργούσε τριβές μεταξύ τους λόγω της ανισοκατανομής της συνεισφοράς μεταξύ των μελών. Έτσι, όταν οι ανάγκες για εργατικό δυναμικό αυξήθηκαν λόγω της αύξησης των ποσοτήτων που εμπορευόταν ο συνεταιρισμός, αποφασίστηκε η πρόσληψη εργατικού δυναμικού, και η προτεραιότητα των μελών των οικογενειών των συνεταιριστών για την κάλυψη αυτών των θέσεων εργασίας.

Μία άλλη πτυχή της διατήρησης της πιστότητας στον συνεταιρισμό είναι η εκπαίδευση των μελών στις συνεταιριστικές αξίες, και την κουλτούρα του Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή. Έτσι, στις Γενικές Συνελεύσεις, παράλληλα με την ημερήσια διάταξη συζητούνται και θέματα που άπτονται της συνεταιριστικής κουλτούρας και των συνεταιριστικών αρχών. Επίσης, η εκπαίδευση των μελών περιλαμβάνει επισκέψεις και άλλους συνεταιρισμούς οι οποίοι θεωρούνται καινοτόμοι και επιτυχημένοι αλλά και σε διεθνείς εμπορικές εκθέσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, η επίσκεψη του μέλους που διαθέτει την μεγαλύτερη καλλιεργούμενη έκταση σε αμπελουργικό συνεταιρισμό της

Καλιφόρνια, που εξυπηρετούσε τόσο την εκπαίδευσή του, όσο και την αναγνώριση των διεθνών μεγεθών στον τομέα και της απόστασης του Α.Σ. Πήγασου και των μελών του από αυτά. Επίσης, ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή ενισχύει τη συμμετοχικότητα των μελών του στις διαδικασίες του μέσω της συμπερίληψης διάφορων μελών κάθε φορά στις ομάδες που διαπραγματεύονται την πώληση των προϊόντων του, ή την προμήθεια εφοδίων και υπηρεσιών.

Αυτή η τακτική ενισχύει και την διαφάνεια της άσκησης της διοίκησης, την οποία ο συνεταιρισμός αξιολογεί ως πολύ σημαντική για την ομαλή λειτουργία του. Έτσι, εκτός από την συμπερίληψη των μελών στις διάφορες ομάδες που συνομιλούν με συνεργάτες του συνεταιρισμού, υπάρχει η ενεργή προτροπή των μελών να συμμετέχουν στις Γενικές Συνελεύσεις, οι οποίες έχουν πολύ υψηλή συμμετοχή, αλλά και η δυνατότητα των μελών να ζητήσουν ενημέρωση σχετικά με την πορεία του συνεταιρισμού. Ενημέρωση η οποία συνδυάζεται με όλα τα απαραίτητα έγγραφα και στοιχεία που θα ενισχύσουν την πληροφόρηση των μελών. Τέλος, σε αυτό στοχεύει και ο κανόνας, της μίας περιοχής-ενός προϊόντος, που σε συνδυασμό με τις ξεχωριστές δεξαμενές αποφάσεων για κάθε προϊόν ενισχύει την συμμετοχικότητα στις αποφάσεις και τη διαφάνεια άσκησης της διοίκησης.

4.2.4 ΤΕΤΑΡΤΗ ΦΑΣΗ: ΣΥΝΕΙΔΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΝΔΟΣΚΟΠΗΣΗ

Αυτή η φάση της ζωής του συνεταιρισμού αποτελεί ουσιαστικά μία προπαρασκευή της επόμενης φάσης που αφορά τις επιλογές που διαθέτει ο συνεταιρισμός για τη συνέχιση, ή όχι, της ζωής του. Για να φτάσει ο συνεταιρισμός στη φάση της επιλογής, σημαίνει πως δεν μπορεί να συνεχίσει να λειτουργεί με το προηγούμενο καθεστώς, και αυτό οφείλεται στη διάσταση των προτιμήσεων των μελών του, που συνήθως προέρχεται από ασαφή ή κακώς καθορισμένα δικαιώματα ιδιοκτησίας. Το σημείο καμπής στο οποίο αναγνωρίζεται η ανάγκη της συνειδητοποίησης και ενδοσκόπησης, είναι εκείνο το σημείο στο οποίο η ετερομορφία των μελών κάνει τον σκοπό του συνεταιρισμού πολύπλευρο και ασαφώς καθορισμένο, με τον ίδιο να μην είναι σε θέση να δώσει λύσεις στα προβλήματά του μέσω μικροαλλαγών στους κανόνες και τις πολιτικές του. Τα ασαφή ή κακώς καθορισμένα δικαιώματα ιδιοκτησίας είναι αυτά που οδηγούν σε ανεπάρκειες του συνεταιρισμού, οι οποίες δημιουργούν τριβές μεταξύ των μελών του. (Cook, 2018, 2009, 1995)

Η μη αναλογική – στην περίπτωση μας μικρότερη – συνεισφορά στον συνεταιρισμό σε σχέση με τη χρήση του, ονομάζεται πρόβλημα του λαθρεπιβάτη και μπορεί να αφορά τα μέλη - εσωτερικός λαθρεπιβάτης, αλλά και τα μη-μέλη -εξωτερικός λαθρεπιβάτης - του συνεταιρισμού. Στην περίπτωση του Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή υπάρχει συνεισφορά των μελών στη χρηματοδότηση των λειτουργικών εξόδων του συνεταιρισμού μέσω της

παρακράτησης από αυτόν ενός ποσοστού του πλεονάσματος που απολαμβάνουν τα μέλη. Έτσι εξασφαλίζεται πως η εισφορά κάθε μέλους στον συνεταιρισμό είναι αναλογική με τη χρήση του συνεταιρισμού. Όσον αφορά τα μη-μέλη, υπάρχουν δύο κατηγορίες που συναλλάσσονται με τον συνεταιρισμό. Η μία περιλαμβάνει τους συνεργαζόμενους παραγωγούς, οι οποίοι δεσμεύονται να παραδώσουν μία προσυμφωνημένη ποσότητα προϊόντων στον συνεταιρισμό μέσω ετήσιων συμβολαίων παράδοσης, και η άλλη περιλαμβάνει παραγωγούς οι οποίοι είναι πελάτες του συνεταιρισμού, καθώς προμηθεύονται από αυτόν προϊόντα και υπηρεσίες. Στην περίπτωση των πελατών του συνεταιρισμού, δεν υπάρχει ο κίνδυνος να εμφανιστεί το πρόβλημα του λαθρεπιβάτη, καθώς η επιλογή να υφίσταται τέτοια συνεργασία μεταξύ μη-μέλους και συνεταιρισμού είναι συνειδητή και προσβλέπει στην απόκτηση από μέρους του, κέρδους, το οποίο θα ενισχύσει το αποθεματικό του. Η περίπτωση των συνεργαζόμενων παραγωγών είναι πιο πολύπλοκη, καθώς αυτοί απολαμβάνουν το προνόμιο να πωλούν τα προϊόντα τους μέσω του Α.Σ. Πήγασου Αγροδιατροφή, χωρίς να έχουν συμβάλει στην ανάπτυξή του, και χωρίς να δεσμεύονται με τον ίδιο τρόπο που δεσμεύονται τα μέλη. Ο κ. Λέγγας εξηγεί την απόφαση αυτή λέγοντας πως «η διατήρηση των συνεργαζόμενων μελών είναι αναπόφευκτη καθώς έτσι εξασφαλίζονται απαραίτητες ποσότητες για να καλυφθούν οι εμπορικές συμφωνίες του συνεταιρισμού, οι οποίες δεν μπορούν να καλυφθούν μόνο από τα μέλη του», ενώ συμπληρώνει πως «πρόκειται για παραγωγούς οι οποίοι δεν επιθυμούν να γίνουν μέλη, λόγω των πολλών δεσμεύσεων που προϋποθέτει μία τέτοια απόφαση». Ουσιαστικά πρόκειται για παράγωγους οι οποίοι δεν επιθυμούν να δεσμευτούν, και λειτουργούν στο περιβάλλον του συνεταιρισμού εκμεταλλευόμενοι την αδυναμία του να καλύψει τις απαραίτητες ποσότητες προϊόντων από μέλη του. Αυτό δυνητικά θα μπορούσε να προκαλέσει δυσαρέσκεια από τα μέλη του συνεταιρισμού, η οποία μέχρι τώρα αποφεύγεται λόγω πλεονεκτημάτων που απολαμβάνουν όπως καλύτερες τιμές για τα προϊόντα τους και για τα εφόδια που προμηθεύονται από το συνεταιρισμό, δωρεάν πρόσβαση στο σύστημα συμβουλευτικής που διατηρεί ο συνεταιρισμός, διάφορα εγγειοβελτιωτικά έργα κτλ. Δηλαδή μπορούμε να συμπεράνουμε πως υπό το παρόν καθεστώς, τα μέλη απολαμβάνουν προνόμια που δεν απολαμβάνουν τα συνεργαζόμενα μέλη, και αυτό είναι που αποτρέπει την εμφάνιση του προβλήματος του λαθρεπιβάτη.

Το πρόβλημα του επενδυτικού ορίζοντα αναφέρεται στην κατάσταση όπου τα προσδοκώμενα οφέλη από μία επένδυση διαφέρουν από την παραγωγική ζωή της (Cook, 2018, 2009, 1995). Αυτό μπορεί να επηρεάσει τις επενδυτικές προτιμήσεις των μελών, ενώ είναι πολύ πιθανό να συμβεί όταν τα μέλη είναι κοντά σε ηλικία εξόδου από το αγροτικό επάγγελμα. Η δραστηριότητα του Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή είναι τέτοια

που ενέχει τον κίνδυνο δημιουργίας αυτού του προβλήματος, καθώς οι στόχοι του είναι συνυφασμένοι με εμπορική δραστηριότητα η οποία απαιτεί επενδύσεις στην προώθηση του εμπορικού του σήματος από μέρους του για την ενίσχυση της διαπραγματευτικής του ικανότητας. Ο κ. Λέγγας αναφέρει πως μέχρι τώρα δεν έχει εμφανιστεί τέτοιο πρόβλημα καθώς τα μέλη δεν είναι κοντά σε ηλικία εξόδου, ενώ κατανοούν τη σημασία της ενίσχυσης του εμπορικού σήματος του συνεταιρισμού καθώς αυτό τους εξασφαλίζει καλύτερες τιμές πώλησης των προϊόντων τους.

Το πρόβλημα του επενδυτικού χαρτοφυλακίου εμφανίζεται όταν τα περιουσιακά στοιχεία του συνεταιρισμού δεν ευθυγραμμίζονται με τις προτιμήσεις επενδυτικού ρίσκου ή τις στρατηγικές επένδυσης των μελών, δυσχεραίνοντας έτσι την ικανότητα του συνεταιρισμού να αντλεί κεφάλαια για επενδύσεις και να εξασφαλίζει τη συναίνεση των μελών για την πραγματοποίησή τους (Cook, 2018, 2009, 1995). Ένας άλλος τρόπος να επέλθει το πρόβλημα του επενδυτικού χαρτοφυλακίου είναι τα περιουσιακά στοιχεία του συνεταιρισμού να μην εξυπηρετούν το σκοπό ή τις στρατηγικές της καλλιέργειας κάποιων μελών, κίνδυνος που ενισχύεται από την ύπαρξη στο συνεταιρισμό περισσότερων από μία καλλιέργειών (Cook, 2018, 2009, 1995). Η πρώτη περίπτωση, των επενδυτικών προτιμήσεων των μελών, μπορούμε να πούμε πως παρουσιάζει χαμηλή πιθανότητα να εμφανιστεί λόγω του προσανατολισμού των επενδύσεων σε τομείς που επηρεάζουν άμεσα το εισόδημα των μελών, όπως παραδείγματος χάριν η ενίσχυση της εμπορικής θέσης του συνεταιρισμού και η μείωση του λειτουργικού του κόστους. Εκείνο που έχει και την υψηλότερη πιθανότητα να απασχολήσει τη διοίκηση του συνεταιρισμού είναι η περίπτωση τα μέλη να νιώσουν πως οι επενδύσεις που γίνονται, ή τα περιουσιακά στοιχεία που κατέχει ο συνεταιρισμός δεν εξυπηρετούν τη δική τους εκμετάλλευση, και αυτό για τον Α.Σ. Πήγασο Αγροδιατροφή μπορεί να εμφανιστεί με δύο εκδοχές. Η πρώτη αφορά την δραστηριότητα του συνεταιρισμού σε διαφορετικά αγροτικά προϊόντα. Στην παρούσα κατάσταση ο εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις και η αγορά για όλα τα προϊόντα του συνεταιρισμού είναι κοινά, ενώ και ο χρόνος επεξεργασίας του κάθε προϊόντος δεν συμπίπτει με άλλα προϊόντα και έτσι η ύπαρξή τους δεν επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του συνεταιρισμού, αλλά ούτε και υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ μελών που διατηρούν διαφορετικές καλλιέργειες τα οποία εδρεύουν σε διαφορετικές περιοχές της χώρας ανάλογα με την καλλιέργεια που διατηρούν. Επίσης, η στρατηγική όλων των παραγωγών εστιάζεται στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, καθώς αυτά μεγιστοποιούν το κέρδος τους, ενώ και ο συνεταιρισμός παρέχει τα κατάλληλα εφόδια για την παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Όμως, δεδομένης της απουσίας διαφορετικών δεξαμενών κεφαλαίου για τις διάφορες καλλιέργειες, στην περίπτωση που η αγορά θα επιβάλλει μία επένδυση που θα αφορά

ένα ή περισσότερα προϊόντα, αλλά όχι το σύνολο τους, το ενδεχόμενο να υπάρξει διάσταση μεταξύ των προτιμήσεων των μελών είναι πολύ υψηλό. Σε μία τέτοια περίπτωση, τα μέλη ενδέχεται να μην συμφωνήσουν στην επιβεβλημένη από την αγορά επένδυση, ειδικά αν αυτή δεν αφορά το μεγαλύτερο κομμάτι των μελών που είναι οι σταφυλοπαραγωγοί. Αυτό θα παγιώσει τα μέλη της καλλιέργειας που επηρεάζεται, καθώς θα μειονεκτούν έναντι του ανταγωνισμού λόγω της υστέρησης που αφορά την επένδυση που δεν πραγματοποιήθηκε, ενώ βάση καταστατικού θα είναι υποχρεωμένα να παραδίδουν το σύνολο της ποσότητας που παράγουν στο συνεταιρισμό.

Η δεύτερη εκδοχή, που μπορεί να δημιουργήσει ή και να εντείνει το πρόβλημα του επενδυτικού κεφαλαίου αφορά τα εγχειροβελτιωτικά έργα στα αγροτεμάχια των μελών του συνεταιρισμού. Σύμφωνα με τον κ. Λέγγα, τα εγχειροβελτιωτικά έργα πραγματοποιούνται σε εκτάσεις των μελών που γειτνιάζουν μεταξύ τους, αλλά και σε αγροτεμάχια που δεν είναι όμορα, και έτσι αποφεύγεται ο διαχωρισμός των μελών. Όμως, στα εγχειροβελτιωτικά έργα στα αγροτεμάχια που γειτνιάζουν η ένταση των επενδύσεων ίσως οδηγήσει σε μεγαλύτερη αξία από τα υπόλοιπα. Επίσης, όραμα πολλών μελών του Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή, αλλά και του κ. Λέγγα προσωπικά, είναι η δημιουργία ενός "ενοποιημένου αμπελώνα", ο οποίος θα διαχειρίζεται αποκλειστικά από τον συνεταιρισμό. Έτσι, είναι πολύ πιθανός ο κίνδυνος κάποια μέλη να νιώσουν πώς εξαιρούνται από τον ενοποιημένο αμπελώνα, και πως ο συνεταιρισμός ενισχύει τα μέλη που κατέχουν τα αγροτεμάχια που γειτνιάζουν εις βάρος του συνόλου.

Τα προβλήματα του παραγοντισμού και της επιρροής μπορούν να ομαδοποιηθούν σε μία κατηγορία που ονομάζεται προβλήματα ελέγχου και αφορά την αναποτελεσματικότητα του συνεταιρισμού που οφείλεται σε ελλιπής ή καταστρατηγημένες διαδικασίες συλλογικής λήψης αποφάσεων και ελέγχου των πεπραγμένων του συνεταιρισμού (Cook, 2018, 2009, 1995). Τα προβλήματα παραγοντισμού αφορούν περιπτώσεις που ο παράγοντας, στην περίπτωση του συνεταιρισμού αυτός που ασκεί την διοίκηση, συνεργάζεται με τον ιδιοκτήτη, στην περίπτωση των συνεταιρισμών το μέλος, με σκοπό την παραχώρηση σε αυτόν μέρος των εξουσιών λήψης αποφάσεων (Jensen & Meckling, 1976). Στην περίπτωση που και τα δύο μέρη επιθυμούν την μεγιστοποίηση του προσωπικού τους κέρδους, τότε μπορούμε να πιστεύουμε πώς ο διαχειριστής δεν θα δρα πάντα σύμφωνα με το συμφέρον του οργανισμού, ενώ συνδέεται με τον διαχωρισμό ιδιοκτησίας και ελέγχου (Jensen & Meckling, 1976). Στην περίπτωση του Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή ο κίνδυνος εμφάνισης του προβλήματος του παραγοντισμού είναι υψηλός εξαιτίας της άσκησης της διοίκησης από το Διοικητικό Συμβούλιο και της έλλειψης επαγγελματία διευθυντή που δεν θα είναι μέλος του συνεταιρισμού. Πρακτικά αυτό σημαίνει πως υπάρχει ατελής

διαχωρισμός των εξουσιών ελέγχου και ιδιοκτησίας, καθώς το Δ.Σ. του συνεταιρισμού προέρχεται από τα μέλη – ιδιοκτήτες του, ενώ δεν υπάρχει μέριμνα στο καταστατικό για την εξασφάλιση ασυμβίβαστου των δύο αρμοδιοτήτων. Η απουσία ελεγκτικού συμβουλίου, ανεξάρτητου από το Δ.Σ. ενισχύει αυτόν τον κίνδυνο. Βέβαια, όπως αναφέρει ο πρόεδρος του Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή, μέχρι στιγμής δεν έχει εντοπιστεί τέτοιο πρόβλημα, ούτε αντίστοιχη πρόθεση από κάποιο μέλος του Δ.Σ.

Αντιθέτως, στο παρελθόν έχει εμφανιστεί το πρόβλημα της επιρροής. Το πρόβλημα της επιρροής εμφανίζεται όταν κάποια μέλη, επιχειρούν να επηρεάσουν την διανομή του οφέλους ή πλούτου από το συνεταιρισμό ώστε να εξασφαλίσουν προσωπικά οφέλη, τα οποία δεν έχουν σχέση με τους στόχους του συνεταιρισμού (Ilioroulos & Cook, 1999 ·Ilioroulos & Hendrikse, 2009). Σύμφωνα με τον κ. Λέγγα, ο συνεταιρισμός υπεραμύνθηκε έναντι των μελών που επιχειρήσαν κάτι τέτοιο στο παρελθόν οδηγώντας τα στην έξοδο. Στη συνέχεια αυτά τα πρώην μέλη δημιούργησαν νέο συνεταιρισμό. Για την δημιουργία υπο-ομάδων στο συνεταιρισμό ο κ. Λέγγας αναφέρει πώς:

«εσωτερικοί συσχετισμοί δημιουργούνται, καθώς υπάρχει μεγάλο εύρος μελών τόσο στον αριθμό, όσο και στα παραγόμενα προϊόντα, αλλά και γεωγραφικά. Αυτό που κάνουμε, είναι, όταν παρατηρηθεί κάτι τέτοιο, να καλέσουμε σε μία Γ.Σ. όλα τα μέλη, και να ζητήσουμε εξηγήσεις από τα μέλη που δημιούργησαν την “ομάδα”. Αν οι εξηγήσεις δεν είναι επαρκείς, και αποδειχθεί πώς αυτή η ομάδα δρα προς το συμφέρον της και ενάντια στο γενικό συμφέρον του συνεταιρισμού, τα μέλη που την αποτελούν εξέρχονται από το συνεταιρισμό. Αν όχι, επιτρέπουμε την συνέχιση της “ομαδοποίησης” για όσο δεν δημιουργεί προβλήματα, ενώ αν ωφελεί το ενισχύουμε».

Τα ρευστοποιήσιμα περιουσιακά στοιχεία του συνεταιρισμού μετά την κάλυψη των χρηματοοικονομικών υποχρεώσεων του μαζί με τα κεφάλαια που μπορούν δυνητικά να του χορηγηθούν μέσω τραπεζικού δανεισμού, διαμορφώνουν τα ελεύθερα κεφάλαια του συνεταιρισμού τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν για τη χρηματοδότηση επενδύσεων θετικής καθαρής παρούσας αξίας (Cook, 2018, 2009, 1995). Έτσι, συνεταιρισμοί που διαθέτουν ελεύθερα κεφάλαια μπορούν να έχουν εξαιρετική οικονομική απόδοση, εξαιτίας αυτής της δυνατότητας. Οι διαθέσιμες ταμειακές ροές που υπερβαίνουν την χρηματοδότηση επενδύσεων θετικής καθαρής παρούσας αξίας ονομάζονται ελεύθερες ταμειακές ροές (Cook, 2018, 2009, 1995), και η συσσώρευσή τους ενέχει αρκετούς κινδύνους για τους συνεταιρισμούς. Οι διοικήσεις των συνεταιρισμών είναι πολύ πιθανό να επιχειρούν την συσσώρευση ελεύθερων ταμειακών ροών, καθώς έτσι διασφαλίζουν πως ακόμα και σε περιόδους που η οικονομική απόδοση του συνεταιρισμού είναι

χαμηλότερη των προσδοκιών, τα διαθέσιμα κεφάλαια θα επιτρέψουν την χρηματοδότηση επενδύσεων που θα βελτιώσουν την εικόνα του συνεταιρισμού. Επενδύσεων που είναι μη αποδοτικές λόγω της αρνητικής καθαρής παρούσας αξίας τους. Ένας άλλος κίνδυνος αυτής της υπερ-συσσώρευσης, είναι η δημιουργία για τα μέλη που προσβλέπουν στην απόκτηση μέρους των ελεύθερων ταμειακών ροών κινήτρων εξόδου από το συνεταιρισμό ισχυρότερων από τα κίνητρα παραμονής σε αυτόν.

Είναι εμφανές λοιπόν πως η οικονομική διαχείριση του συνεταιρισμού θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο που να εξασφαλίζει την ύπαρξη ελεύθερων κεφαλαίων, αλλά θα αποτρέπει την συσσώρευση ελεύθερων ταμειακών ροών (Cook, 2018, 2009, 1995). Η ύπαρξη ελεύθερων κεφαλαίων είναι σημαντική για την λειτουργία του συνεταιρισμού, καθώς παρέχει όχι μόνο την δυνατότητα να χρηματοδοτηθούν επενδυτικές ευκαιρίες, αλλά και την ασφάλεια της ομαλής οικονομικής λειτουργίας του σε περιπτώσεις αδυναμίας εύρεσης διαθέσιμων κεφαλαίων για την κάλυψη των οικονομικών του υποχρεώσεων (Cook, 2018, 2009, 1995). Επίσης, είναι κρίσιμο να υπάρχουν πολιτικές για τη διάθεση των ελεύθερων κεφαλαίων οι οποίες να έχουν την απαραίτητη συναίνεση όλων των μελών, και αυτό προϋποθέτει διαφάνεια, σαφείς στόχους και την επαρκή επικοινωνία τους στα μέλη.

Ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή, έχει στο καταστατικό του διάταξη σχετικά με το ελάχιστο αποθεματικό που πρέπει να διαθέτει όπως ορίζει και η σχετική νομοθεσία. Όμως, πολιτική του είναι να διατηρεί υψηλό αποθεματικό μέσω της μη διανομής κερδών και της παρακράτησης πλεονασμάτων, για τη χρηματοδότηση των επενδύσεων που κρίνονται απαραίτητες για την διατήρηση ή την ενίσχυση της διαπραγματευτικής του δύναμης, αλλά και για να παρέχει οικονομική στήριξη στα μέλη του σε περιόδους που αυτό κρίνεται απαραίτητο. Η συσσώρευση κεφαλαίων στο αποθεματικό του δεν αποτελεί κίνδυνο όσο υπάρχουν επενδύσεις που υπεραμύνονται ή ενισχύουν την διαπραγματευτική του δύναμη με σκοπό την απολαβή καλύτερων τιμών πώλησης των προϊόντων των μελών του. Όταν αυτή η ανάγκη θα εκλείψει, ή τα συσσωρευμένα κεφάλαια θα υπερβαίνουν κατά πολύ την ανάγκη χρηματοδότησης απαραίτητων για την ευημερία του σχεδίων και την ανάγκη για διατήρηση κεφαλαίου με σκοπό τη διασφάλιση των μελών του σε μία δύσκολη για αυτά περίοδο, τότε η διοίκηση θα πρέπει να επανεξετάσει το ύψος των πλεονασμάτων που παρακρατεί ο συνεταιρισμός ή την απόδοση στα μέλη μέρους ή του συνόλου των κερδών του, για την αποφυγή των κινδύνων που αναφέρθηκαν.

4.2.5 ΠΕΜΠΤΗ ΦΑΣΗ: ΕΠΙΛΟΓΗ

Αυτή είναι η φάση η οποία σηματοδοτεί το τέλος του κύκλου ζωής του αγροτικού συνεταιρισμού. Σε αυτή τη φάση, δεδομένης της συνειδητοποίησης των προβλημάτων

που υπάρχουν, και της ενδοσκοπήσης των προτιμήσεων των συντελεστών του συνεταιρισμού για το μέλλον τους, αυτοί καλούνται να αποφασίσουν για την συνέχιση ή όχι της πορείας του, και την μορφή που θα έχει. Οι επιλογές, όπως έχουν αναφερθεί στο δεύτερο κεφάλαιο, είναι η απραξία, δηλαδή η συνέχιση της λειτουργίας του υπό το παρόν καθεστώς, η ωτοκία από υποομάδα μελών, η επαναδημιουργία και η έξοδος.

4.3 Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ Α.Σ. ΠΗΓΑΣΟΣ ΑΓΡΟΔΙΑΤΡΟΦΗ

Ο Dunn(1985, 85) υποστηρίζει πως οι συνεταιρισμοί ανήκουν στην κατηγορία των εταιρειών, ενώ εντοπίζει τη μόνη τους διαφορά από αυτές στην σχέση των συμφερόντων των μελών με τα δικαιώματα ιδιοκτησίας και διοίκησης. Πράγματι, το ιδιότυπο – όταν εξετάζεται με τους όρους μίας ιδιωτικής κεφαλαιουχικής εταιρείας - ιδιοκτησιακό καθεστώς του συνεταιρισμού είναι αυτό που επιφέρει τις έννοιες που πραγματεύεται αυτή η μελέτη. Τα δικαιώματα ιδιοκτησίας αναφέρονται ως τα δικαιώματα στα καθαρά έσοδα που παράγονται από ένα οργανισμό αλλά και η υποχρέωση ανάληψης του επιχειρηματικού ρίσκου που προέρχεται από αυτά τα δικαιώματα (Chadad & Cook, 2004). Τα δικαιώματα διοίκησης αναφέρονται στο δικαίωμα λήψης αποφάσεων για τα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού όταν η χρήση τους δεν προβλέπεται από το καταστατικό ή δεν έχουν εκμισθωθεί σε τρίτους (Chadad & Cook, 2004). Από τα προαναφερθέντα είναι σαφές πως τα δικαιώματα ιδιοκτησίας και διοίκησης καθορίζουν ποιος επωφελείται από τη χρήση του συνεταιρισμού και την επιχειρηματική του δράση, αλλά και ποιος έχει την εξουσία να ασκεί τη διοίκησή του. Στην περίπτωση των συνεταιρισμών, και ειδικότερα εκείνων που επιτρέπουν να ασκείται η διοίκηση από τα μέλη τους, υπάρχει ο κίνδυνος να επηρεαστεί η λειτουργία τους από το κόστος επιρροής. Το κόστος επιρροής αφορά το σύνολο των δραστηριοτήτων που ασκούνται από τα μέλη με σκοπό να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα όταν αυτές αφορούν τη διανομή πλούτου και προνομίων μεταξύ των μελών, τα οποία επιχειρούν να επηρεάσουν με τις αποφάσεις της διοίκησης προς το συμφέρον τους (Milgrom, 1992). Μαζί τα δικαιώματα ιδιοκτησίας και διοίκησης συνθέτουν το ιδιοκτησιακό καθεστώς ενός οργανισμού. Η ιδιαιτερότητα της σχέσης των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας και διοίκησης με τα συμφέροντα των μελών έγκειται στο γεγονός πως, σε αντίθεση με τις ιδιωτικές κεφαλαιουχικές εταιρείες, οι ιδιοκτήτες των συνεταιρισμών ασκούν επιρροή στις αποφάσεις των διοικήσεών τους (Iliopoulos & Cook, 1999), ενώ σε πολλές περιπτώσεις, όπως αυτή του Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή συμμετέχουν τα ίδια στην διοίκηση. Μία ακόμη ιδιαιτερότητα της σχέσης της εντοπίζεται στην αδυναμία αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της διοίκησης μέσω των διακυμάνσεων της τιμής διαπραγμάτευσης των συνεταιριστικών μερίδων καθώς αυτές δεν διαπραγματεύονται σε κάποια δευτερογενή αγορά (Iliopoulos & Cook, 1999).

Τα δικαιώματα ιδιοκτησίας και διοίκησης καθορίζονται από τους κανόνες που υπάρχουν στο καταστατικό, οι οποίοι επιλέγονται από τα μέλη του συνεταιρισμού, σύμφωνα όμως με την εκάστοτε κείμενη νομοθεσία. Σε αυτούς τους κανόνες οφείλουν να αποτυπώσουν τα δικαιώματα ιδιοκτησίας και διοίκησης, ενώ για να επιτύχει ο συνεταιρισμός τους στόχους που έχουν τεθεί θα πρέπει να επιλέξει μία δομή η οποία επιτρέπει την απρόσκοπτη λειτουργία του και θα προνοεί για την πιθανή μελλοντική ανάπτυξη του.

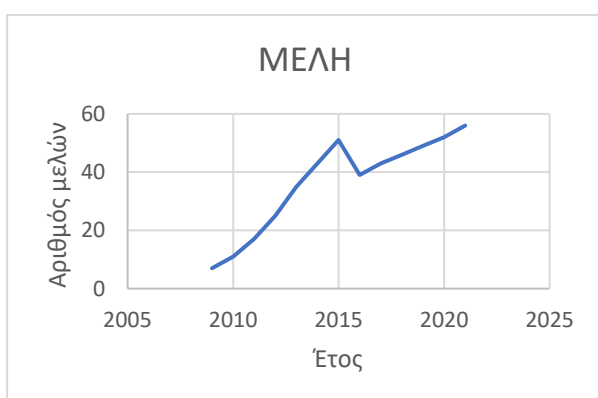
Σύμφωνα με τη θεωρία των νέων συνεταιριστικών δομών που προτείνουν οι Chaddad & Cook (2004), ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή ανήκει στην κατηγορία των παραδοσιακών συνεταιρισμών. Αυτό γίνεται σαφές από τον περιορισμό των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας αποκλειστικά στα μέλη του συνεταιρισμού, τον μη-μεταβιβάσιμο και μη-αποτιμήσιμο χαρακτήρα των δικαιωμάτων είσπραξης πλεονασμάτων και κερδών και την απόδοση των προνομίων της συμμετοχής στο συνεταιρισμό σε αναλογία με την ιδιοκτησία του από το εκάστοτε μέλος. Ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή διατηρεί την παραδοσιακή δομή διακυβέρνησης, με δύο επίπεδα, την Γενική Συνέλευση και το Διοικητικό Συμβούλιο. Μολονότι απασχολεί έναν επαγγελματία διευθυντή, ο οποίος δεν είναι μέλος του συνεταιρισμού, αυτός έχει κυρίως εκτελεστικά και διαχειριστικά καθήκοντα, καθώς οι αποφάσεις για το συνεταιρισμό που δεν λαμβάνονται από τη Γ.Σ. λαμβάνονται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Ο Συνεταιρισμός αυτός εμπίπτει στην κατηγορία των συνεταιρισμών που το Δ.Σ. τους εξουσιοδοτεί τον πρόεδρο για όλες τις αποφάσεις, με τον κ. Λέγγα να αναλαμβάνει αυτό το ρόλο. Αυτό οφείλεται στην επιχειρησιακή επάρκεια του Προέδρου που αποκομίστηκε από προηγούμενη εργασιακή εμπειρία του, στην εμπιστοσύνη των μελών στο πρόσωπό του, αλλά και στο γεγονός πως αποτελεί τον εμπνευστή και φυσικό ηγέτη του.

Αυτό το σχήμα παρουσιάζει οφέλη για ένα νέο συνεταιρισμό (Βαρθαλάμης & Ηλιόπουλος, 2020), τα οποία προέρχονται από την απλότητα των διαδικασιών του και των κανόνων του, η οποία βοηθά στα νέα μέλη αλλά και τη διοίκηση την ομαλή μετάβαση στο συνεργατισμό, και την σταδιακή υιοθέτηση της συνεταιριστικής κουλτούρας. Όμως κατά το σημείο της ανάπτυξης του συνεταιρισμού, και της συνεπακόλουθης αύξησης της ετερογένειας των μελών για λόγους που έχουν αναφερθεί παραπάνω, το σχήμα του παραδοσιακού συνεταιρισμού δεν προσφέρει πλεονεκτήματα, δεδομένης της ύπαρξης - πλέον- συνεταιριστικής κουλτούρας και κατανόησης των αρχών του συνεργατισμού. Σε αυτό το σημείο, της ανάπτυξης και της συνεπακόλουθης αύξησης της ετερογένειας, ο συνεταιρισμός μέσω του μαστορέματος (Cook, 2018, 2009, 1995), θα πρέπει να δοκιμάσει, μέσω μικροαλλαγών σε κανονισμούς και πολιτικές, να παράσχει στα μέλη ισχυρά κίνητρα εισφοράς κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση των αναπτυξιακών πλάνων, και να βελτιώσει τις επιπτώσεις των τριβών που προέρχονται από την αυξημένη

ετερογένεια των μελών (Ιλιόπουλος, 2014). Δεδομένης της μακρόχρονης παρουσίας του Α.Σ. Πήγασου Αγροδιατροφή στο συνεταιριστικό γίνεσθαι, και της ανάπτυξης που γνωρίζει, αλλά και της εισόδου νέων μελών και δραστηριοτήτων, έχουμε ισχυρούς λόγους να πιστεύουμε πως το μοντέλο του παραδοσιακού συνεταιρισμού που έχει υιοθετηθεί από την ίδρυση και διατηρείται ως τώρα, δεν εξυπηρετεί τις ανάγκες του. Είναι γεγονός πως το σχήμα του παραδοσιακού συνεταιρισμού δεν επιτρέπει την ευελιξία σχετικά με την εύρεση και απορρόφηση κεφαλαίων για αναπτυξιακούς σκοπούς, ενώ δεν προσφέρει λύσεις για τον περιορισμό των συνεπειών της ανομοιογένειας μεταξύ των μελών των συνεταιρισμών με πολλά μέλη και πολλές δραστηριότητες, με αποτέλεσμα την εμφάνιση ασαφών ή ελλιπώς καθορισμένων δικαιωμάτων ιδιοκτησίας τα οποία αποτελούν εμπόδιο για τον συνεταιρισμό. Η μετάβαση των συνεταιρισμών από το σχετικά απλοϊκό και συντηρητικό μοντέλο του παραδοσιακού συνεταιρισμού, σε σχήματα με μεγαλύτερη ευελιξία και πολυπλοκότητα αποτελεί προσπάθεια των διοικήσεών τους να περιορίσουν τα εμπόδια που θέτονται από τα ασαφή ή ελλιπώς καθορισμένα δικαιώματα ιδιοκτησίας (Ιλιόπουλος, 2014).

4.4 ΣΤΑΔΙΟ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ Α.Σ. ΠΗΓΑΣΟΣ ΑΓΡΟΔΙΑΤΡΟΦΗ

Από την έρευνα προκύπτει πως ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή δεν έχει εισέλθει στη φάση της επιλογής στη μέχρι τώρα ζωή του. Η απουσία σημαντικών αλλαγών στη δομή και τη λειτουργία του, η διατήρηση των μελών του, και η ικανότητά του να διατηρεί την πιστότητα των μελών του σε αυτόν, και την ομοιογένεια των προτιμήσεών τους συνηγορούν σε αυτό. Αντιθέτως, η συνεχιζόμενη αναπτυξιακή πορεία του, που πιστοποιείται από την διατήρηση των μελών του, και την αύξηση του αριθμού τους, αλλά και από την επιτυχημένη εμπορική πορεία του μέχρι σήμερα, οδηγούν στο συμπέρασμα πως ο συνεταιρισμός βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης, δόξας και ετερογένειας. Σε κάθε περίπτωση, ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή κινδυνεύει να γίνει θύμα της επιτυχημένης πορείας του λόγω της επέκτασής του και σε άλλα προϊόντα. Έτσι, μπορούμε να περιμένουμε πως η φάση της ενδοσκόπησης και της συνειδητοποίησης δεν θα αργήσει να επέλθει, αν δεν έχει ξεκινήσει ήδη άτυπα.



Σχήμα4: Η εξέλιξη του αριθμού των μελών του Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή

4.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο επιχειρήθηκε μία εις βάθος ανάλυση του κύκλου ζωής και της οργανωτικής δομής του Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή. Ο συνεταιρισμός αυτός μπορεί να χαρακτηριστεί ως παραδοσιακός, λόγω των μη μεταβιβάσιμων δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, της πρακτικής ένα μέλος – μία ψήφος, και της αναλογικής με τη χρήση απόδοσης των προνομίων συμμετοχής των μελών αλλά και εισφοράς κεφαλαίων από τα μέλη. Επίσης, η δομή διακυβέρνησης με δύο επίπεδα λήψης των αποφάσεων, δηλαδή τη Γ.Σ. και το Δ.Σ., αλλά και η διατήρηση διευθυντή ο οποίος έχει μόνο εκτελεστικό ρόλο συνηγορεί σε αυτό το συμπέρασμα.

Σχετικά με τον κύκλο ζωής του, ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένας επιτυχημένος συνεταιρισμός ως προς τον σκοπό ίδρυσής του. Αυτή η επιτυχία οδήγησε στην ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του τόσο υπό τη μορφή παροχής υπηρεσιών και εφοδίων προς αγρότες - μέλη και μη- όσο και υπό τη μορφή της ένταξης νέων προϊόντων στο χαρτοφυλάκιό του μέσω της εισόδου νέων μελών σε αυτόν. Έτσι, η συνοχή των μελών του και η κατάσταση ανάπτυξης που βρίσκεται συνηγορούν στην κατάταξή του στη φάση της ανάπτυξης, δόξας, και ετερογένειας των μελών του. Ωστόσο, η συζήτηση σχετικά με το μέλλον του, υπό την πρόταση της σύστασης μίας οργάνωσης υπεύθυνης για την καλλιέργεια των κτημάτων των μελών της, και οι αντικειμενικές δυσκολίες εφαρμογής αυτής της πρότασης, δείχνουν πως η φάση της συνειδητοποίησης και ενδοσκόπησης έχει επέλθει ή είναι προ των πυλών. Σε αυτό μας οδηγεί και η στρατηγική της διατήρησης και της συνοχής των μελών του, μέσω των διαπροσωπικών σχέσεων, της συνεταιριστικής κουλτούρας, αλλά και της έλλειψης αξιολογής εναλλακτικής για αυτά, λόγω του συνδυασμού της ευκαιριακής αντιμετώπισής τους από τους υπόλοιπους αγοραστές των προϊόντων τους και της σκληρής στάσης του συνεταιρισμού σε όσους αθετούν την υποχρέωση παράδοσης του συνόλου της παραγωγής τους. Επίσης είναι γεγονός πως ο συνεταιρισμός στερείται επίσημων διαδικασιών και θεσμών που θα ενίσχυαν την ασφαλή λειτουργία του, ανεξαρτήτως της ποιότητας της διοίκησης, και πως ελλείπει ισχυρού ηγέτη στο μέλλον, ενδέχεται να αντιμετωπίσει διασπαστικές τάσεις, κρίσιμες για την επιβίωσή του. Σε αυτό συνηγορεί και το γεγονός πως ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή εξελίσσεται σε ένα σύνθετο οργανισμό με πολλά μέλη, διαφορετικά προϊόντα, και μεγάλη γεωγραφική διασπορά. Έτσι, η κατάταξη του κύκλου ζωής του Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή που προτείνεται από αυτή τη μελέτη είναι η τέταρτη φάση, συνειδητοποίηση και ενδοσκόπηση.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα ακολουθήσει η ανάλυση των σημαντικότερων ευρημάτων, με βάση τη βιβλιογραφία που αναφέρεται στο δεύτερο κεφάλαιο και ο σχολιασμός τους με

σκοπό να βρεθούν τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του συνεταιρισμού που μελετάται ως προς την διαχείριση των μελών, και να προταθούν διορθωτικές ενέργειες όσον αφορά τα δεύτερα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί είναι πολύπλοκοι οργανισμοί, που λειτουργούν σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον, με αποτέλεσμα να είναι υπό την άμεση επιρροή εξωγενών αλλά και ενδογενών δυνάμεων οι οποίες μπορούν, δυνητικά, να αποτελέσουν απειλές ζωτικής σημασίας (Cook & Iliopoulos, 2016). Οι Cook & Iliopoulos (2016) ταξινομούν αυτές τις δυνάμεις σε δυνάμεις του μακρο-περιβάλλοντος όπως οικονομικές κρίσεις, πόλεμοι, περιβαλλοντικές καταστροφές, μέσο-περιβάλλοντος που αφορούν τον ανταγωνισμό στη βιομηχανία που δραστηριοποιείται ο συνεταιρισμός, και μικρο-περιβάλλοντος, που περιλαμβάνουν τις ενδογενείς δυνάμεις που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον του συνεταιρισμού και διαμορφώνονται από τα μέλη, τους υπαλλήλους και τους συναλλασσόμενους με αυτόν (Cook & Iliopoulos, 2016). Μολονότι το μακρο-περιβάλλον είναι αδύνατο να επηρεαστεί από τις πράξεις και τις επιλογές του συνεταιρισμού, ενώ και το μέσο-περιβάλλον είναι δύσκολο να επηρεαστεί από αυτόν, τουλάχιστον σε περιπτώσεις που το μέγεθός του δεν του επιτρέπει να επηρεάζει τη βιομηχανία στην οποία δραστηριοποιείται, το μικρο-περιβάλλον, που αποτελεί το εσωτερικό του, δύναται να επηρεαστεί από τις πολιτικές, τις επιλογές και τη διοίκηση του συνεταιρισμού, ώστε να εξασφαλίσει την μακροβιότητα και την υγεία του ώστε να λειτουργήσει καταλυτικά προς όφελος των μελών του (Cook & Iliopoulos, 2016).

Σύμφωνα με τη θεωρία της επιχειρησιακής ιδιοκτησίας υπάρχουν δύο είδη κόστους, το κόστος που προέρχεται από τις ατέλειες της αγοράς, και το κόστος της ιδιοκτησίας, τα οποία κινούνται προς αντίθετες κατευθύνσεις (Hansmann, 1996). Ενώ η κοινή δράση διαφόρων συντελεστών της αγοράς -στην περίπτωση μας των μελών του συνεταιρισμού- στοχεύει στην εξάλειψη του κόστους των ατελειών της αγοράς, οδηγεί στην εμφάνιση του κόστους ιδιοκτησίας (Hansmann, 1996), η διαχείριση του οποίου είναι απαραίτητη για την επίτευξη της βιωσιμότητας του οργανισμού που συστήνεται από τους συντελεστές της αγοράς, αλλά και την ανάληψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Cook & Iliopoulos, 2016). Το κόστος ιδιοκτησίας συνίσταται από τρεις μεταβλητές, το κόστος ανάληψης ρίσκου, το κόστος του παραγοντισμού, και το κόστος της συλλογικής λήψης αποφάσεων (Cook & Iliopoulos, 2016). Το κόστος ανάληψης ρίσκου συνδέεται με το δικαίωμα σε υπολειμματικά κέρδη που προκύπτει από την ιδιοκτησία μίας επιχείρησης και είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην περίπτωση των συνεταιριστικών οργανώσεων, λόγω των ασαφώς καθορισμένων δικαιωμάτων ιδιοκτησίας (Cook & Iliopoulos, 2016), ενώ η κατανομή του κόστους ανάληψης ρίσκου επηρεάζει και την δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων για αναπτυξιακούς σκοπούς από μέρος του συνεταιρισμού (Cook & Iliopoulos, 2000). Το κόστος του

παραγοντισμού προκύπτει από την ενδεχόμενη διάσταση συμφερόντων μεταξύ των ιδιοκτητών και της διοίκησης του συνεταιρισμού, και δημιουργεί την ανάγκη για αποτελεσματικότερο έλεγχο της διοίκησης από τους ιδιοκτήτες. Αυτή η ανάγκη για έλεγχο της διοίκησης είναι που αποτελεί το κόστος παραγοντισμού, ή στην περίπτωση ατελούς ελέγχου, η οπορτουμιστική συμπεριφορά της διοίκησης (Cook & Ilioroulos, 2016). Το κόστος της συλλογικής λήψης αποφάσεων σχετίζεται με την ετερογένεια στις προτιμήσεις των μελών, και προκαλείται από την διαφορά στον τρόπο με τον οποίο αυτά συναλλάσσονται με τον συνεταιρισμό, αλλά και με τις διαφορές στις προσωπικές προτιμήσεις των μελών. Το κόστος της συλλογικής λήψης αποφάσεων αυξάνεται με την υιοθέτηση δαπανηρών διαδικασιών λήψης αποφάσεων ή/και με την αδυναμία λήψης αποφάσεων που προάγουν τη συνολική ευημερία των μελών.

Σε αυτό το κεφάλαιο επιχειρείται η αναγνώριση των παραγόντων που επηρεάζουν το κόστος ιδιοκτησίας, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας που αναφέρονται στο τέταρτο κεφάλαιο, αλλά και της βιβλιογραφίας που αναφέρεται στο δεύτερο κεφάλαιο. Οι παράγοντες που αναγνωρίστηκαν διαχωρίζονται σε καλές πρακτικές, όσον αφορά αυτούς οι οποίοι συμβάλλουν στη μείωση του κόστους ιδιοκτησίας, και σε παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση του κόστους ιδιοκτησίας. Αυτό θα οδηγήσει στην αναγνώριση των καλών πρακτικών του Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή, και στην πρόταση διορθωτικών ενεργειών όπου κρίνεται απαραίτητο στο έκτο κεφάλαιο της μελέτης.

5.2 ΚΥΡΙΑ ΣΗΜΕΙΑ

5.2.1 ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΣΜΟΥ

Για την διακυβέρνηση του Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή έχει επιλεγεί η μορφή του κλασσικού συνεταιρισμού, με δύο επίπεδα διοίκησης, την Γενική Συνέλευση και το Διοικητικό Συμβούλιο. Τα μέλη του Δ.Σ. εκλέγονται από τη Γ.Σ. και έχουν την ευθύνη για τη λήψη όλων των αποφάσεων πλην των καταστατικών και στρατηγικών αποφάσεων. Επίσης, το Δ.Σ. έχει την αρμοδιότητα να επιλέξει έναν επαγγελματία διευθυντή, ο οποίος έχει μόνο εκτελεστικά καθήκοντα, καθώς την ευθύνη των αποφάσεων κατέχει το Δ.Σ. Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε μπορούμε να συμπεράνουμε πώς μεγάλο μέρος των αποφάσεων λαμβάνεται από τον πρόεδρο, καθώς τα μέλη του Δ.Σ. τον εξουσιοδοτούν με αυτή την ευθύνη. Αυτή η μορφή συνεταιριστικής διακυβέρνησης περιγράφεται από τους Chaddad & Ilioroulos (2013) ως ημι-ενσωμάτωση, εφαρμόζεται στη Λ. Αμερική και Μεσόγειο, ενώ είναι αποτελεσματική σε περιπτώσεις συνεταιρισμών που έχουν μικρό μέγεθος (Chaddad & Ilioroulos, 2013). Αυτή η μορφή διατηρείται από την ίδρυση του συνεταιρισμού, όπου το μέγεθός του ήταν μικρό, και τα μέλη του ήταν συγκεντρωμένα σε μία γεωγραφική περιοχή, και διατηρούσαν την ίδια καλλιέργεια. Έτσι, η επιλογή του

σχήματος αυτού ήταν αποδοτική καθώς οι αποφάσεις λαμβανόταν γρήγορα, ενώ τα μέλη μπορούσαν να ενημερώνονται για αυτές, και να ελέγχουν τη διοίκηση του συνεταιρισμού.

Όπως προαναφέρθηκε, το κόστος του παραγοντισμού συντίθεται από το κόστος του ελέγχου των αποφάσεων, και το κόστος του οπορτουρισμού της διοίκησης. Το κόστος του ελέγχου των πεπραγμένων της διοίκησης συνίσταται από τρεις παράγοντες: την ετερογένεια των προτιμήσεων των μελών (α), την σημασία, την συχνότητα και τη διάρκεια των συναλλαγών των μελών με το συνεταιρισμό (β), και την ικανότητα των μελών να κατανοούν σύνθετα ζητήματα (γ) (Chaddad & Iliopoulos, 2013). Έτσι, στην περίπτωση του Α.Σ. Πήγασου Αγροδιατροφή η αύξηση της ετερογένειας των προτιμήσεων των μελών λόγω της αύξησης του αριθμού των μελών και των παραγόμενων προϊόντων δυσχεραίνει την ενημέρωσή τους, όπως και η μεγάλη γεωγραφική τους κατανομή. Επίσης, η ύπαρξη διαφορετικών καλλιεργειών, και η αύξηση της πολυπλοκότητας της διοίκησης ενός μεγάλου οργανισμού με πολλούς πελάτες, πολλά παραγόμενα προϊόντα, και πολλές προσφερόμενες υπηρεσίες μπορεί να οδηγήσει σε αδυναμία των μελών να ελέγξουν αποτελεσματικά τη διοίκηση (Chaddad & Iliopoulos, 2013). Έτσι, η αποτελεσματικότητα του ελέγχου της διοίκησης μπορεί να μειωθεί, και ταυτόχρονα να αυξηθεί το αντίστοιχο κόστος. Με τη μείωση της αποτελεσματικότητας του ελέγχου των μελών προς τη διοίκηση αυξάνεται ο κίνδυνος τα μέλη της να λειτουργούν οπορτουριστικά. Όπως αναφέρουν οι Iliopoulos & Valentinov (2012), το κόστος οπορτουρισμού της διοίκησης στους παραδοσιακούς συνεταιρισμούς μπορεί να είναι χαμηλό μόνο στην περίπτωση που οι ηγέτες του συνεταιρισμού είναι εξαιρετικά αποτελεσματικοί και τίμιοι. Μολονότι τα στοιχεία της έρευνας δεν αφήνουν περιθώρια αμφισβήτησης της αποτελεσματικότητας και της τιμιότητας της παρούσας διοίκησης, στο μέλλον υπάρχει ο κίνδυνος να βρεθούν σε θέση ευθύνης άτομα με αυξημένα επίπεδα οπορτουρισμού, θέτοντας σε κίνδυνο την πορεία του συνεταιρισμού και την προσφορά του στα μέλη του.

Στην αδυναμία των μελών να ελέγξουν σε ικανοποιητικό βαθμό τα πεπραγμένα της διοίκησης συμβάλλει και η απουσία σαφώς καθορισμένων, μετρήσιμων στόχων. Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, η αποτελεσματικότητα της διοίκησης εξετάζεται από τη Γ.Σ. βάση στόχων που αφορούν τις εμπορικές συμφωνίες, και κατ' επέκταση, τις τιμές που λαμβάνουν οι παραγωγοί για τα προϊόντα τους, την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που παρέχει, και την γενικότερη λειτουργία και ανάπτυξη του συνεταιρισμού. Όμως, αυτή η διαδικασία στερείται εγκυρότητας και αντικειμενικότητας λόγω της απουσίας μετρήσιμων στόχων. Και ενώ η απάντηση από την πλευρά του συνεταιρισμού σε αυτό το ζήτημα είναι πώς οι τιμές των προϊόντων που λαμβάνουν οι παραγωγοί δεν μπορούν να προβλεφθούν, λόγω του ασταθούς χαρακτήρα

τους, υπάρχουν άλλοι δείκτες οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα στη βιβλιογραφία σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης των γεωργικών συνεταιρισμών, τα οποία περιλαμβάνουν οικονομικούς και μή δείκτες, οι οποίοι αφορούν μετρήσιμα μεγέθη, εξασφαλίζοντας έτσι ένα ελάχιστο επίπεδο αξιοπιστίας και αντικειμενικότητας. Οι Lerman & Parliament & Fulton (1990) χρησιμοποιούν για τη σύγκριση αγροτικών συνεταιρισμών με ιδιωτικές κεφαλαιουχικές εταιρείες οικονομικούς δείκτες που απεικονίζουν την κερδοφορία, τη ρευστότητα, τη φερεγγυότητα, τη μόχλευση, και την - οικονομική - αποτελεσματικότητα. Βέβαια, για την κατανόηση της σημασίας αυτών των εννοιών, και της επιρροής σε αυτές των αποφάσεων της διοίκησης, χρειάζεται τα μέλη να διαθέτουν κάποιες οικονομικές γνώσεις. Επίσης οι Lerman et al (1990) υποστηρίζουν πως η αξιολόγηση των αγροτικών συνεταιρισμών οφείλει να περιλαμβάνει και άλλους τομείς, εκτός από τα χρηματοοικονομικά, καθώς οι αγροτικοί συνεταιρισμοί διαφέρουν από τις ιδιωτικές κεφαλαιουχικές εταιρείες στο κομμάτι της προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο. Οι Burress et al (2011) χρησιμοποιούν κάποιους μη-χρηματοοικονομικούς δείκτες όπως η ανταγωνιστική θέση, η γενική κερδοφορία, η ικανοποίηση μελών, η ικανότητα επιτυχίας του οράματος και η συνολική απόδοση για την αξιολόγηση αγροτικών συνεταιρισμών.

5.2.2 ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΡΙΣΚΟΥ

Ο Ιλιουριος (1998) διαχωρίζει τα ελλιπή ή ασαφώς καθορισμένα δικαιώματα ιδιοκτησίας σε εμπόδια στη συλλογική λήψη αποφάσεων και σε επενδυτικά εμπόδια. Το πρόβλημα του λαθρεπιβάτη, το πρόβλημα του επενδυτικού ορίζοντα και το πρόβλημα του επενδυτικού χαρτοφυλακίου εντάσσονται στην κατηγορία των επενδυτικών εμποδίων, καθώς επηρεάζουν τα κίνητρα των μελών των συνεταιρισμών να επενδύσουν σε αυτούς (Ιλιουριος & Cook, 1998). Οι Chaddad & Cook (2004) υποστηρίζουν πως τα επενδυτικά προβλήματα προκαλούνται από το πρόβλημα του λαθρεπιβάτη, το πρόβλημα του επενδυτικού ορίζοντα και το πρόβλημα του επενδυτικού χαρτοφυλακίου, τα οποία εμφανίζονται εξαιτίας των περιορισμένων στα μέλη δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, τα οποία είναι μη – μεταβιβάσιμα, μη – εξαγοράσιμα, και τα οφέλη τους διανέμονται στα μέλη αναλογικά με τη χρήση και όχι με το ύψος των επενδύσεων των μελών.

Πράγματι, στη συνέντευξη με τον κ. Λέγγα, πρόεδρο του Α.Σ. Πήγασου Αγροδιατροφή εντοπίστηκε μία αντίφαση, καθώς ο κ. Λέγγας μας ενημέρωσε πως η εξαγορά από τα μέλη επιπλέον της μίας που διαθέτουν συνεταιριστικών μερίδων προβλέπεται από το καταστατικό, όμως τα μέλη δεν έχουν την νοοτροπία να επενδύσουν σε αυτόν καθώς προτιμούν να επενδύουν απευθείας στις επιχειρήσεις τους. Όμως, στη συνέχεια ο κ. Λέγγας ανέφερε πως ο συνεταιρισμός επιλέγει να μην διανείμει κέρδη, και να κατακρατά μέρος των πλεονασμάτων για την διατήρηση αποθεματικού ικανού να χρηματοδοτεί της

αναπτυξιακές επενδύσεις του συνεταιρισμού. Είναι εμφανές πώς τα μέλη δεν αποκομίζουν κάποιο όφελος από την συμμετοχή τους στον Α.Σ. Πήγασο Αγροδιατροφή υπό τη μορφή διανομής κερδών, αλλά μόνο από τη χρήση των υπηρεσιών του. Έτσι, δεν υπάρχει για αυτά κάποιο οικονομικό κίνητρο να επενδύσουν σε αυτόν περισσότερα χρήματα.

Επίσης, ο κ. Λέγγας ανέφερε τη δυσκολία των παραγωγών της περιοχής να δεσμευθούν με τους κανόνες που θέτει ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή στα μέλη του, και πώς αυτός είναι ο λόγος που πολλοί παραγωγοί στην περιοχή δράσης του αποκλείουν το ενδεχόμενο συμμετοχής σε αυτόν. Μολονότι ο συνεταιρισμός δεν επιδιώκει προς το παρόν την ανεύρεση νέων μελών, αυτό δεν αποκλείεται στο μέλλον, ενώ οι τάσεις της παγκόσμιας αγοράς τροφίμων δεν αφήνουν περιθώρια για χαλάρωση αυτών των απαιτήσεων του συνεταιρισμού από τα μέλη, που αποτελούν το πλεονέκτημά του στην αγορά που στοχεύει. Έτσι, δημιουργείται ένα πρόβλημα του λαθρεπιβάτη, καθώς η λειτουργία του Α.Σ. Πήγασου Αγροδιατροφή έχει απορροφήσει μεγάλες ποσότητες των παραγωγών – μελών της περιοχής, με συνέπεια οι υπόλοιποι παραγωγοί να λαμβάνουν σχετικά υψηλότερες τιμές, εξαιτίας της αυξημένης ζήτησης, γεγονός που μειώνει το ήδη χαμηλό ενδιαφέρον τους για ένταξη σε αυτόν. Έτσι, δυσχεραίνει η άντληση κεφαλαίων του Α.Σ. Πήγασου Αγροδιατροφή από την είσοδο νέων μελών σε αυτόν.

Βέβαια, παρά την αδυναμία πώλησης συνεταιριστικών μερίδων από τα μέλη, γεγονός που αποκλείει την διαπραγματεύσή τους, και αποκλείει την ύπαρξη αγοράς που θα διαμορφώνει την τιμή τους ανάλογα με την αξία του συνεταιρισμού, η αξία των συνεταιριστικών μερίδων αναπροσαρμόζεται τακτικά, ώστε να αντανakλά την πραγματική αξία του συνεταιρισμού. Αυτό αποσοβεί τον κίνδυνο του εσωτερικού λαθρεπιβάτη (Cook & Iliorouios, 2000), καθώς τα νεότερα μέλη εισέρχονται στο συνεταιρισμό αγοράζοντας μερίδες που κοστολογούνται με βάση την αναθεωρημένη αξία του που λαμβάνει υπόψιν υλικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία, και όχι το αντίτιμο που κατέβαλλαν τα αρχικά μέλη. Επίσης, ο συνεταιρισμός διατηρεί ελεγχόμενη πολιτική εισόδου των μελών, θέτοντας αυστηρούς περιορισμούς στα νέα μέλη, οι οποίοι περιορισμοί σε συνδυασμό με την υψηλή αξία της συνεταιριστικής μερίδας που καλείται να καταβάλλει ο νεοεισερχόμενος επιχειρούν να αντισταθμίσουν το συνεταιριστικό χαρακτήρα της οργάνωσης, που επιβάλλει ελεύθερη συμμετοχή σε αυτόν.

Επιπροσθέτως, ο συνεταιρισμός διατηρεί συνεργασία με συνεργαζόμενους παραγωγούς, οι οποίοι συνάπτουν εμπορικές συμφωνίες² με τον συνεταιρισμό. Αντιμετωπίζοντας έτσι, σε ένα βαθμό το πρόβλημα του εξωτερικού λαθρεπιβάτη (Cook & Iliopoulos, 2000).

Ο Cook (2018, 2009, 1995) αναφέρει πως το πρόβλημα του επενδυτικού χαρτοφυλακίου στην αδυναμία των μελών να προσαρμόσουν τις επενδύσεις τους στο συνεταιρισμό ανάλογα με την προθυμία που έχουν να εκτεθούν σε ρίσκο ή ανάλογα με την επιθυμητή σε αυτά επενδυτική στρατηγική, ενώ συμπληρώνει πως τα μέλη ενδέχεται να παρουσιάσουν αδιαφορία για τη χρηματοδότηση επενδύσεων του συνεταιρισμού που δεν σχετίζονται με την καλλιεργητική στρατηγική τους. Οι Cook & Iliopoulos (2000) υποστηρίζουν πως η απολαβή του οφέλους μίας επένδυσης του συνεταιρισμού στο επίπεδο του μέλους και όχι του επενδυτή δημιουργεί εμπόδια στην άντληση κεφαλαίων. Μπορούμε να συμπεράνουμε πως το πρόβλημα του επενδυτικού χαρτοφυλακίου είναι διττό, καθώς υπάρχει το σκέλος του μέλους – επενδυτή που δεν μπορεί να προσαρμόσει την επενδυτική στρατηγική του συνεταιρισμού στην επιθυμία του για έκθεση σε επενδυτικό ρίσκο, αλλά και το σκέλος του μέλους – ωφελούμενου, που αδυνατεί να αντιληφθεί το όφελος μίας επένδυσης του συνεταιρισμού που δεν αφορά την δική του καλλιέργεια, ή καλλιεργητική στρατηγική. Ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή σύμφωνα με τα λεγόμενα του κ. Λέγγα, αντιμετωπίζει το δεύτερο σκέλος, αυτό του μέλους – ωφελούμενου μέσω της καλλιέργειας μίας συνεταιριστικής κουλτούρας που θέλει τα μέλη να κατανοούν τις επενδύσεις του συνεταιρισμού ακόμη και σε τομείς που δεν έχουν άμεση σχέση με αυτά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα το άνοιγμα του συνεταιρισμού σε νέες καλλιέργειες, το οποίο έγινε αφενός για να επιμεριστεί το λειτουργικό κόστος σε διαφορετικές καλλιέργειες, δεδομένης της μη σύμπτωσης του χρόνου συγκομιδής των διαφόρων καλλιεργειών – και αφετέρου για να αποκτήσει ισχυρότερη ανταγωνιστική θέση στην αγορά, καθώς οι σημαντικότεροι πελάτες προωθούν την προμήθεια περισσότερων ειδών από ένα προμηθευτή. Ενώ αυτή η στρατηγική μπορεί να είναι αποτελεσματική για την αντιμετώπιση των όποιων ενδοιασμών των “παλιών” μελών για το άνοιγμα του συνεταιρισμού σε νέες καλλιέργειες, δεν απαντά ουσιαστικά στα προβλήματα που αυτή η διεύρυνση δημιουργεί. Πως θα αντιμετωπιστεί από τα μέλη, παλιά και νέα, μία επένδυση που αφορά μία μόνο συγκεκριμένη καλλιέργεια, η οποία μπορεί να είναι απαραίτητη και επιβεβλημένη π.χ. για την διατήρηση των επιπέδων της τιμής των προϊόντων της συγκεκριμένης καλλιέργειας σε επίπεδα κερδοφορίας για τους

² Εμπορικές συμφωνίες είναι συμφωνίες μεταξύ ανεξάρτητων παραγωγών και συνεταιρισμού που καθορίζουν τον όγκο και την ποιότητα αγαθών που οι πρώτοι θα παραδώσουν σε αυτόν. Έχουν ετήσιο χαρακτήρα.

παραγωγούς; Θα μπορέσει ο συνεταιρισμός να πείσει τα μέλη που η καλλιέργειά τους δεν ωφελείται άμεσα από μία τέτοια επένδυση, ιδιαίτερα δε, όταν δεν έχουν ούτε οικονομικό όφελος λόγω της πολιτικής του μη διαμοιρασμού κερδών; Οι Cook & Iliorouilos (2000) υποστηρίζουν πως το πρόβλημα του επενδυτικού χαρτοφυλακίου δημιουργείται επειδή η απόφαση για επένδυση είναι “δεμένη” με την απόφαση των μελών. Έτσι, ελλείψει οικονομικών κινήτρων, τα μέλη θα αποφασίζουν για τις ενδεχόμενες επενδύσεις του συνεταιρισμού υπό το πρίσμα της χρησιμότητάς τους στην δική τους καλλιέργεια. Αυτό δεν θα ήταν σοβαρό πρόβλημα στην περίπτωση του συνεταιρισμού που δραστηριοποιούταν σε μία καλλιέργεια, όμως σε ένα συνεταιρισμό που συνίσταται από μέλη με διαφορετικές καλλιέργειες, όπως ο Πήγασος Αγροδιατροφή δημιουργεί προβλήματα που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά μία μερίδα μελών, αλλά και να δημιουργήσουν συνθήκες στασιμότητας ή επιβράδυνσης της ανάπτυξής του. Στο ενδεχόμενο που τέθηκε παραπάνω ως ερώτημα η απάντηση είναι πως ενδέχεται η συγκεκριμένη ομάδα παραγωγών που θίγεται από την απόφαση της μη επένδυσης σε ένα απαραίτητο για αυτήν σχέδιο, θα είναι έρμαιο των υπόλοιπων παραγωγών. Επίσης, τα μέλη του συνεταιρισμού μπορεί να αποκτήσουν φατριαστικές τάσεις, με τις φατρίες να συνδιαλέγονται μεταξύ τους, ώστε να επιτυγχάνουν τους σκοπούς τους. Τέλος, ενδέχεται οι παραγωγοί του παραδείγματος να βρεθούν σε μία κατάσταση όπου η παρουσία τους στο συνεταιρισμό θα τους φέρνει σε μειονεκτική εμπορική θέση, ενώ θα έχουν την υποχρέωση να παραδίδουν το σύνολο της παραγωγής τους σε αυτόν, με κίνδυνο την έξοδό τους από αυτόν σε διαφορετική περίπτωση. Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό πως με την παρούσα σύνθεση των μελών, και την μορφή του συνεταιρισμού, αυξάνεται η ετερογένεια των προτιμήσεων των μελών, θέτοντας σε κίνδυνο τη συνοχή του Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή.

Ένα ακόμη σημείο που έχει ενδιαφέρον είναι τα εγγουβελτιωτικά έργα που πραγματοποιεί ο συνεταιρισμός στα αγροτεμάχια των μελών του αλλά και η ιδέα του ενοποιημένου αμπελώνα. Ο συνεταιρισμός χρηματοδοτεί και υλοποιεί βελτιωτικά έργα στα αγροτεμάχια των μελών του με σκοπό την βελτίωση των συνθηκών παραγωγής. Ακόμη υπάρχει η ιδέα του ενοποιημένου αμπελώνα, που στοχεύει να δημιουργήσει ένα ενιαίο αμπελώνα, που θα αποτελείται από αγροτεμάχια των μελών του που γειτνιάζουν. Αυτός ο αμπελώνας θα εκμεταλλεύεται τις οικονομίες κλίμακας που επιτρέπει το μέγεθός του, αλλά και την αποτελεσματικότητα ορισμένων καλλιεργητικών δράσεων. Είναι κατανοητό πως ο συνδυασμός των βελτιωτικών έργων και του ενοποιημένου αμπελώνα μπορεί να λειτουργήσει διασπαστικά στη συνοχή των μελών καθώς, παρά τις διαβεβαιώσεις του κ. Λέγγα πως εγγουβελτιωτικά έργα πραγματοποιούνται σε αγροτεμάχια όλων των μελών, είναι σαφές πως τα μέλη που διαθέτουν αγροτεμάχια που

εντάσσονται στον ενοποιημένο αμπελώνα απολαμβάνουν πλεονεκτήματα που τα υπόλοιπα μέλη στερούνται. Αυτό δυνητικά μπορεί να οδηγήσει σε ετερομορφία των προτιμήσεων των μελών σχετικά με τις επενδύσεις του συνεταιρισμού, αλλά και σε προβλήματα επενδυτικού χαρτοφυλακίου. Επίσης, θα μπορούσαμε να πούμε πως ο ενοποιημένος αμπελώνας οδηγεί τον συνεταιρισμό σε συνεταιρισμό δύο ταχυτήτων.

Οι Cook & Ilioroulos (2000) αναφέρουν πως μία λύση στο πρόβλημα του επενδυτικού χαρτοφυλακίου θα ήταν η υιοθέτηση διαφορετικών δεξαμενών διοίκησης και χρηματοδότησης για τις διαφορετικές δραστηριότητες του συνεταιρισμού. Ο Ilioroulos (2014) αναφέρει πως η υιοθέτηση ξεχωριστών δεξαμενών από το συνεταιρισμό, ανάλογα με τη δραστηριότητα ή το προϊόν, συμβάλλει στην αντιμετώπιση των αρνητικών συνεπειών της οργανωτικής πολυπλοκότητας που έχουν οι συνεταιρισμοί πολλών δραστηριοτήτων-καλλιεργειών. Οι ενέργειες του Α.Σ. Πήγασου Αγροδιατροφή, στοχεύουν προς αυτήν την κατεύθυνση, καθώς ο συνεταιρισμός διατηρεί ξεχωριστές δεξαμενές αποφάσεων, για κάθε μία καλλιέργεια των μελών του, αλλά όχι ξεχωριστές δεξαμενές κεφαλαίων. Ενώ αυτή η πολιτική του βοηθά στην λήψη αποφάσεων και τη μείωση της ετερογένειας των προτιμήσεων των μελών σε ένα βαθμό, δεν προσφέρει τίποτα σχετικά με τις επενδυτικές αποφάσεις και την ελάττωση των συνθηκών που συμβάλλουν στην αύξηση του προβλήματος του επενδυτικού χαρτοφυλακίου, λόγω της απουσίας ξεχωριστών δεξαμενών κεφαλαίων. Μολονότι οι ξεχωριστές δεξαμενές κεφαλαίων δεν θα αντιμετώπιζαν την εξάρτηση των αποφάσεων για επένδυση από τα μέλη που αποφασίζουν για αυτές βάση της καλλιεργητικής στρατηγικής τους ή της χρησιμότητας των επενδύσεων αυτών στην καλλιέργειά τους, θα συνέβαλλαν στην αναλογικότερη κατανομή των επενδυτικών αποφάσεων, και των απαραίτητων για αυτές κεφαλαίων, στα μέλη του συνεταιρισμού. Η συμβολή των ξεχωριστών δεξαμενών κεφαλαίων θα συνέβαλε στην αποσαφήνιση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, και την κατανομή τους με δικαιότερο τρόπο στα μέλη, ενώ η έλλειψή τους, σε συνδυασμό με την αδυναμία ελεύθερης διαπραγματεύσεως και πώλησης των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων από τα μέλη αυξάνει τις πιθανότητες εμφάνισης του προβλήματος του επενδυτικού χαρτοφυλακίου.

Όπως αναφέρθηκε στο τέταρτο κεφάλαιο της μελέτης, ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή θέτει περιορισμούς στην αγοραπωλησία των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, ενώ εφαρμόζει πολιτική ενός μέλους - μίας ψήφου. Αυτό έχει σαν συνέπεια την απουσία της δυνατότητας προσαρμογής της επενδυτικής στρατηγικής των μελών και της επιθυμίας τους για το ύψος της έκθεσής τους σε κίνδυνο. Ο Ilioroulos (2014) υποστηρίζει πως η υιοθέτηση αναλογικών με τα επενδυμένα κεφάλαια δικαιωμάτων ψήφου συμβάλλει στην δικαιότερη διανομή δικαιωμάτων ιδιοκτησίας ενώ οι Cook & Ilioroulos (2000) υποστηρίζουν πως η

δυνατότητα ελεύθερης διαπραγμάτευσης και αγοραπωλησίας των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας αποτελούν σημαντικό προαπαιτούμενο για την αντιμετώπιση του εμποδίου του επενδυτικού χαρτοφυλακίου. Πράγματι, η δυνατότητα των μελών να συμμετέχουν σε ελεύθερη αγοραπωλησία και διαπραγμάτευση των μερίδων, και η απόδοση κέρδους από αυτές θα ωφελούσε την άντληση κεφαλαίων από το συνεταιρισμό. Επίσης, η αναλογική με το επενδυμένο κεφάλαιο εκπροσώπηση των μελών στη λήψη αποφάσεων θα αποτελούσε επιπλέον κίνητρο για εισροή κεφαλαίων στο συνεταιρισμό με τη μορφή αγοράς επιπλέον μερίδων. Σε κάθε περίπτωση, η δυνατότητα που δίνει ο συνεταιρισμός στα μέλη να αγοράζουν επιπλέον μερίδες, είναι ανώφελη καθώς ελλείπει αναλογικής εκπροσώπησης, ελεύθερης αγοράς και διαπραγμάτευσης μερίδων και διανομής κέρδους δεν υπάρχουν τα κίνητρα για μία τέτοια επένδυση από πλευράς των μελών.

Η απουσία αγοράς στην οποία διαπραγματεύεται η αξία της συνεταιριστικής μερίδας και τα μέλη μπορούν να πωλούν τις μερίδες τους, ενισχύει και το πρόβλημα του επενδυτικού ορίζοντα. Αυτό αναφέρεται στην μεγαλύτερη διάρκεια ζωής ενός περιουσιακού στοιχείου από το κέρδος που παράγει (Cook & Iliopoulos, 2000), και αφορά περισσότερο επενδύσεις σε άυλα περιουσιακά στοιχεία. Οι Cook & Iliopoulos (2000) υποστηρίζουν επίσης, πως το πρόβλημα του επενδυτικού ορίζοντα αναφέρεται στο αντι-κίνητρο των μελών να επενδύσουν σε μακροπρόθεσμα σχέδια. Η επιλογή του συνεταιρισμού να θέτει περιορισμούς στην αγοραπωλησία των συνεταιριστικών μερίδων δεν επιτρέπει στα μέλη να προσαρμόσουν τις επενδύσεις τους στην διάρκεια που υπολογίζουν να συμμετέχουν στο συνεταιρισμό. Έτσι, ενώ αυτό δεν αποτελεί πρόβλημα για τον συνεταιρισμό λόγω της νεαρής ηλικίας των μελών του, υπάρχει ο κίνδυνος να εμφανιστεί όταν κάποια μέλη θα βρίσκονται κοντά στην ηλικία εξόδου από το συνεταιρισμό.

Η χρηματοδότηση των επενδυτικών σχεδίων του συνεταιρισμού δυσχεραίνει και από την απόφαση του συνεταιρισμού να μην εκμεταλλευεται τη δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων από ανεξάρτητους επενδυτές που δίνει ο αναθεωρημένος ελληνικός συνεταιριστικός νόμος. Ο λόγος που ο συνεταιρισμός απορρίπτει αυτό το ενδεχόμενο αφορά, σύμφωνα με τον κ. Λέγγα, την περίπτωση της κατάληψης του συνεταιρισμού από τον εκάστοτε εξωτερικό επενδυτή. Αυτή η απόφαση ενισχύεται από την δυνατότητα που έχει ο συνεταιρισμός να χρηματοδοτεί ο ίδιος τις επενδύσεις που απαιτούνται.

Από τα παραπάνω στοιχεία γίνεται σαφές πως δημιουργείται ένας φαύλος κύκλος μεταξύ των αποφάσεων του συνεταιρισμού να επιλέγει: α) να διαθέτει ισχυρό αποθεματικό για την χρηματοδότηση των αναπτυξιακών του πλάνων, β) να μην διαμοιράζει κέρδη και να παρακρατά σημαντικό μέρος των πλεονασμάτων για την διατήρηση του αποθεματικού,

γ) να μην υιοθετεί μέτρα που ευνοούν την επένδυση κεφαλαίων από τα μέλη, δ) να μην επιτρέπει την είσοδο ανεξάρτητων επενδυτών.

5.2.3 ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Σύμφωνα με τους Chaddad & Ilioroulos (2013) το κόστος της συλλογικής λήψης αποφάσεων αυξάνεται με την υιοθέτηση αναποτελεσματικών μεθόδων αντιμετώπισης των διαφορών των μελών, αλλά και με τη λήψη αποφάσεων που αποτυγχάνουν να προάγουν το κοινό συμφέρον των μελών του συνεταιρισμού. Επίσης οι Chaddad & Ilioroulos (2013) επισημαίνουν πως η διαδικασία συλλογικής λήψης αποφάσεων μπορεί να προκαλέσει υψηλά κόστη στα μέλη του συνεταιρισμού λόγω του κόστους που απαιτείται από ένα μέλος για την πληροφόρησή του σχετικά με τον συνεταιρισμό και τις προτιμήσεις των υπόλοιπων μελών, και της συμμετοχής του σε συνεδριάσεις κι γενικές συνελεύσεις. Ακόμη, σημαντικό κόστος για τα μέλη προκαλούν οι αλληπάλληλες ψηφοφορίες για τη λήψη αποφάσεων, οι οποίες ενέχουν τον κίνδυνο δημιουργίας φατριών από μέλη που αδιαφορούν για την αποτελεσματικότητα της συλλογικής λήψης αποφάσεων, ενώ υπάρχει ο κίνδυνος τα μέλη να ασχολούνται με υποθέσεις μικροπολιτικής (Chaddad & Ilioroulos, 2013).

Το κόστος συλλογικής λήψης αποφάσεων προέρχεται από το πρόβλημα του κόστους επιρροής (Ilioroulos, 2014). Το κόστος επιρροής αυξάνεται όταν οι αποφάσεις ενός οργανισμού επηρεάζουν την διανομή οφέλους ή πλούτου μεταξύ των μελών του, τα οποία, προκειμένου να προωθήσουν τα συμφέροντά τους, επιχειρούν να επηρεάσουν αυτές τις αποφάσεις προς όφελός τους (Milgrom and Roberts 1992, 600). Οι Milgrom & Roberts (1992) αναφέρουν, επίσης, πως για να εμφανιστεί το κόστος επιρροής υπάρχουν δύο προϋποθέσεις: α) οι αποφάσεις, ή οι εν δυνάμει αποφάσεις να μπορούν να επηρεάσουν τη διανομή πλούτου ή κόστους μεταξύ των μελών, β) να υπάρχουν δίαυλοι επικοινωνίας μεταξύ των μελών και των υπεύθυνων για τη λήψη αποφάσεων, στον χρονικό ορίζοντα που λαμβάνονται αυτές οι αποφάσεις.

Οι Ilioroulos & Hendrikse (2009) υποστηρίζουν πως η εκχώρηση εξουσίας από τα μέλη του συνεταιρισμού σε μία αντιπροσωπεία τους, ή σε ένα μέλος προκαλεί την εμφάνιση προσπαθειών επηρεασμού από την πλευρά των μελών. Επίσης οι Ilioroulos & Hendrikse (2009) αναφέρουν πως το κόστος επιρροής επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την ετερογένεια των προτιμήσεων των μελών, ενώ η υψηλή ηλικία των μελών και οι επενδύσεις σε διαφορετικές γραμμές παραγωγής επίσης αυξάνουν το κόστος επιρροής το οποίο περιορίζει η παρουσία ενός ισχυρού, καλοπληρωμένου επαγγελματία διευθυντή. Ο Ilioroulos (2014) προτείνει την διανομή περισσότερων και σαφέστερα καθορισμένων δικαιωμάτων ιδιοκτησίας στα μέλη, ως λύση για τη μείωση του κόστους

επιρροής ενώ οι Bijman et al (2012) προτείνουν τη δημιουργία επιτροπών με σκοπό την αναλογικότερη εκπροσώπηση των υπο-ομάδων των μελών των πολυπληθών συνεταιρισμών.

Όσον αφορά την περίπτωση του Αγροτικού Συνεταιρισμού Πήγασος Αγροδιατροφή, το κόστος επιρροής δύναται να είναι υψηλό, με άμεση συνέπεια την δημιουργία υψηλού κόστους συλλογικής λήψης αποφάσεων. Από τα παραπάνω μπορούμε να υποθέσουμε μία αντιστρόφως ανάλογη σχέση μεταξύ του κόστους συλλογικής λήψης αποφάσεων και της ετερογένειας των προτιμήσεων των μελών. Έτσι, η δομή του Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή, και η σύνθεση των μελών του κατά τα πρώτα έτη λειτουργίας του, δεν αύξαναν το κόστος επιρροής, λόγω της ομοιομορφίας των προτιμήσεων των μελών καθώς αυτά ήταν αποκλειστικά παραγωγοί επιτραπέζιων σταφυλιών. Στη συνέχεια όμως, την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού με την ένταξη σε αυτόν και παραγωγών διαφορετικών προϊόντων δεν ακολούθησε ανάλογη προσαρμογή της δομής του. Συνέπεια των παραπάνω είναι η δυνητική ετερογένεια των προτιμήσεων των μελών, που προέρχεται από την ετερομορφία των καλλιεργειών τους αλλά και δημογραφικών χαρακτηριστικών τους.

Μολονότι ο συνεταιρισμός δεν διαθέτει διαφορετικές γραμμές παραγωγής, διαθέτει προϊόντικό χαρτοφυλάκιο που αποτελείται από διαφορετικά προϊόντα, που προέρχονται από διαφορετικές καλλιέργειες των μελών. Αυτό μπορεί να αποτελέσει πηγή αύξησης των προσπαθειών επιρροής στις αποφάσεις του συνεταιρισμού από μέλη που είναι καλλιεργητές διαφορετικών προϊόντων. Ο κ. Λέγγας αναφέρει πως η ανάπτυξη του συνεταιρισμού και σε άλλες καλλιέργειες έγινε με τρόπο που να εξασφαλίζει πως οι διαφορετικές καλλιέργειες δεν θα αλληλοεπηρεάζονται λόγω της μη σύμπτωσης των περιόδων συγκομιδής τους, αλλά στο μέλλον μπορεί να προκύψουν άλλου είδους διαφορές, που θα αυξήσουν το κόστος επιρροής, άρα και το κόστος συλλογικής λήψης αποφάσεων. Τέτοιες διαφορές θα μπορούσαν να είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ διαφορετικών προϊόντων για χώρους αποθήκευσης ή μία συμφωνία πώλησης που ευνοεί μία καλλιέργεια, αλλά όχι μία άλλη.

Επίσης, η ανάπτυξη του συνεταιρισμού οδήγησε στην είσοδο σε αυτόν μελών από διαφορετικούς τόπους, ενώ η ταύτιση του τόπου καταγωγής ενός μέλους με τα προϊόντα που καλλιεργεί ενέχει τον κίνδυνο της δημιουργίας φατριών που έχουν κοινά συμφέροντα όχι μόνο σε επίπεδο καλλιέργειας, αλλά και σε γεωχωρικό επίπεδο. Στον αντίποδα, δεν υπάρχουν στοιχεία σχετικά με την ηλικιακή κατανομή, το φύλο ή το μορφωτικό επίπεδο των μελών.

Άλλο ένα στοιχείο που αυξάνει το κόστος επιρροής είναι η απουσία επαγγελματία διευθυντή, με ισχύ και μισθό αρκετό ώστε να μην επηρεάζεται από προσπάθειες χειραγώγησης. Ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή διαθέτει επαγγελματία διευθυντή, του οποίου τα καθήκοντα περιορίζονται σε εκτελεστικά, με την δικαιοδοσία λήψης αποφάσεων να ανήκει στο Δ.Σ. Η άμεση, εύκολη, και σε οποιαδήποτε στιγμή επικοινωνία μεταξύ των μελών, και των μελών που συγκροτούν το Δ.Σ. εντάσσεται στην κατηγορία των προαπαιτούμενων για την ύπαρξη κόστους επιρροής (Milgrom and Roberts 1992). Έτσι, για την δίκαιη λήψη αποφάσεων, ο συνεταιρισμός στηρίζεται στην ακεραιότητα των μελών του Δ.Σ., καθώς δεν διαθέτει ανάλογους μηχανισμούς που θα τον εξασφαλίζουν έναντι του κόστους επιρροής.

Τέλος, ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή δεν επιμερίζει την εκπροσώπηση των μελών του σε επιτροπές ώστε αυτή να είναι αναλογικότερη. Ο κ. Λέγγας αναφέρει πως υπάρχουν διαφορετικές δεξαμενές αποφάσεων που αφορούν μεμονωμένα προϊόντα, ωστόσο δεν υπάρχει ανάλογη πρόβλεψη σχετικά με τις αποφάσεις που λαμβάνονται για το σύνολο του συνεταιρισμού. Αυτό ενέχει τον κίνδυνο εμφάνισης κόστους επιρροής, καθώς τα μέλη των πολυπληθέστερων στο συνεταιρισμό καλλιεργειών μπορούν να συνασπίζονται με κίνδυνο την λήψη αποφάσεων με καθαρά “συντεχνιακά” κριτήρια, και την χαμηλή ή καθόλου εκπροσώπηση των καλλιεργειών με λίγα μέλη στο συνεταιρισμό.

5. 3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή, κινδυνεύει να γίνει θύμα της επιτυχίας του η οποία έχει οδηγήσει σε ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του, που συνεπάγεται σε ένταξη σε αυτών νέων μελών που διαθέτουν διαφορετικές καλλιέργειες. Αυτή την ανάπτυξη του προϊόντικού του χαρτοφυλακίου, αλλά και τη γενικότερη ανάπτυξη του δεν ακολούθησε μία ανάλογη αναπροσαρμογή της δομής του. Ως συνέπεια των παραπάνω είναι η αύξηση του κόστους ιδιοκτησίας που αποτελείται από το κόστος συλλογικής λήψης αποφάσεων, το κόστος ανάληψης επιχειρηματικού κινδύνου, και το κόστος παραγοντισμού. Ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή έναντι σε αυτόν τον κίνδυνο, έχει να αντιπαρατάξει τον σκληρό πυρήνα των μελών του, την συνεταιριστική κουλτούρα που διαθέτει, και την αξιοπιστία και επάρκεια του πρόεδρου και εμπνευστή του, κ. Λέγγα. Ωστόσο, ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή δεν διαθέτει την οργανωτική δομή, και τις διαδικασίες που θα λειτουργήσουν ως ανάχωμα στα προβλήματα που ενδέχεται να δημιουργηθούν από το υψηλό κόστος ιδιοκτησίας ελλείψει του σημερινού προέδρου, ή του σκληρού πυρήνα των μελών τα οποία κάποια στιγμή θα αντικατασταθούν από άλλα λόγω εξόδου από το αγροτικό επάγγελμα. Έτσι, προκειμένου να διατηρηθεί η επιτυχημένη λειτουργία του, και η μακροήμερευσή του, χρειάζονται αλλαγές στην δομή του, οι οποίες θα συζητηθούν στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

6.1 ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ειδοποιός διαφορά μεταξύ κεφαλαιουχικών επιχειρήσεων και των αγροτικών συνεταιρισμών έγκειται στο ιδιοκτησιακό καθεστώς των δεύτερων, που επηρεάζει τη διακυβέρνησή τους. Τα δικαιώματα ιδιοκτησίας που καθορίζουν την ιδιοκτησία ενός οργανισμού, αποτελούνται από τα υπολειμματικά δικαιώματα ελέγχου και τα υπολειμματικά δικαιώματα είσπραξης πλεονασμάτων και κερδών. Η διαφοροποίηση των Αγροτικών Συνεταιρισμών από τις κεφαλαιουχικές εταιρείες έγκειται στη σχέση ιδιοκτήτη - ωφελούμενου, αλλά και στην προσφορά τους στο κοινωνικό σύνολο ως προαπαιτούμενο για την ύπαρξή τους. Έτσι, ενώ οι κεφαλαιουχικές εταιρείες ιδρύονται με ένα αντικειμενικό σκοπό, την επίτευξη οικονομικού κέρδους, το ίδιο δεν ισχύει για τους Αγροτικούς Συνεταιρισμούς, οι οποίοι ιδρύονται για την προώθηση των συμφερόντων των μελών. Αυτό δύναται να αυξήσει κατακόρυφα τα κόστη ιδιοκτησίας των συνεταιρισμών, ιδιαίτερα όταν ο σκοπός που επιδιώκουν τα μέλη είναι να βελτιώσουν την κερδοφορία της κοινής επιχείρησης. Σε κάποιες περιπτώσεις, η ασυμβατότητα νομική μορφής και επιδιωκόμενου στόχου μπορεί να καταστήσει ένα συνεταιρισμό πρόβλημα για τους ιδιοκτήτες - μέλη, και όχι λύση στα προβλήματα που έχουν.

Η παρούσα μελέτη φιλοδοξεί να απαντήσει στο ερώτημα: Με ποιους τρόπους μπορεί ένας αγροτικός συνεταιρισμός να χρησιμοποιήσει την οργανωτική του δομή, ώστε να μειώσει κατά το δυνατόν τα κόστη ιδιοκτησίας και να διατηρήσει τη συνοχή και το ενδιαφέρον των μελών του, καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του. Να εξετάσει δηλαδή, το ιδιοκτησιακό μοντέλο ενός συνεταιρισμού και να προτείνει ένα μοντέλο το οποίο μπορεί να έχει καλή εφαρμογή στους ελληνικούς αγροτικούς συνεταιρισμούς.

Για το σκοπό αυτό, πραγματοποιήθηκε ανάλυση του κύκλου ζωής και της οργανωτικής δομής ενός αγροτικού συνεταιρισμού, του Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή. Τα στοιχεία που συλλέχθηκαν αφορούν πρωτογενή στοιχεία, μέσω της συνέντευξης με τον πρόεδρο του συνεταιρισμού κ. Μάρκου Λέγγα, αλλά και δευτερογενή στοιχεία που συλλέχθηκαν από το καταστατικό του συνεταιρισμού και τα οικονομικά του στοιχεία. Η μέθοδος που επιλέχθηκε είναι η μέθοδος της περιπτώσιολογικής μελέτης, όπως την ορίζει ο Yin (2018), ενώ το θεωρητικό πλαίσιο που υιοθετήθηκε είναι αυτό του "Κύκλου Ζωής των Συνεταιρισμών" (Cook, 1995, 2018· Cook & Burrell, 2009), και οι "Νέες συνεταιριστικές δομές" (Chaddad & Cook, 2004· Chaddad & Iliopoulos, 2013).

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, προκύπτει πως ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή, βρίσκεται στο τρίτο στάδιο της ζωής του, αυτό της Ανάπτυξης, Δόξας και Ετερογένειας, καθώς βρίσκεται σε αναπτυξιακή πορεία, ενώ έχει υιοθετήσει τη δομή του παραδοσιακού

αγροτικού συνεταιρισμού. Παρόλα αυτά, η διοικητική δομή που έχει επιλεγεί από το συνεταιρισμό δεν απαντά στα αυξανόμενα - εξαιτίας της ανάπτυξής του - κόστη ιδιοκτησίας, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα πως ο συνεταιρισμός δεν θα αργήσει να εισέλθει στο επόμενο στάδιο του τρέχοντος κύκλου ζωής του, αυτό της ενδοσκόπησης. Τότε, ο συνεταιρισμός θα κληθεί να κατανοήσει όλα τα στοιχεία που δεν επιτρέπουν την ως έχει πορεία του, ώστε στη συνέχεια να αποφασίσει την πορεία του με βάση τις διαθέσιμες επιλογές.

Από την ανάλυση προκύπτουν εμφανείς αδυναμίες, όπως η έλλειψη αντικειμενικών και μετρήσιμων στόχων για την αξιολόγηση της διοίκησης, η έλλειψη επαγγελματικής διεύθυνσης του συνεταιρισμού, η δημιουργία αντικινήτρων για την εισφορά επενδυτικών κεφαλαίων από τα μέλη, η απόφαση να μην αξιοποιηθεί η δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων από ιδιώτες επενδυτές, η έλλειψη ξεχωριστών δεξαμενών κεφαλαίων για τις διαφορετικές καλλιέργειες του συνεταιρισμού, ο κίνδυνος οπορτουριστικής συμπεριφοράς των μελών, και η υιοθέτηση της πολιτικής ένα μέλος - μία ψήφος. Βέβαια, υπάρχουν και δυνατά σημεία του συνεταιρισμού, και αυτά αφορούν την καλλιέργεια συνεταιριστικής κουλτούρας στα μέλη του.

6.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή είναι ένας συνεταιρισμός με κλασσική συνεταιριστική δομή, που επίσης υιοθετεί την κλασσική δομή διακυβέρνησης με ημι-ενσωμάτωση από την αρχή της λειτουργίας του, μέχρι και την ώρα που ολοκληρώνεται αυτή η μελέτη. Τα προτερήματα αυτών των επιλογών του συνεταιρισμού κατά την ίδρυσή του, έχουν αναλυθεί στο τρίτο κεφάλαιο και συνοψίζονται ως εξής:

1. Απλοποιημένες διαδικασίες λήψης αποφάσεων που προάγουν τη συμμετοχικότητα των μελών.
2. Ευκολία στην αξιολόγηση της διοίκησης του συνεταιρισμού και της γενικότερης πορείας του από τα μέλη.
3. Ομαλή μετάβαση των μελών στη συνεργατική λογική του συνεταιρισμού και την συνεταιριστική κουλτούρα.

Όμως, με την ανάπτυξη του συνεταιρισμού, σε συνδυασμό δε, με την ένταξη νέων καλλιεργειών σε αυτόν, και την πάροδο του χρόνου, η ετερογένεια των προτιμήσεων των μελών αυξάνεται. Η αύξηση της ετερογένειας δημιουργεί αυξητικές τάσεις στο κόστος ιδιοκτησίας του συνεταιρισμού, δημιουργώντας έτσι εμπόδια στην αποτελεσματική λειτουργία του. Οι κυριότερες αδυναμίες του είναι:

1. Η έλλειψη αντικειμενικών και μετρήσιμων στόχων αξιολόγησης της διοίκησης

2. Η έλλειψη επαγγελματικής διεύθυνσης του συνεταιρισμού
3. Η δημιουργία αντικινήτρων για την εισφορά επενδυτικών κεφαλαίων από τα μέλη
4. Η απόφαση να μην αξιοποιηθεί η δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων από ιδιώτες επενδυτές
5. Η έλλειψη ξεχωριστών δεξαμενών κεφαλαίων για τις διαφορετικές καλλιέργειες του συνεταιρισμού
6. Ο κίνδυνος οπορτουνιστικής συμπεριφοράς των μελών
7. Η υιοθέτηση της πολιτικής ένα μέλος - μία ψήφος

Οι αδυναμίες αυτές είναι, στην πλειοψηφία τους, δομικές αδυναμίες καθώς την ανάπτυξη του συνεταιρισμού δεν ακολούθησε μία ταυτόχρονη αναπροσαρμογή της δομής του, ώστε να μειωθεί το κόστος ιδιοκτησίας, ενώ το μεταβαλλόμενο περιβάλλον της αγροδιατροφής και οι αγορές στις οποίες συμμετέχει ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή ενδέχεται να επιφέρουν την ανάγκη για σημαντικές επενδύσεις. Έτσι, ο συνεταιρισμός χρειάζεται να εξελιχθεί σε ένα σχήμα με μεγαλύτερη ευελιξία, αναλογικότερη εκπροσώπηση των μελών, που να διαθέτει στεγανά τα οποία θα τον προστατεύουν από ενδεχόμενες μελλοντικές οπορτουνιστικές συμπεριφορές των μελών, και θα εξασφαλίζει εύκολη εισροή επενδυτικών κεφαλαίων.

Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει και στην ιδέα κάποιων μελών του Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή, για τη δημιουργία μίας οργάνωσης, όχι απαραίτητα συνεταιριστικής, που θα αναλάβει εξολοκλήρου την καλλιέργεια των κτημάτων και την πώληση των προϊόντων, και θα ανήκει στα μέλη της. Αυτή η συζήτηση, ενδέχεται να συνδέεται με τον ενοποιημένο αμπελώνα που διαμορφώνεται από τον συνεταιρισμό, καθώς αυτός προάγει την απόσχιση των μελών του συνεταιρισμού που τα κτήματά τους εντάσσονται σε αυτόν, από το συνεταιρισμό, και την δημιουργία ενός ξεχωριστού φορέα. Βέβαια, οποιαδήποτε σύνδεση των δύο αποκλείστηκε από τον κ. Λέγγα στη συνέντευξη που παραχώρησε, και ενώ δεν υπάρχει καμία αμφιβολία επ' αυτού, η λογική σύνδεση μεταξύ των δύο ιδεών είναι αναπόφευκτη καθώς είναι σημαντικά τα προτερήματα ενός ενοποιημένου αμπελώνα, ο οποίος θα λειτουργεί υπό την ίδια διεύθυνση, όπως π.χ. οι οικονομίες κλίμακας.

Όσον αφορά τις καλές πρακτικές του Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή, αυτές αφορούν κυρίως την ανάπτυξη συνεταιριστικής κουλτούρας και τη διαμόρφωση των σχέσεων του με τα μέλη. Ιδιαίτερα θετική είναι η πρακτική της ανάληψης ευθύνης για την ένταξη των νέων μελών από δύο παλαιότερα, τα οποία είναι επιφορτισμένα με την ένταξη του νέου μέλους στις διαδικασίες και τον τρόπο λειτουργίας του συνεταιρισμού. Αυτό εξασφαλίζει

την ομαλή του ένταξη, αλλά και την ταχύτερη εξοικείωσή του με την επικρατούσα προσέγγιση του συνεταιρισμού. Επίσης, σημαντική είναι η πολιτική του συνεταιρισμού να μην εντάσσει άκριτα νέα μέλη, αλλά να επιλέγει ποιοι θα εισέλθουν με συγκεκριμένα κριτήρια, και βάση της ικανότητάς του να τα εξυπηρετήσει. Σε αυτή τη λογική, στέκεται και η προσαρμογή της αξίας της συνεταιριστικής μερίδας ώστε να αντικατοπτρίζει την παρούσα αξία του συνεταιρισμού. Αυτό επίσης εξυπηρετεί και στην δικαιότερη μεταχείριση των παλαιότερων μελών. Αξίζει, επίσης να σημειωθεί και η προσφορά του συνεταιρισμού στην τοπική οικονομία και κοινωνία, που βελτιώνει το αίσθημα των μελών για αυτόν.

Σχετικά με τις συναλλαγές των μελών με τον συνεταιρισμό, η πολιτική να απαιτείται από αυτά να παραδίδουν το σύνολο της παραγωγής τους, και η αθέτηση αυτής της υποχρέωσης να οδηγεί σε ποινή δια βίου αποκλεισμού, διασφαλίζει το συνεταιρισμό, αλλά και τα μέλη, από ευκαιριακές πιέσεις άλλων εμπόρων. Μάλιστα, αυτό συνδυάζεται και με την υποχρέωση του συνεταιρισμού να εμπορεύεται το σύνολο της παραγόμενης ποσότητας των μελών, ανεξαρτήτως ποιότητας, ενώ παρέχονται και εφόδια για την βελτίωση της ποιότητας όπως η συμβουλευτική.

6.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή βρίσκεται στο τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής του, το οποίο χαρακτηρίζεται από ανάπτυξη, αλλά και αύξηση της ετερογένειας. Σε αυτό το στάδιο, μπορούμε να περιμένουμε πώς όταν πλέον τα μαστορέματα δεν θα είναι αρκετά για να μειώσουν το κόστος ιδιοκτησίας, τότε θα επέλθει το τέλος αυτής της φάσης, και η αρχή της συνειδητοποίησης και ενδοσκόπησης, όπου ο συνεταιρισμός θα κληθεί να κατανοήσει τα προβλήματα που λειτουργούν καταλυτικά για την αύξηση του κόστους ιδιοκτησίας που οδηγεί στην αποσταθεροποίησή του. Οι πιθανότερες αιτίες που θα κληθεί ο συνεταιρισμός να αναγνωρίσει θα αφορούν ασαφή ή ελλιπώς καθορισμένα δικαιώματα ιδιοκτησίας, και συγκεκριμένα το πρόβλημα του λαθρεπιβάτη, το πρόβλημα του επενδυτικού χαρτοφυλακίου, το πρόβλημα των υψηλών ελεύθερων ταμειακών ροών, αλλά και τον κίνδυνο του οπορτουνισμού των μελών, ο οποίος δεν εντάσσεται στην κατηγορία των ασαφών ή ελλιπώς καθορισμένων δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, πλην όμως είναι σοβαρός.

Το πρόβλημα του λαθρεπιβάτη, δημιουργείται από τα συνεργαζόμενα μέλη, με τα οποία ο συνεταιρισμός συνάπτει ετήσια συμβόλαια προκειμένου να προμηθευτεί απαραίτητες ποσότητες προϊόντων. Αυτό το πρόβλημα μπορεί δυνητικά να εμφανίσει διασπαστικές τάσεις στα μέλη του συνεταιρισμού, ή και αντικίνητρο εγγραφής σε αυτόν νέων μελών, καθώς αυτά μπορούν να απολαμβάνουν το προνόμιο της ασφάλειας που παρέχει ο

συνεταιρισμός για την πώληση των προϊόντων τους, χωρίς να δεσμεύονται στις αρχές και τις αξίες του. Ίσως ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή θα έπρεπε να εξετάσει την εγκατάλειψη αυτής της πολιτικής και την εξασφάλιση των απαραίτητων ποσοτήτων προϊόντος με άλλους τρόπους, όπως την εγγραφή νέων μελών, ή την αύξηση της παραγόμενης ποσότητας των ήδη υπαρχόντων μελών.

Το πρόβλημα του επενδυτικού χαρτοφυλακίου είναι, πιθανότατα, το σημαντικότερο πρόβλημα που θα προκύψει στο συνεταιρισμό. Αιτία του είναι η κατακόρυφη αύξηση της ετερογένειας των προτιμήσεων των μελών του, που προκαλεί όχι μόνο η είσοδος σε αυτόν μελών με διαφορετικές καλλιέργειες, και από διαφορετικές περιοχές, αλλά και οι στρατηγικές του συνεταιρισμού. Είναι εξαιρετικά πιθανό στο μέλλον, να δημιουργηθούν φατρίες μεταξύ των μελών με ίδιες καλλιέργειες, και αυτό ενισχύεται και από την πολιτική του συνεταιρισμού να εγγράφει μέλη που διαθέτουν την ίδια καλλιέργεια και βρίσκονται στην ίδια περιοχή. Επίσης, η στρατηγική του ενοποιημένου αμπελώνα, παρά τις προοπτικές που διαθέτει, μπορεί να πυροδοτήσει δυσaráσκεια μεταξύ των μελών που δεν συμμετέχουν, και ομαδοποίηση μεταξύ των συμμετεχόντων. Έτσι, ο συνεταιρισμός καλείται να προχωρήσει ο ίδιος σε “ελεγχόμενη ομαδοποίηση” των παραπάνω κατηγοριών, ώστε να προλάβει την ανεξέλεγκτη και διασπαστική ομαδοποίηση που πρόκειται να συμβεί. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την δημιουργία όχι μόνο διαφορετικών δεξαμενών αποφάσεων που ήδη υπάρχουν, αλλά και με τη δημιουργία ξεχωριστών δεξαμενών κεφαλαίων, κίνησης, αλλά κυρίως, επενδυτικών κεφαλαίων. Επίσης, όσον αφορά τον ενοποιημένο αμπελώνα, τα μέλη που διαθέτουν αγροτεμάχια εντός των ορίων του μπορούν να ενταχθούν σε μία ξεχωριστή οντότητα, υπό την σκέπη του Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή. Αυτό θα επέτρεπε την συνέχιση αυτού του σχεδίου, χωρίς τη δυσaráσκεια των υπολοίπων μελών. Επίσης, το πρόβλημα με την αντιπροσώπηση όλων των καλλιεργειών, ασχέτων αριθμού μελών που διαθέτουν μπορεί να αντιμετωπιστεί με τη δημιουργία επιτροπών για κάθε μία, οι οποίες θα εκλέγουν ένα μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου. Έτσι, θα εξασφαλιστεί μία αναλογικότερη κατανομή της αντιπροσώπησης των συμφερόντων όλων των μελών, ενώ ο συνεταιρισμός θα πάψει να είναι “σταφυλο-κεντρικός”. Κάτι ανάλογο συμβαίνει ήδη στον Σουηδικό συνεταιρισμό “Arla foods” (Chaddad & Iliopoulos, 2013).

Το πρόβλημα των υψηλών ελεύθερων ταμειακών ροών, εντάσσεται στην γενικότερη οικονομική διαχείριση του συνεταιρισμού, και προκαλείται από την συσσώρευση κεφαλαίων που προκύπτει από την απόφαση περί μη απόδοσης των κερδών, και παρακράτησης μέρους των πλεονασμάτων των μελών. Αυτό επηρεάζει και την μελλοντική επένδυση σε μη κερδοφόρα σχέδια, αλλά κυρίως την αδυναμία άντλησης κεφαλαίων από τα μέλη. Η δυνατότητα των μελών να εισφέρουν επενδυτικά κεφάλαια

στον συνεταιρισμό είναι σημαντική, όχι μόνο για την άντληση κεφαλαίων από πλευράς του, αλλά και για την καλή λειτουργία της συλλογικής λήψης αποφάσεων καθώς τα μέλη θα επιλέγουν ποια σχέδια θα χρηματοδοτήσουν τα ίδια, και έτσι θα παρακάμπτεται ο σκόπελος της διαφωνίας μεταξύ τους που προσθέτει στο κόστος συλλογικής λήψης αποφάσεων. Έτσι, προτείνεται η διανομή κερδών και πλεονασμάτων στα μέλη, στα πλαίσια του εφικτού, ώστε αυτά να έχουν κίνητρο να αξιοποιήσουν το δικαίωμα να αγοράσουν επιπλέον συνεταιριστικές μερίδες. Η ελεύθερη διαπραγμάτευση των μερίδων του συνεταιρισμού από τα μέλη, δεν κρίνεται ως εφικτή λύση, καθώς ο συνεταιρισμός θέτει συγκεκριμένους όρους στα μέλη του, και η άκριτη είσοδος νέων μελών μπορεί μακροπρόθεσμα να οδηγήσει σε αναποτελεσματικότητα και απαξίωσή του.

Τέλος, ο κίνδυνος εμφάνισης του ομορτουισμού είναι αρκετά πιθανός, καθώς ο συνεταιρισμός δεν διαθέτει τις απαραίτητες δομές που θα λειτουργήσουν ως ανάχωμα σε αυτόν. Μπορεί οι σημερινοί διοικούντες το συνεταιρισμό να διαθέτουν τα κίνητρα και τις προθέσεις να λειτουργήσουν προς το κοινό όφελος, πάντως αυτό δεν μπορεί να θεωρείται δεδομένο στο διηνεκές. Στο μέλλον υπάρχει η πιθανότητα να καταλάβουν την εξουσία μέλη με αμφιλεγόμενα κίνητρα, και να ενεργήσουν προς ίδιο και όχι προς το συνολικό όφελος. Έτσι, ο συνεταιρισμός θα πρέπει να εισάγει σαφείς και μετρήσιμους στόχους, και βάση αυτών να κρίνεται η διοίκηση του. Επίσης, είναι απαραίτητο η διοίκηση να ανατεθεί σε επαγγελματίες διευθυντές, που δεν εντάσσονται στο δυναμικό των μελών του, στους οποίους θα ανατεθεί και συγκεκριμένη εξουσία και δύναμη, και οι οποίοι θα αξιολογούνται βάση των στόχων που αναφέρθηκαν. Με αυτόν τον τρόπο ο συνεταιρισμός θα περιορίσει την πρόσβαση των μελών στην διοίκηση, αλλά και την εμπειρία και τις ικανότητες επαγγελματιών διευθυντών.

Εν κατακλείδι, ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή θα πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο της ομαλής μετάβασης από το κλασικό συνεταιριστικό μοντέλο σε ένα πιο φιλελεύθερο και επιχειρηματικό μοντέλο. Η υιοθέτηση της δομής του συνεταιρισμού μέλους-επενδυτή θα συνέβαλε στην εισροή κεφαλαίων στο συνεταιρισμό από τα μέλη, στη λογική που αναφέρθηκε προηγουμένως. Έτσι, τα μέλη παράλληλα με τις συνεταιριστικές μερίδες που διαθέτουν, θα μπορούν να αγοράζουν προνομιούχες μετοχές, οι οποίες δεν εξασφαλίζουν δικαίωμα ψήφου, ούτε δικαίωμα πώλησής τους από τα μέλη, αλλά δίνουν το δικαίωμα διανομής μερισμάτων στους κρατούντες, κατά προτεραιότητα, στη λογική των προνομιούχων μετοχών των ιδιωτικών κεφαλαιουχικών εταιρειών. Αυτές οι μερίδες θα μπορούν να πωληθούν πίσω στον συνεταιρισμό με το πέρας του οικονομικού έτους, και στο αντίτιμο αγοράς τους. Ακόμη, ο συνεταιρισμός θα πρέπει να υιοθετήσει το μοντέλο του διαχωρισμού αντί εκείνου της ημι-ενσωμάτωσης, εκχωρώντας την εξουσία λήψης αποφάσεων σε επαγγελματίες διευθυντές. Έτσι, η Γενική Συνέλευση θα εκχωρεί

τυπικά την εξουσία στο Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο θα επιλέγει τους διευθυντές οι οποίοι θα είναι οι φορείς της πραγματικής εξουσίας.

6.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η ανάπτυξη του Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή πραγματοποιήθηκε στη λογική της κάλυψης των αναγκών των κύριων πελατών με σκοπό την επίτευξη του κύριου στόχου του, που ήταν να δώσει αξία στο προϊόν των παραγωγών. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, αλλά και εξαιτίας της, το δυναμικό των μελών αυξήθηκε, καθώς εντάχθηκαν σε αυτόν νέα μέλη από διαφορετικές περιοχές. Επίσης, αυξήθηκε η περιπλοκότητα της οργάνωσης, καθώς αυτή ξέφυγε από την εμπορία των προϊόντων των μελών της, και σε άλλες δραστηριότητες και άλλα προϊόντα. Συνεπακόλουθο αντίκτυπο αυτής της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού αλλά και των μελών του είναι η αύξηση της ετερογένειας των προτιμήσεών τους. Ο Α.Σ. Πήγασος Αγροδιατροφή ανέπτυξε μία συνεταιριστική κουλτούρα για την αντιμετώπιση της ετερογένειας των προτιμήσεων των μελών του, όπως και κάποιες δικλείδες ασφαλείας σχετικά με την είσοδο νέων μελών σε αυτόν, ως ανάχωμα στις εκατέρωθεν πιέσεις που αυτή δημιουργεί. Όμως, όπως περιγράφεται και στη θεωρία του Cook (1995, 2008, 2019) για τον κύκλο ζωής των αγροτικών συνεταιρισμών, η αύξηση της ετερογένειας επιφέρει αύξηση του κόστους ιδιοκτησίας, το οποίο πάνω από ένα σημείο δεν θα είναι πλέον βιώσιμο, και τότε θα αρκεί μία κρίση, ίσως και ελάσσονος σημασίας, ώστε να πυροδοτήσει το τέλος της ανάπτυξης και την αρχή του σταδίου της ενδοσκόπησης. Σε αυτό το σημείο η συνεταιριστική κουλτούρα του δεν θα αρκεί για την αντιμετώπιση των διαφορών των προτιμήσεων των μελών, και θα απαιτούνται ριζικές αλλαγές. Σε περίπτωση αποτυχίας λήψης τους, ο συνεταιρισμός θα βρεθεί σε πορεία προς την απαξίωση και την διάλυση. Για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της ετερογένειας των προτιμήσεων των μελών του, προτείνονται δομικές αλλαγές, οι οποίες θα επιτρέψουν στο συνεταιρισμό να αντιμετωπίσει τις συνέπειες της ετερογένειας στην αύξηση του κόστους ιδιοκτησίας, αλλά και την απορρόφηση επενδυτικών κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση των επενδυτικών του σχεδίων. Για την αντιμετώπιση των διαφορετικών προτιμήσεων των μελών, προτείνεται η δημιουργία ξεχωριστών δεξαμενών λήψης αποφάσεων, και κεφαλαίων, αλλά και η δημιουργία μιας νέας οντότητας που θα περιλαμβάνει τους παραγωγούς του ενοποιημένου αμπελώνα. Επίσης, στην προσπάθεια δημιουργίας δικλείδων ασφαλείας έναντι του οπορτουισμού προτείνεται η κκαθιέρωση σαφών, αντικειμενικών και μετρήσιμων στόχων, αλλά και η άσκηση της πραγματικής εξουσίας από επαγγελματίες διευθυντές. Τέλος, για την απορρόφηση επενδυτικών κεφαλαίων προτείνεται η δημιουργία προνομιούχων μετοχών, και η απεμπόλιση της πολιτικής της παρακράτησης κερδών και μέρους των πλεονασμάτων για τη δημιουργία αποθεματικού εκ μέρους του συνεταιρισμού.

6.5 ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί αποτελούν κύριους παίκτες στην αγορά αγροδιατροφικών προϊόντων σε όλες τις χώρες με ανεπτυγμένο πρωτογενή τομέα, και έχουν συμβάλει και αυτοί στην ανάπτυξη της αγροτικής παραγωγής και στην ευημερία των μελών τους. Αυτό δεν ισχύει στην Ελλάδα, όπου στις περισσότερες περιπτώσεις υπάρχει καχυποψία προς τους συνεταιρισμούς και το συνεταιριστικό κίνημα εν γένει, λόγω των αρκετών αρνητικών παραδειγμάτων του χώρου. Οι υγιείς αγροτικοί συνεταιρισμοί στην χώρα αποτελούν μάλλον την εξαίρεση, καθώς οι περισσότεροι αγροτικοί συνεταιρισμοί έχουν υπάρξει θύματα ομοιομορφισμού και κακοδιαχείρισης. Είναι πλείστα τα παραδείγματα αγροτικών συνεταιρισμών που η διοίκησή τους ασκήθηκε με κύριο γνώμονα την υπεράσπιση των συμφερόντων μελών που αναρριχήθηκαν στην εξουσία με αυτό το σκοπό. Επίσης, υπάρχουν παραδείγματα που η ανάπτυξη του συνεταιρισμού έγινε ανορθολογικά, και δεν συνδυάστηκε με τις κατάλληλες υποδομές, με αποτέλεσμα την σταδιακή τους απαξίωση. Τα παραπάνω οφείλονται - εν μέρη ή εξολοκλήρου - στον ομοιομορφισμό των μελών των συνεταιρισμών, στην αναποτελεσματική διαδικασία λήψης αποφάσεων, και στην αδυναμία εύρεσης επενδυτικών κεφαλαίων, ικανών να στηρίξουν την αναπτυξιακή πορεία των συνεταιρισμών ώστε οι τελευταίοι να ανταπεξέλθουν στην ανταγωνιστική αγορά προϊόντων αγροδιατροφής. Τα παραπάνω αποτελούν τα συστατικά του κόστους ιδιοκτησίας, το οποίο οι αγροτικοί συνεταιρισμοί πρέπει να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά. Η απάντηση στη μείωσή του, είναι δομική και αφορά τον μετασχηματισμό των αγροτικών συνεταιρισμών σε οργανώσεις με μεγαλύτερη ευελιξία, και σαφέστερο καθορισμό των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας. Το μονοπάτι που μπορεί να ακολουθήσει ένας αγροτικός συνεταιρισμός περιγράφεται από τους Chaddad & Cook (2004) και τη θεωρία τους περί νέων συνεταιριστικών μοντέλων, αλλά και από τους Chaddad & Iliopoulos (2013). Συνοπτικά, τα μέλη των αγροτικών συνεταιρισμών θα πρέπει να απεμπολήσουν κάποια από τα υπολειμματικά δικαιώματα ιδιοκτησίας, και να λάβουν περισσότερα υπολειμματικά δικαιώματα διανομής κερδών και πλεονασμάτων σε μία πορεία του συνεταιρισμού η οποία θα καταλήξει στην οργάνωσή του ως μία ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρεία. Σε αυτήν την πορεία, ο συνεταιρισμός σταδιακά θα αποκτά πλεονεκτήματα που διαθέτουν οι εταιρείες, θυσιάζοντας, όμως το συνεταιριστικό του χαρακτήρα. Όλα αυτά στην προσπάθεια να συνεχίσουν οι συνεταιρισμοί να αποτελούν επιλογές αξίες εμπιστοσύνης για τους παραγωγούς, ανταποκρινόμενοι στον διαρκώς αυξημένο ανταγωνισμό της αγοράς.

6.6 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΕΤΑΙΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Ένα ζήτημα που τίθεται από τα παραπάνω, είναι η ικανότητα των παραγωγών της ελληνικής επικράτειας, να κατανοήσουν την ανάγκη για αυτό το μετασχηματισμό, και να

μπορέσουν να τον υποστηρίξουν. Η βιβλιογραφία μας δίνει πολλά επιτυχημένα παραδείγματα μεταστροφής αγροτικών συνεταιρισμών, σε καινοτόμες οργανώσεις, τα οποία όμως, αφορούν επι το πλείστον χώρες τις δυτικής Ευρώπης και βόρειας Αμερικής. Οι αλλαγές που περιγράφονται προσφέρουν σαφή πλεονεκτήματα στους αγροτικούς συνεταιρισμούς, αλλά σε κάθε περίπτωση, αυτές πρέπει να γίνονται στο σωστό τρόπο και χρόνο. Σαφώς η παραδοσιακή συνεταιριστική δομή που απαντάται στην χώρα μας προσφέρει το πλεονέκτημα της αμεσότητας και της συμμετοχικότητας, αλλά είναι και μία δομή η οποία είναι εύκολα κατανοητή σε κάποιον ο οποίος δεν διαθέτει πρότερη εμπειρία συνεργατισμού. Το ερώτημα είναι, τότε, και υπό ποιες προϋποθέσεις είναι εφικτός αυτός ο μετασχηματισμός.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αναφορές

Anon, 2015. *www.ypaithros.gr*. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

<https://www.ypaithros.gr/%CF%80%CE%B7%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%BF%CF%83-%CE%B1%CE%B3%CF%81%CE%BF%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%84%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%B7-%CE%B1%CF%83/>

[Πρόσβαση 18 11 2021].

Anon, 2021. *Πλεονασματικό εμπορικό ισοζύγιο πέτυχαν τα αγροτικά προϊόντα*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://m.naftemporiki.gr/story/1754376/pleonasmatiko-emporiko-isozugio-petuxan-ta-agrotika-proionta>

Bijman, J. και συν., 2012. *Support for Farmers' Cooperatives : executive summary*, Ger: s.n.

Burress, M., Livingston, K. & M.L., C., 2011. Board processes, board engagement and cooperative health:A descriptive summary of survey findings. *Coop. Accountant LXV*, pp. 16-29.

Chadad, F. & Cook, M. L., 2004. Understanding new cooperative models:an ownership-control rights typology. *Review of agricultural economics - vol. 26, number 3*, pp. 348-360.

Chaddad, F. & Iliopoulos, K., 2013. Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives. *Agribusiness, Vol. 29 (1)*, pp. 3-22.

Cook, M., 1993. *Cooperatives and Group Action*.

Cook, M. & Chaddad, R., 2004. Redesigning Cooperative Boundaries: The emergence of new models. *American Journal of Agricultural Economics, vol. 86, 5 11*, pp. 1249-1253.

Cook, M. & Iliopoulos, C., 2000. *Ill-defined property rights in collective action: The case of US agricultural cooperatives*. In *Institutions, Contracts and Organizations*, London: Edward Elgar Publishing.

Cook, M. L., 1995. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *Agr. Econ 77*, December.

Cook, M. L., 2018, 2009, 1995. A Life Cycle Explanation of Cooperative Longevity.

Cook, M. & Iliopoulos, C., 2016. Generic solutions to coordination and organizational costs: informing cooperative longevity. *Journal on Chain and Network Science*, pp. 19-27.

Dunn, J., 1988. Basic cooperative Principles and their Relationship to Selected Practices. *Journal of Agricultural Corporation*, p. 85.

Gompers, P., Lerner, J. & Scharfstein, D., 2005. Entrepreneurial spawning: Public corporations and the genesis of new ventures, 1986 to 1999. *Journal of finance*, p. 577–614.

Hansmann, H., 1996. *The ownership of enterprise*. Cambridge: s.n.

Iliopoulos, C., 2014. Ownership, Governance and Related TradeOffs in Agricultural Cooperatives. *Dovens Schmidt Quarterly*, December, Issue No. 4.

Iliopoulos, C. & Cook, M., 1998. *A STUDY OF THE PROPERTY RIGHTS CONSTRAINTS IN US AGRICULTURAL COOPERATIVES: THEORY AND EVIDENCE*. s.l.:s.n.

Iliopoulos, C. & Cook, M. L., 1999. *The Efficiency of Internal Capital Markets in Customer-Owned Firms: The Influence Costs Problem*. Washington, D.C., 3d Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics.

Iliopoulos, C. & Valentinov, V., 2012. Opportunism in agricultural cooperatives in Greece. *Outlook on AGRICULTURE*.

Iliopoulos, C. & Valentinov, V., 2012. Opportunism in agricultural cooperatives in Greece. *Outlook on AGRICULTURE*, pp. 15-19.

Jensen, M. & Meckling, W., 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure.. *Journal of financial economics*, Issue 3, pp. 305-360.

Milgrom, P. & Roberts, J., 1992. *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Nourse, E., 1942. *The place of the cooperative in our national economy*. In *American Cooperation*, Washington, DC: American Institute of Cooperation.

Papachristou, G., 2009. SOS from Mesologgi. *AGRENDA*, Issue 21 November.

Parliament, C., Lerman, Z. & Fulton, J., 1990. Performance of Cooperatives and Investor-Owned Firms in the Dairy Industry. *Journal of Cooperatives*.

Scharmer, O., 2016. *The Essentials of Theory U*. s.l.:Westchester Publishing Services.

Yin, R., 2018. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sixth Edition επιμ. s.l.:SAGE Publications.

Αυγουλάς, Χ., 2017. Η υψηλή ποιότητα των ελληνικών αγροτικών προϊόντων προϊόντων. <https://www.ellinikigeorgia.gr/>.

Βακάκης, Φ., 2007. Η μελλοντική εικόνα της ελληνικής γεωργίας. *Γεωργία και κτηνοτροφία*, pp. 60-67.

Βαρθαλάμης, Γ. & Ηλιόπουλος, Κ., 2020. Ο κύκλος ζωής του αγροτικού συνεταιρισμού ΘΕΣΓάλα. 5.

Ευθυμίου, Π., 2017. *Επιχειρηματικοί Συνεταιρισμοί Νέου Τύπου*, s.l.: διαΝΕΟσις.

Κλήμης, Α. Ν., 1999. *Οι Συνεταιρισμοί στην Ελλάδα*. Αθήνα: ΣΕΚΑΠ.