

Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών

Αχιλλέας Κοντογεώργος
Παναγιώτα Σεργάκη



Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά
Συγγράμματα και Βοηθήματα
www.kallipos.gr

HEALLINK
Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
απόκτηση στην καινοτομία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για το μέλλον
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΑΧΙΛΛΕΑΣ ΚΟΝΤΟΓΕΩΡΓΟΣ

Επίκουρος Καθηγητής
Πανεπιστήμιο Πατρών

ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ ΣΕΡΓΑΚΗ

Επίκουρη Καθηγήτρια
Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών

Προκλήσεις και Προοπτικές



Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά
Συγγράμματα και Βοηθήματα
www.kallipos.gr

Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών

Συγγραφή

Αχιλλέας Κοντογεώργος

Παναγιώτα Σεργάκη

Κριτικός αναγνώστης

Αναστάσιος Σέμος

Συντελεστές έκδοσης

Γλωσσική Επιμέλεια: Άννα Μπίσμπα

Τεχνική Επεξεργασία:

ISBN: 978-960-603-307-0

Copyright © ΣΕΑΒ, 2015



Το παρόν έργο αδειοδοτείται υπό τους όρους της άδειας Creative Commons Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Όχι Παράγωγα Έργα 3.0. Για να δείτε ένα αντίγραφο της άδειας αυτής επισκεφτείτε τον ιστότοπο <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/gr/>

ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ

Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Ηρώων Πολυτεχνείου 9, 15780 Ζωγράφου

www.kallipos.gr

Σε αυτούς που μας στηρίζουν και μας εμπνέουν...

Μαρία, Αθανασία, Νικόλα, Μάρθα και Ζωή

Νίκο, Ελένη και Δήμητρα

Πίνακας περιεχομένων

| | |
|---|-----------|
| Πίνακας περιεχομένων..... | 6 |
| Πίνακας συντομεύσεων-ακρωνύμια | 10 |
| Ευρετήριο Ελληνόγλωσσων -Ξενόγλωσσων Επιστημονικών Όρων..... | 11 |
| Πρόλογος..... | 12 |
| Εισαγωγή | 13 |
| Κεφάλαιο 1..... | 16 |
| 1 Εισαγωγή, Βασικές Έννοιες & Ορισμοί..... | 16 |
| 1.1 Εισαγωγή στη Διοίκηση | 16 |
| 1.1.1 Οι Λειτουργίες του μανάτζμεντ | 17 |
| 1.1.2 Ο Μάνατζερ των επιχειρήσεων | 18 |
| 1.1.3 Θεωρίες Οργάνωσης και Διοίκησης | 19 |
| 1.2 Ο Ορισμός ενός Συνεταιρισμού..... | 22 |
| 1.2.1 Οι Αγροτικοί Συνεταιρισμοί..... | 25 |
| 1.3 Το Συνεταιριστικό Μοντέλο Επιχειρηματικότητας | 27 |
| Κεφάλαιο 2..... | 32 |
| 2 Ιστορική Εξέλιξη των Συνεταιρισμών | 32 |
| 2.1 Οι Προτεργάτες του Συνεργατισμού..... | 32 |
| 2.2 Εξέλιξη του θεσμού στην Ελλάδα | 35 |
| Κεφάλαιο 3..... | 39 |
| 3 Αρχές και Αξίες των Συνεταιρισμών | 39 |
| 3.1 Το Ηθικό Υπόβαθρο των Συνεταιρισμών..... | 39 |
| 3.2 Οι Διεθνείς Συνεταιριστικές Αρχές..... | 40 |
| 3.2.1 Αρχή 1η: Εθελοντική και Ελεύθερη Συμμέτοχη | 41 |
| 3.2.2 Αρχή 2η: Δημοκρατική Διοίκηση των Συνεταιρισμών | 44 |
| 3.2.3 Αρχή 3η: Οικονομική Συμμέτοχη των μελών | 45 |
| 3.2.4 Αρχή 4η: Αυτονομία και Ανεξαρτησία των Συνεταιρισμών | 45 |
| 3.2.5 Αρχή 5η: Εκπαίδευση, Πρακτική Εξάσκηση και Πληροφόρηση..... | 46 |
| 3.2.6 Αρχή 6η: Συνεργασία Μεταξύ Συνεταιρισμών | 46 |
| 3.2.7 Αρχή 7η: Ενδιαφέρον για την Κοινότητα | 47 |
| Κεφάλαιο 4..... | 49 |
| 4 Οικονομική Θεωρία των Συνεταιρισμών..... | 49 |
| 4.1 Η νέοκλασική Θεωρία..... | 49 |
| 4.2 Η θεωρία των Θεσμών | 49 |
| 4.3 Η θεωρία της Συμπεριφοράς..... | 50 |

| | |
|---|-----------|
| 4.4 Η θεωρία του Κόστους Συναλλαγών | 51 |
| 4.5 Θεωρία της Πρακτόρευσης | 52 |
| 4.6 Η Οικονομική Θεωρία των Συνεταιρισμών..... | 53 |
| 4.7 Διάρθρωση της Αγοράς | 53 |
| 4.8 Διαπραγματευτική Δύναμη..... | 55 |
| 4.8.1 Προϋποθέσεις Άσκησης Διαπραγματευτικής Δύναμης από τον Συνεταιρισμό | 58 |
| 4.8.2 Δυσκολίες Άσκησης Διαπραγματευτικής Δύναμης από τον Συνεταιρισμό..... | 59 |
| 4.8.3 Κριτήρια Άσκησης Διαπραγματευτικής Δύναμης από τον Συναλλασσόμενο (αγοραστή) με τον Συνεταιρισμό..... | 60 |
| 4.8.4 Κριτήρια άσκησης Διαπραγματευτικής Δύναμης από τον Συναλλασσόμενο (προμηθευτή) με τον Συνεταιρισμό..... | 60 |
| 4.9 Οικονομίες Κλίμακας..... | 60 |
| 4.10 Γραφική Παράσταση των Οικονομιών Κλίμακας..... | 64 |
| 4.11 Παράγοντες που Δημιουργούν τις Οικονομίες Κλίμακας | 66 |
| Κεφάλαιο 5..... | 69 |
| 5. Οργάνωση και Διοίκηση Αγροτικών Συνεταιρισμών | 69 |
| 5.1 Εισαγωγή | 69 |
| 5.2 Διακρίσεις Συνεταιρισμών | 73 |
| 5.3 Συστήματα και Όργανα Διοίκησης μιας Συνεταιριστικής Οργάνωσης | 75 |
| 5.3.1 Τα Όργανα Διοίκησης των Αγροτικών Συνεταιρισμών | 76 |
| 5.3.1.1 Η Γενική Συνέλευση | 76 |
| 5.3.1.2 Το Διοικητικό Συμβούλιο | 78 |
| 5.3.1.3 Εποπτικό Συμβούλιο | 79 |
| 5.3.1.4 Ο Γενικός Διευθυντής των Αγροτικών Συνεταιρισμών | 79 |
| 5.3.2 Συστήματα Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών | 81 |
| 5.3.2.1 Το Δυναμικό Σύστημα Διοίκησης..... | 81 |
| 5.3.2.2 Μονιστικό Σύστημα Διοίκησης | 81 |
| 5.4 Ιδιαιτερότητες της Διοίκησης μιας Συνεταιριστικής επιχείρησης | 81 |
| 5.5 Διοίκηση ή Ηγεσία μιας Συνεταιριστικής Οργάνωσης..... | 84 |
| Κεφάλαιο 6..... | 87 |
| 6 Σύγκριση Αγροτικών Συνεταιρισμών με Ιδιωτικές Επιχειρήσεις | 87 |
| 6.1 Εισαγωγή | 87 |
| 6.2 Τα Είδη των Επιχειρήσεων | 89 |
| 6.2.1 Ιδιωτικοί Οργανισμοί..... | 89 |
| 6.2.1.1 Διάκριση Επιχειρήσεων με βάση τη Νομική τους Μορφή | 89 |
| 6.2.1.2 Διάκριση Επιχειρήσεων με βάση το Μέγεθος | 93 |
| 6.2.1.3 Διάκριση Επιχειρήσεων με βάση το Αντικείμενο Απασχόλησης | 94 |
| 6.3 Επιχειρήσεις Συνεταιρισμών..... | 95 |

| | |
|--|------------|
| 6.4 Σύγκριση των Ιδιωτικών Επιχειρήσεων με τους Αγροτικούς Συνεταιρισμούς | 95 |
| Κεφάλαιο 7..... | 100 |
| 7 Οργανωσιακή Συμπεριφορά των Μελών ενός Αγροτικού Συνεταιρισμού | 100 |
| 7.1 Εισαγωγή | 100 |
| 7.2 Θεωρητική Προσέγγιση του Προβλήματος Εντολέα-Εντολοδόχου..... | 101 |
| 7.2.1 Ενεργή Συμμετοχή..... | 103 |
| 7.3.2 Αμοιβαιότητα..... | 106 |
| 7.3 Θεωρία Παρακίνησης/ Υποκίνησης | 108 |
| 7.4 Η Θεωρία Αναγκών του Maslow..... | 109 |
| Κεφάλαιο 8..... | 114 |
| 8 Χρηματοοικονομική Διαχείριση Αγροτικών Συνεταιρισμών..... | 114 |
| 8.1 Οικονομικές Καταστάσεις..... | 115 |
| 8.2 Είδη Αναλύσεων Οικονομικών Καταστάσεων | 119 |
| 8.3 Οικονομικοί Δείκτες Ισολογισμού | 120 |
| 8.3.1 Αριθμοδείκτες Ρευστότητας | 121 |
| 8.3.2 Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας..... | 122 |
| 8.3.3 Αριθμοδείκτες Διάρθρωσης Κεφαλαίων και Βιωσιμότητας ή Μόχλευσης..... | 124 |
| 8.3.4 Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας..... | 125 |
| 8.3.5 Αριθμοδείκτες Δαπανών Λειτουργίας..... | 127 |
| Κεφάλαιο 9..... | 129 |
| 9 Εναλλακτικές Μορφές Οργάνωσης των Αγροτικών Συνεταιρισμών | 129 |
| 9.1 Συλλογική Επιχειρηματικότητα | 129 |
| 9.2. Εναλλακτικές Μορφές Συλλογικής Επιχειρηματικότητας και Αειφορική Ανάπτυξη | 136 |
| 9.3 Ομάδες Παραγωγών..... | 137 |
| 9.4 Αναγκαστικοί Συνεταιρισμοί | 139 |
| Κεφάλαιο 10..... | 142 |
| 10 Η Λειτουργικότητα και ο ρυθμιστικός ρόλος των αγροτικών συνεταιρισμών | 142 |
| 10.1 Λειτουργικότητα Αγοράς..... | 142 |
| 10.2 Δομή – Συμπεριφορά - Επίδοση..... | 143 |
| 10.3 Ο Ρυθμιστικός Ρόλος των Συνεταιρισμών στην Αγορά | 144 |
| 10.4 Συμβολαιακή Γεωργία | 146 |
| 10.5 Οι Επιπτώσεις της Συμβολαιακής Γεωργίας..... | 147 |
| 10.6 Ο ρόλος των συνεταιρισμών στην εφαρμογή της συμβολαιακής γεωργίας μεταξύ μεμονωμένων παραγωγών και επιχειρήσεων | 149 |
| Κεφάλαιο 11..... | 152 |
| 11 Πολιτικές Στήριξης των Αγροτικών Συνεταιρισμών & Συνεταιριστική Νομοθεσία | 152 |
| 11.1 Η Ιστορική Εξέλιξη της Συνεταιριστικής Νομοθεσίας..... | 153 |
| 11.2 Η Ισχύουσα Συνεταιριστική Νομοθεσία..... | 156 |

| | |
|---|------------|
| Κεφάλαιο 12..... | 160 |
| 12 Στρατηγικός Σχεδιασμός Αγροτικών Συνεταιρισμών | 160 |
| 12.1 Εισαγωγή στον Στρατηγικό Σχεδιασμό..... | 160 |
| 12.2 Είδη Στρατηγικών – Ανταγωνιστικές Στρατηγικές..... | 166 |
| 12.3 Εφαρμογή Ανταγωνιστικών Στρατηγικών από τους Συνεταιρισμούς..... | 169 |
| 12.4 Μια Στρατηγική Διαφοροποίησης για τους Αγροτικούς Συνεταιρισμούς | 170 |
| Παράρτημα | |
| Παράρτημα 1:..... | 178 |
| Οδηγός Δημιουργίας ενός Αγροτικού Συνεταιρισμού | 178 |
| 1. Εισαγωγή | 178 |
| 1.1 Πως Ξεκινάει ένας Συνεταιρισμός;..... | 179 |
| 1.2 Μελέτη και Σχεδιασμός ενός Συνεταιρισμού..... | 181 |
| 1.3 Εφαρμογή και Οργάνωση ενός Συνεταιρισμού | 186 |
| 1.4 Εφαρμογή του Σχεδίου και Λειτουργία του Συνεταιρισμού..... | 187 |
| 1.5 Παράγοντες Επιτυχίας/ Αποτυχίας Νέων Συνεταιρισμών | 189 |

Πίνακας συντομεύσεων-ακρωνύμια

| | |
|--------------|--|
| ΑΕΣ | Αγροτικές Εταιρικές Συμπράξεις |
| ΑΣ | Αγροτικός Συνεταιρισμός |
| ΑΣΟ | Αγροτικές Συνεταιριστικές Οργανώσεις |
| ΔΣΕ (ICA) | Διεθνής Συνεταιριστική Ένωση (International Cooperative Alliance) |
| ΚΑΠ | Κοινή Αγροτική Πολιτική |
| ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ | Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις |
| ΟΠ | Ομάδα Παραγωγών |
| ΠΑΣΕΓΕΣ | Πανελλήνιος Συναμοσπονδία Ενώσεων Γεωργικών Συνεταιρισμών |
| ΣΕ | Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις |
| ΣΝΓ | Συνεταιρισμός Νέας Γενιάς |

Ευρετήριο Ελληνόγλωσσων - Ξενόγλωσσων Επιστημονικών Όρων

| | |
|--|--|
| Activity ratios | Αριθμοδείκτες δραστηριότητας |
| Agency theory | Η θεωρία της πρακτόρευσης |
| Behavioral theory | Η θεωρία της συμπεριφοράς |
| Commitment | Δέσμευση |
| Contract farming | Συμβολαιακή γεωργία |
| Control problem | Το πρόβλημα του ελέγχου. |
| Cooperative | Συνεταιρισμός |
| Cooperative values | Συνεταιριστικές αξίες |
| Delivery rights | Δικαιώματα παράδοσης προϊόντος |
| Efficiency | Αποδοτικότητα |
| Financial structure and viability ratios | Αριθμοδείκτες διάθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας |
| Free-rider problem | Το πρόβλημα του λαθρεπιβάτη |
| Horizon problem | Το πρόβλημα του ορίζοντα |
| Influence cost problem | Το πρόβλημα του κόστους επιρροής |
| Informational asymmetries | Ασυμμετρία πληροφόρησης |
| Institutional theory - organizational theory | Η θεωρία των θεσμών |
| Learning organization | Ο Οργανισμός που μαθαίνει |
| Liquidity ratios | Αριθμοδείκτες ρευστότητας |
| Management | Διοίκηση |
| Manager | Ανώτερο διοικητικό στέλεχος |
| Moral hazard | Ηθικός κίνδυνος |
| Neo-classical theory, | Νεοκλασική θεωρία |
| Operating expense ratios | Αριθμοδείκτες δαπανών λειτουργίας |
| Operations management | Διοίκηση λειτουργιών |
| Portfolio problem | Το πρόβλημα του χαρτοφυλακίου |
| Principal – Agent problem | Το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης |
| Profitability ratios | Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας |
| Quantitative management | Ποσοτικού μάντζμεντ |
| Transaction Cost theory | Η θεωρία του κόστους συναλλαγών |
| Welfare economics | Οικονομικά της ευημερίας |

Πρόλογος

Το βιβλίο αυτό με τίτλο «Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών», γράφτηκε από, δύο νέους σχετικά, επιστήμονες που ανάλωσαν τα περισσότερα χρόνια της επιστημονικής τους δράσης στη μελέτη των προβλημάτων του συνεργατισμού και ιδιαίτερα των προβλημάτων των αγροτικών συνεταιρισμών στην Ελλάδα. Η βαθειά γνώση των δύο συγγραφέων για το βασικό αντικείμενο του βιβλίου αποκτήθηκε από την εμβριθή ενασχόλησή τους κατά την εκπόνηση των διδακτορικών τους διατριβών, με τη συνεχή διδασκαλία μαθημάτων αγροτικής οικονομίας και αγροτικού συνεργατισμού αλλά και από τη σχετική έρευνα και την ευρεία μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας. Το εν λόγω βιβλίο απευθύνεται κατεξοχήν ως πλήρες διδακτικό βοήθημα στους φοιτητές των Γεωπονικών Σχολών για να καλύψει τις ανάγκες του οικείου μαθήματος σύμφωνα με το πρόγραμμα σπουδών τους αλλά και προς κάθε ενδιαφερόμενο που θέλει να αποκτήσει συνεταιριστικές γνώσεις ή να εμπλουτίσει τις ήδη γνωστές.

Κεντρική προσπάθεια των συγγραφέων υπήρξε η κατά το δυνατόν σωστή διάρθρωση και συνοχή της ύλης, καθώς επίσης η ακριβής, σαφής και κατανοητή έκφραση και απόδοση του κειμένου. Ο βασικός στόχος του βιβλίου είναι η εξοικείωση και παροχή γνώσεων στον αναγνώστη σε τρεις κατευθύνσεις:

- **Πρώτον**, να παρουσιάσει βασικά στοιχεία της λειτουργίας των αγροτικών συνεταιρισμών, όπως αναπτύσσονται στα γνωστά διεθνή και ελληνικά εγχειρίδια. Δηλαδή, τις βασικές έννοιες, τη δομή και οργάνωση των αγροτικών συνεταιρισμών, αναλύοντας τις θεμελιώδεις οικονομικές αρχές με τις οποίες λειτουργούν.
- **Δεύτερον**, να αναλύσει με απλό και κατανοητό τρόπο τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την αποδοτική λειτουργία των αγροτικών συνεταιρισμών λαμβάνοντας υπ' όψη την πολυπλοκότητα των οργάνων διοίκησης αλλά και την πολυδραστηριότητα που συνήθως αναλαμβάνουν.
- **Τρίτον**, να καθοδηγήσει τον αναγνώστη στον τρόπο ελέγχου της αποτελεσματικότητας της δράσης των αγροτικών συνεταιρισμών με παράλληλη συγκριτική αναφορά στις επιχειρήσεις.

Το βιβλίο αυτό είναι κάτι που έλειπε από την ελληνική βιβλιογραφία. Όχι γιατί δεν υπάρχουν συγγράμματα και μάλιστα από διακεκριμένους γνώστες του αντικειμένου που χαρακτηρίζονται και μεγάλοι συνεταιριστές, αλλά γιατί το βιβλίο αυτό είναι γραμμένο με σύγχρονη δομή και νέα δεδομένα χωρίς να παραβλέπεται και η παλαιά βιβλιογραφία που είναι πολύτιμη για κάθε νέα προσπάθεια. Επιπλέον, η προσπάθεια αυτή των συγγραφέων αποτελεί σημείο αναφοράς για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς. Και αυτό γιατί δίνει το νέο στίγμα στον κάθε αναγνώστη για τη σπουδαιότητα των αγροτικών συνεταιρισμών για την ανάπτυξη της ελληνικής γεωργίας.

Αναστάσιος Σέμος
Καθηγητής ΑΠΘ

Εισαγωγή

Ο συνεργατισμός και η δημιουργία συνεταιρισμών και συνεταιριστικών επιχειρήσεων στον αγροτικό τομέα ήταν και είναι ένα από τα κύρια μέσα, με τα οποία οι μικροί αγρότες μπορούν να επιβιώσουν σε συνθήκες αυξημένου ανταγωνισμού. Οι αγρότες θεωρούνται πάντα «μικροί» επιχειρηματίες σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους σε άλλους τομείς της οικονομίας. Συνεπώς, η ανάγκη επιβίωσης οδηγεί τους αγρότες στη συνένωση, προκειμένου να αποκτήσουν διαπραγματευτική δύναμη. Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί ήταν και παραμένουν ο μόνος μηχανισμός απόκτησης διαπραγματευτικής δύναμης των μικρών και αδυνάτων παραγωγών, γεγονός που αποτελεί και τον κύριο λόγο δημιουργίας συνεταιρισμών.

Η επιχειρηματική δράση των αγροτών μέσω των συνεταιρισμών είναι μια μορφή δραστηριοποίησης που δεν εγκαταλείπεται παρ' όλα τα προβλήματα που αυτή εμφανίζει, ειδικά στην Ελλάδα. Οι Συνεταιρισμοί, διεθνώς, αποτελούν καλά οργανωμένες επιχειρήσεις που παρουσιάζουν θετικά αποτελέσματα τόσο για τα μέλη τους όσο και για το κοινωνικό τους περιβάλλον. Κατά γενικό κανόνα, τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες των συνεταιρισμών είναι «οι δύο πλευρές του νομίσματος», που έχουν τις ρίζες τους στη ιδιαίτερη δομή τους. Κύριος στόχος των αγροτικών συνεταιρισμών θεωρείται ότι είναι η προώθηση των συμφερόντων των μελών τους, δηλαδή η αύξηση για παράδειγμα του εισοδήματος των μελών, η δυνατότητα μείωσης του κόστους παραγωγής, η μείωση δαπανών που αφορούν το κόστος συναλλαγών καθώς και καλύτερη ροή πληροφοριών σχετικά με θέματα εμπορίας των προϊόντων τους. Γενικά, οι αγροτικοί συνεταιρισμοί εξασφαλίζουν την παρουσία στην αγορά των μικρών οικονομικών μονάδων, που θα είχαν αδρανοποιηθεί από την ανταγωνιστική δύναμη των μεγάλων επιχειρήσεων εντάσεως κεφαλαίου.

Προκειμένου οι συνεταιρισμοί να μπορέσουν να πραγματοποιήσουν και να καρπωθούν τα οφέλη που αποδίδονται σε αυτούς, θα πρέπει να μπορούν να προσαρμοστούν στο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν. Ωστόσο, τόσο το παγκόσμιο όσο και εθνικό επιχειρηματικό και οικονομικό περιβάλλον συνεχώς μεταβάλλεται και απαιτεί από τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν όχι μόνο συστηματικές διαδικασίες λειτουργίας αλλά και συστηματικές διαδικασίες μάθησης και προσαρμογής στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν. Συνεπώς, είναι απαραίτητο οι συνεταιρισμοί να οργανωθούν και να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, σύμφωνα με τις θεωρίες διοίκησης που χρησιμοποιούνται στις υπόλοιπες επιχειρήσεις λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις ιδιαιτερότητες του συνεταιριστικού τρόπου επιχειρηματικότητας.

Βασικός σκοπός του βιβλίου είναι να εισάγει κυρίως τους προπτυχιακούς φοιτητές γεωπονικών και οικονομικών σχολών στην έννοια των συνεταιρισμών και να παρουσιάσει τα χαρακτηριστικά τους γνωρίσματα καθώς και τις διαφορές που εμφανίζουν με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Σε αυτή την κατεύθυνση παρουσιάζει τις αρχές λειτουργίας των συνεταιρισμών και τις αρχές της οικονομικής θεωρίας που βρίσκουν εφαρμογή στους συνεταιρισμούς. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στη νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία των συνεταιρισμών. Παρουσιάζεται επίσης η δομή των συνεταιρισμών στην Ελλάδα και οι εναλλακτικές μορφές οργάνωσης των συνεταιρισμών. Φιλοδοξία του βιβλίου είναι να αποτελέσει ένα βασικό εγχειρίδιο για όσους ασχολούνται ή θα θελήσουν να ασχοληθούν με τη διοίκηση των αγροτικών συνεταιρισμών σε καθημερινό επίπεδο. Θεωρούμε ότι είναι σημαντικό όσοι ασχολούνται με τους συνεταιρισμούς να κατανοήσουν πρώτα τη φύση των συνεταιρισμών αλλά και βασικά θέματα που έχουν να κάνουν με τη διοίκηση και τη στρατηγική των επιχειρήσεων ώστε να μεταφερθούν ομαλά έννοιες και θεωρίες στη διοίκηση των συνεταιριστικών επιχειρήσεων.

Σε αυτή την κατεύθυνση το βιβλίο είναι διαμορφωμένο σε 12 κεφάλαια – ενότητες και ένα παράρτημα με στόχο να αναδειχτούν οι διαφορές στη λειτουργία των συνεταιρισμών και των ιδιωτικών επιχειρήσεων αλλά και να παρουσιαστούν οι θεωρητικές έννοιες που είναι απαραίτητες για την οργάνωση και τη διοίκηση των συνεταιρισμών. Το περιεχόμενο των κεφαλαίων αυτών παρουσιάζεται συνοπτικά παρακάτω:

Το πρώτο κεφάλαιο του βιβλίου έχει ως στόχο να παρουσιάσει βασικές έννοιες της διοίκησης και της εφαρμογής της στην περίπτωση των αγροτικών συνεταιρισμών. Επιδίωξη, λοιπόν, είναι να παρουσιαστούν με σαφήνεια και συντομία βασικές γνώσεις σχετικά με τη διοίκηση των επιχειρήσεων καθώς και να αντιμετωπιστούν βασικά ζητήματα για το πώς ορίζεται ένας συνεταιρισμός και η συνεταιριστική επιχειρηματικότητα. Οι γνώσεις και οι έννοιες αυτές θεωρούνται απαραίτητες και θα επιτρέψουν στον αναγνώστη να αποκτήσει ένα βασικό επίπεδο γνώσεων, για να μπορέσει να παρακολουθήσει στη συνέχεια πιο εξειδικευμένα θέματα που έχουν να κάνουν με την οργάνωση και τη διοίκηση των αγροτικών συνεταιρισμών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο του βιβλίου επιχειρείται μια σύντομη ανασκόπηση στην ιστορική εξέλιξη του συνεταιριστικού κινήματος. Γι' αυτόν τον λόγο παρουσιάζεται σύντομα ο ορισμός των συνεταιρισμών και

πώς αυτός διαμορφώθηκε με το πέρασμα των χρόνων. Ιδιαίτερη σημασία έχει η ανασκόπηση των βασικών ιδεών των πρωτεργατών –πρωτοπόρων του συνεταιριστικού κινήματος που εμφανίστηκαν στην Αγγλία, στη Γαλλία και στη Γερμανία. Σ' αυτό το κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη παρουσίαση μερικών πρόδρομων μορφών του συνεταιρισμού που αναπτύχθηκαν στην Ελλάδα.

Το τρίτο κεφάλαιο έχει στόχο να αναλύσει τις αρχές και τις αξίες με τις οποίες λειτουργούν οι συνεταιρισμοί. Το σύνολο των ιδεωδών και αξιών που ασπάζονται οι συνεταιρισμοί δημιουργούν ένα «ηθικό υπόβαθρο» κατά τη λειτουργία των συνεταιρισμών. Οι συνεταιρισμοί αποτελούν, συνεπώς, μια ιδιαίτερη μορφή επιχειρήσεων που προβάλλουν πρώτα τον ανθρωπινό παράγοντα και τις μεταξύ τους σχέσεις και μετά ακολουθούν τα οικονομικά αποτελέσματα. Οι αξίες των συνεταιρισμών έχουν οδηγήσει στη διατύπωση επτά άρχων που διέπουν έναν συνεταιρισμό και το τρίτο κεφάλαιο στόχο έχει να αναδείξει τις αρχές αυτές και, συνεπώς, την ιδιαιτερότητα των συνεταιρισμών έναντι των άλλων μορφών επιχειρήσεων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζονται βασικές οικονομικές έννοιες που σχετίζονται με τη λειτουργία των συνεταιρισμών. Οι συνεταιρισμοί ως οργανισμοί έχουν οικονομική και κοινωνική διάσταση και συνήθως χρησιμοποιούνται διάφορες οικονομικές και κοινωνικές θεωρίες, προκειμένου να ερμηνευτεί ο τρόπος λειτουργίας τους και τα οφέλη που προκύπτουν από την ύπαρξή τους στην αγορά. Πάνω σ' αυτή τη βάση εξετάζονται οι πολλαπλές ιδιαιτερότητες του συνεταιρισμού υπό το πρίσμα της νέοκλασικής θεωρίας (neo-classical theory), της θεωρίας των θεσμών (institutional theory- organizational theory) και της θεωρίας της συμπεριφοράς (behavioral theory).

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται βασικές έννοιες της οργάνωσης των επιχειρήσεων και των αγροτικών συνεταιρισμών. Παρουσιάζονται, δηλαδή, τα συστήματα και τα όργανα διοίκησης των αγροτικών συνεταιρισμών και αναφέρονται τα ιδιαίτερα σημεία- προβλήματα που εμφανίζει η διοίκηση των αγροτικών συνεταιρισμών. Τέλος, γίνεται μια σύντομη αναφορά στα σημεία που διαφοροποιούν τη διοίκηση από την ηγεσία σε μια συνεταιριστική επιχείρηση.

Το έκτο κεφάλαιο ασχολείται με την κατηγοριοποίηση των οικονομικών οργανισμών – επιχειρήσεων και τη σύγκριση των αγροτικών συνεταιρισμών με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να παρουσιαστούν και να διασαφηνιστούν όσο το δυνατόν καλύτερα οι ιδιαιτερότητες που εμφανίζουν κατά τη διοίκηση τους οι αγροτικοί συνεταιρισμοί σε σχέση με τις υπόλοιπες ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Στο έβδομο κεφάλαιο αναλύεται η σημασία που έχει η συμπεριφορά των μελών απέναντι στον συνεταιρισμό τους τόσο για την καλή πορεία του ίδιου του συνεταιρισμού όσο και των μελών. Σε αυτή την κατεύθυνση αναλύεται το πρόβλημα του εντολέα- εντολοδόχου που χρησιμοποιείται σε πολλές περιπτώσεις για να εξηγήσει τη συμπεριφορά δυο συναλλασσομένων και μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση της συμπεριφοράς των μελών των συνεταιρισμών. Επίσης, παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά της ενεργού συμμετοχής και της αμοιβαιότητας που μπορούν να βοηθήσουν τους συνεταιρισμούς και τα μέλη τους να ξεπεράσουν θέματα που αποδίδονται στο πρόβλημα του εντολέα- εντολοδόχου. Τέλος, αναφέρεται σύντομα ο ρόλος της παρακίνησης/ υποκίνησης των μελών για την ενεργή συμμετοχή τους στον συνεταιρισμό.

Το όγδοο κεφάλαιο έχει στόχο να κάνει μια σύντομη εισαγωγή στη χρηματοοικονομική διοίκηση. Σκοπός της ενότητας είναι ο αναγνώστης να γνωρίσει τις έννοιες των οικονομικών καταστάσεων και να εξοικειωθεί τόσο με τα είδη των αναλύσεων οικονομικών καταστάσεων όσο και με την ανάλυση με τη χρήση αριθμοδεικτών. Οι παραπάνω έννοιες και τεχνικές αποτελούν βασικά εργαλεία τόσο για τη διοίκηση των επιχειρήσεων όσο και των συνεταιρισμών.

Στο ένατο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι εναλλακτικές μορφές αγροτικών συνεταιρισμών. Ξεκινώντας από την έννοια της συλλογικής επιχειρηματικότητας παρουσιάζονται οι ομάδες παραγωγών και οι συνεταιρισμοί νέας γενιάς. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στους συνεταιρισμούς νέας γενιάς που θεωρούνται ένα σύγχρονο μοντέλο οργάνωσης της αγροτικής συλλογικής επιχειρηματικότητας. Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται επίσης και η έννοια των αναγκαστικών συνεταιρισμών, που εμφανίζονται στην ελληνική επικράτεια ως μια διαφορετική προσέγγιση στη συλλογική επιχειρηματικότητα. Τέλος, γίνεται μια σύντομη αναφορά στις δυνατότητες που έχουν οι εναλλακτικές αυτές μορφές αγροτικών συνεταιρισμών για την επίτευξη αειφορικής ανάπτυξης.

Στο δέκατο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο ρόλος των αγροτικών συνεταιρισμών σε μια αγορά. Το κεφάλαιο ξεκινά με την παρουσίαση της έννοιας της λειτουργικότητας της αγοράς και συνεχίζει με την περιγραφή του υποδείγματος της δομής, της αποδοτικότητας και της συμπεριφοράς των επιχειρήσεων σε μια αγορά. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται ο ρυθμιστικός ρόλος που μπορεί να έχουν οι αγροτικοί συνεταιρισμοί σε μια αγορά και γίνεται μια αναφορά στη συμβολοιακή γεωργία ως μια πρακτική που διαδίδεται τα τελευταία χρόνια και αλλάζει τη λειτουργικότητα και τη δομή των αγορών των αγροτικών προϊόντων, αγοράς στις όποιες δραστηριοποιούνται οι αγροτικοί συνεταιρισμοί.

Το εντέκατο κεφάλαιο εξετάζει διαχρονικά τη συνεταιριστική νομοθεσία στη χώρα. Με αφετηρία το 1914 με τη δημιουργία του πρώτου νόμου για τους συνεταιρισμούς γίνεται προσπάθεια να εξεταστούν 100 χρόνια συνεταιριστικής νομοθεσίας. Στόχος είναι να αναδειχτεί η σημασία της συνεταιριστικής νομοθεσίας στην ανάπτυξη και εξέλιξη των συνεταιρισμών. Από τον πρώτο νόμο που δημιουργήθηκε για να καλύψει το κενό που υπήρχε στην οικονομική και κοινωνική πραγματικότητα, μέχρι το 2011 με τη δημιουργία του τελευταίου νομοθετικού πλαισίου και τις αδυναμίες και ελλείψεις που εμφανίζει η νομοθεσία, αποτελεί το βασικό πλαίσιο με το οποίο η πολιτεία μπορεί είτε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των συνεταιρισμών είτε να την υπονομεύσει.

Το δωδέκατο κεφάλαιο επιχειρεί μια σύντομη εισαγωγή στο μεγάλο κεφάλαιο της στρατηγικής των επιχειρήσεων και προτείνονται κάποιες στρατηγικές που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν (με προϋποθέσεις) από τους αγροτικούς συνεταιρισμούς. Σ' αυτή την κατεύθυνση παρουσιάζονται κάποιες βασικές έννοιες του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης. Παρουσιάζονται, επίσης, τα είδη των στρατηγικών και οι ανταγωνιστικές στρατηγικές που έχει στη διάθεσή της μια επιχείρηση. Επιπλέον, παρουσιάζεται μέσω μιας εμπειρικής έρευνας η εφαρμογή ανταγωνιστικών στρατηγικών από τους συνεταιρισμούς και, τέλος, προτείνεται η εφαρμογή της στρατηγικής της διαφοροποίησης για τις δραστηριότητες των συνεταιρισμών.

Το βιβλίο κλείνει με το παράρτημα που παρουσιάζει έναν συνοπτικό οδηγό δημιουργίας ενός αγροτικού συνεταιρισμού. Ο συγκεκριμένος οδηγός στόχο έχει να βοηθήσει όλους όσους ασχολούνται με τους αγροτικούς συνεταιρισμούς αλλά και όσους φοιτητές παρακολουθούν το μάθημα των συνεταιρισμών, να κατανοήσουν κάποια σημαντικά βήματα στη διαδικασία ανάπτυξης ενός συνεταιρισμού, διαδικασία που μπορεί να καθορίσει την επιτυχή πορεία και ανάπτυξη του συνεταιρισμού. Η επιτυχής έκβαση της δημιουργίας, ολοκλήρωσης και ανάπτυξης ενός συνεταιρισμού βασίζεται στην ευρύτατη αποδοχή της ιδέας όσων εμπλέκονται από τα πρώτα στάδια δημιουργίας και ανάπτυξης του συνεταιρισμού, ωστόσο εξαρτάται συνήθως από τους λίγους (αν όχι έναν) πρωτοπόρους και ηγέτες στη δημιουργία του συνεταιρισμού.

Κεφάλαιο 1

Σύνοψη

Η παρούσα πρώτη ενότητα του βιβλίου έχει ως στόχο να παρουσιάσει βασικές έννοιες της διοίκησης και της εφαρμογής της στην περίπτωση των αγροτικών συνεταιρισμών. Επιδίωξη, λοιπόν, είναι να παρουσιαστούν με σαφήνεια και συντομία βασικές γνώσεις σχετικά με τη διοίκηση των επιχειρήσεων καθώς και να αντιμετωπιστούν βασικά ζητήματα για το πώς ορίζεται ένας συνεταιρισμός και η συνεταιριστική επιχειρηματικότητα. Οι γνώσεις και οι έννοιες αυτές θεωρούνται απαραίτητες και θα επιτρέψουν στον αναγνώστη να αποκτήσει ένα βασικό επίπεδο γνώσεων, για να μπορέσει να παρακολουθήσει στη συνέχεια πιο εξειδικευμένα θέματα που έχουν να κάνουν με την οργάνωση και τη διοίκηση των αγροτικών συνεταιρισμών.

1 Εισαγωγή, Βασικές Έννοιες & Ορισμοί

1.1 Εισαγωγή στη Διοίκηση

Η λέξη management προέρχεται από τη λατινική λέξη "manus" που σημαίνει «χέρι» και το λατινικό ρήμα "maneggiare" που σε ευρεία μετάφραση αποδίδεται ως «ελέγχω, ρυθμίζω, κανονίζω». Κατά την αγγλοσαξονική ορολογία η λέξη management προέρχεται από το ρήμα manage που σημαίνει: α) «διευθύνω, οδηγώ, καθοδηγώ, κυβερνώ», β) «ενεργώ ή δρω κατά έναν προκαθορισμένο τρόπο», γ) «χειρίζομαι μια υπόθεση», δ) «επιτυχάνω συγκεκριμένο αποτέλεσμα», ε) «κουμαντάρω» (comandare), στ) «διαφεντεύω», ζ) «νοικοκυρεύω». Κατά τη γαλλική προσέγγιση η λέξη management προέρχεται από τη λέξη "ménage" που σημαίνει «νοικοκυριό». Από τα παραπάνω προκύπτει ότι για τον όρο management δεν έχει βρεθεί η ακριβής του μετάφραση στην ελληνική γλώσσα, έτσι με τον όρο management εννοείται η διοίκηση, διεύθυνση, διαχείριση, επιμέλεια προσώπων, υποθέσεων, πράξεων. Η διοίκηση μπορεί να γίνεται από μεμονωμένα άτομα ή από ομάδες ατόμων είτε για λογαριασμό των δικών τους υποθέσεων είτε για λογαριασμό τρίτων.

Η ιστορία της διοίκησης - management ξεκινά από τότε που εμφανιστήκαν οι πρώτες οργανωμένες κοινωνίες. Από τότε τίθεται το πρόβλημα της διοίκησης ως ξεχωριστής λειτουργίας που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τον συντονισμό και τον έλεγχο των ενεργειών πολλών ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Η μελέτη των προβλημάτων που παρουσιάζει η διοίκηση του κράτους, του στρατού ή της εκκλησίας, έχει αρχίσει από τους αρχαίους χρόνους και έχει απασχολήσει πολλούς από τους πιο φωτισμένους στοχαστές της ιστορίας.

Η συστηματική αντιμετώπιση της διοίκησης, ωστόσο, ξεκινά από τις αρχές του 20ου αιώνα. Βέβαια, παραγωγή και σχέσεις παραγωγής υπήρχαν από την αρχαιότητα, αφού δεν έλειπαν τα μεγάλα κατασκευαστικά έργα, τα ορυχεία, τα εργαστήρια που παρήγαν σε μεγάλες ποσότητες και απασχολούσαν πολλές εκατοντάδες εργαζομένους. Το πρόβλημα, όμως, της διοίκησης - management δεν φαίνεται να είχε τεθεί πριν από τη βιομηχανική εποχή.

Από την αρχή της βιομηχανικής επανάστασης, όταν τέθηκε το πρόβλημα της διοίκησης των εργοστασίων, το πρότυπο που ήταν άμεσα διαθέσιμο ήταν εκείνο της στρατιωτικής οργάνωσης. Το πρότυπο αυτό προβλέπει τη διαίρεση σε αξιωματικούς και οπλίτες (δηλαδή επόπτες και εργάτες), την ιεράρχηση των θέσεων σε σχήμα πυραμίδας, τον σαφή καθορισμό των καθηκόντων στην κάθε θέση, τη ροή των διαταγών από την κορυφή προς τη βάση, κ.τ.λ. Στο μεγαλύτερο μέρος της η σημερινή παραγωγή εξακολουθεί να είναι οργανωμένη πάνω στο σχήμα αυτό. Ωστόσο, σιγά σιγά εγκαταλείπεται η ιδέα ότι είναι δυνατόν να διοικήσει κανείς εφαρμόζοντας μόνον ορισμένες απλές τυποποιημένες «τεχνικές», όπως μαθηματικές εξισώσεις, οικονομικά κίνητρα, ψυχολογικές συνταγές, κ.τ.λ. Πέρα από τέτοιου είδους τεχνικές που παραμένουν χρήσιμα εργαλεία, είναι απαραίτητη μια ευρύτερη παιδεία για τον καθένα που ασκεί διοίκηση, καθώς και ευρύτερη διάδοση της διοικητικής παιδείας σε όλους όσους συμμετέχουν στην παραγωγή. Γίνεται κατανοητό ότι, καθώς η σύγχρονη κοινωνία μπαίνει στη φάση της ώριμης βιομηχανικής κοινωνίας, έτσι και η διοικητική σκέψη αρχίζει να αποκτάει μια ανάλογη ωριμότητα (Μπουρής, 2008).

Αρκετοί θεωρητικοί και επαγγελματίες μάνατζερς δίνουν έμφαση στον καθοριστικό ρόλο των εργαζομένων, για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, και άρα στην ευθύνη του μάνατζερ να διαχειριστεί τον ανθρώπινο παράγοντα της επιχείρησης. Έτσι, λοιπόν, Management σημαίνει υλοποίηση στόχων και πραγμάτωση αποτελεσμάτων (results) μέσω ανθρώπων (achieving results through people) με ταυτόχρονη δέ-

σμευση (commitment) ως προς τις ευθύνες, τα καθήκοντα, τις υπευθυνότητες. Συνεπώς, κατά τη διαδικασία άσκησης της διοίκησης - management, μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών θα πρέπει να αξιοποιούνται αποδοτικά και αποτελεσματικά οι περιορισμένοι εταιρικοί πόροι που είναι το χρηματικό διαθέσιμο, το ανθρώπινο δυναμικό, ο εξοπλισμός, τα υλικά, οι μέθοδοι/ διαδικασίες και οι πληροφοριακές ροές για την επίτευξη των εταιρικών στόχων.

1.1.1 Οι Λειτουργίες του μανάτζμεντ

Η οργάνωση και διοίκηση, αποτελούνται από τέσσερις βασικές λειτουργίες (Σαμπράκος, 2008), οι οποίες αφορούν:

- **Το σχεδιασμό**, δηλαδή τον καθορισμό των στόχων και την επιλογή των κατάλληλων σχεδίων δράσης για την επίτευξή τους, λαμβανομένων υπόψη των περιορισμών και των ευκαιριών που υπάρχουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- **Την οργάνωση**, δηλαδή την κατανομή και τη διευθέτηση των ανθρώπινων και υλικών πόρων, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Καθορίζονται έτσι οι εργασίες που πρέπει να γίνουν, ο τρόπος συνδυασμού αυτών σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, και ο τρόπος συγκέντρωσης αυτών σε μονάδες μέσα στην επιχείρηση, οι οποίες αποτελούν και τη δομή της.
- **Την διεύθυνση - ηγεσία**, η οποία αποτελεί τη δραστηριότητα κατεύθυνσης και επίβλεψης των εργαζομένων για την ανάπτυξη εργασιακής συμπεριφοράς, η οποία συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η έννοια της ηγεσίας περιλαμβάνει τις διαδικασίες παρακίνησης, την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, τη διαμόρφωση εργασιακού κλίματος και κουλτούρας, τη στοχοθεσία, τη διευθέτηση συγκρούσεων κ.λπ.
- **Τον έλεγχο**, ο οποίος έχει στόχο τη ρύθμιση των δραστηριοτήτων μέσα στον οργανισμό, έτσι ώστε η πραγματική απόδοση να είναι σύμφωνη με την αναμενόμενη, όπως αυτή έχει καθοριστεί από τους στόχους και τις προδιαγραφές που έχει θέσει η επιχείρηση. Για την επίτευξη του ελέγχου απαιτείται η παρακολούθηση των δραστηριοτήτων και εργασιών στην επιχείρηση, η σύγκριση με τα προσδοκώμενα επίπεδα απόδοσης και η λήψη διορθωτικών μέτρων.



Σχήμα 1.1: Η διαδικασία επίτευξης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης αποδοτικά και αποτελεσματικά. **Πηγή:** Σαμπράκος (2008) (Βασισμένο)

Η διοίκηση και οργάνωση μιας επιχείρησης είναι μία διαρκής διαδικασία, η οποία αφορά την επίτευξη στόχων και την κατάλληλη και ορθολογική εκτέλεση των παραπάνω λειτουργιών. Ωστόσο, η χρήση συντελεστών παράγωγης για την επίτευξη των στόχων κοστίζει και συνεπώς κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιτυγχάνει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα από τους συντελεστές/ πόρους που χρησιμοποιεί. Οι επιχειρήσεις, λοιπόν, επιθυμούν η λειτουργία τους να γίνεται σε επίπεδα υψηλής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Η έννοια της αποδοτικότητας (efficiency) αναφέρεται στη μεγιστοποίηση του αποτελέσματος δεδομένων των διαθέσιμων πόρων και τη μείωση του κόστους αυτών, τη σχέση δηλαδή εισροών/ εκροών (διαφορετικά, τη σωστή επίτευξη των λειτουργιών της επιχείρησης– doing the things right). Η αποτελεσματικότητα, το δεύτερο ζητούμενο για τις επιχειρήσεις, αναφέρεται στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Είναι ένα μετρώ που δείχνει κατά πόσο οι μανάτζερ κάνουν τα σωστά πράγματα για την επιχείρηση που διοικούν (doing the right things).

Η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και η επιτυχία τους εξαρτάται από τον συνδυασμό αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Βασικό μέλημα των μανάτζερ είναι να επιτύχουν τους στόχους που έχουν θέσει συνδυάζοντας αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

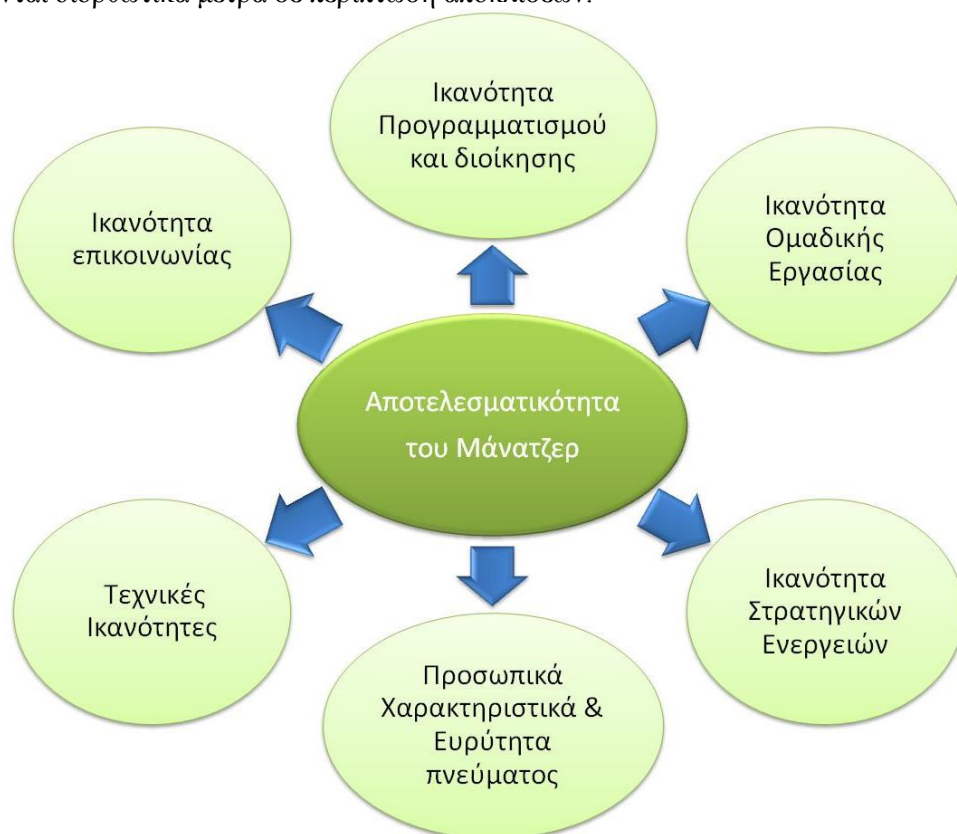
1.1.2 Ο Μάνατζερ των επιχειρήσεων

Μάνατζερ είναι το άτομο– μέλος μιας οργανωμένης ομάδας, το οποίο έχει την εξουσία αλλά και την ευθύνη να προβαίνει σε συγκεκριμένες (διοικητικές) ενέργειες για την αξιοποίηση των συντελεστών παράγωγης που κατέχει μια επιχείρηση με τέτοιον τρόπο, ώστε να επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει. Για τον μάνατζερ έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί δίνοντας έμφαση σε διαφορετικές πτυχές του πολύπλοκου ρόλου που έχει σε μια επιχείρηση. Σε γενικές γραμμές μάνατζερ είναι αυτός που ασκεί τη διοίκηση σε μια επιχείρηση και συνεπώς έχει α) υφιστάμενους, β) έχει το δικαίωμα να δίνει εντολές (εξουσία) και να λαμβάνει αποφάσεις για τον συντονισμό και την καλύτερη αξιοποίηση των συντελεστών παράγωγης της επιχείρησης και γ) έχει την ευθύνη για συγκεκριμένες δραστηριότητες και τα αποτελέσματά τους.

Ωστόσο, για να διοικηθεί μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός θα πρέπει το διοικητικό έργο να κατανεμηθεί με τέτοιον τρόπο, ώστε να είναι εφικτή και αποτελεσματική η εκτέλεση και ο έλεγχός του. Συνεπώς, δημιουργείται μια ιεραρχία διοίκησης με μορφή πυραμίδας από πάνω προς τα κάτω. Σε αυτή την κάθετη οργάνωση των επιχειρήσεων δημιουργούνται τρία τουλάχιστον επίπεδα διαχείρισης:

- **Η διεύθυνση λειτουργίας**, η οποία αποτελεί το κατώτερο επίπεδο ιεραρχίας και περιλαμβάνει τα στελέχη εκείνα, τα οποία είναι άμεσα υπεύθυνα για τους εργαζομένους της επιχείρησης. Συνήθως φέρουν τίτλους, όπως επόπτες, εργοδηγοί, τομεάρχες, βοηθοί διευθυντών ή και διευθυντές. Αποτελούν σημαντικό κομμάτι της επιχείρησης, καθώς βρίσκονται άμεσα και καθημερινά σε επαφή με τις λειτουργίες της επιχείρησης κατά την παράγωγή των προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών.
- **Η μέση διεύθυνση**, η οποία αποτελεί το δεύτερο επίπεδο διοίκησης και είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη των λειτουργικών προγραμμάτων και διαδικασιών καθώς και την εφαρμογή των στόχων και των μεσοχρόνιων σχεδίων δράσης που προτείνουν τα ανώτερα στελέχη, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Ονομάζονται συνήθως υποδιευθυντές, διευθυντές και τμηματάρχες, ενώ είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή των οργανωτικών σχεδίων. Σε μεγάλες επιχειρήσεις είναι δυνατόν να υπάρχουν περισσότερα από ένα μεσαία επίπεδα.
- **Η γενική διεύθυνση**, η οποία αναφέρεται στο ανώτερο επίπεδο διοίκησης σε μία επιχείρηση και περιλαμβάνει τα πλέον υψηλόβαθμα στελέχη, τα οποία είναι υπεύθυνα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Τα στελέχη αυτά διαμορφώνουν και υλοποιούν τη στρατηγική τους, θέτουν μακροχρόνιους στόχους και πολιτικές για την επιχείρηση, επίσης προσαρμόζουν τη στρατηγική της επιχείρησης με βάση τα ερεθίσματα που δέχονται από το εξωτερικό περιβάλλον αλλά και με βάση τις ικανότητές τους. Βασικός ρόλος της γενικής διεύθυνσης είναι να επιτυγχάνει τους στόχους του Διοικητικού Συμβουλίου της επιχείρησης. Το τελευταίο είναι το κύριο κυβερνητικό σώμα της επιχείρησης και εκλέγεται κάθε φορά από τους μετόχους της. Στο επίπεδο αυτό βρίσκονται ο πρόεδρος, αντιπρόεδρος, γενικός διευθυντής, διευθύνων σύμβουλος κ.λπ. της επιχείρησης. Τα στελέχη αυτά είναι υπεύθυνα για τους ενδιάμεσους διευθυντές και μαζί τους συνεργάζονται και παρακολουθούν τον σχεδιασμό και τη λειτουργία ολόκληρης της επιχείρησης.

Σε γενικές γραμμές, η γενική διεύθυνση θέτει τους στόχους, η μέση σχεδιάζει τις εργασίες και τις διαδικασίες εκείνες που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων και η διεύθυνση λειτουργίας εργάζεται για την υλοποίηση των διαδικασιών αυτών. Ο σχεδιασμός είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τη γενική διεύθυνση, κυρίως εξαιτίας του γεγονότος ότι τα στελέχη αυτά ορίζουν τη γενική κατεύθυνση της επιχείρησης και αυτό απαιτεί ιδιαίτερο σχεδιασμό. Η οργάνωση είναι σημαντική για τη μέση και γενική διεύθυνση, καθώς τα δύο αυτά επίπεδα είναι υπεύθυνα για την κατανομή των πόρων. Αντίθετα, η ηγεσία είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους διευθυντές λειτουργίας, καθώς βρίσκονται σε επαφή με τους εργαζομένους και απαιτείται να έχουν δυνατότητες επικοινωνίας, κατεύθυνσης, θέσης κινήτρων αλλά και υποστήριξης. Τέλος, ο έλεγχος παρουσιάζεται εξίσου σημαντικός και για τα τρία επίπεδα διοίκησης, καθώς σε κάθε επίπεδο ελέγχονται οι δραστηριότητες και λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα σε περίπτωση αποκλίσεων.



Σχήμα 1.2: Ικανότητες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του μάνατζερ. **Πηγή:** Χυτήρης Α. (2006) Μάνατζμεντ – Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων (βασισμένο).

Για να εκτελέσει αποτελεσματικά τις λειτουργίες του μάνατζμεντ, το στέλεχος οποιουδήποτε διοικητικού επιπέδου και ειδικεύσης θα πρέπει να έχει συγκεκριμένες διοικητικές ικανότητες. Ως διοικητική ικανότητα ορίζεται ο συνδυασμός θεωρητικών και πρακτικών γνώσεων συμπεριφοράς και στάσεων, ο οποίος είναι απαραίτητος για την εκτέλεση των διοικητικών έργων. Στο Σχήμα 1.2 παρουσιάζονται μια σειρά διοικητικών ικανοτήτων που θεωρούνται απαραίτητες για την αποτελεσματικότητα του μάνατζερ.

1.1.3 Θεωρίες Οργάνωσης και Διοίκησης

Ως θεωρία (ή υπόδειγμα) θα μπορούσε να οριστεί ο τρόπος με τον οποίο εξηγείται ένα φαινόμενο, ωστόσο οι θεωρίες του μάνατζμεντ είναι λιγότερο ακριβείς σε σχέση με άλλες θεωρίες που εξηγούν φυσικά ή χημικά φαινόμενα. Η μελέτη των φαινομένων που απασχολούν τη διοίκηση γίνεται σε ένα διαφορετικό περιβάλλον με πολλούς παράγοντες που αφενός δεν μπορούν να μετρηθούν ποσοτικά και αφετέρου δέχονται πολλές και διαφορετικές ερμηνείες και εξηγήσεις. Σε κάθε περίπτωση οι θεωρίες εξηγούν το παρελθόν και βοηθούν να κατανοηθεί το παρόν, ενώ σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να προβλεφθεί το μέλλον.

Σκοπός του παρόντος βιβλίου δεν είναι να παρουσιάσει όλες τις θεωρίες διοίκησης¹ που έχουν αναπτυχθεί, αλλά να αναφερθεί συνοπτικά σε αυτές θεωρώντας ότι μπορούν να βοηθήσουν την κατανόηση της γενικότερης φιλοσοφίας της διοίκησης. Καταρχάς εξετάζεται η κλασική θεωρία, η οποία δίνει έμφαση στην εύρεση τρόπων διοίκησης επιχειρήσεων με τον πιο αποδοτικό τρόπο.

Αποτελείται από τρεις βασικές προσεγγίσεις:

- **Την επιστημονική διοίκηση**, κατά την οποία δίνεται έμφαση στην επιστημονική μελέτη των μεθόδων εργασίας, με στόχο τη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Περιλαμβάνει την επιστημονική μελέτη των εργασιών και του τρόπου εκτέλεσής τους, την προσεκτική επιλογή εργαζομένων, τη συνεργασία με τους εργαζομένους, τον διαχωρισμό της εργασίας και των ευθυνών.
- **Τη γραφειοκρατική διοίκηση**, κατά την οποία δίνεται έμφαση στην ορθολογική λειτουργία των επιχειρήσεων και όχι στην αυθαίρετη εργασία διευθυντών και εργαζομένων. Αφορά την εξειδίκευση της εργασίας, τη χρήση επίσημων κανόνων και διαδικασιών, την προκαθορισμένη ιεραρχία κ.λπ.
- **Τη διαχειριστική διοίκηση**, κατά την οποία δίνεται έμφαση στις αρχές που χρησιμοποιούν οι μάνατζερ για το συντονισμό των εσωτερικών δραστηριοτήτων των οργανισμών. Μερικές αρχές της προσέγγισης αυτής περιλαμβάνουν τον διαχωρισμό των εργασιών, την ύπαρξη αρχής (authority), την πειθαρχία, τη γραμμή λήψης εντολών, τη χορήγηση κινήτρων, τη διατήρηση εργαζομένων στις ίδιες θέσεις κ.λπ.

Στη συνέχεια, αναπτύχθηκε η θεωρία συμπεριφοράς (behavioural theory), η οποία τονίζει τη σημασία της κατανόησης των παραγόντων εκείνων που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά στις επιχειρήσεις. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη θεωρία του ποσοτικού μάνατζμεντ (quantitative management), η οποία τονίζει την ανάγκη χρήσης μαθηματικών, στατιστικής και πληροφοριακών συστημάτων για την επίτευξη ορθής λήψης αποφάσεων. Περιλαμβάνει:

- **Τη διοικητική επιστήμη (scientific management)**, η οποία στοχεύει στην αύξηση της αποδοτικότητας της διαδικασίας λήψης αποφάσεων μέσω της χρήσης μαθηματικών μοντέλων και στατιστικών μεθόδων (εδώ εντάσσεται και η Επιχειρησιακή Έρευνα).
- **Τη διοίκηση των λειτουργιών (operations management)**, η οποία ασχολείται με την παραγωγή και διανομή των παραγόμενων από μία επιχείρηση προϊόντων ή υπηρεσιών.
- **Τη διοίκηση πληροφοριακών συστημάτων (information system management)**, η οποία αναφέρεται στον σχεδιασμό και την εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων, τα οποία χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις.

Τα τελευταία χρόνια οι θεωρητικοί της διοίκησης διαπιστώνουν ότι οι παραπάνω θεωρήσεις δεν είναι αρκετές ούτε κατάλληλες για να εφαρμοστούν αποκλειστικά, καθώς οι παραδοχές αυτών των θεωριών δεν μπορούν να έχουν καθολική εφαρμογή. Χρειάζεται, λοιπόν, μια συνολική αντιμετώπιση της επιχείρησης η οποία θα λαμβάνει υπόψη της όλες τις διαστάσεις της και να προτείνει αξιόπιστες λύσεις που να μπορούν να εφαρμοστούν σε όλες τις επιχειρήσεις και τα τμήματά της. Σε αυτή την κατεύθυνση αναπτύχθηκε η γενική θεωρία των συστημάτων και η θεωρία του οργανισμού που μαθαίνει (*learning organization*).

Η γενική θεωρία των συστημάτων είχε σημαντική επίδραση στην εξέλιξη της θεωρίας του μάνατζμεντ. Ως σύστημα ορίζεται μία ολότητα που τα βασικά μέρη της βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση, και κατά κανόνα επιδιώκουν από κοινού την επιτέλεση ενός συγκεκριμένου σκοπού. Οι οργανώσεις είναι συστήματα ανοικτά² ανάλογα με τον βαθμό που:

- δέχονται εισροές (π.χ. πρώτες ύλες, πληροφορίες, εργατικό δυναμικό, μηχανές) από το περιβάλλον τους,
- επεξεργάζονται τις εισροές και τις μετατρέπουν σε εκροές (π.χ. προϊόντα),

¹ Για περισσότερες θεωρίες διοίκησης ανατρέξτε (για παραδείγματα) σε ΠΕΤΡΙΔΟΥ Ε. (2011), «Διοίκηση – Management» 3η έκδοση ISBN: 978-960-6706-48-6, Εκδόσεις «ΣΟΦΙΑ» Κωδικός Βιβλίου στον Εύδοξο: 12537646.

² Κλειστό είναι το σύστημα το οποίο δεν έχει καμία σχέση αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον. Στην πράξη δεν υπάρχουν απολύτως κλειστά ή απολύτως ανοικτά συστήματα, αλλά περισσότερο ανοικτά ή περισσότερο κλειστά συστήματα.

- διαχέουν τις εκροές στο περιβάλλον τους και συλλέγουν τις απαραίτητες πληροφορίες (πωλήσεις, καταναλωτικές προτιμήσεις κ.λπ.) σχετικά με τη στάση του περιβάλλοντος απέναντί τους.

Η επιχείρηση ως ανοικτό σύστημα είναι μια οικονομική (και κοινωνική) οντότητα που συνδυάζει συστηματικά τους συντελεστές παραγωγής (κεφάλαιο, εργασία, φύση) για να παραγάγει αγαθά και υπηρεσίες που προορίζονται να ικανοποιήσουν ανάγκες της αγοράς, και έχει στόχο τη βέλτιστη επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Επιπλέον, η όλη συμπεριφορά της επιχείρησης εξαρτάται από τις σχέσεις που αναπτύσσονται στο εσωτερικό της περιβάλλον και από την αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον (Σχήμα 1.3).



Σχήμα 1.3: Η επιχείρηση ως σύστημα, **Πηγή:** Χυτήρης Α. (2006) Μάνατζμεντ – Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων (βασισμένο)

Η πληροφορία (και η γνώση γενικότερα) για πολλούς θεωρητικούς του μάνατζμεντ δεν αποτελεί απλώς μια άλλη μορφή εισροής στην παραγωγική διαδικασία, όπως φαίνεται στο Σχήμα 4, αλλά καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται οι άλλες εισροές ενισχύοντας την αποτελεσματικότητά τους. Σήμερα, σε συνδυασμό με την πληροφορική τεχνολογία, η πληροφορία χρησιμοποιείται για τη διοίκηση των οικονομικών μονάδων, τη διαχείριση χρηματοοικονομικών δεδομένων και έχει αυξανόμενη συμμετοχή ως σχέδιο, έρευνα, διαφήμιση κ.λπ. στην αξία των τελικών προϊόντων. Η οικονομική ανάπτυξη τελικά, στην εποχή της κοινωνίας της πληροφορίας, καθορίζεται από τον τρόπο με τον οποίο παράγεται, χρησιμοποιείται και μεταδίδεται η πληροφορία και η γνώση.

Σε αυτή την κατεύθυνση αναπτύχθηκε η θεωρία του οργανισμού που μαθαίνει. Βασικό χαρακτηριστικό της αποτελεί η πεποίθηση ότι η σύγχρονη επιχείρηση, προκειμένου να παραμείνει βιώσιμη και ανταγωνιστική σε ένα περιβάλλον που εξελίσσεται ταχύτατα, θα πρέπει να μπορέσει να αξιοποιήσει τη γνώση που παράγεται στο περιβάλλον της (εσωτερικό και εξωτερικό). Συνεπώς, μια επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει μια συστηματική διαδικασία μάθησης σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων της. Μέσω της συνεχούς μάθησης ένας οργανισμός μετασχηματίζεται συνεχώς, προκειμένου να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει.

Σημαντικό στοιχείο της θεωρίας αυτής είναι η γνώση και η αξιοποίησή της μέσω της μάθησης προς όφελος της επιχείρησης. Ως μάθηση θα μπορούσε να οριστεί η αλλαγή της συμπεριφοράς μέσω των γνώσεων

που αποκτά το άτομο και κατά συνέπεια ένας οργανισμός. Οργανισμός μάθησης ορίζεται ο οργανισμός που αποκτά προσαρμοστικότητα στο περιβάλλον όπου λειτουργεί και ικανότητα δημιουργίας μελλοντικών καταστάσεων. Βασικό χαρακτηριστικό για τους οργανισμούς μάθησης αποτελούν οι ανθρώπινοι πόροι, οι όποιοι δεσμεύονται στη δημιουργία ενός κοινού οράματος στην επιχείρηση.

1.2 Ο Ορισμός ενός Συνεταιρισμού

Σύμφωνα με τη Διεθνή Συνεταιριστική Ένωση (International Cooperative Alliance - ICA), «Συνεταιρισμός είναι μια αυτόνομη ένωση προσώπων που συγκροτείται εθελοντικά για την αντιμετώπιση των κοινών οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών και επιδιώξεών τους δια μέσου μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης».

Το σημαντικό στοιχείο που προβάλλει ο ορισμός αυτός είναι το στοιχείο της αυτονομίας. Το στοιχείο αυτό δεν προτάσσεται συμπωματικά. Η ευρύτατη διάδοση των συνεταιρισμών και η συσπείρωση σε αυτούς πάνω από 800 εκατ. μελών σε όλο τον κόσμο συνοδεύτηκε σε ορισμένες χώρες από εξωτερικές παρεμβάσεις, με τις οποίες επιδιώχθηκε να αποτελέσουν οι συνεταιρισμοί εξαρτημένους φορείς για την προώθηση αλλότριων επιδιώξεων και στόχων. Όμως, συνεταιρισμοί χωρίς τη δυνατότητα αυτόνομης λήψης αποφάσεων και δράσης με βάση τις επιλογές των μελών που τους απαρτίζουν, με τήρηση βέβαια των νόμων, δεν νοούνται.

Μικρή παραλλαγή του ορισμού που υιοθετήθηκε από την ICA αποτελεί η διατύπωση του Νόμου 2810/2000 για τις «Αγροτικές Συνεταιριστικές Οργανώσεις» (ΦΕΚ 61 Α /9.3.2000). Στο άρθρο 1 αναφέρεται ότι «Η Αγροτική Συνεταιριστική Οργάνωση είναι αυτόνομη ένωση προσώπων, η οποία συγκροτείται εθελοντικά και επιδιώκει, με την αμοιβαία βοήθεια των μελών της, την οικονομική, κοινωνική, πολιτιστική ανάπτυξη και προαγωγή τους, μέσω μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης»³.

Τέλος, σύμφωνα με την αμερικανική βιβλιογραφία, ως συνεταιρισμός μπορεί να οριστεί ένας οργανισμός που ανήκει στους χρήστες του (τους αγρότες – παραγωγούς για την περίπτωση των αγροτών– παραγωγών), ελέγχεται από αυτούς, προωθεί τα συμφέροντά τους και διανέμει τα κέρδη τους με βάση τη χρήση του (Barton, 1989, Cook, 1997, USDA, 1997).

Συνεπώς, τα μέλη των συνεταιρισμών και των συνεταιριστικών επιχειρήσεων έχουν τριπλή ιδιότητα. Πρώτον, το μέλος έχει την ιδιότητα του ιδιοκτήτη, γιατί συμμετέχει στο κεφάλαιο της συνεταιριστικής επιχείρησης. Δεύτερον, το μέλος του συνεταιρισμού είναι αρμόδιο να ασκεί έλεγχο στη διοίκηση και να εγκρίνει ή να απορρίπτει τις πράξεις της και τρίτον, το μέλος χρησιμοποιεί τη συνεταιριστική επιχείρηση ως πελάτης ή προμηθευτής. Επιγραμματικά, μπορεί να λεχθεί ότι το μέλος συγκεντρώνει ταυτόχρονα την ιδιότητα του ιδιοκτήτη, του πελάτη/ προμηθευτή και του ελέγχοντος– διευθύνοντος προσώπου.

Έτσι, λοιπόν, συνεταιρισμός είναι μια επιχείρηση – οργάνωση που ανήκει στους χρήστες της και ελέγχεται από αυτούς. Ο συνεταιρισμός διαφέρει σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης από τις άλλες μορφές επιχειρήσεων, γιατί λειτουργεί προς όφελος των μελών του, αντί να επιδιώκει τη δημιουργία κερδών σε όσους έχουν επενδύσει σε αυτόν. Τα οφέλη προς τα μέλη σε συνδυασμό με τις αρχές και αξίες στις οποίες στηρίζεται η λειτουργία των συνεταιρισμών είναι αυτό που καθιστά τους συνεταιρισμούς μια εναλλακτική και ιδιαίτερη πρόταση επιχειρηματικότητας.

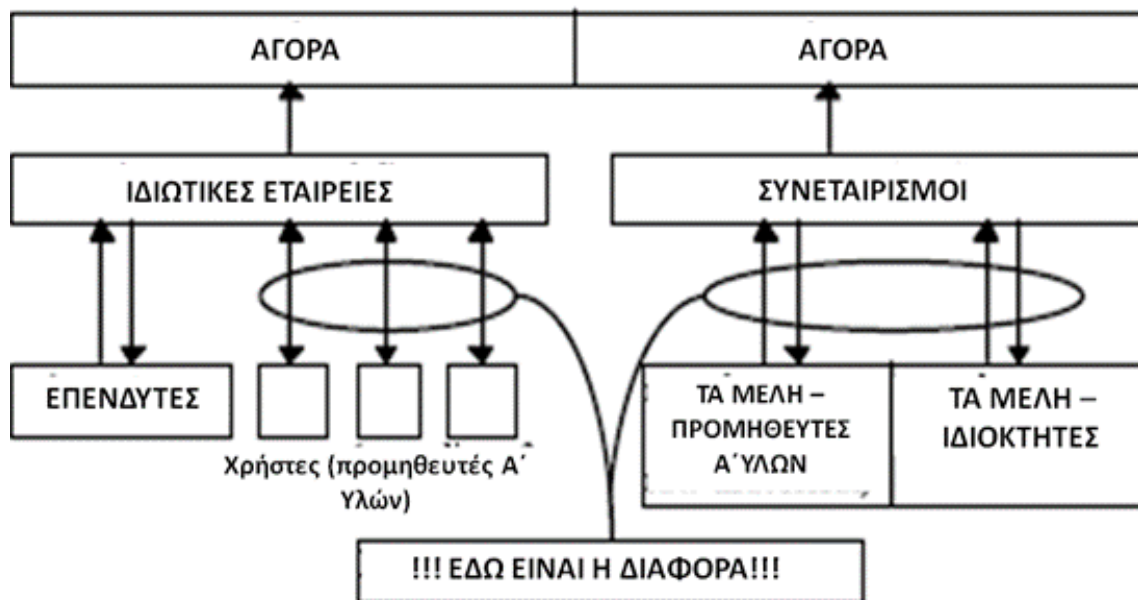
Η παραπάνω τριπλή ιδιότητα των μελών έχει οδηγήσει στη διατύπωση τριών αρχών που διέπουν τη διοίκηση και λειτουργία των συνεταιρισμών:

1. **Η αρχή του μέλους– ιδιοκτήτη (user - owner).** Τα μέλη- χρήστες των συνεταιρισμών είναι ιδιοκτήτες του και παρέχουν την απαραίτητη χρηματοδότηση της επιχείρησης. Τα μέλη μπορούν να χρηματοδοτήσουν τους συνεταιρισμούς τους με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους.
2. **Η αρχή του μέλους– επιβλέποντα (user - control).** Τα μέλη- χρήστες του συνεταιρισμού ελέγχουν τη συνεταιριστική επιχείρηση. Τα μέλη, λοιπόν, εκλέγουν το διοικητικό συμβούλιο και εγκρίνουν τις αλλαγές στη δομή και τη λειτουργία του. Το διοικητικό συμ-

³ Στο παρόν κείμενο χρησιμοποιείται συχνά ο όρος Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (ΣΕ), αντί της συνεταιριστικής οργάνωσης, προκειμένου να τονιστεί ο επιχειρηματικός χαρακτήρας που θα πρέπει να έχει ένας αγροτικός συνεταιρισμός.

βούλιο καθορίζει την πολιτική και είναι υπεύθυνο για την καθημερινή λειτουργία και επίβλεψη της συνεταιριστικής επιχείρησης.

3. **Η αρχή του μέλους– ωφελουμένου (user - benefit).** Η αρχή αυτή επιβεβαιώνει ότι βασικός σκοπός μιας συνεταιριστικής επιχείρησης είναι να παρέχει και να διανέμει οφέλη για τα μέλη της με βάση τον όγκο συναλλαγών τους. Τα οφέλη μπορεί να περιλαμβάνουν υπηρεσίες που διαφορετικά δεν θα ήταν διαθέσιμες, οικονομίες μεγέθους κατά την αγορά εφοδίων ή κατά την πώληση προϊόντων ή τη διανομή των πλεονασμάτων με βάση τις συναλλαγές του μέλους με τον συνεταιρισμό.



Σχήμα 1.4: Η διαφορά των συνεταιρισμών και των ιδιωτικών επιχειρήσεων

Στις εταιρείες κεφαλαίου η σχέση είναι διαφορετική. Στις μεγάλες εταιρείες η ιδιότητα του ιδιοκτήτη υπό την έννοια του μετόχου, η ιδιότητα του πελάτη και η ιδιότητα του επιβλέποντα δεν συμπίπτουν κατά κανόνα ή εάν συμπίπτουν, δεν αποτελούν στοιχείο που μπορεί να επηρεάσει την εταιρική δραστηριότητα. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι μέτοχοι των μεγάλων εταιρειών αναμένουν απλώς την απόδοση του κεφαλαίου που επένδυσαν και συνήθως δεν έχουν καμιά αρμοδιότητα στην εταιρική λειτουργία και δραστηριότητα.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να γίνει μια πρώτη διευκρίνηση για τους όρους πλεόνασμα και κέρδος που χρησιμοποιούνται από τους συνεταιρισμούς και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις αντίστοιχα. Η έννοια του πλεονάσματος δεν θα πρέπει να συγχέεται με την έννοια του κέρδους των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Το κέρδος αποτελεί αμοιβή του επιχειρηματία για την επιτυχή αξιοποίηση των ικανοτήτων, του χρόνου και των πόρων προς ικανοποίηση των πελατών του. Στην περίπτωση όμως των συνεταιρισμών, επιχειρηματίες και πελάτες είναι τα ίδια πρόσωπα, οπότε δεν νοείται η ύπαρξη κέρδους από τη συναλλαγή ενός προσώπου με τον εαυτό του. Δηλαδή, το μεν κέρδος προκύπτει από την αποτελεσματική εκμετάλλευση κεφαλαίων και είναι ο κύριος στόχος του επιχειρηματία, ενώ στους συνεταιρισμούς αναφερόμαστε σε πλεόνασμα⁴ που προκύπτει από την ανιδιοτελή συνεργασία των μελών του συνεταιρισμού στόχος του οποίου είναι η εξυπηρέτηση των μελών του. Το συλλογικό όργανο που ονομάζεται συνεταιρισμός αποτελεί τη συσπείρωση των μελών για να αποκτήσουν τα πλεονεκτήματα μιας μεγάλης επιχείρησης (οικονομίων μεγέθους, διαπραγματευτική δύναμη και όροι συναλλαγής) (Παπαγεωργίου & Κλήμη-Καμινάρη, 2014).

Συνεπώς, η «επιστροφή πλεονάσματος» στους συνεταιρισμούς δεν είναι το ίδιο με την καταβολή μερίσματος στους μετόχους μιας εταιρείας. Η επιστροφή πλεονάσματος αποτελεί απόδοση ενός παρακρατηθέντος ποσού, ενώ το μέρισμα συνιστά μέρος του κέρδους. Οι επιπτώσεις για τη φορολογία εισοδήματος είναι προφανείς. Όπου δεν υπάρχει κέρδος, αυτό το «κέρδος» δεν μπορεί να φορολογείται.

⁴ Το «πλεόνασμα» των συνεταιρισμών δεν πρέπει να συγχέεται με την ορολογία της Οικονομικής της Ευημερίας (Welfare Economics) κατά την οποία έχουμε τον όρο «Πλεόνασμα παραγωγού» (Producer surplus) το όφελος δηλαδή που αποκομίζουν οι παραγωγοί από τη συμμετοχή τους στην αγορά

Με τη διευκρίνιση αυτού του σημείου προκύπτουν τρεις βασικές διαφορές που διακρίνουν έναν συνεταιρισμό από άλλες μορφές επιχειρήσεων: **α) το ιδιοκτησιακό καθεστώς, β) ο έλεγχος του συνεταιρισμού, γ) η διανομή των πλεονασμάτων του συνεταιρισμού** (McBride 1986· Barton 1989· Nilsson 1998).

Όσον αφορά το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς οι συνεταιρισμοί θα πρέπει να αντιμετωπίσουν τα ακόλουθα ζητήματα (Cobia & Brewer, 1989): **α) ποιοι είναι οι ιδιοκτήτες των συνεταιριστικών μεριδίων, β) πώς κατανέμονται οι συνεταιριστικές μερίδες, γ) πώς εμπορεύονται οι συνεταιρισμοί τις μερίδες και δ) πώς διατίθενται τα κέρδη τους**. Παραδοσιακά, τα μερίδια του συνεταιρισμού αποτελούν αποκλειστική ιδιοκτησία των μελών του, συνδέονται με την ιδιότητα μέλους και δεν είναι εμπορεύσιμα. Η ιδιότητα μέλους αποτελεί τη μοναδική μορφή άμεσης επένδυσης προς τον συνεταιρισμό. Μόνο τα τελευταία χρόνια οι συνεταιρισμοί έχουν αρχίσει να αναζητούν χρηματοδότηση σε μη μέλη (Van Dijk et al., 1997).

Σχετικά με τον έλεγχο του συνεταιρισμού δύο θέματα έχουν ενδιαφέρον: **α) ποιος έχει δικαίωμα ψήφου και β) με βάση ποια κριτήρια θεμελιώνεται το δικαίωμα αυτό** (Ginder & Deiter, 1989). Τα μέλη διατηρούν τον δημοκρατικό έλεγχο του συνεταιρισμού τους με τη ψήφο τους. Οι συνεταιρισμοί επιτρέπουν στα μέλη τους να ψηφίζουν στα πιο σημαντικά θέματα, συνήθως με βάση την αρχή «ένα μέλος, μία ψήφος», αν και τα τελευταία χρόνια αρκετοί συνεταιρισμοί έχουν παραχωρήσει δικαίωμα ψήφου σε μη μέλη, όπως επίσης έχουν αρχίσει να μετατρέπουν την αρχή «ένα μέλος, μία ψήφος» με βάση τις συναλλαγές του μέλους με τον συνεταιρισμό (Kygiakoroulos et al., 2004).

Σε αντίθεση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, η διανομή των πλεονασμάτων από τους συνεταιρισμούς γίνεται ύστερα από καθορισμό των τιμών τόσο για τα προϊόντα που εμπορεύονται όσο και για τις προμήθειες που πωλήθηκαν, με βάση τη μεγιστοποίηση των ωφελειών των μελών. Το ιδεώδες – αν και όχι πάντα εφικτό – για τους συνεταιρισμούς είναι να προσφέρουν τις υψηλότερες τιμές για τις πρώτες ύλες που εμπορεύτηκαν (εμπορικοί συνεταιρισμοί) και να χρεώνουν τις χαμηλότερες τιμές για τις προμήθειες που προσφέρουν (προμηθευτικοί συνεταιρισμοί). Με βάση αυτό το χαρακτηριστικό γνώρισμα της εμπορικής πολιτικής τους, οι συνεταιρισμοί διαφέρουν στην τιμολόγηση της ανά μονάδα πρώτης ύλης που διαχειρίζονται. Θα πρέπει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο ότι τα μέλη ενός συνεταιρισμού τις περισσότερες φορές προτιμούν μια περιορισμένη αρχική επένδυση σε έναν συνεταιρισμό και γρήγορη απόσβεση της επένδυσής τους, προκειμένου να επωφεληθούν όσο το δυνατόν περισσότερο από τον συνεταιρισμό.

Τα μέλη, λοιπόν, του συνεταιρισμού είναι οι ιδιοκτήτες και οι χρήστες της επιχείρησής τους και με τις ιδιότητές τους αυτές πρέπει να μεριμνούν για την καλή διοίκηση και τα συστήματα ελέγχου της διαχείρισης του συνεταιρισμού. Με βάση τη μελέτη του Hansmann (1996) αναπτύχθηκε ένα πλαίσιο που διασαφηνίζει θέματα ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων, προκειμένου να εξηγήσει τους στόχους λειτουργίας τους. Συνεπώς, το ιδιοκτησιακό καθεστώς μιας επιχείρησης (Πίνακας 1.1) είναι αυτό που καθορίζει τους στόχους από τη λειτουργία της, οι οποίοι μάλιστα μπορεί να είναι ασυμβίβαστοι μεταξύ τους.

| Επιχειρήσεις | Ιδιοκτήτες | Σκοπός |
|---------------------------|-------------------------|------------------|
| Συνεταιρισμοί Παραγωγών | Παραγωγοί – Προμηθευτές | Max. Τιμή |
| Επιχειρήσεις Εργατών | Εργατικό Δυναμικό | Max. Ημερομίσθιο |
| Επιχειρήσεις Επενδυτών | Κεφάλαιο | Max. Κέρδος |
| Συνεταιρισμοί Καταναλωτών | Καταναλωτές | Min. Τιμή |

Πίνακας 1.1: Ιδιοκτησιακό καθεστώς και σκοποί των παραγωγικών επιχειρήσεων του αγροτικού τομέα. **Πηγή:** Βασισμένο στον Hansmann, (1996)

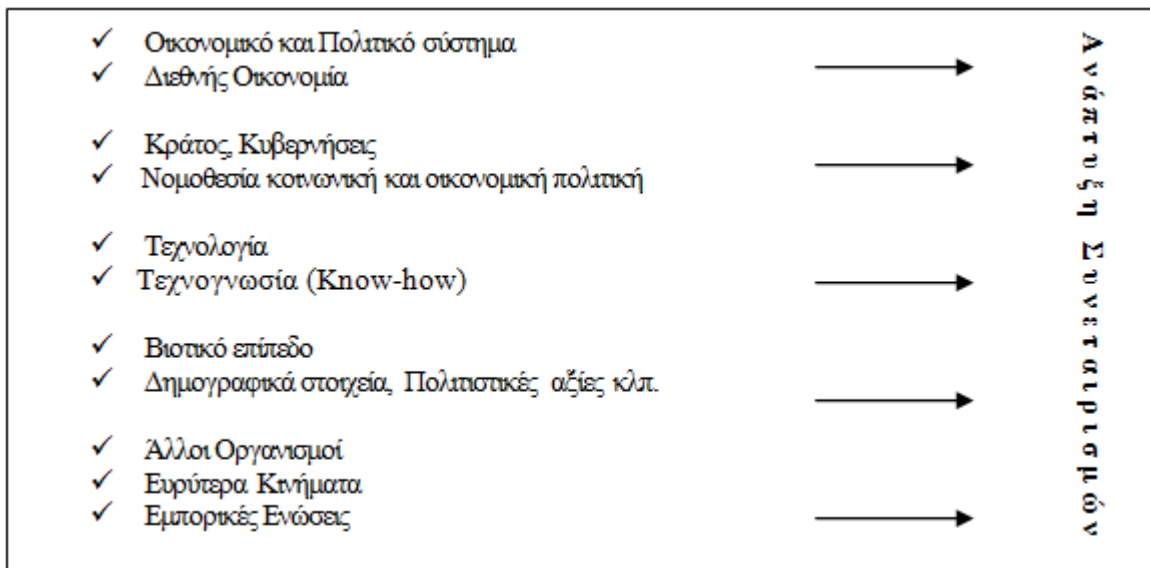
Κοινός στόχος των συνεταιρισμών και των ιδιωτικών επιχειρήσεων αποτελεί η μεγιστοποίηση της μακροπρόθεσμης ευημερίας των μελών ή αντίστοιχα των μετόχων (Lynch, 1998). Άλλωστε, σύμφωνα με τη νεοκλασική προσέγγιση (π.χ. Helmberger & Hoos, 1995) ο μεταξύ τους ανταγωνισμός είναι εφικτός. Άλλες έρευνες, ωστόσο, που στηρίζονται στη θεωρία παιγνίων υποστηρίζουν ότι οι παραδοσιακές άξιες των συνεταιρισμών υπονομεύουν την πολιτική βέλτιστης κατανομής και επένδυσης των κεφαλαίων (Vitaliano, 1983), καθώς επίσης και τη σταθερότητα των συμμαχιών των διάφορων ομάδων μέσα σε έναν συνεταιρισμό (Sexton, 1986, Staatz, 1983). Η Chlourkonά, (2002) επιβεβαιώνει ότι, προκειμένου να διασφαλιστεί η συνεργασία, πρέπει να είναι προς όφελος όλων των μελών να συνεργαστούν. Καμία ομάδα μελών δεν θα πρέπει να είναι σε θέση να επωφεληθεί με την αποχώρησή της από τον συνεταιρισμό. Εξίσου σημαντικό θεωρείται το ότι η διοίκηση του συνεταιρισμού θα πρέπει να προωθεί τα συμφέροντα του συνόλου των μελών παρά τα δικά της.

Οι συνεταιρισμοί πολλαπλού σκοπού είναι πιθανότερο να είναι πιο αναποτελεσματικοί, λόγω ακριβώς της ανομοιογένειας των ενδιαφερόντων και σκοπών τους (Fulton, 2001). Από την άλλη, ενώ θα ήταν επι-

θυμητό να διορθωθεί η συνεταιριστική δομή, προκειμένου να εξαλειφθεί η ανομοιογένεια και να αποκτηθούν πιο ομοιογενείς στόχοι, επικρατεί στους συνεταιρισμούς μια συντηρητική τάση απέναντι στις αλλαγές, που λειτουργεί ενάντια στην ίδια τη φύση του συνεταιρισμού.

Αυτή η συντηρητική τάση γίνεται προβληματική σε ένα περιβάλλον που απαιτεί γρήγορες και άμεσες αποφάσεις, π.χ. η διακοπή ασύμφορων δραστηριοτήτων ή το πρόβλημα ηγεσίας, όπως παρουσιάστηκε από τον Fulton⁵. Η στασιμότητα, ακόμη και η ολοκληρωτική αποτυχία, ενός συνεταιρισμού μπορεί να επέλθει από την ασαφή διατύπωση των στόχων του. Αυτό μπορεί να συμβεί, όταν οι συνεταιριστικές ηγεσίες αποτυγχάνουν να προσαρμοστούν σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και ακόμη περισσότερο, όταν ακατάλληλοι διοικητές – διευθυντές παραμένουν στη θέση τους μέχρι τη συνταξιοδότησή τους. Προϋπόθεση για οποιαδήποτε επιτυχή δομική αλλαγή είναι η αλλαγή νοοτροπίας σε διοικητικό επίπεδο, π.χ. των εκλεγμένων ηγετών, και η συμμετοχή όλων των μελών των συνεταιρισμών.

Άλλες πλευρές της φιλοσοφίας των συνεταιρισμών που μπορεί να αποτελέσουν τροχοπέδη στη λειτουργία τους είναι η αδυναμία της παραδοσιακής αυτοχρηματοδότησης να καλύψει αυξανόμενες ανάγκες για επενδύσεις καθώς και ο τοπικός προσανατολισμός εξαιτίας του βασικού στόχου να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες των μελών. Επίσης, οι παραδοσιακές συνεταιριστικές αξίες, εμποδίζουν συχνά τη διαδικασία προσαρμογής στα νέα δεδομένα της αγοράς, όταν για παράδειγμα θα πρέπει να ληφθεί μια απόφαση με καθαρά χρηματοοικονομικά κριτήρια, όπως κάνουν στο σύνολό τους οι ιδιωτικές επιχειρήσεις. Τέτοιες αποφάσεις αφορούν πώληση μεριδίων- μετοχών ή αύξηση μετοχικού κεφαλαίου στο χρηματιστήριο, εξαγορά ιδιωτικών επιχειρήσεων κ.λπ. Οι κρίσιμες αποφάσεις που αφορούν την περαιτέρω ανάπτυξη του συνεταιριστικού κινήματος θα πρέπει να προσαρμόζονται γρήγορα στο σύγχρονο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η σχέση μεταξύ της ανάπτυξης των συνεταιρισμών και του εξωτερικού περιβάλλοντος, στο οποίο δραστηριοποιούνται οι συνεταιρισμοί, παρουσιάζεται στο σχήμα 1.5.



Σχήμα 1.5: Παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη συνεταιρισμών. Πηγή: βασισμένο στη Chlouprková, (2002)

1.2.1 Οι Αγροτικοί Συνεταιρισμοί

Η δημιουργία συνεταιρισμών και συνεταιριστικών επιχειρήσεων στον αγροτικό τομέα είναι συνισταμένη πολλών παραγόντων που σχετίζονται με τον μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας του τομέα αυτού. Ο συνεργατισμός⁶ ήταν ένα από τα κύρια μέσα, με τα οποία οι μικροί αγρότες κατόρθωσαν να επιβιώσουν, κατά την ανάπτυξη του καπιταλισμού. Έτσι, όταν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις πωλούσαν εφόδια– εισροές στους αγρότες και αγοράζαν τα προϊόντα τους, οι αγρότες προκειμένου να προστατευτούν από τη διάσπαση και κατά συνέπεια

⁵ Θα παρουσιαστεί αναλυτικά σε επόμενο κεφάλαιο.

⁶ Η έννοια του συνεργατισμού μπορεί να οριστεί ως εξής: συλλογική εργασία ή δράση για έναν κοινό στόχο ή όφελος. (Working or acting together for a common purpose or benefit Webster's College Dictionary; 1991, p. 300).

την εκμετάλλευση, ωθήθηκαν: α) να ενώσουν την αγοραστική τους δύναμη, προκειμένου να επιτύχουν χαμηλότερες τιμές από τους προμηθευτές και β) να αυξήσουν τη δυναμικότητα των πωλήσεών τους με την κοινή αντιμετώπιση των δυνάμεων της αγοράς (Christensen, 1983). Ο Πίνακας 1.2 παρουσιάζει τους συναλλασσόμενους σε έναν αγροτικό συνεταιρισμό και τα άμεσα ενδιαφέροντά τους από τη συμμετοχή αυτή.

Επιπλέον, οι αγρότες θεωρούνται πάντα «μικροί» επιχειρηματίες σε σύγκριση με του συναδέλφους τους του εμπορικού τομέα. Συνεπώς, η ανάγκη της επιβίωσης οδηγεί τους αγρότες στη συνένωση, προκειμένου να αποκτήσουν διαπραγματευτική δύναμη, γεγονός που αποτελεί και τον κύριο λόγο δημιουργίας συνεταιρισμών. Γενικά, η συνεργασία προσδιορίζει τον βαθμό αξιοποίησης των οικονομιών κλίμακας αλλά και τον βαθμό αναγνώρισης και αξιοποίησης των σχέσεων συμπληρωματικότητας (Harris et al., 1998). Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί κατορθώνουν να εξασφαλίζουν πρώτες ύλες σε χαμηλότερες τιμές, να παρέχουν τις αναγκαίες υπηρεσίες σε χαμηλό κόστος, να επηρεάζουν ευνοϊκά για τους παραγωγούς τις τιμές διάθεσης των προϊόντων τους, να κάνουν ειδικές προσφορές, εκπτώσεις, επιστροφές πλεονασμάτων κ.λπ. Σε πολλές περιπτώσεις οι συνεταιρισμοί αναλαμβάνουν και τη μεταποίηση και εμπορία σημαντικού ποσοστού της παραγωγής, συμβάλλοντας έτσι στην τόνωση του ανταγωνισμού προς όφελος των παραγωγών των πρωτογενών προϊόντων.

| Συναλλασσόμενοι | Ενδιαφέρον |
|-----------------|--|
| Αγρότες / Μελή | (i) Καλές τιμές, (ii) αξία πλεονασμάτων, (iii) μείωση κινδύνων, (iv) πρόσβαση σε αγορές (v) συνέχιση της γεωργίας. |
| Πελάτες | (i) Ασφάλεια τροφίμων, (ii) θρεπτική αξία, (iii) (Δίκαιες) τιμές προϊόντων, |
| Εργαζόμενοι | (i) Οικονομικά οφέλη, (ii) αναγνώριση / περηφάνια, (iii) περιβάλλον εργασίας. |
| Προμηθευτές | (i) Τιμή, (ii) σταθερότητα, (iii) συνέχεια. |
| Κράτος | (i) Φόροι, (ii) αποφυγή υπερπροσφοράς, (iii) επιβολή νομοθεσίας, (iv) ανταγωνισμός (π.χ. επιδοτήσεις) |
| Κοινωνία | (i) Λειφορική ανάπτυξη, (ii) αποφυγή κατασπατάλησης πόρων, (iii) εκπαίδευση και υπηρεσίες (iv) πολιτικά δικαιώματα, (v) μείωση ρύπανσης, (vi) εξασφάλιση εργασίας |
| Ιδιοκτήτες γης | (i) Καλό ενοίκιο γης, (ii) εκτίμηση της αξίας της γης |

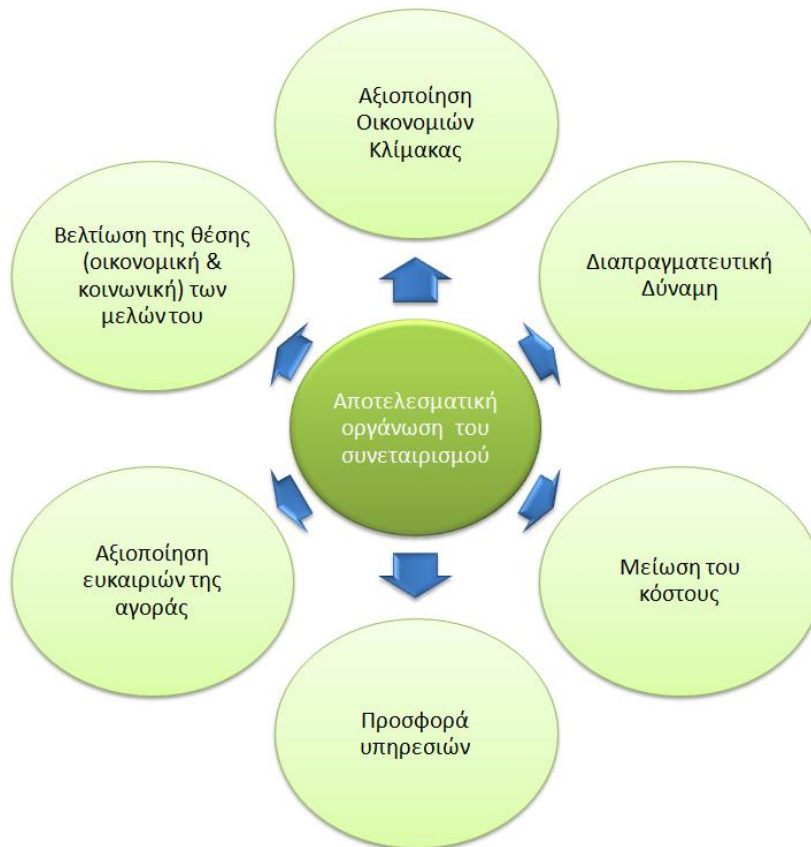
Πίνακας 1.2: Οι συναλλασσόμενοι στους αγροτικούς συνεταιρισμούς και τα άμεσα ενδιαφέροντά τους. **Πηγή:** Βασισμένο στους Van Bekkum και Van Dijk (1997)

Η δομή και η φιλοσοφία των αγροτικών συνεταιρισμών ποικίλλει σύμφωνα με τη βαρύτητα που έχει ο γεωργικός τομέας στην οικονομία. Κατά γενικό κανόνα, τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες των συνεταιρισμών είναι «οι δύο πλευρές του νομίσματος», που έχουν τις ρίζες τους στη δομή τους. Κύριος στόχος των αγροτικών συνεταιρισμών είναι η προώθηση των συμφερόντων των μελών τους, δηλαδή η αύξηση του εισοδήματος των μελών, η δυνατότητα μείωσης του κόστους παραγωγής, η μείωση δαπανών που αφορούν το κόστος συναλλαγών καθώς και καλύτερη ροή πληροφοριών σχετικά με θέματα εμπορίας των προϊόντων τους (Szabo, 2006).

Οι Van Bekkum & Van Dijk (1997) υποστήριξαν ότι η ύπαρξη των αγροτικών συνεταιρισμών βασίζεται στα δομικά χαρακτηριστικά της γεωργικής παραγωγής και της ζωής στην ύπαιθρο. Η δημιουργία και λειτουργία αγροτικών συνεταιρισμών τόσο προμηθευτικών όσο και εμπορικών επιβλήθηκε, προκειμένου να

επιτευχθεί καθετοποίηση και να αποτραπεί διαρροή κερδών σε μεσάζοντες και τρίτους. Επιπλέον, οι αγροτικοί συνεταιρισμοί εξασφαλίζουν την παρουσία στην αγορά των μικρών οικονομικών μονάδων, που θα είχαν αδρανοποιηθεί από την ανταγωνιστική δύναμη των μεγάλων επιχειρήσεων εντάσεως κεφαλαίου (Ουσταπασίδης κα. 2001).

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί, λοιπόν, διασφαλίζουν σε μεγάλο βαθμό την απασχόληση και το εισόδημα των μελών τους και συμβάλλουν στην ουσιαστική λειτουργία του ανταγωνισμού στην αγορά, προς όφελος του κοινωνικού συνόλου και της οικονομίας, ιδιαίτερα των αγροτικών περιοχών. Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί ότι ζητήματα, όπως η παγκόσμια απελευθέρωση του εμπορίου αλλά και ο συγκεντρωτισμός που παρουσιάζεται σε κάποιους τομείς της βιομηχανίας, αλλάζουν τα δεδομένα της αγοράς και καταδεικνύουν την ανάγκη του μετασχηματισμού των συνεταιρισμών, προκειμένου να επωφεληθούν νέων ευκαιριών καθετοποίησης και ανάπτυξης (Zobbe, 2001).



Σχήμα 1.6: Ωφέλειες από την αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση των αγροτικών συνεταιρισμών

Σ' αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί ότι είναι απαραίτητο οι συνεταιρισμοί να οργανωθούν και να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, σύμφωνα με τις θεωρίες διοίκησης που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Προκειμένου οι συνεταιρισμοί να μπορέσουν να πραγματοποιήσουν και να καρπωθούν τα οφέλη που αποδίδονται σε αυτούς (Σχήμα 1.6), θα πρέπει να μπορούν να προσαρμοστούν στο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν. Ωστόσο, τόσο το παγκόσμιο όσο και εθνικό επιχειρηματικό και οικονομικό περιβάλλον συνεχώς μεταβάλλεται και απαιτεί από τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν όχι μόνο συστηματικές διαδικασίες λειτουργίας αλλά και συστηματικές διαδικασίες μάθησης και προσαρμογής στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν.

1.3 Το Συνεταιριστικό Μοντέλο Επιχειρηματικότητας

Τα ιδιαίτερα σημεία του συνεταιριστικού μοντέλου επιχειρηματικότητας παρουσιάζονται συνοπτικά μέσω των τεσσάρων ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζει το συνεταιριστικό κίνημα.

Οι συνεταιρισμοί έχουν αρχές

Σημείο αναφοράς για το σύγχρονο κίνημα των συνεταιρισμών είναι η δημιουργία του συνεταιρισμού των σκαπανέων του Rochdale το 1844. Οι κανόνες συμπεριφοράς των συνεταιρών και οι κανόνες λειτουργίας που διατυπώθηκαν στο ιδρυτικό του καταστατικό, αποτέλεσαν υπόδειγμα για όλους τους καταναλωτικούς συνεταιρισμούς, που σταδιακά άρχισαν να ιδρύονται σε όλες τις χώρες του κόσμου. Σήμερα, αυτές οι κατευθυντήριες αρχές παραμένουν στο επίκεντρο, για να οριστεί ένας συνεταιρισμός. Οι επτά βασικές αρχές της συνεταιριστικής επιχείρησης, που παρουσιάζονται αναλυτικά σε επόμενο κεφάλαιο, απεικονίζονται στο Σχήμα 1.7.



Σχήμα 1.7 Οι Συνεταιριστικές Αρχές

Υπάρχει ιδιαίτερη Συνεταιριστική νομοθεσία

Το ιδιαίτερο καθεστώς επιχειρηματικότητας των συνεταιρισμών προστατεύεται και ενισχύεται από την ιδιαίτερη νομοθεσία που έχει αναπτυχθεί με το πέρασμα των χρόνων στη νομοθεσία πολλών χωρών. Στην Ελλάδα για παράδειγμα το «δικαίωμα του συνεταιρίζεσθαι» κατοχυρώθηκε για πρώτη φορά με το άρθρο 11 του Συντάγματος του 1864 που όριζε ότι «*Οι Έλληνες έχουν το δικαίωμα του συνεταιρίζεσθαι, τηρούντες τους νόμους του κράτους, οίτινες όμως ουδέποτε δύνανται να υπαγάωσι το δικαίωμα τούτο εις προηγούμενη της κυβερνήσεως άδεια*». Το Ισχύον Σύνταγμα με το άρθρο 12 με τίτλο «Δικαίωμα του συνεταιρίζεσθαι» αναφέρει ότι «Οι Έλληνες έχουν το δικαίωμα να συνιστούν ενώσεις και μη κερδοσκοπικά σωματεία, τηρώντας τους νόμους, που ποτέ όμως δεν μπορούν να εξαρτήσουν την άσκηση του δικαιώματος αυτού από προηγούμενη άδεια».

Η ανάπτυξη και προώθηση των συνεταιρισμών μπορεί να γίνει μέσω της ιδιαίτερης νομοθεσίας που ισχύει για τους συνεταιρισμούς. Οργανισμοί όπως η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας έχουν ενδιαφερθεί για την προώθηση των συνεταιρισμών, η οποία αναγκαστικά περνά μέσα από τις ιδιαιτερότητες των νομοθεσιών των χωρών. Η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας αναφέρει μάλιστα ότι «Οι κυβερνήσεις οφείλουν, στα πλαίσια αυτά, να υιοθετήσουν μια ευνοϊκή πολιτική και ένα νομικό καθεστώς, τα οποία να συμφωνούν με την ταυτότητα και τα χαρακτηριστικά των συνεταιρισμών, και να έχουν ως βάση τις συνεταιριστικές αρχές και αξίες με σκοπό να προωθήσουν τη διδασκαλία των συνεταιριστικών αρχών και των υφισταμένων πρακτικών εφαρμογής τους καθώς και της επιμόρφωσης που αφορά σε αυτές, σε όλα τα επίπεδα όλων των εθνικών συστημάτων παιδείας και κατάρτισης και σε ολόκληρη την κοινωνία».

Ωστόσο, η νομοθεσία θα πρέπει να είναι τέτοια που πραγματικά να επιτρέπει την ανάπτυξη των συνεταιρισμών. Στην Ελλάδα ο πρώτος νόμος για τους συνεταιρισμούς ψηφίστηκε το 1915 και ήταν ο Ν.602. Όμως μεταξύ των ετών 1915 και 1970 υπήρξαν 946 νομοθετήματα σχετικά με τη μορφή και τη λειτουργία των συνεταιρισμών, ενώ τη δεκαετία 1984– 1994 υπήρξαν ακόμη 230 νομοθετήματα για τη λειτουργία των συνεταιρισμών τα οποία διαμόρφωσαν ή ακόμη και αλλοίωσαν τα χαρακτηριστικά των συνεταιρισμών. Από την άλλη πλευρά ο νόμος 2190 του έτους 1920 για τις Ανώνυμες Εταιρείες είναι ακόμη σε ισχύ και εξασφαλίζει ένα σταθερό περιβάλλον για την ανάπτυξή τους.

Συνεπώς, η νομοθεσία που διέπει τους συνεταιρισμούς μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη του συνεταιριστικού κινήματος, από την άλλη όμως αποτελεί τον μόνιμο μηχανισμό παρέμβασης του κράτους στα εσωτερικά θέματα των συνεταιρισμών, όπως χαρακτηριστικά έχει συμβεί στην περίπτωση της χώρας μας.

Οι συνεταιρισμοί είναι σημαντικοί

Η σημασία των συνεταιρισμών σε όλους τους τομείς της οικονομίας, τεκμηριώνεται από την ευρύτατη διάδοση και αποδοχή τους, για παράδειγμα οι συνεταιρισμοί προσφέρουν απασχόληση σε πάνω από 100 εκατομμύρια ανθρώπους. Το 2012 σε μια μελέτη που είχε αναλάβει η Διεθνής Συνεταιριστική Ένωση (International Cooperative Alliance, 2012) βρέθηκαν οι 300 μεγαλύτεροι συνεταιρισμοί του κόσμου σε 25 χώρες από όλη την Ευρώπη, τη Βόρεια Αμερική και την Ασία. Οι συνεταιρισμοί αυτοί είχαν ετήσιο κύκλο εργασιών πάνω από 1,6 δις \$. Το ποσό αυτό ισοδυναμεί με την ένατη μεγαλύτερη οικονομία του κόσμου. Επιπλέον, στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες οι αγροτικοί συνεταιρισμοί, διαχειρίζονται το μεγαλύτερο μέρος της γεωργικής παραγωγής και αποτελούν τους φορείς στήριξης και ανάπτυξης των γεωργικών εισοδημάτων

Οι συνεταιρισμοί είναι διαφορετικοί

Η τριπλή ιδιότητα των μελών (χρήστες, ιδιοκτήτες, επιβλέποντες και άρα ωφελούμενοι από το συνεταιρισμό) που αναφέρθηκε πιο πάνω έχει οδηγήσει στη διαμόρφωση διαφορετικών αρχών διοίκησης και λειτουργίας των συνεταιρισμών. Κύριος στόχος των δραστηριοτήτων των συνεταιρισμών είναι να βελτιωθεί η οικονομική και κοινωνική θέση των μελών του συνεταιρισμού. Αντίθετα οι ιδιωτικές επιχειρήσεις λειτουργούν προς όφελος των μετόχων- επενδυτών της επιχείρησης. Με απλά λόγια, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση των κερδών και των αποδόσεων των επενδυτών, από την άλλη οι συνεταιρισμοί επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση των ωφελειών για τα μέλη τους. Αυτό καθιστά τους στόχους λειτουργίας ενός συνεταιρισμού ακόμη πιο περίπλοκους, γιατί αφενός θα πρέπει να μεγιστοποιήσει τα οφέλη για τα μέλη του και συνεπώς την κοινωνία στην οποία λειτουργούν και υπάρχουν, αφετέρου θα πρέπει να μπορεί να λειτουργήσει με βιώσιμο τρόπο ως επιχείρηση.

Θα πρέπει να επισημανθεί κλείνοντας το παρόν κεφάλαιο ότι οι συνεταιρισμοί ως ένας εναλλακτικός τρόπος επιχειρηματικότητας είναι μια έννοια παρεξηγημένη, εξαιτίας κυρίως του γεγονότος ότι συνδυάζουν επιχειρηματικότητα με κοινωνική διάσταση αλλά και εξαιτίας του ότι- ειδικά στη χώρα μας- έχουν αποτύχει να έχουν μια βιώσιμη οικονομική πορεία και κατά συνέπεια αδυνατούν να προσφέρουν στα μέλη τους εκείνα που πραγματικά θα μπορούσαν να κάνουν. Οι συνεταιρισμοί θα μπορούσαν να παίξουν σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της οικονομικής και κοινωνικής δραστηριότητας και να λειτουργήσουν με επιτυχία σε όλες σχεδόν τις αγορές. Επιπλέον, μπορούν να προσφέρουν σημαντικές ωφέλειες στα μέλη τους, ακόμη και σε περιόδους οικονομικής κρίσης, όπως αυτή που βιώνει η ελληνική οικονομία τα τελευταία χρόνια.

Βιβλιογραφία / Αναφορές

Ελληνική

Μπουρής, Ι. (2008). *«Γενικές Αρχές Της Οργάνωσης και της Διοίκησης της Εκπαίδευσης»*. Αθήνα.

Ουσταπασιδής, Κ., Μπαουράκης, Γ., Παπαδόπουλος, Α., Σεργάκη, Π., Κοντογεώργος Α. (2001). *«Στρατηγικές Αναδιοργάνωσης και Αύξησης της Ανταγωνιστικότητας των Αγροτικών Συνεταιρισμών της Κρήτης»*. Χανιά, ΜΑΙCh. ,.

- Παπαγεωργίου, Κ., Κλήμη-Καμινάρη, Ο. (2014). «Σύγχυση στην συνεταιριστική ορολογία». *Κοινωνική Οικονομία*, 2, (Οκτ - Δεκ 2014). Ανακτήθηκε από http://isem-journal.blogspot.gr/2014/09/blog-post_21.html
- Παπαδάκης, Β. (2007). «*Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*». Τόμος Α. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Πετρίδου, Ε. (2011). «*Διοίκηση – Management*». Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΣΟΦΙΑ.
- Σαμπράκος, Ε. (2008). «*Διοίκηση Μεταφορικών Επιχειρήσεων*», *Πανεπιστημιακές Σημειώσεις*. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Χυτήρης, Λ. (2006). «*Μάνατζμεντ – Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*». Αθήνα: εκδόσεις INTERBOOKS.

Ξενόγλωσση

- Barton, D. (1989). “What is a cooperative?” Στο D. W. Cobia (Ed.), *Cooperatives in agriculture*, (pp.1-20). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Chloupková, J. (2002). “European Cooperative Movement – Background and Common Denominators”. KVL Unit of Economics Working Papers 2001.
- Christensen, J. (1983). “Rural Denmark 1750-1980”, *The Central Co-operative Committee of Denmark*, Copenhagen.
- Cobia W.D. & Brewer, T. A. (1989). “Equity and debt”, Στο W.D. Cobia (Ed.), *Cooperatives in agriculture* (pp 243–266). Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall.
- Cook, M.L. (1995), “The future of US agricultural cooperatives: A neo-institutional approach”. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol.77, pp.1153–1159.
- Cook, M.L. (1997). “Organizational structure and globalisation: The case of user oriented firms”. Στο J. Nilsson & G. Van Dijk (Eds.), *Strategies and structures in the agro-food industries* (pp. 77–93). Assen, NL van Gorcum.
- Fulton, M. (2001). “*Leadership in Democratic and Participatory Organizations*” Presidential Address to the Canadian Agricultural Economics Society, CAES-AAEA Annual Meeting, Chicago.
- Ginder, R.G. & Deiter, R.E. (1989). “Managerial skills, functions and participants”, In W.D. Cobia Ed. *Cooperatives in agriculture*, pp 243–266, Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall,
- Gueslin, A. (1990). “Agricultural Co-operatives versus Farmers’ Unions in France (1880s to 1989s)”, in *Cooperatives and Farmers’ Unions in Western Europe – Collaboration and Tensions (Just)*; South Jutland University Press; Esbjerg.
- Hansmann, H. (1996). “*The Ownership of Enterprise*”; The Belknap Press of Harvard University Press.
- Harris, A., Fulton, M., Stefanson, B., & Lysyshyd, D. (1998). “*Working Together: The role of External Agents in the Development of Agriculture-based industries*”, Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan. <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/31773/1/harris01.pdf>
- Helmberger, P. & Hoos, S. (1995). “Cooperative enterprise and organisational theory”. *Journal of Cooperatives*, 10, 72–86. (Reprinted from the *Journal of Farm Economics*, 44 (May 1963), 275–290.
- Kyriakopoulos, K., Meulenberg, M., & Jerker, N., (2004). “The Impact of Cooperative Structure and Firm Culture on Market Orientation and Performance”, *Agribusiness*, 20(4): 379–396.
- Lynch, G.A. (1998). “The relative advantage and disadvantage of co-operative and non co-operative business organisations”, In G.F. Wilson (Ed.), *Dairy Farming Annual*, Proceedings of the 50th meeting of dairy farmers, Massey University. 1998. Massey University, Palmerston North, New Zealand.
- McBride, G. (1986). “*Agricultural cooperatives: Their why and their how*”, Westport, CT: Avi Publishing Company.

- Nilsson, J. (1998). "The emergence of new organizational models for agricultural cooperatives". *Swedish Journal of Agricultural Research*, 28: 39-47.
- Sexton, R.J. (1986). "The formation of cooperatives: A game-theoretic approach with implications for cooperative finance, decision making, and stability", *American Journal of Agricultural Economics*, 68: 214-225.
- Staatz, J.M. (1983). "The cooperative as a coalition: A game-theoretic approach", *American Journal of Agricultural Economics*, 65: 1084-1089.
- USDA (1997). "*Cooperatives in international trade*". Cooperative information Report 1, section 27, Rural Business Cooperative Service
- Van Bekkum O.F & Van Dijk G. (Eds.) (1997). "*Agricultural Co-operatives in the European Union, Trends and Issues on the Eve of the 21st Century*" Van Gorcum; The Netherlands.
- Van Dijk, G., Kyriakopoulos, K., & Nilsson, J. (1997). "Overview and Discussion—The future of agricultural cooperatives in the EU". In O.F. van Bekkum & G. Van Dijk (Eds.), *The development of agricultural cooperatives in the European Union* pp. 167–193, Assen, NL: van Gorcum.
- Vitaliano, P. (1983). "Cooperative enterprise: Alternative conceptual basis for analysing a complex institution". *American Journal of Agricultural Economics*, 65: 1078-1083.
- Zobbe, H. (2001). *The Economic and Historical Foundation of the Common Agricultural Policy in Europe*, KVL Unit of Economics Working Papers, ανακτήθηκε από <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/24212/1/ew010012.pdf>.

Κεφάλαιο 2

Σύνοψη

Στην παρούσα ενότητα επιχειρείται μια σύντομη ανασκόπηση στην ιστορική εξέλιξη του συνεταιριστικού κινήματος. Γι' αυτόν τον λόγο παρουσιάζεται σύντομα ο ορισμός των συνεταιρισμών και πώς αυτός διαμορφώθηκε με το πέρασμα των χρόνων. Ιδιαίτερη σημασία έχει η ανασκόπηση των βασικών ιδεών των πρωτεργατών – πρωτοπόρων του συνεταιριστικού κινήματος που εμφανίστηκαν στην Αγγλία (King και Owen), στη Γαλλία (Fourier, Buchez, Blanc και Saint-Simon) και στη Γερμανία (Lassalle, Huber και Raiffeisen). Αναφέρονται επίσης οι ορισμοί των συνεταιρισμών που έδωσαν οι Έλληνες πρωτεργάτες του συνεταιρισμού. Τέλος, σ' αυτό το κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη παρουσίαση μερικών πρόδρομων μορφών του συνεταιρισμού (Τσελιγκάτα, Συντροφιά των Αμπελακίων και Συντροφοναύτες) που αναπτύχθηκαν στην Ελλάδα.

2 Ιστορική Εξέλιξη των Συνεταιρισμών

Η έννοια του «συνεργατισμού» δηλώνει την άμεση ή έμμεση συνεργασία πολλών ατόμων, με κοινό στόχο, μέσα από τη χρήση κοινών δομών. Ο άνθρωπος ως μέλος μιας ομάδας με κοινά χαρακτηριστικά συνειδητοποίησε από πολύ παλιά ότι είναι ισχυρότερος απ' ό,τι ως μεμονωμένη μονάδα. Η ιδέα και η αξία του συνεταιρίζεσθαι έχει τις ρίζες της στην πανάρχαια αρχή «*ισχύς εν τη ενώσει*».

Μονάδα πραγμάτωσης του συνεργατισμού είναι ο συνεταιρισμός (cooperative) με τη γενική έννοια του όρου ή η συνεταιριστική επιχείρηση (Μαριάδης, 2003). Η έννοια του συνεταιρισμού δηλώνει μια συγκεκριμένη μορφή συνεργασίας μεταξύ ατόμων που έχουν κοινούς σκοπούς (Λάμπρος, 1999). Πρόκειται στην ουσία για μια «οικονομική οργάνωση με νομική κάλυψη που προσπαθεί να ικανοποιήσει τους στόχους των μελών της ακολουθώντας συγκεκριμένους κανόνες και καταστατικές διατάξεις». Διαφέρει από μια κερδοσκοπική επιχείρηση, επειδή ο συνεταιρισμός υποχρεούται να παρέχει υπηρεσίες με σκοπό το όφελος των μελών του.

Σύμφωνα με τη Διεθνή Συνεταιριστική Ένωση ο συνεταιρισμός είναι «μία αυτόνομη ένωση προσώπων, η οποία συγκροτείται εθελοντικά και επιδιώκει την οικονομική, κοινωνική, πολιτιστική ανάπτυξη και προαγωγή τους, μέσω μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης».

Η Εθνική Συνεταιριστική Επιχειρησιακή Οργάνωση (National Cooperative Business Association - NCBA) των Η.Π.Α. ορίζει ότι ο συνεταιρισμός είναι μία επιχείρηση «ιδιόκτητη και δημοκρατικά ελεγχόμενη από τα μέλη της». Μερικοί από τους βασικούς στόχους των συνεταιρισμών είναι η προώθηση των συμφερόντων των μελών τους, η μείωση του κόστους παραγωγής αλλά και του κόστους συναλλαγών καθώς και η καλύτερη ροή πληροφοριών σχετικά με την προβολή και εμπορία των προϊόντων τους (Szabo, 2006).

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς του συνεταιρισμού, ο πυρήνας της συνεταιριστικής ιδέας υποστηρίζεται από τις αξίες του που αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές με τις οποίες ο συνεταιρισμός θέτει σε εφαρμογή τις αρχές του. Οι αξίες αυτές είναι η αυτοβοήθεια, η αλληλεγγύη, η δημοκρατία, η ισότητα, η ισοτιμία, η αλληλεγγύη, η εντιμότητα, η διαφάνεια, η κοινωνική υπευθυνότητα και η φροντίδα για τους άλλους.

Η σημαντική διαφορά που έχει ο συνεταιρισμός από τις υπόλοιπες οικονομικές μονάδες είναι ότι δεν είναι ούτε αμιγής οικονομική μονάδα αλλά ούτε και αμιγής κοινωνική οργάνωση. Πρόκειται για έναν μικτό οικονομικοκοινωνικό θεσμό που επιδιώκει παράλληλα τη βελτίωση της οικονομικής, της κοινωνικής και της πολιτιστικής θέσης των μελών του (Καμενίδης, 2001).

2.1 Οι Πρωτεργάτες του Συνεργατισμού

Οι πρώτες αναφορές για άτυπες ομάδες συνεργασίας εμφανίστηκαν πολύ νωρίς στην ανθρώπινη ιστορία. Ωστόσο, οι πρώτες δομημένες μορφές συνεργασίας παρουσιάστηκαν στην αρχαία Βαβυλώνα και στην Αίγυπτο (συνεταιρισμοί ενοικίασης χωραφιών), στην αρχαία Αρμενία (συνεταιριστικά γαλακτοκομεία), στην Κίνα και τις Ινδίες, στην αρχαία Ελλάδα (συνεταιρισμοί ναυτικών) και στη Ρώμη μεταξύ γεωργών, τεχνιτών, εμπόρων ή θρησκευτικών ομάδων, για την επίτευξη κοινών στόχων (Μαριάδης, 2003· Κλήμης, 1985).

Κατά την περίοδο του Βυζαντίου, του Μεσαίωνα και μέχρι και τη Γαλλική Επανάσταση αναπτύχθηκαν οι συντεχνίες, οι οποίες αρχικά φρόντιζαν για την εξυπηρέτηση των μελών τους, αλλά αργότερα αποτέλεσαν κλειστά σωματεία που μονοπωλούσαν τη δυνατότητα εργασίας. Παλιές μορφές συνεργασίας στον α-

γροτικό χώρο αποτέλεσαν τα «μυρ» (αγροτική κοινοκτημοσύνη) και τα «αρτέλ» (εργατικοί σύνδεσμοι) στη Ρωσία, τα «εγίντος» (ομάδες κοινής καλλιέργειας) στο Μεξικό, τα «τσελιγκάτα» (κοινή εκτροφή και διαχείριση ζώων) στην Ελλάδα και σε άλλες βαλκανικές χώρες (Παπαγεωργίου, 2007).

Στην Ευρώπη οι πρώτοι οργανωμένοι συνεταιρισμοί έκαναν την εμφάνισή τους στη Βιομηχανική Επανάσταση (τέλη του 18ου αιώνα- αρχές του 19ου), η οποία βοήθησε σημαντικά στην ανάπτυξή τους (Δαουτόπουλος, 2006). Ο πρώτος συνεταιρισμός σύγχρονης μορφής θεωρείται ο συνεταιρισμός της μικρής αγγλικής πόλης Ροτσντέιλ, που ιδρύθηκε το 1844 από 28 υφαντουργούς. Χαρακτηριστικό του στοιχείο ήταν ότι στηρίχτηκε αποκλειστικά στην αυτενέργεια των μελών, χωρίς εξωτερική βοήθεια. Ο συνεταιρισμός αυτός ξεκίνησε ως καταναλωτικός και αποσκοπούσε στο άνοιγμα καταστήματος με είδη πρώτης ανάγκης (είδη διατροφής, υποδήματα, ενδύματα κ.ά.). Αργότερα μετατράπηκε σε συνεταιρισμό πολλαπλού σκοπού με κοινωνικό και οικονομικό περιεχόμενο (Kimberly et al., 2004). Ο συνεταιρισμός αυτός αποτέλεσε πρότυπο για τη δημιουργία των καταναλωτικών συνεταιρισμών.

Οι σημαντικότερες προσωπικότητες που πρωτοστάτησαν στην εξέλιξη και στη διάδοση των ιδεών της συνεργασίας προέρχονταν από διάφορους επαγγελματικούς χώρους (Καμενίδης, 2001· Μοριάδης, 2003· Παπαγεωργίου 2007). Κύριος στόχος όλων των πρωτεργατών ήταν να βοηθήσουν τους συνανθρώπους τους και να τους απαλλάξουν από τη φτώχεια και την εκμετάλλευση των ισχυρών (Καμενίδης, 2001). Με τις πεποιθήσεις και τις ιδέες τους βοήθησαν στη διαμόρφωση των σημερινών αρχών και αξιών του συνεταιρισμού.

Ο **Robert Owen** (1771– 1858) ήταν ένας Άγγλος βιομήχανος που θεωρείται ότι πρώτος χρησιμοποίησε τη λέξη «συνεργατισμός» (Καμενίδης, 2001). Ήταν ένας αυτοδημιούργητος άνθρωπος που συμεριζόταν τις δυσκολίες που περνούσαν οι φτωχοί αγρότες και εργάτες της εποχής του (Μαριάδης, 2003). Οπαδός του συνεργατισμού, οργάνωσε κοινότητες (ενώσεις), τόσο στην Αγγλία όσο και στις Η.Π.Α. Διέθεσε όλη την περιουσία του για τη δημιουργία συνεταιριστικών κοινοτήτων που συνδέονταν μεταξύ τους και στηριζόταν στην αρχή της ενοποίησης της εργασίας, των εξόδων της ιδιοκτησίας και των ίσων δικαιωμάτων (Χριστοδούλου, 1987). Τόνισε πως η τιμή πέραν του κόστους ήταν άδικη και θεωρούσε το εμπορικό κέρδος που προερχόταν από την παρουσία των μεσαζόντων ως την αιτία όλων των κακών (θεωρία της δίκαιης συναλλαγής) (Παπαγεωργίου, 2007). Σε ηλικία 28 ετών αγόρασε ένα μεγάλο νηματοουργείο στο New Lanark στο οποίο εκτός από εργάτες, εργαζόνταν σκληρά και 500 παιδιά, ηλικίας 6-8 ετών, ως μαθητευόμενοι. Ο Owen, κατανοώντας τις απάνθρωπες συνθήκες εργασίας, μείωσε τις ώρες εργασίας, έχτισε σπίτια και σχολεία, έθεσε σε λειτουργία κατάστημα, το οποίο πουλούσε φθηνά προϊόντα στους εργαζομένους και καλλιέργησε ένα κομμάτι γης για να εφοδιάζονται λαχανικά. Συνδύαζε αιρετή διοίκηση των εργατών και ελευθερία εισόδου και εξόδου των μελών μέχρι το όριο που επέτρεπαν οι συνθήκες. Τα μέλη είχαν ίσα δικαιώματα. Ο εκπαιδευτικός ρόλος του συνεταιρισμού ήταν επίσης έκδηλος. Η βιομηχανία του αποκόμιζε σημαντικά κέρδη και το όνομά του είχε γίνει ευρύτερα γνωστό.

Ο Owen, επιπλέον, δημιούργησε παραγωγικούς συνεταιρισμούς με τη μορφή της κοινοκτημοσύνης. Συγκεκριμένα, είχε την ιδέα της δημιουργίας «συνεταιριστικών κοινοτήτων» που είχαν ως βάση την κοινοκτημοσύνη, δηλαδή διατηρούσαν κοινά μέσα παραγωγής και παρήγαγαν από κοινού ό,τι είναι απαραίτητο για τις ανάγκες των μελών. Για τις ιδέες αυτές ο Owen θεωρείται από πολλούς ως ο πατέρας του κομμουνισμού (Καμενίδης 2001:26-28).

Επόμενη σημαντική προσωπικότητα ήταν ο **William King** (1786– 1865), ο οποίος, όπως και ο Owen, πίστευε στην εθελοντικότητα, στην ανεξαρτησία και στην ουδετερότητα των συνεταιρισμών. Υποστήριζε ότι «ο συνεταιρισμός είναι μία πράξη εκούσια και καμία δύναμη στον κόσμο δεν μπορεί να την καταστήσει υποχρεωτική. Ούτε θα ήταν επιθυμητό να εξαρτηθεί από μία οποιαδήποτε άλλη δύναμη εκτός από τη δική του» (Παπαγεωργίου, 2015). Ίδρυσε τον πρώτο καταναλωτικό συνεταιρισμό στο Μπράιτον (1827) με στόχο να μεταφερθεί το κέρδος από τις κεφαλαιοκρατικές επιχειρήσεις στα χέρια των μελών του συνεταιρισμού (Καμενίδης, 2001). Ο King συνέβαλε στην έκδοση του πρώτου γνωστού συνεταιριστικού περιοδικού με τίτλο «ο Συνεταιριστής» (*The Cooperator*), που ήταν το πρώτο περιοδικό με αυτή τη θεματολογία (Μαριάδης, 2003). Η χαρακτηριστική ρήση που ανέφερε ήταν «Γνώση και Ένωση είναι δύναμη. Η δύναμη που καθοδηγείται από τη γνώση είναι ευτυχία. Ευτυχία είναι ο τελικός σκοπός της δημιουργίας». Οι ιδέες του King είχαν σημαντική απήχηση στη διαμόρφωση του συνεταιριστικού θεσμού, στη μορφή που πήρε με τον συνεταιρισμό του Ροτσντέιλ.

Ταυτόχρονα με την Αγγλία, υπήρξαν παρόμοιες προσωπικότητες στη Γαλλία και τη Γερμανία. Ο πρώτος ιστορικά που ανέπτυξε την ιδέα του συνεργατισμού– συνεταιρισμού ήταν ο **Charles Fourier** (1772– 1837), ο οποίος πρότεινε την ίδρυση συνεταιρισμών ποικίλης παραγωγής, ώστε τα μέλη να ασχοληθούν με διαφορετικές εργασίες, κυρίως όμως με την παραγωγή γεωργικών προϊόντων. Ο Fourier άσκησε έντονη κριτική στην κρατική οργάνωση και πρότεινε ένα νέο κοινωνικοοικονομικό σύστημα, τις κοινωνικές ενώσεις

(παραγωγικοί και καταναλωτικοί συνεταιρισμοί) που τις ονόμασε «phalanges», από την ελληνική λέξη «φάλαγγες» (Παπαγεωργίου, 2015) και απαρτίζονταν από περίπου 1500 άτομα άνδρες και γυναίκες κάθε παραγωγικής απασχόλησης. Στον συνεταιρισμό του το πλεόνασμα διανεμόταν στα μέλη σύμφωνα με το κεφάλαιο, την εργασία και την επιχειρηματικότητα που διέθεταν. Σ' αυτή τη δομή η παραγωγικότητα αυξανόταν από την συλλογική προσπάθεια των μελών και όλα τα μέλη ζούσαν καλύτερα. Από τα σημαντικά χαρακτηριστικά της πρότασής του ήταν ο «κανόνας της διανομής των πλεονασμάτων», αλλά και οι προβλέψεις που έκανε για τη δημιουργία των σύγχρονων μεγάλων πολυεθνικών, για τη νοθεία των προϊόντων και για τις οικονομικές κρίσεις που θα δημιουργούσαν οι πρακτικές του εμπορίου (Μαριάδης, 2003).

Ο **Phillippe Buchez** (1796-1865) ήταν ο πρώτος που ίδρυσε έναν παραγωγικό συνεταιρισμό. Οι βασικές αρχές του ήταν πως οι συνεταιρισμοί δεν πρέπει να απασχολούν εργάτες μη μέλη και πως το 20% των κερδών δεν θα έπρεπε να διανέμεται, αλλά να αποταμιεύεται, προκειμένου να σχηματίζεται ένα κοινό συνεταιριστικό κεφάλαιο (Παπαγεωργίου, 2007· Καμενίδης, 2001). Σ' αυτόν τον συνεταιρισμό τα μέλη έφερναν τα εργαλεία τους και εργάζονταν από κοινού. Δυστυχώς, όμως, τα μέλη σύντομα άρχισαν να συμπεριφέρονται σαν επιχειρηματίες, όταν βελτιώθηκε η οικονομική κατάστασή τους.

Ο Γάλλος **Louis Blanc** (1811– 1882) ήταν ο συγγραφέας του σημαντικού έργου «Οργάνωση της Εργασίας». Υποστήριζε πως ο ελεύθερος ανταγωνισμός πρέπει να εκλείψει και να αντικατασταθεί από συνεταιρισμούς παραγωγής, πρότεινε την ίδρυση κοινωνικών εργαστηρίων στα οποία η παρέμβαση του κράτους θα ήταν έμμεση και όχι άμεση, όπως επιθυμούσαν τα εθνικά εργαστήρια της κυβέρνησης (Μαριάδης, 2003).

Άλλη σημαντική προσωπικότητα της εποχής εκείνης ήταν ο Γάλλος **Henri de Saint-Simon** (1760-1825), ο οποίος πίστευε ότι τα μέσα παραγωγής πρέπει να υπόκεινται στη διαχείριση των επιστημόνων προς το συμφέρον του λαού (Καμενίδης, 2001) και είχε οραματιστεί ένα σύστημα κοινωνικής οργάνωσης που αποκαλούσε «Βιομηχανική Κοινωνία». Θεωρούσε τη βιομηχανία ως θεμέλιο της μελλοντικής κοινωνίας και πως τα μέσα παραγωγής (έδαφος, εργασία, κεφάλαιο) πρέπει να τεθούν στη διοικητική διάθεση μιας εταιρείας ή ενός συλλόγου, για να επιτευχθεί ορθολογικότερη παραγωγή αγαθών και πληρέστερη ικανοποίηση των συλλογικών αναγκών της κοινωνίας (Χριστοδούλου 1987:47-50).

Ο Γερμανός νομικός **Ferdinand Lassalle** (1825– 1864) θεωρούσε ότι οι συνεταιρισμοί πρέπει να είναι ελεύθεροι και ανεξάρτητοι από το κράτος καθώς και πως ο μισθός πρέπει να καλύπτει μόνο τις στοιχειώδεις ανάγκες επιβίωσης («σιδερένιος νόμος του Λασσάλ») (Παπαγεωργίου, 2007). Επιπλέον, οι εργάτες πρέπει να γίνουν ταυτόχρονα και εργοδότες, για να μπορούν να απολαύσουν την προστιθέμενη αξία των κόπων τους και στο τέλος να λαμβάνουν ένα μέρος από τα κέρδη. Άλλα δύο βασικά σημεία της σκέψης του ήταν πως έπρεπε να υπάρχει καθολική ψηφοφορία εντός των συνεταιρισμών και ταυτόχρονα τα μέλη να πληρώνονται τον βασικό μισθό τους (Παπαγεωργίου, 2007).

Επόμενη σημαντική προσωπικότητα ήταν ο **Victor Aime Huber** (1800-1869), που θεωρείται ο πρόδρομος των καταναλωτικών συνεταιρισμών της Γερμανίας. Πίστευε πως απαραίτητη προϋπόθεση για την εξέλιξη του συνεργατισμού ήταν η καλλιέργεια των πνευματικών αξιών και όχι μόνο η εκδήλωση ενδιαφέροντος για τα υλικά αγαθά. Με τους συνεταιρισμούς οι ασθενέστεροι είχαν τη δυνατότητα να ανταγωνιστούν τους μεσάζοντες που ευθύνονταν για την αύξηση των τιμών (Καμενίδης, 2001).

Ο Γερμανός **Friedrich Wilhelm Raiffeisen** (1818– 1888) ασχολήθηκε με τη δημιουργία αγροτικών πιστωτικών συνεταιρισμών που τους διέκρινε σε τρεις βασικές υποκατηγορίες: α) οι εμπορευματικοί συνεταιρισμοί, β) οι συνεταιρισμοί παροχής υπηρεσιών και γ) οι πιστωτικοί συνεταιρισμοί (Μαριάδης, 2003). Σήμερα το σύστημα του Raiffeisen βρίσκεται σε εφαρμογή σε όλο τον κόσμο και ελέγχεται από τη Διεθνή Ένωση Raiffeisen (International Raiffeisen Union – IRU). Οι βασικές αρχές του συστήματος είναι οι ακόλουθες: α) η Αρχή της Αυτοβοήθειας, β) η Αρχή της Αυτοδιοίκησης, γ) η Αρχή της Αλληλεγγύας Ευθύνης, δ) η Αρχή της Αμοιβαιότητας, ε) η Τοπική Ακτίνα Δράσης, στ) Όχι Αμοιβή των Αιρετών Στελεχών, η) Όχι Διανομή των Κερδών, θ) Ενίσχυση ηθικών στόχων, όχι μόνο οικονομικών, ι) Αυτοέλεγχος (Μαριάδης, 2003).

Αφορμή για την ίδρυση του πιστωτικού συνεταιρισμού στο χωριό Wasterwald ήταν η σιτοδεία του χειμώνα 1846-47. Οι αγρότες της περιοχής δημιούργησαν μια ομάδα, την «επιτροπή ψωμιού», που είχε ως μέλημα τη δίκαιη μοιρασιά των τροφίμων. Επιπλέον, έπαιρνε δάνεια που στη συνέχεια χορηγούσε σε αυτούς που τα είχαν ανάγκη. Η προσπάθεια αυτή, στην οποία συμμετείχαν σχεδόν όλοι οι κάτοικοι του χωριού, αποτέλεσε τον πυρήνα για τη δημιουργία ενός αγροτικού πιστωτικού συνεταιρισμού (Δασκάλου, 1992).

Από τους θεωρητικούς του συνεργατισμού οι περισσότεροι απέφυγαν να διατυπώσουν οποιονδήποτε ορισμό, αναγνωρίζοντας ότι κανένας ορισμός δεν είναι απαλλαγμένος από αδυναμίες. Ο Γερμανός δάσκαλος-συνεταιριστής **Draheim** (1952) αναφέρει: «Συνεταιρισμοί είναι επιχειρήσεις, φορείς των οποίων είναι άτομα, τα οποία ενώνονται προαιρετικά στα πλαίσια των διανθρώπινων σχέσεων και σχηματίζουν από τη μία μεριά μια ένωση προσώπων, δηλαδή ομάδα με την κοινωνιολογική έννοια, και ταυτόχρονα συγκροτούν και συντη-

ρούν μια κοινή επιχειρηματική μονάδα, το συμμετοχικό κεφάλαιο και τα όργανα διοίκησης της οποίας εκπορεύονται μόνο από τα άτομα- μέλη. Η αποστολή τους είναι να αντιμετωπίζουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο όλες τις ανάγκες, οι οποίες προκύπτουν άμεσα ή έμμεσα από τις ιδιωτικές- ατομικές επιχειρήσεις των μελών».

Ο **Τζωρτζάκης** έδωσε τον εξής ορισμό: «Ο συνεταιρισμός είναι όργανο αυτοβοήθειας ασθενών οικονομικά προσώπων, δημιουργούμενος με την ένωση μικρών κατά μέρος δυνάμεων σε μία μεγάλη ομοειδή δύναμη, που τίθεται στη διάθεση του καθενός για την καλύτερη άσκηση της επαγγελματικής και της οικιακής οικονομίας». (Τζωρτζάκης, 1973).

Ο **Καλιτσουνάκης**, τονίζοντας τον τοπικό χαρακτήρα των συνεταιρισμών, ορίζει: «Ο συνεταιρισμός είναι ελεύθερη και ισότιμη τοπική προσωπική ένωση ασθενών οικονομικά ατόμων, προς αυτοβοήθεια με την από κοινού διεξαγωγή επιχειρήσεως, από την οποία ωφελούνται ανάλογα με τη συναλλαγή τους με αυτή».

Ο **Μαυρογιάννης** αναφέρει: «Ο συνεταιρισμός είναι μια ελεύθερη ένωση προσώπων που ασκούν ομοειδή οικονομική επιχείρηση ή είναι της ίδιας κοινωνικής κατηγορίας (αγρότες, καταναλωτές κ.ά.) και αποβλέπει στην προαγωγή της οικονομίας των μελών του, έχει δημοκρατικό χαρακτήρα και μορφωτική αποστολή για τα μέλη του» (Μαυρογιάννης 1979).

Ο **Κλήμης** (1980) αναφέρει τον συνεργατισμό ως «ένα οικονομικοκοινωνικό σύστημα που εάν εφαρμοστεί σωστά, τόσο σε βάθος, όσο και σε έκταση, τότε θα δοθεί η δυνατότητα και κατ' επέκταση θα μπορέσει ο άνθρωπος ή καλύτερα ολόκληρη η ανθρωπότητα να ζήσει πολύ καλύτερα». Ο Κλήμης (1980) θεωρεί ότι ο συνεργατισμός ως οικονομικοκοινωνικό σύστημα είναι ένα σύνολο από πεποιθήσεις, αρχές κατευθύνσεις και τρόπους ενέργειας στον οικονομικοκοινωνικό τομέα, που μόνο αν γίνουν πράξεις θα σημάνουν μια καλύτερη ζωή για τον καθένα.

Οι **Κιτσοπανίδης** και **Καμενίδης** (2003) όρισαν τον συνεταιρισμό ως «μια αυτόνομη συλλογική οικονομική οργάνωση, η οποία προκύπτει από την εθελοντική ένωση προσώπων και η οποία με την αποδοτική λειτουργία της επιδιώκει να βελτιώσει την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική θέση των μελών της».

Ο **Γραμματόπουλος** (1961) δίνει μια περισσότερο «ταξική» διάσταση της έννοιας του συνεργατισμού, αναφέροντας: «Ο σύγχρονος συνεργατισμός υπήρξε προϊόν του κεφαλαιοκρατισμού και προέκυψε από αντίδραση κατά των αδικιών, υπερβολών και καταχρήσεων του συστήματος αυτού σε βάρος των ασθενέστερων λαϊκών τάξεων καθώς και κατά της αναρχίας και αρρυθμίας, και που προκαλεί πλούτο στην οικονομία, δηλαδή στην παραγωγή, στην κατανάλωση, στις σχέσεις μεταξύ παραγωγών και καταναλωτών».

2.2 Εξέλιξη του θεσμού στην Ελλάδα

Η ανάπτυξη του συνεταιριστικού κινήματος στην Ελλάδα καθυστέρησε εξαιτίας του οθωμανικού ζυγού. Χαρακτηριστικότερες πρόδρομες, άτυπες μορφές συνεταιρισμού για τον ελλαδικό χώρο ήταν τα «τσελιγκάτα», οι ενώσεις κοπαδιών και οι «πατριές», οι οποίες δεν αποτελούν μόνο μια προδρομική μορφή του σημερινού συνεταιρισμού, αλλά προηγούνται ακόμη και των άλλων σημερινών μορφών συνεταιριστικής καθετοποίησης της παραγωγής. Προηγήθηκαν, πιθανόν, οι δώδεκα συνεταιρισμοί των Μαντεμοχωριών Χαλκιδικής που ανέλαβαν στις αρχές του 18ου αιώνα την εκμετάλλευση των μεταλλείων για δικό τους λογαριασμό.

Ανάλογα δημιουργήθηκε το «Ελληνικό Ορεινό Χωριό», που εξελίχθηκε σε ένα σύστημα δημοκρατικά αυτοδιοικούμενων κοινοτήτων, που λέγονταν «Ελευθεροχώρια» ή «Κλεφτοχώρια» και στηρίζονταν σε μια μορφή συνεταιριστικής οικονομικής δραστηριότητας, για να εξελιχθεί στα χρόνια της τουρκοκρατίας σε «μεγάλους παραγωγικούς συνεταιρισμούς για εργασίες γεωργικές, βιομηχανικές, εμπορικές και ναυτικές» (Λάμπρος, 1999). Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν αναλυτικά μερικές από τις πιο χαρακτηριστικές μορφές συνεργασίας στον ελλαδικό χώρο.

Τα Τσελιγκάτα

Τα τσελιγκάτα είναι μια παραδοσιακή μορφή συνεργασίας των νομάδων του ορεινού όγκου της Ελλάδας, που ασχολούνται με την κτηνοτροφία και μετακινούνται από τις πεδιάδες στα βουνά (Πίνδο, Όλυμπο, Βέρμιο) και αντίστροφα κάθε χρόνο, χωρίς να διαθέτουν μόνιμες εγκαταστάσεις.

Παλαιότεροι νομάδες των τσελιγκάτων είναι οι Σαρακατσάνοι και ακολουθούν οι Βλάχοι. Στο τσελιγκάτο έχουν τη δυνατότητα μικρά κοπάδια αιγοπροβάτων να ενωθούν και να δημιουργήσουν ένα μεγάλο κοπάδι. Αρχηγός της ομάδας (τσέλιγκας) τίθεται ο κάτοχος του μεγαλύτερου κοπαδιού. Ο τσέλιγκας έχει την ευθύνη για τη συγκρότηση και τη λειτουργία του τσελιγκάτου, ενοικιάζει τα βοσκοτόπια, αναθέτει καθήκοντα, εφοδιάζει τις οικογένειες με τα απαραίτητα αγαθά, φροντίζει για την εκπαίδευση των παιδιών και διαθέ-

ται τα προϊόντα της κοινής εκμετάλλευσης. Στο τέλος της περιόδου, μέσα από τη γενική συνέλευση, γίνεται η ετήσια εκκαθάριση των λογαριασμών. Τα έσοδα αποτελούνται από τις εισπράξεις των πωλήσεων μαλλιού, γάλακτος, αρνιών. Στα έξοδα αθροίζονται οι δαπάνες καταναλωτικών αγαθών, εκπαίδευσης και νοσηλείας, τα ενοίκια των βοσκότοπων, οι φόροι, οι μισθοί. Το καθαρό υπόλοιπο κατανέμεται μεταξύ των βοσκών και του τσέλιγκα, ανάλογα με τον αριθμό των ζώων που διαθέτει ο καθένας.

Η Κοινή Συντροφιά των Αμπελακίων

Η Κοινή Συντροφιά των Αμπελακίων ιδρύθηκε το 1778 και αποτελεί την πιο γνωστή μορφή συνεργασίας στον ελλαδικό χώρο (Λάμπρος, 1999). Στον συνεταιρισμό συμμετείχαν περίπου 6.000 άνδρες, γυναίκες και παιδιά. Μέχρι τα μισά του 17ου αιώνα, τα Αμπελάκια, μια κοινότητα που βρίσκεται στον Νομό Λάρισας και είναι κτισμένη στις πλαγιές του Κισσάβου, ήταν μια κτηνοτροφική και οινοπαραγωγική κοινότητα. Με την αύξηση του πληθυσμού, οι Αμπελακιώτες έστρεψαν την προσοχή τους στην παραγωγή κόκκινων νημάτων και κατά το δεύτερο μισό του 18ου αιώνα, οι μικρές οικιακές βιοτεχνίες κατασκευής και βαφής νημάτων αποφάσισαν να ενωθούν και να δημιουργήσουν τις λεγόμενες «συντροφίες» με στόχο την αύξηση της παραγωγής, την αντιμετώπιση των οικονομικών δυσκολιών και την επέκταση των εμπορικών δραστηριοτήτων τους στον ευρωπαϊκό χώρο. Στις «Συντροφίες», που αρχικά ήταν πέντε και αποτελούσαν ένα είδος ετερόρρυθμων εταιρειών, συμμετείχαν όλοι σχεδόν οι κάτοικοι της κοινότητας. Το 1778 οι πέντε «συντροφίες» των Αμπελακίων συνενώθηκαν και όλες μαζί αποτέλεσαν την Κοινή Συντροφιά και Αδελφότητα των Αμπελακίων, στην οποία συμμετείχαν και άλλες κοινότητες της κοιλάδας των Τεμπών.

Η Κοινή Συντροφιά και Αδελφότητα των Αμπελακίων ήταν οργανισμός κεφαλαίου και εργασίας με συνεργατική προσέγγιση στη φιλοσοφία του, στην πρακτική που εφαρμόζε, στον τρόπο που λειτουργούσε, στους σκοπούς που έθετε και γενικά σε όλες τις πτυχές της δραστηριότητάς του. Μέλη του συνεταιρισμού ήταν οι παραγωγοί βαμβακιού και ερυθρόδανου καθώς επίσης και το εργατικό δυναμικό, το οποίο απασχολούσε ο οργανισμός στις δραστηριότητες που ασκούσε. Έδρα του οργανισμού παρέμεινε η κοινότητα των Αμπελακίων. Σκοπός του συνεταιρισμού ήταν η οικονομική ενίσχυση των μελών του, αλλά και η πνευματική και ηθική καλλιέργειά τους.

Γρήγορα εξαπλώθηκε η φήμη τους, χάρη στα εξαιρετικής ποιότητας νήματα που κατασκεύαζαν οι κάτοικοί του καθώς και στην άριστη βαφή και επιτυχή εμπορία τους. Έτσι, δημιούργησαν ένα πρότυπο συνεργασίας και αλληλεγγύης.

Ο συνεταιρισμός διένυσε μια περίοδο άνθισης και οικονομικής ευμάρειας που έφτασε αισίως τα 31 χρόνια, ως το 1811, οπότε διαλύθηκε. Η διάθεση των εμπορευμάτων τους γινόταν σε ολόκληρο τον ευρωπαϊκό χώρο με κύριο κέντρο τη Βιέννη. Υπήρχαν παντού πρακτορεία και διένειμαν τα κόκκινα νήματα σε όλη την Ευρώπη. Κατά την περίοδο της ακμής τους στα Αμπελάκια ιδρύθηκαν σχολεία, βιβλιοθήκες εργαστήριο πειραματικής φυσικής και παρέχονταν ειδικές ενισχύσεις στους φτωχούς, καθώς επίσης υπήρχε γιατρός σε κάθε χωριό που φρόντιζε για την υγεία των κατοίκων (Παπαγεωργίου, 2015).

Οι Συντροφοναύτες των νησιών Ύδρας, Σπετσών, Ψαρών

Στα νησιά Ύδρα, Σπέτσες και Ψαρά ιδρύθηκε ο συνεταιρισμός των Συντροφοναυτών. Οι φτωχοί νησιώτες αυτών των νησιών συγκέντρωσαν κεφάλαιο για τη ναυπήγηση ενός πλοίου. Οι έμποροι πρόσφεραν υλικά, οι ξυλουργοί εργασία και όλοι γίνονταν συνέταιροι με δικαιώματα και κέρδη. Οι Συντροφοναύτες κατάφεραν να επεκτείνουν τις εμπορικές τους δραστηριότητες πέρα από τη Μεσόγειο. Τα πλοία της Ύδρας περνούσαν το 1804 τον Ατλαντικό ωκεανό και έφταναν μέχρι τη Ν. Αμερική, όπου πωλούσαν κρασί.

Η επιτυχής πορεία αυτών των συνεταιρισμών είχε ως αποτέλεσμα στα τέλη του 19ου αιώνα να αναγνωριστεί ευρέως η χρησιμότητα του συνεταιριστικού θεσμού για τον αγροτικό πληθυσμό που ήταν οικονομικά ανίσχυρος. Επιπλέον, η καθοδήγηση στον Αλμυρό του δασκάλου Νικ. Μιχόπουλου (1878-1933) και του γεωπόνου Δημ. Γρηγοριάδη (1870-1907) ήταν καθοριστική για να ξεκινήσει το συνεταιριστικό κίνημα με την ίδρυση, το 1900, του πρώτου γεωργικού συνεταιρισμού, το Μετοχικό Γεωργικό Ταμείο Αλληλοβοήθειας με 48 μέλη-γεωργούς. Η δράση του συνεταιρισμού ήταν αξιόλογη, καθώς ξεκίνησε με την παροχή δανείων στους συνέταιρους, αλλά το 1910 κατάφερε και απέκτησε τη δική του αλωνιστική μηχανή. Τις καλές πρακτικές αυτού του πρωτοπόρου συνεταιρισμού μιμήθηκαν αργότερα και άλλοι συνεταιρισμοί στην Ελλάδα (Παπαγεωργίου, 2015).

Το 1914 ψηφίστηκε ο πρώτος νόμος περί αστικών και αγροτικών συνεταιρισμών. Ο Νόμος 602/1915 ήταν βασισμένος στους δοκιμασμένους νόμους της Γερμανίας και της Αυστρίας με διάφορες προσαρμογές, και αποδείχτηκε ιδιαίτερα πετυχημένος. Ο νόμος αυτός καθιέρωσε απλές διαδικασίες για την ίδρυση ενός συ-

νεταιρισμού, την καθοδήγηση και την εποπτεία των συνεταιρισμών από τον αρμόδιο Υπουργό. Ο νόμος όριζε ότι επτά μέλη μπορούν να ιδρύσουν συνεταιρισμό με τη σύσταση καταστατικού και την έγκρισή του από το Υπουργείο.

Το 1917 ιδρύθηκε η πρώτη ένωση συνεταιρισμών στην Καλαμάτα. Το 1924 υπήρχαν 44 ενώσεις πανελλαδικά. Σημαντικός παράγοντας για τη μετέπειτα εξέλιξη των συνεταιρισμών αποτέλεσε και η ίδρυση της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος το 1929 (Ν.4332/1929). Το 1935 ιδρύθηκε η Πανελλήνιος Συνομοσπονδία Γεωργικών Συνεταιρισμών, η οποία από το 1936 μετονομάστηκε σε Πανελλήνιος Συνομοσπονδία Ενώσεων Γεωργικών Συνεταιρισμών (ΠΑΣΕΓΕΣ).

Κατά την περίοδο του πολέμου οι συνεταιρισμοί πρόσφεραν τη διαθέσιμη περιουσία τους σε κεφάλαια για την εθνική άμυνα. Η ανασυγκρότησή τους άρχισε με τον Νόμο 389/1945 (Παπαγεωργίου, 2007). Τα πρώτα χρόνια μετά τον πόλεμο, οι γεωργικοί συνεταιρισμοί γνώρισαν τεράστια εξάπλωση, κυρίως οριζοντίως (ίδρυση πολλών πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών) αλλά και καθέτως (ενώσεις, συντεχνίες). Από τη δεκαετία του '50 και έπειτα οι αγροτικοί συνεταιρισμοί, αλλά και γενικότερα όλες οι κατηγορίες συνεταιρισμών, αναγνωρίζονται από το κράτος ως χρήσιμες μορφές συνεργασίας. Την ίδια περίοδο έχουμε την ανάπτυξη αλιευτικών και σπογγαλιευτικών συνεταιρισμών (ενσωμάτωση Δωδεκανήσων) (www.agrool.gr).

Κατά τη μεταπολίτευση, η κινητοποίηση των γεωργικών οργανώσεων και των συνεταιρισμών ήταν έντονη. Η πολιτικοποίηση των γεωργών βοήθησε στη δημιουργία προνομιακών τιμών στα περισσότερα γεωργικά προϊόντα. Θεσμικές και νομοθετικές αλλαγές καθώς και η διάθεση επενδυτικών κεφαλαίων από το Πρόγραμμα Δημόσιων Επενδύσεων στους γεωργικούς συνεταιρισμούς συντέλεσαν στην ανάπτυξή τους κατά τη διάρκεια των δύο επόμενων δεκαετιών. Παράλληλα, ο κρατικός προστατευτισμός αποτέλεσε την αιτία πολλών προβλημάτων (όπως η υπερδανειοδότηση) που σημάδεψαν τους συνεταιρισμούς και αποτέλεσαν τροχοπέδη για την ανάπτυξή τους (Σαφιλίου & Παπαδόπουλος, 2004). Τέλος, το 2011 αποτελεί ένα κρίσιμο σημείο για τους συνεταιρισμούς, καθώς η νομοθεσία περί αυτών τροποποιήθηκε για άλλη μια φορά και ορίζει την κατάργηση των Ενώσεων Αγροτικών Συνεταιρισμών και τη μετατροπή αυτών σε πρωτοβάθμιους Αγροτικούς Συνεταιρισμούς ή Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις. Περαιτέρω λεπτομέρειες και σχολιασμός για τη νομοθεσία των συνεταιρισμών δίνονται σε επόμενο κεφάλαιο.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Γραμματόπουλος, Γ. (1961). «*Συνεργατισμός στην οικονομική και Λογιστική Εγκυκλοπαίδεια*», Αθήνα: Τόμος Θ, σελ. 484.
- Δαουτόπουλος, Γ. (2006). «*Κοινωνιολογία του Συνεργατισμού*», Θεσσαλονίκη: Έκδοση του Ιδίου.
- Δασκάλου, Γ. (1992). «*Το μανάτζμεντ των συνεταιρισμών και άλλα γεωργοσυνεταιριστικά δημοσιεύματα*», Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.
- Καλιτσουδάκης, Δ. & Σιδέρης, Α.,(1950). «*Φωνή των Συνεταιρισμών*».
- Καλιτσουδάκης, Δ. (1924), «*Περί συνεταιρισμών και ιδίως εν Ελλάδι*, Αθήνα: Βιβλιοπωλείον Ελευθερουδάκη και Μπαρτ.
- Καμενίδης, Χ. (2001). «*Συνεταιρισμοί. Αρχές – Οικονομική – Πολιτική – Οργάνωση – Ανάπτυξη - Νομοθεσία*», Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Οίκος Αδερφών Κυριακίδη ΑΕ.
- Κιτσοπανίδης Γ. & Καμενίδης Χ. (2003). «*Αγροτική Οικονομική*», Τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζήτη.
- Κλήμης, Α.Ν. (1980). «*Τι είναι και τι δεν είναι ο Συνεργατισμός/ Συνεταιρισμός*». Εκδ. Συνεργασία.
- Κλήμης, Α.Ν. (1985). «*Οι Συνεταιρισμοί στην Ελλάδα*», τόμος 1. Εκδ. Πιτσιλός.
- Λάμπρος, Κ. (1999). «*Συνεταιρισμοί και Ανάπτυξη*», Τρίτη έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Τυπωθήτω, σ. 21-44.

- Μαριάδης, Σ. (2003). «Συνεργατισμός-Συνεταιρισμοί, Ιστορία-Φιλοσοφία-Αποστολή-η εναλλακτική λύση», Δ΄ Έκδοση βελτιωμένη και συμπληρωμένη. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Γιαχούδη.
- Μαυρογιάννης, Δ. (1979). «Μαθήματα Κοινωνιολογίας του Δικαίου- Συνεταιριστικοί Θεσμοί και Κοινωνικοί Μετασχηματισμοί», Κομοτηνή: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης.
- Παπαγεωργίου, Κ. (2015). «Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία: Θεωρία και Πρακτική». Γ΄ Έκδοση, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης.
- Παπαγεωργίου, Κ. (2007). «Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία, Θεωρία και Πρακτική», Β΄ Έκδοση, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης.
- Σαφιλίου, Κ. & Παπαδόπουλος, Α., (2004), «Οι μικροί γεωργοί στην Ελλάδα – Ποιοι και πώς θα επιβιώσουν», ΕΚΚΕ, σσ.313-334. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Τζωρτζάκης, Θ. (1973). «Συνεταιριστική Οικονομία», δεύτερη έκδοση, Αθήνα.
- Χριστοδούλου, Δ. (1987). «Αγροτική και Συνεταιριστική Ανάπτυξη», Θεσσαλονίκη: Παρατηρητής.

Ξενόγλωσση

- Chloupková, J. (2002). “European Cooperative Movement – Background and Common Denominators”, KVL Unit of Economics Working Papers 2001, http://www.foi.life.ku.dk/English/Publications/Working_Papers.aspx.
- Draheim, G. (1952). “*The cooperative as a type of enterprise*”, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, pp.16.
- Kimberly, A., Cropp Z. & R. (2004). “*Cooperatives, Principles and practices in the 21st century*”, Cooperative Extension publishing, σελ. 5-12.
- Szabo, G. (2006). “Co – operative identify” a concept for economic analysis and evaluation of co – operative flexibility: the Dutch practice and the Hungarian reality in the dairy sector», paper presented in Reclaiming the Economy: the Role of Cooperative Enterprise, Ownership and Control, An International Conference on Cooperative Forms of Organisation University of Wales Institute, Cardiff, 6-8 September, 2006.
- Patronis, V. (2013). “Greek co-operatives and the agricultural experimentation of the 1900’s” in Catherine Bregianni, Helen Gardikas- Katsidakis (editors), *Agricultural Co-operatives in South and Central Europe, 19th-20th century: A comparative approach*, Athens, p. 267-278.
- Patronis, V. (2004). “Agricultural Co-operative Organizations in Greece throughout the 20th century: a critical overview”, *Journal of Rural Cooperation*, 32(1), p. 51-62.

Κεφάλαιο 3

Σύνοψη

Η παρούσα ενότητα έχει στόχο να αναλύσει τις αρχές και τις αξίες με τις οποίες λειτουργούν οι συνεταιρισμοί. Το σύνολο των ιδεωδών και αξιών που ασπάζονται οι συνεταιρισμοί δημιουργούν ένα «ηθικό υπόβαθρο» κατά τη λειτουργία των συνεταιρισμών. Οι συνεταιρισμοί αποτελούν, συνεπώς, μια ιδιαίτερη μορφή επιχειρήσεων που προβάλλουν πρώτα τον ανθρωπινό παράγοντα και τις μεταξύ τους σχέσεις και μετά ακολουθούν τα οικονομικά αποτελέσματα. Οι αξίες των συνεταιρισμών έχουν οδηγήσει στη διατύπωση επτά άρχων που διέπουν έναν συνεταιρισμό και το παρόν κεφάλαιο στόχο έχει να αναδείξει τις αρχές αυτές και, συνεπώς, την ιδιαιτερότητα των συνεταιρισμών έναντι των άλλων μορφών επιχειρήσεων.

3 Αρχές και Αξίες των Συνεταιρισμών

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

3.1 Το Ηθικό Υπόβαθρο των Συνεταιρισμών

Η αυτοβοήθεια ως αξία για τους συνεταιρισμούς σημαίνει την ανάληψη πρωτοβουλίας από τους ίδιους τους ενδιαφερομένους για τη βελτίωση της θέσης τους. Από τα πρώτα βήματά τους οι συνεταιρισμοί στήριζαν τις προσδοκίες τους στις δικές τους δυνατότητες, οι οποίες, όμως, αξιοποιούμενες με επιμονή και σύνεση μπορούν να προσδώσουν ισχύ μεγαλύτερη από το απλό άθροισμα των επιμέρους μικρών συνεργαζόμενων οικονομικών δυνάμεων.

Η *αυτεθύνη* υποδηλώνει την εκ μέρους των συνεταιρισμών διαχείριση των υποθέσεών τους με δική τους ευθύνη για τα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα των αποφάσεών τους. Οι συνεταιρισμοί δεν στηρίζονται σε ενισχύσεις τρίτων ή σε προνομακή μεταχείριση και δεν κατευθύνονται από τρίτους, στους οποίους να αποδίδουν ευθύνες για την πορεία των υποθέσεών τους. Θέλοντας να παραμένουν ανεξάρτητοι και αυτόνομοι και να αποφασίζουν οι ίδιοι για τις υποθέσεις τους, εξυπακούεται ότι αναλαμβάνουν και την ευθύνη για τις επιλογές τους.

Η αξία της *δημοκρατίας* αποτελεί χαρακτηριστική επιλογή των συνεταιρισμών και απόδειξη της ανθρωποκεντρικότητας του συνεταιριστικού θεσμού, ο οποίος υποτάσσει την οικονομική λειτουργία στον άνθρωπο, τον οποίο θεωρεί ως επίκεντρο του ενδιαφέροντός του και στον οποίο αναγνωρίζει δικαιώματα και υποχρεώσεις. Η δημοκρατία αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο της συνεταιριστικής ιδέας και εκφράζεται με τη θεμελιώδη συνεταιριστική αρχή της «δημοκρατικής διοίκησης των συνεταιρισμών». Η δημοκρατία εκδηλώνεται στους συνεταιρισμούς:

- στις δημοκρατικές διαδικασίες εκλογής διοικητικών συμβουλίων,
- στην κατανομή αξιωμάτων ανάμεσα στα εκλεγμένα μέλη του Δ.Σ.,
- στις γενικές συνελεύσεις, όπου οι αποφάσεις παίρνονται επίσης με βάση την αρχή της πλειοψηφίας.

Η *ισότητα* μεταξύ των μελών, αναφέρεται στη δυνατότητα να αποκτήσουν όλοι όσοι επιθυμούν και ενδιαφέρονται, μια θέση στο συνεταιρισμό, χωρίς διακρίσεις, εφόσον συναποδέχονται την από κοινού επιδίωξη των κοινών στόχων. Ο συνεταιρισμός εξασφαλίζει ίση μεταχείριση προς όλα τα μέλη, τόσο ως προς τη λήψη αποφάσεων όσο και ως προς τη χρησιμοποίηση των υπηρεσιών του. Συνεπώς, η συμμετοχή σε έναν

συνεταιρισμό είναι ανεξάρτητη από την οικονομική, κοινωνική τους κατάσταση ή από οποιαδήποτε άλλα χαρακτηριστικά (φύλου, θρησκευτικών ή πολιτικών πεποιθήσεων, μόρφωσης κ.λπ.) που μπορούν να αποτελέσουν βάση διακρίσεων.

Με την **ισοτιμία** οι συνεταιρισμοί υποδηλώνουν την απόδοση στα μέλη τους του ισότιμου της συμβολής τους στην κοινή προσπάθεια. Οι συνεταιρισμοί θα πρέπει να ενδιαφέρονται εμπράκτως για τη βελτίωση της συνολικής ευημερίας των μελών του και επιπλέον, όταν οι δυνάμεις τους το επιτρέπουν, διευρύνουν αυτό το ενδιαφέρον τους και για το κοινωνικό σύνολο, ιδιαιτέρως της τοπικής κοινωνίας στην οποία λειτουργούν και αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους. Ωστόσο, η επίτευξη των στόχων τους αποτελεί συνάρτηση της συμμετοχής των μελών τους στις οικονομικές δραστηριότητές τους. Συνεπώς, οι συνεταιρισμοί θα πρέπει να αποδίδουν στα μέλη τους, με ισότιμο τρόπο, το παραγόμενο όφελος ή ένα μέρος του. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η εκμετάλλευση των ωφελειών από ορισμένα μέλη εις βάρος εκείνων που τα παρήγαγαν.

Η **αλληλεγγύη** αποτελεί την κατακλείδα των αξιών για τη λειτουργία των συνεταιρισμών. Η αλληλεγγύη αποτελεί μία αξία βαθιά ανθρώπινη και κοινωνική για την πρόοδο των κοινωνιών, η οποία εκτείνεται πέρα από τα στενά όρια του ατομικού συμφέροντος. Η αλληλεγγύη εξυπηρετεί τα συμφέροντα όλων, αναδεικνύει ποιοτικά την ανθρώπινη ύπαρξη και είναι απαλλαγμένη από στοιχεία ανταποδοτικότητας. Οι συνεταιρισμοί διεκδικούν τη μοναδικότητα σε σχέση με τη δέσμευσή τους να υποτάσσουν το οικονομικό τους συμφέρον σε αξίες που προσθέτουν ποιοτικά στοιχεία στην οικονομική ζωή και αποβλέπουν σε κοινωνική αναβάθμιση. Οι συνεταιρισμοί, λοιπόν, θεωρείται ότι αποτελούν ένωση προσώπων και όχι κεφαλαίων. Αυτός είναι και από ένας από τους σημαντικότερους λόγους για τους οποίους διάφορα ψηφίσματα του Ευρωκοινοβουλίου και της Γενικής Συνέλευσης του ΟΗΕ συνιστούν στις κυβερνήσεις να δημιουργούν ευνοϊκό κλίμα για την ανάπτυξη των συνεταιρισμών.

Η **εντιμότητα** στις συναλλαγές τόσο μεταξύ των συνεταιρισμών και μελών όσο και μεταξύ των συνεταιρισμών και τρίτων (π.χ. πελάτες και διάφοροι άλλοι συνεργάτες) αποτελεί υπαρξιακή προϋπόθεση για τους συνεταιρισμούς. Οι συνεταιρισμοί υπόκεινται στον διαρκή έλεγχο των μελών, τα οποία θα πρέπει, και δικαιοματικά μπορούν, να ελέγχουν την πορεία της επιχείρησής τους, ώστε να συμβάλλουν στη διαμόρφωση και αξιολόγηση των επιλογών της. Συνολικά, η λειτουργία των συνεταιρισμών θα πρέπει να γίνεται κάτω από συνθήκες διαφάνειας. Επιπλέον, η κοινωνική υπευθυνότητα των συνεταιρισμών αποτελεί θεμελιώδη λίθο στη λειτουργία των συνεταιρισμών. Όπως θα γίνει αντιληπτό και από τη συνέχεια, η λειτουργία των συνεταιρισμών βασίζεται σε αυτές τις ηθικές αρχές, με συνέπεια να αποτελούν μια διαφορετική μορφή επιχειρηματικότητας που βασίζεται πρώτα στον άνθρωπο και τις αξίες που διέπουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, συνέπεια του ότι οι συνεταιρισμοί είναι επιχειρήσεις που προκύπτουν από τη συνεργασία των ανθρώπων και όχι από τη συνένωση κεφαλαίων. Συνεπώς, η φροντίδα, (το ενδιαφέρον) για τους άλλους αποτελεί μία προέκταση της αλληλεγγύης, που αναφέρεται γενικά στο σύνολο των ανθρώπων της τοπικής κοινωνίας.

3.2 Οι Διεθνείς Συνεταιριστικές Αρχές

Στο 29ο συνέδριο της Διεθνούς Συνεταιριστικής Συμμαχίας ([International Cooperative Allienace – ICA](#)) που έγινε στη Στοκχόλμη, έγινε μια πρόταση για αυτοκριτική της ιδεολογίας, των αξιών, των αρχών, των στόχων, των μέσων δράσης και της αποτελεσματικότητας των συνεταιρισμών. Η παραπάνω πρόταση οδήγησε στη διατύπωση επτά συνεταιριστικών αρχών στο συνέδριο του 1995 στο Μάντσεστερ (31ο). Η ιδεολογική βάση των αρχών αυτών βρίσκεται στις αρχές του ιστορικού συνεταιρισμού που ιδρύθηκε στο [Rochdale της Αγγλίας το 1844](#).

Οι αρχές του συνεδρίου του ICA του 1995, που αφορούν τους σύγχρονους συνεταιρισμούς και ισχύουν ακόμη και σήμερα (Σχήμα 3.1):

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

Παρακάτω εξετάζονται αναλυτικότερα οι επτά αυτές αρχές.



Σχήμα 3.1 Οι επτά αρχές των συνεταιρισμών

3.2.1 Αρχή 1η: Εθελοντική και Ελεύθερη Συμμέτοχη

Η πρώτη αρχή διατυπώνεται ως εξής: «Οι συνεταιρισμοί είναι εθελοντικές οργανώσεις, ανοιχτές σε όλα τα άτομα που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες τους και επιθυμούν να αποδεχτούν τις ευθύνες του μέλους, χωρίς διακρίσεις φύλου, κοινωνικού επιπέδου, φυλής, πολιτικών πεποιθήσεων ή θρησκείας». Η αρχή της εθελοντικής και ελεύθερης συμμετοχής των ατόμων σε συνεταιρισμούς πηγάζει από την «ελευθερία του συνεταιρίζεσθαι», που είναι ένα από τα συνταγματικά καθιερωμένα ατομικά δικαιώματα του ανθρώπου. Αναλυτικότερα:

- Η συμμετοχή ενός ατόμου είναι **εθελοντική**, δηλαδή ένα άτομο γίνεται μέλος του συνεταιρισμού ύστερα από δική του ελεύθερη σκέψη, κρίση και απόφαση και όχι κάτω από οποιαδήποτε πίεση.
- Η είσοδος ενός ατόμου σε συνεταιρισμό, στον οποιοδήποτε επιθυμεί να γίνει μέλος, είναι **ελεύθερη** και εφικτή χωρίς διακρίσεις ή τεχνητά εμπόδια. Αυτό σημαίνει ότι κάθε άτομο που επιθυμεί, μπορεί να γίνει μέλος συνεταιρισμού, χωρίς καμιά διάκριση, φυλετική, κ.λπ. αρκεί να εκπληρώνει τις βασικές προϋποθέσεις (άσκηση ιδίου επαγγέλματος κ.λπ.), και να αποδέχεται τις καταστατικές αρχές ίδρυσης και λειτουργίας του συνεταιρισμού.

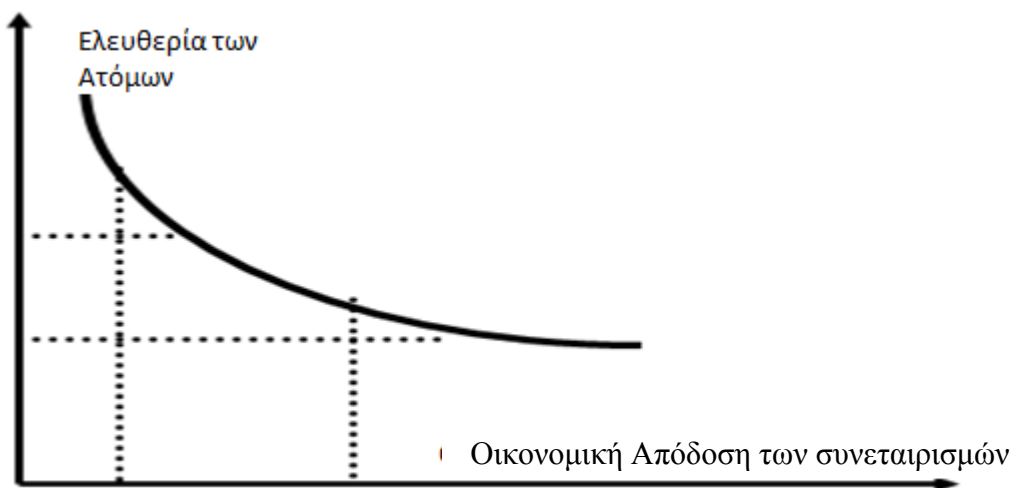
Οι δύο έννοιες «εθελοντική» και «ελεύθερη» συμμετοχή είναι συναφείς, δεν είναι όμως ταυτόσημες. Η έννοια της εθελοντικής συμμετοχής αναφέρεται στο άτομο, το υποψήφιο μέλος, ενώ η έννοια της ελεύθερης συμμετοχής, αναφέρεται στη συμπεριφορά του συνεταιρισμού προς τα υποψήφια μέλη.

Η αρχή της εθελοντικής συμμετοχής βασίζεται στην αυτοβοήθεια και η αρχή της ελεύθερης συμμετοχής στην αλληλοβοήθεια (αλληλεγγύη) των μελών του συνεταιρισμού και εκφράζει το αλτρουιστικό πνεύμα του συνεργατισμού, αφού τα κεφάλαια που έχουν δημιουργήσει τα υπάρχοντα μέλη των συνεταιρισμών τίθενται στη διάθεση και των νέων μελών. Επιπλέον, η ελευθερία εισόδου στους συνεταιρισμούς συνδέεται πάντα με την ελευθερία εξόδου (αρχή της ανοιχτής πόρτας). Ωστόσο υπάρχουν αρκετοί περιορισμοί στην εφαρμογή των παραπάνω αρχών. Πιο κάτω θα γίνει αναφορά σε ένα παράδειγμα για την καλύτερη κατανόηση των περιορισμών αυτών.

Η ιδιαίτερη σημασία της αρχής της εθελοντικής και ελεύθερης συμμετοχής των ατόμων σε συνεταιρισμούς είναι ότι μπορεί να ενθαρρυνθεί η συμμετοχή τους σε έναν συνεταιρισμό της περιοχής τους και επιπλέον χρησιμοποιείται, για να επιτευχθεί η καθολική συμμετοχή των μελών του συνεταιρισμού στις διάφορες δραστηριότητές του, π.χ. για να αυξηθεί ο όγκος των συναλλαγών του, δηλαδή η ποσότητα των προϊόντων που παράγει, μεταποιεί, εμπορεύεται κ.λπ., αυξάνοντας τελικά τη διαπραγματευτική δύναμη του συνεταιρι-

σμού κατά τις συναλλαγές ή πετυχαίνοντας οικονομίες μεγέθους κατά την παραγωγή και έτσι να λειτουργεί αποδοτικότερα προς όφελος των μελών του αλλά και ολόκληρης της κοινωνίας.

Θα πρέπει, ωστόσο, να επισημανθεί ότι όσο περιορίζεται η ελευθερία των ατόμων (μέσω της υποχρέωσης να δράσουν μέσα από τον συνεταιρισμό), τόσο αυξάνεται η αποδοτική λειτουργία των συνεταιρισμών, δηλαδή μειώνεται το ανά μονάδα κόστος λειτουργίας τους. Αυτό ισχύει σε μεγάλο βαθμό γιατί, όταν όλα τα μέλη (π.χ. γεωργοί) μιας περιοχής υποχρεωθούν να συμμετέχουν στις δραστηριότητες των συνεταιρισμών (να παραδώσουν, να μεταποιήσουν, να διαθέσουν κ.λπ. τα προϊόντα τους μέσα από τον συνεταιρισμό), τόσο αυξάνεται η αποδοτικότητα των συνεταιρισμών (γιατί μειώνεται το κόστος μεταποίησης, λειτουργίας κ.λπ.) του συνεταιρισμού. Επιπλέον, με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατόν να μειωθεί το ανά μονάδα κόστος λειτουργία των συνεταιρισμών μιας και οι συνολικές σταθερές δαπάνες επιμερίζονται σε μεγαλύτερες ποσότητες προϊόντων. Η σχέση μεταξύ της ελευθερίας συμμετοχής και της απόδοσης ενός συνεταιρισμού παριστάνεται γραφικά στο Σχήμα 3.1 με την καμπύλη να έχει αρνητική κλίση (αρνητική η σχέση μεταξύ των δύο αυτών χαρακτηριστικών) και όπου στον κάθετο άξονα παριστάνεται η ελευθερία των ατόμων και στον οριζόντιο η αποδοτικότητα του συνεταιρισμού:



Σχήμα 3.1: Ελευθερία συμμετοχής/ δράσης των μελών των συνεταιρισμών και η οικονομική απόδοσή τους

Παρεκκλίσεις παρατηρούνται τόσο στην εθελοντική όσο και στην ελεύθερη είσοδο/ έξοδο στους συνεταιρισμούς. Στην πρώτη περίπτωση αυτό συμβαίνει για την πληρέστερη εξυπηρέτηση των μελών του συνεταιρισμού και των οικονομικών συμφερόντων των μελών αλλά και της ευρύτερης τοπικής κοινωνίας στην οποία λειτουργεί ο συνεταιρισμός, ενώ στη δεύτερη για αποδοτικότερη λειτουργία του συνεταιρισμού και για επίτευξη μεγαλύτερων ωφελειών στα μέλη του.

Παρεκκλίσεις από την αρχή της εθελοντικής συμμετοχής (Αναγκαστικοί Συνεταιρισμοί)

Σε ειδικές περιπτώσεις η αρχή της εθελοντικής συμμετοχής των ατόμων στους συνεταιρισμούς μπορεί να καταστρατηγηθεί ως κάποιιο βαθμό, όταν με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η αποδοτικότητα λειτουργίας του και διασφαλίζονται ζωτικά οικονομικά συμφέροντα των μελών του. Αυτό βρίσκει εφαρμογή στην περίπτωση των [αναγκαστικών συνεταιρισμών](#), δηλαδή συνεταιρισμών στους οποίους η συμμετοχή των ατόμων, μερική ή ολική, επιβάλλεται από το κράτος.

Για τη σύσταση αναγκαστικών συνεταιρισμών, συνήθως, προαπαιτείται η απόφαση της πλειοψηφίας, στην οποία συμμορφώνεται και η μειοψηφία, που αναγκάζεται να δεχτεί να συμμετάσχει στον συνεταιρισμό. Η υποχρεωτική συμμετοχή ατόμων σε συνεταιρισμό δεν αλλοιώνει το νόημα της αρχής (εθελοντική και ελεύθερη συμμετοχή), αρκεί να διατηρείται η αυτονομία του και η ευθύνη της διοίκησης και διαχείρισής του να βρίσκεται στον έλεγχο των μελών του και γενικά να εφαρμόζει τους ουσιώδεις κανόνες του συνεργατισμού.

Παράδειγμα αναγκαστικού συνεταιρισμού στην Ελλάδα είναι ο «[Αναγκαστικός Οινοποιητικός Συνεταιρισμός Σάμου](#)», στον οποίο όλοι οι σταφυλοπαραγωγοί παραδίδουν το προϊόν τους (οινοποιήσιμο σταφύλι) στο εργοστάσιο του συνεταιρισμού. Έτσι, το εργοστάσιο επεξεργάζεται μεγαλύτερη ποσότητα, πετυχαίνει

χαμηλότερο κόστος και επωφελούνται περισσότεροι παραγωγοί. Επιπλέον, και ειδικά για την περίπτωση του αναγκαστικού οινοποιητικού συνεταιρισμού Σάμου, η [απόφαση του ΣτΕ 3581/2010](#) καταλήγει ότι η θέσπιση τέτοιων περιορισμών (αναγκαστική οινοποίηση στον συνεταιρισμό και όχι σε ιδιώτη) που δεν θίγουν την υπόσταση του δικαιώματος της ελεύθερης άσκησης επαγγελματικής δραστηριότητας αλλά μόνο τους τρόπους άσκησης του, δεν είναι αντίθετοι με το πρωτογενές κοινοτικό δίκαιο.

Παρεκκλίσεις από την αρχή της ελεύθερης εισόδου

Παράδειγμα παρέκκλισης από την ελευθερία εισόδου είναι το παρακάτω: συνεταιρισμός με εγγεγραμμένα μέλη τους 55 αγρότες από τους 100 κατοίκους μιας κοινότητας και με όγκο εγκατεστημένης δυναμικότητας ψυκτικών χώρων ακριβώς όσους απαιτούνται για την εξυπηρέτηση των υπάρχοντων μελών, μπορεί να αρνηθεί την εγγραφή των υπολοίπων 45 αγροτών, αν ζητήσουν και εκείνοι να γίνουν μέλη και να χρησιμοποιούν τις ίδιες ψυκτικές εγκαταστάσεις, χωρίς προβλήματα στα πρώτα μέλη. Μακροχρόνια, όμως, θα πρέπει να βρεθεί τρόπος, ώστε ο συνεταιρισμός να δεχτεί και να εξυπηρετεί και τους υπόλοιπους παραγωγούς, γιατί αυτός είναι ο στόχος του.

Παρεκκλίσεις από την αρχή της ελεύθερης εξόδου

Συνεταιρισμός με 100 μέλη και 5 βαμβακοσυλλεκτικές μηχανές για εξυπηρέτηση της συλλογής βαμβακιού των μελών με το ελάχιστο κόστος συλλογής, θα μπορούσε να αρνηθεί την ομαδική αποχώρηση 30 μελών του, αν το ζητήσουν έκτακτα, διότι θα προκύψουν οικονομικές συνέπειες (αυξημένο κόστος συλλογής) για τα εναπομένοντα μέλη. Η αποχώρηση θα μπορούσε να γίνει προγραμματισμένα κάποια στιγμή αργότερα, αφού ο συνεταιρισμός βρει πρώτα λύση οικονομικά συμφέρουσα και αφού τακτοποιηθούν τα οικονομικά των αποχωρούντων μελών με τον συνεταιρισμό.

Πολιτική αύξησης της συμμετοχής των ατόμων στους συνεταιρισμούς

Επειδή η αύξηση του αριθμού των μελών ενός συνεταιρισμού και η μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις δραστηριότητές του συμβάλλουν στην αποδοτικότερη λειτουργία του, γι' αυτό πρωτίστως οι ίδιοι οι συνεταιρισμοί και δευτερευόντως η πολιτεία θα πρέπει να παίρνουν όλα εκείνα τα μέτρα που θα συντελέσουν στην αύξηση του αριθμού των μελών των συνεταιρισμών και στη μεγαλύτερη συμμετοχή στις δραστηριότητές του. Παράλληλα, οι συνεταιρισμοί μπορούν να εφαρμόσουν συγκεκριμένες πολιτικές που να αποτελούν κίνητρο για τα μέλη, όπως:

- Να δίνουν τόκο στη συνεταιριστική μερίδα με επιτόκιο τουλάχιστον ίσο αυτού των τραπεζών.
- Να επιδιώκουν τη δημιουργία και την επιστροφή πλεονασμάτων στα μέλη του συνεταιρισμού, ώστε να ενθαρρύνουν τα μέλη τους να συμμετέχουν περισσότερο στις οικονομικές δραστηριότητές τους.
- Να μεταχειρίζονται δίκαια τα μέλη τους στην παροχή υπηρεσιών.
- Να εφαρμόζουν δίκαιη τιμολόγηση στην αγορά των προϊόντων των μελών και στην πώληση των προϊόντων στους καταναλωτές.
- Να παρέχουν χρήσιμη πληροφόρηση στα μέλη τους, ώστε να παίρνουν σωστές αποφάσεις.

Μεταξύ των μέτρων που μπορεί να πάρει η Πολιτεία για παρακινήσει και άλλους για να γίνουν μέλη των συνεταιρισμών είναι:

- **Κίνητρα ένταξης σε συνεταιρισμούς.** Στα μέτρα αυτά μπορεί να ενταχτούν:
 - η χορήγηση παραγωγικών δανείων με χαμηλότερα επιτόκια,
 - η παροχή ορισμένων επιδοτήσεων μόνο σε συνεταιρισμένους παραγωγούς κ.λπ.
- **Ενημέρωση των πολιτών** για τα πλεονεκτήματα των συνεταιρισμών. Με τον τρόπο αυτό ενθαρρύνονται μη συνεταιρισμένα άτομα να γίνουν μέλη των συνεταιρισμών.
- **Συνεταιριστική εκπαίδευση.** Αυτό μπορεί να γίνει σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης, έτσι ώστε οι πολίτες να ενστερνίζονται τη συνεταιριστική ιδέα από μικρή ηλικία και να γίνονται ευκολότερα μέλη των συνεταιρισμών, να αναπτύσσουν έντονη συνεταιριστική δραστηριότητα κ.λπ. με όλες τις ευμενείς επιπτώσεις για τους ίδιους και για ολόκληρη την κοινωνία.
- **Συνεταιριστική Νομοθεσία.** Νομοθεσία η οποία να προβλέπει π.χ. την υποχρεωτική συμμετοχή όλων των παραγωγών μιας περιοχής ή ενός προϊόντος στον συνεταιρισμό, σε περίπτωση

που η πλειοψηφία το αποφασίζει, θα βοηθούσε προς την κατεύθυνση ενδυνάμωσης των συνεταιρισμών.

3.2.2 Αρχή 2η: Δημοκρατική Διοίκηση των Συνεταιρισμών

Η 2η αρχή διατυπώνεται ως εξής: «*Οι συνεταιρισμοί είναι δημοκρατικές οργανώσεις, που διοικούνται και ελέγχονται από τα μέλη τους, τα οποία συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της πολιτικής τους και στη λήψη αποφάσεων*».

Η αρχή της «δημοκρατικής διοίκησης» των συνεταιρισμών είναι η πιο βασική αρχή του συνεργατισμού, διότι δεν μπορεί μια οργάνωση να θεωρηθεί ως συνεταιρισμός, να προωθεί τα συμφέροντα των μελών και να ικανοποιεί τις ανάγκες τους χωρίς να λειτουργεί δημοκρατικά, δηλαδή να διοικείται και να ελέγχεται δημοκρατικά. Η δημοκρατική διοίκηση των συνεταιρισμών εκφράζεται και υλοποιείται κυρίως με τους εξής τρόπους:

- Με τη διοίκηση των συνεταιρισμών από *αιρετά όργανα*, δηλαδή από εκλεγμένα διοικητικά συμβούλια τα οποία έχουν εκλεγεί από τα μέλη τους με δημοκρατικές διαδικασίες.
- Με την *ισοψηφία στο δικαίωμα λήψης αποφάσεων*, δηλαδή με την ισότητα στις ψηφοφορίες, όταν παίρνονται αποφάσεις. Για τον λόγο αυτό η αρχή αυτή είναι γνωστή και ως κανόνας «έναν άνθρωπος, μία ψήφος», αφού κάθε μέλος του συνεταιρισμού έχει δικαίωμα μιας ψήφου στις διάφορες διαδικασίες του συνεταιρισμού. Η ισοψηφία συμβαδίζει, άλλωστε, με τον χαρακτήρα των συνεταιρισμών που είναι ενώσεις προσώπων και όχι κεφαλαίων. Η ισοψηφία μεταξύ των μελών του συνεταιρισμού εξασφαλίζει τον έλεγχο της συνεταιριστικής δραστηριότητας στα χέρια όλων των συνεταιριών και αποτρέπει να περιέλθει ο έλεγχος στους λίγους που έχουν πολλά κεφάλαια ή συναλλάσσονται περισσότερο με τον συνεταιρισμό.
- Με την *πλειοψηφία στη λήψη αποφάσεων*, που είναι βασική αρχή της δημοκρατίας. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, οι αποφάσεις παίρνονται πλειοψηφικά (όποια πρόταση πάρει τον μεγαλύτερο αριθμό ψήφων, αυτή υλοποιείται). Η αρχή αυτή εφαρμόζεται σε κάθε περίπτωση λήψης αποφάσεων (εκλογή Διοικητικού Συμβουλίου, συνεδριάσεις Δ.Σ. και Γενικής Συνέλευσης).

Παρεκκλίσεις από την αρχή της ισοψηφίας

Υπάρχουν μερικές περιπτώσεις κατά τις οποίες γίνεται κάποια παρέκκλιση σε σχέση με την ισοψηφία των μελών του συνεταιρισμού, χωρίς όμως να ξεφεύγουν από το «πνεύμα του νόμου». Οι περιπτώσεις αυτές είναι οι εξής:

1. Οι εκλογές για την ανάδειξη διοικητικών συμβουλίων στους πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς, όπου ορισμένα μέλη έχουν περισσότερες της μιας ψήφους (όχι όμως πάνω από έναν συγκεκριμένο αριθμό που συνήθως ορίζεται με νόμο ή μέσω του καταστατικού του συνεταιρισμού). Κάποια μέλη είναι δυνατόν να έχουν περισσότερες από μία υποχρεωτικές συνεταιριστικές μερίδες, ο αριθμός των οποίων εξαρτάται από το ύψος των συναλλαγών (π.χ. παράδοση μεγαλύτερων ποσοτήτων προϊόντων) με τους συνεταιρισμούς τους.
2. Η αντιπροσώπευση των πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών στις δευτεροβάθμιες και των δευτεροβάθμιων στις τριτοβάθμιες συνεταιριστικές οργανώσεις τους. Στις περιπτώσεις αυτές, κάθε συνεταιρισμός έχει διαφορετικό αριθμό ψήφων, ανάλογα με το ύψος των συναλλαγών του με την ένωση και κάθε ένωση με την Κεντρική Συνεταιριστική Ένωση. Βέβαια, ο αριθμός των ψήφων είναι περιορισμένος και όχι μεγαλύτερος από ένα ποσοστό (π.χ. το 1/5) του συνόλου των ψήφων που διαθέτει η δευτεροβάθμια ή τριτοβάθμια συνεταιριστική οργάνωση. Αυτό ενθαρρύνει τη συμμετοχή των μεγάλων και οικονομικά εύρωστων πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών στις οργανώσεις αυτές, ενώ η αρχή «κάθε μέλος, μία ψήφος» θα τους αποθάρρυνε, διότι θα υποβαθμιζόταν ο ρόλος τους στις εργασίες των ενώσεων αυτών. Αντίθετα, αν εφαρμόζοταν η αρχή της πλήρους αναλογικότητας, όπως συμβαίνει στις ιδιωτικές μετοχικές εταιρίες, τότε θα εξασθένιζε ο ρόλος των μικρότερων συνεταιριστικών οργάνωσεων στις κεντρικές οργανώσεις, οι μεγάλες οργανώσεις θα δραστηριοποιούνταν μόνο προς την κατεύθυνση των μεγάλων συνεταιρισμών και οι μικροί συνεταιρισμοί θα ζημιώνονταν αντί να ωφελούνται από τη συνεργασία αυτή. Έτσι, ούτε η αρχή της ισοψηφίας (κάθε συνεταιρισμός, μία ψήφος) ούτε της αναλογικότητας (αριθμός ψήφων ανάλογος με τον αριθμό των μελών) δεν πρέπει να ε-

φαρμόζονται απόλυτα, διότι αποθαρρύνεται η δημιουργία μεγάλων συνεταιριστικών οργανώσεων, οι οποίες μπορούν να καλύψουν ζωτικούς τομείς της μεταποίησης και εμπορίας αγροτικών προϊόντων, δραστηριότητες δηλαδή όπου απαιτείται μεγάλος όγκος εργασιών, ώστε να προκύψουν οικονομικά οφέλη για τα μέλη τους.

3. Η αντιπροσώπευση συνεταιρισμών σε συνεταιριστικές εταιρείες με δραστηριότητες που απαιτούν πολύ κεφάλαιο, όπως είναι οι αγροτοβιομηχανικές συνεταιριστικές οργανώσεις. Στις περιπτώσεις αυτές, τα μέλη που έχουν επενδύσει μεγαλύτερα κεφάλαια, έχουν μεγαλύτερο αριθμό ψήφων, πάντα μέσα σε κάποια όρια βέβαια και συνεπώς μεγαλύτερη ευθύνη στη λειτουργία και τον έλεγχο της συνεταιριστικής οργάνωσής τους, χωρίς όμως να περιέρχεται ο πλήρης έλεγχος της οργάνωσης στα χέρια των οικονομικά ισχυρών.

3.2.3 Αρχή 3η: Οικονομική Συμμετοχή των μελών

Η 3η αρχή διατυπώνεται ως εξής: **«Τα μέλη συμμετέχουν ισότιμα και διαχειρίζονται δημοκρατικά το κεφάλαιο του συνεταιρισμού».**

Τα μέλη του συνεταιρισμού καταβάλλουν ένα χρηματικό ποσό (τη συνεταιριστική μερίδα) για τη δημιουργία του κεφαλαίου του συνεταιρισμού που είναι απαραίτητο για τη λειτουργία του. Το ύψος της συνεταιριστικής μερίδας είναι ίδιο για όλα τα μέλη, δηλαδή η συμμετοχή των μελών είναι ισότιμη, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ισότητα και η δικαιοσύνη ανάμεσα στα μέλη του συνεταιρισμού.

Η οικονομική συμμετοχή των μελών στους συνεταιρισμούς γίνεται για να εξασφαλιστεί η αυτονομία και η ανεξαρτησία τους, γιατί ως οικονομικές μονάδες οι συνεταιρισμοί χρειάζονται κεφάλαια για να λειτουργήσουν. Για να ενθαρρυνθεί η συμμετοχή και η οικονομική συμμετοχή των μελών στους συνεταιρισμούς, θα πρέπει το ποσό της συνεταιριστικής μερίδας που καταθέτουν, να τους αποδίδει κάποια αμοιβή (τόκο). Αυτό ισχύει και με τη διατύπωση των συνεταιριστικών αρχών, για το κεφάλαιο που καταθέτουν τα μέλη στον συνεταιρισμό. Επίσης, ο Νόμος 4015 /2011 (όπως και στον προηγούμενο Νόμο 2810/2000), στο άρθρο 8, παράγραφος 5, επιτρέπει στους συνεταιρισμούς να ορίσουν μέσω του καταστατικού τους να είναι οι μερίδες των μελών έντοκες. Σύμφωνα, λοιπόν, με το άρθρο 8, § 5: «Το καταστατικό μπορεί να ορίζει ότι οι υποχρεωτικές μερίδες είναι έντοκες. Ο χρόνος και ο τρόπος απόδοσης των τόκων ορίζεται στο καταστατικό».

Επιστρεφόμενα ή πλεονάσματα είναι τα χρήματα που περισσεύουν λόγω της αποδοτικής λειτουργίας του συνεταιρισμού στο χρονικό διάστημα μιας διαχειριστικής περιόδου (συνήθως ένα έτος).

Τα πλεονάσματα αυτά κατά ένα μέρος επιστρέφονται στα μέλη, ανάλογα με τη συμμετοχή τους στις εργασίες του συνεταιρισμού. Τα επιστρεφόμενα μπορεί να αποτελέσουν σημαντικό κίνητρο για τους παραγωγούς να γίνουν μέλη του συνεταιρισμού και να συμμετέχουν στις οικονομικές δραστηριότητες του συνεταιρισμού. Ο Νόμος 4015 /2011 παρέχει ένα κίνητρο συμμετοχής στους συνεταιρισμούς ορίζοντας ότι: «Τα πλεονάσματα της διαχειριστικής χρήσης των αγροτικών συνεταιρισμών (ΑΣ και ΑΕΣ) που εγγράφονται στο Μητρώο και συστήνονται κατά πλειοψηφία από ΑΣ, τα οποία διανέμονται στα μέλη, υπόκεινται μόνο σε φορολογία εισοδήματος των μελών τους ανεξάρτητα από την καταβολή τους ή την εξατομικευμένη διατήρησή τους ως κατάθεση στη συνεταιριστική οργάνωση» (Ν. 4015/2011, Άρθρο 15 § 11).

Όσον αφορά τη χρησιμοποίηση των πλεονασμάτων ένα μέρος των πλεονασμάτων χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη του συνεταιρισμού, δηλαδή για επενδύσεις κ.λπ., ένα άλλο για διανομή στα μέλη του συνεταιρισμού και, τέλος, ένα τρίτο μέρος για άλλες δραστηριότητες, κοινωνικές, πολιτιστικές κ.λπ.

3.2.4 Αρχή 4η: Αυτονομία και Ανεξαρτησία των Συνεταιρισμών

Η 4η αρχή διατυπώνεται ως εξής: **«Οι συνεταιρισμοί είναι αυτόνομες οργανώσεις και ανεξάρτητες από το Κράτος, τα κόμματα και άλλους φορείς».**

Αναλυτικότερα θα πρέπει να ισχύουν τα εξής:

- Οι συνεταιρισμοί είναι αυτόνομες οικονομικές οργανώσεις αυτοβοήθειας και αλληλεγγύης, που λειτουργούν με ευθύνη των μελών τους.
- Οι συνεταιρισμοί είναι ανεξάρτητοι από το κράτος (κυβέρνηση, δημόσιους οργανισμούς κ.λπ.), τα κόμματα και άλλους φορείς, όσον αφορά τη διοίκηση και τη λειτουργία τους.

Η αυτονομία και ανεξαρτησία των συνεταιρισμών αναφέρεται:

- **Στη διοίκηση του συνεταιρισμού**, δηλαδή στην εκλογή των μελών του Δ.Σ. του συνεταιρισμού που γίνεται αποκλειστικά και μόνο από τα μέλη του συνεταιρισμού και όχι με διορισμό από την κυβέρνηση ή άλλον κρατικό φορέα.
- **Στη λειτουργία του συνεταιρισμού**, δηλαδή το είδος και το μέγεθος των δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού είναι στην αρμοδιότητα του Δ.Σ. που λειτουργεί αυτόνομα και ανεξάρτητα από εξωτερικές παρεμβάσεις.
- **Στον έλεγχο του συνεταιρισμού**, δηλαδή η νομιμότητα των ενεργειών του συνεταιρισμού γίνεται αυτόνομα από τη γενική συνέλευση ή άλλο συνεταιριστικό ή μη μηχανισμό.

3.2.5 Αρχή 5η: Εκπαίδευση, Πρακτική Εξάσκηση και Πληροφόρηση

Η 5η αρχή διατυπώνεται ως εξής: **«Οι συνεταιρισμοί θα πρέπει να παρέχουν εκπαίδευση στα αιρετά και υπαλληλικά στελέχη τους καθώς και στα μέλη τους και πληροφόρηση στο κοινό για συνεταιριστικά και άλλα θέματα».**

Η αρχή της «εκπαίδευσης, πρακτικής εξάσκησης και πληροφόρησης» είναι παλιά, αλλά κάθε φορά επαναπροσδιορίζεται ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες της εποχής, ενώ σημαντική θεωρείται η συμβολή της στην αποδοτική λειτουργία των συνεταιρισμών και στην ανάπτυξη του συνεταιριστικού κινήματος.

Ο κύριος στόχος της αρχής είναι η μετάδοση γνώσεων στους ενδιαφερομένους (αιρετά και υπαλληλικά στελέχη, μέλη και κοινό), ώστε να είναι σε θέση να λαμβάνουν τις ορθότερες αποφάσεις για την αποδοτικότερη λειτουργία των συνεταιρισμών. Έτσι, τα αιρετά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου αποκτούν τις απαραίτητες γνώσεις, για να ελέγχουν αποτελεσματικά τον συνεταιρισμό (δευτερευόντως για να διοικούν). Τα διευθυντικά και υπόλοιπα στελέχη αποκτούν συνεταιριστική εκπαίδευση, πρακτική εξάσκηση, με στόχο την παραγωγικότερη και αποδοτικότερη διοίκηση και λειτουργία του συνεταιρισμού. Τα μέλη των συνεταιρισμών αποκτούν στοιχειώδη συνεταιριστική εκπαίδευση, για να παίρνουν σωστότερες αποφάσεις προς όφελος των συνεταιρισμών και των ιδίων. Τέλος, το κοινό μπορεί να αποκτήσει επαρκή και κατάλληλη πληροφόρηση για τα πλεονεκτήματα των συνεταιρισμών. Τέτοιου είδους πληροφόρηση και ενημέρωση είναι θεμελιώδης για την προώθηση της συνεταιριστικής ιδέας και, συνεπώς, απαραίτητη για την επιβίωση των συνεταιρισμών, μιας και καθιστά την απόφαση συμμετοχής σε έναν συνεταιρισμό πιο εύκολη διαδικασία.

Μεταξύ των γνωστικών αντικειμένων που εντάσσονται στη συνεταιριστική εκπαίδευση περιλαμβάνονται τα παρακάτω:

- Συνεταιριστικές αρχές
- Συνεταιριστική νομοθεσία
- Οργάνωση και διοίκηση των συνεταιρισμών
- Ωφέλειες των συνεταιρισμών
- Αδυναμίες των συνεταιρισμών
- Συνεταιριστική ανάπτυξη
- Βασικές οικονομικές έννοιες
- Στοιχεία Μάρκετινγκ τροφίμων και άλλων προϊόντων
- Ποιοτικός προσδιορισμός προϊόντων
- Υγιεινή διατροφή κ.λπ.

3.2.6 Αρχή 6η: Συνεργασία Μεταξύ Συνεταιρισμών

Η 6η αρχή διατυπώνεται ως εξής: **«Η συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών επιβάλλεται για να αυξάνεται ο συνολικός όγκος των εργασιών τους και έτσι να λειτουργούν αποδοτικότερα».**

Η αρχή αυτή θεωρείται σημαντική για την επιτυχία και την επιβίωση των συνεταιρισμών. Με αυτό τον τρόπο αναγνωρίζεται η ανάγκη της περαιτέρω συνένωσης, ώστε να μπορέσουν οι επιχειρηματικές προσπάθειες των αγροτών να επιτύχουν ακόμη μεγαλύτερο μέγεθος και, συνεπώς, διαπραγματευτική δύναμη και οικονομίες μεγέθους. Οι βασικές μορφές που μπορεί να πάρει η συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών είναι:

- **Διασυνεταιριστική συνεργασία.** Η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών συνεταιρισμών, δηλαδή συνεταιρισμών διαφορετικού σκοπού ή δραστηριότητας (π.χ. παραγωγικού και καταναλωτικού συνεταιρισμού), που βρίσκονται σε μια περιοχή (νομός, περιφέρεια, χώρα).

- **Διατοπική συνεργασία.** Η συνεργασία μεταξύ συνεταιρισμών του ίδιου σκοπού σε διαφορετικούς τόπους. Αυτό σημαίνει συνεργασία μεταξύ αγροτικών συνεταιρισμών ή ακόμη και καταναλωτικών συνεταιρισμών, που λειτουργούν σε διάφορους νομούς της χώρας ή σε διάφορες χώρες.
- **Ο συνδυασμός των δύο παραπάνω συνεργασιών.** Η συνεργασία τόσο διασυνεταιριστικά όσο και διατοπικά. Δηλαδή, συνεργασία μεταξύ συνεταιρισμών διαφορετικού σκοπού και σε διαφορετικές τοποθεσίες.

Το βασικό πλεονέκτημα της συνεργασίας μεταξύ των συνεταιρισμών είναι η αύξηση του συνολικού όγκου των εργασιών των συνεργαζομένων συνεταιρισμών, που εκφράζεται στα παρακάτω επιμέρους πλεονεκτήματα:

- Ισχυροποιείται η διαπραγματευτική δύναμη των συνεταιρισμών.
- Πετυχαίνονται «οικονομίες μεγέθους» στις δραστηριότητές τους.
- Δυνατότητα επενδύσεων, π.χ. γεωργικές βιομηχανίες ή άλλες εγκαταστάσεις επεξεργασίας.
- Δυνατότητα απασχόλησης εξειδικευμένων στελεχών στους συνεταιρισμούς που είναι συνήθως υψηλόμισθοι.
- Μπορούν να αναλάβουν προωθητικές και διαφημιστικές εκστρατείες (που συνήθως είναι πολύ δαπανηρές και δεν εφαρμόζονται από συνεταιρισμούς μέσου μεγέθους).

3.2.7 Αρχή 7η: Ενδιαφέρον για την Κοινότητα

Η 7η αρχή διατυπώνεται ως εξής: «**Οι συνεταιρισμοί πρέπει να ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη της κοινότητας μέσα στην οποία λειτουργούν**».

Οι κύριοι στόχοι της 7ης αρχής είναι:

- Η βελτίωση της κοινωνικής κατάστασης των μελών του συνεταιρισμού, αφού είναι ταυτόχρονα και μέλη της κοινότητας.
- Η βελτίωση της ποιότητας ζωής των μελών και του κοινού, αφού αποτελούν μέλη της κοινότητας.
- Η ανάπτυξη της κοινότητας μέσα στην οποία λειτουργεί ο συνεταιρισμός, αφού η ανάπτυξη της κοινότητας επηρεάζει και την ανάπτυξη του συνεταιρισμού αλλά και των ίδιων των μελών του συνεταιρισμού.

Το ενδιαφέρον των συνεταιρισμών για την κοινότητα μπορεί να είναι πολλαπλό και σε πολλά και διαφορετικά πεδία. Τέτοια παραδείγματα για την αντιμετώπιση σύγχρονων προβλημάτων μπορεί να είναι:

- Διατήρηση και προστασία του φυσικού ή αστικού περιβάλλοντος της κοινότητας,
- Αειφορική διαχείριση της αγροτικής παραγωγής,
- Σεβασμός του κοινωνικού περιβάλλοντος της κοινότητας, με προγράμματα επίλυσης κοινωνικών προβλημάτων, π.χ. ναρκωτικά, αλκοολισμός κ.λπ.,
- Απασχόληση των μελών της κοινότητας, με τη δημιουργία παραγωγικών μονάδων (αγροτικών, βιοτεχνικών κ.λπ).

Παλαιότερα οι αγροτικοί συνεταιρισμοί είχαν διακριθεί με επιτυχία στον τομέα της εκπαίδευσης παρέχοντας σημαντικό αριθμό υποτροφιών σε παιδιά φτωχών οικογενειών – μελών του συνεταιρισμού. Όπως για παράδειγμα είχε κάνει με μεγάλη επιτυχία η Συνεταιριστική Ένωση Καπνοπαραγωγών Ελλάδος ([Σ.Ε.Κ.Ε. Α.Ε.](#)) προσφέροντας υποτροφίες για την εκπαίδευση παιδιών που προέρχονταν από αγροτικές οικογένειες- μέλη του συνεταιρισμού σε δύο οικοτροφεία που λειτουργούσαν σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη. Όμως και σήμερα η κοινωνική προσφορά των συνεταιρισμών συνεχίζεται. Ωστόσο, αυτή η προσφορά στρέφεται σε διαφορετικά πεδία, όπως προαναφέρθηκε. Επιπροσθέτως, αξίζει να σημειωθεί ότι η ΣΕΚΕ ακόμη και σήμερα προσφέρει οικονομική βοήθεια σε φορείς πολιτιστικού, θρησκευτικού, κοινωνικού, αθλητικού και εκπαιδευτικού χαρακτήρα, ενώ δεν λείπει η περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση σε θέματα καλλιέργειας του καπνού με προώθηση της βιολογικής καπνοκαλλιέργειας.

Συνοψίζοντας, θα πρέπει να επισημάνουμε κάποια βασικά στοιχεία που διαφοροποιούν τους αγροτικούς συνεταιρισμούς από τις άλλες επιχειρήσεις:

- Οι συνεταιρισμοί αποτελούν συνένωση ανθρώπων και όχι κεφαλαίων.
- Οι συνεταιρισμοί και οι επιχειρήσεις τους είναι μικτοί κοινωνικό-οικονομικοί οργανισμοί.
- Η λειτουργία τους βασίζεται σε ηθικές αρχές και αξίες.
- Τα μέλη των συνεταιριστικών επιχειρήσεων πιστεύουν στις ηθικές αξίες της εντιμότητας, της ειλικρίνειας, της κοινωνικής ευθύνης και της μέριμνας για τους άλλους.
- Οι συνεταιρισμοί βασίζονται στις αξίες της αυτοβοήθειας, της αυτοευθύνης, της δημοκρατίας, της ισότητας, της δικαιοσύνης και της αλληλεγγύης.
- Με βάση τις παραπάνω αξίες, έχουν διατυπωθεί οι 7 συνεταιριστικές αρχές που καθορίζουν τον ιδιαίτερο τρόπο λειτουργίας των συνεταιρισμών.



Σχήμα 3.3 Οι συνεταιριστικές αρχές συνθέτουν τον ιδιαίτερο τρόπο λειτουργίας των Συνεταιρισμών

Βιβλιογραφία / Αναφορές

- Καμενίδης Χ. (2010). «Συνεταιρισμοί. Αρχές-Οικονομική-Πολιτική-Ανάπτυξη-Οργάνωση-Νομοθεσία». Β' βελτιωμένη έκδοση, 978-960-343-588-4
- Κοντογεώργος, Α. (2008). «Διερεύνηση της Εφαρμογής Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας στις Αγροτικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις και η Συμβολή αυτών στα Οικονομικά τους Μεγέθη», Διδακτορική Διατριβή (Ph.D.) 2008.
- Παπαγεωργίου, Κ., (2007). «Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία: Θεωρία και Πρακτική». Β' Έκδοση, Εκδ. Σταμούλης
- Ουσταπασιδης, Κ., Μπαουρακης, Γ., Σεργακη, Π., και Α. Κοντογεωργος (2000). «Εφαρμογή Στρατηγικών Αναδιοργάνωσης και Αύξησης της Ανταγωνιστικότητας των Αγροτικών Συνεταιρισμών της Κρήτης». Χανιά: Έκδοση του Mediterranean Agronomic Institute of Chania.

Κεφάλαιο 4

Σύνοψη

Οι συνεταιρισμοί είναι οργανισμοί που έχουν οικονομική και κοινωνική διάσταση. Γι' αυτό συνήθως χρησιμοποιούνται διάφορες οικονομικές και κοινωνικές θεωρίες, προκειμένου να ερμηνευτεί ο τρόπος λειτουργίας τους και τα οφέλη που προκύπτουν από την ύπαρξή τους στην αγορά. Σ' αυτό το κεφάλαιο εξετάζεται η οικονομική τους διάσταση, δηλαδή γίνεται δεκτή η παραδοχή ότι ο βασικός σκοπός ίδρυσης των συνεταιρισμών είναι η ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών των μελών τους. Πάνω σ' αυτή τη βάση εξετάζονται οι πολλαπλές ιδιαιτερότητες του συνεταιρισμού υπό το πρίσμα της νέο-κλασικής θεωρίας (*neo-classical theory*), της θεωρίας των θεσμών (*institutional theory- organizational theory*) και της θεωρίας της συμπεριφοράς (*behavioral theory*).

4 Οικονομική Θεωρία των Συνεταιρισμών

4.1 Η νέοκλασική Θεωρία

Η νέο-κλασική θεωρία δέχεται ότι ο προσδιορισμός των τιμών στην αγορά γίνεται μέσω των δυνάμεων της προσφοράς και της ζήτησης, δηλαδή μέσω του ανταγωνισμού (Τσουλφίδης, 2008). Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μέσα σ' αυτή την ανταγωνιστική αγορά κάνουν τις επιχειρηματικές επιλογές τους με στόχο την αριστοποίηση της παραγωγής ή την ελαχιστοποίηση του κόστους τους, λαμβάνοντας υπόψη τα διαφορετικά επίπεδα εισροών και εκροών που μπορεί να επιλέξουν. Δηλαδή, η βασική υπόθεση της νέο-κλασικής θεωρίας είναι ότι οι καταναλωτές επιζητούν μεγιστοποίηση της χρησιμότητας, ενώ οι παραγωγοί μεγιστοποίηση του κέρδους.

Σημαντικό θέμα σ' αυτή τη θεωρία είναι η «οριακή» ανάλυση. Ο καταναλωτής εκτιμάει «πόση επιπλέον χρησιμότητα θα κερδίσει από μια επιπλέον μονάδα προϊόντος» και το συγκρίνει σε σχέση με το επιπλέον κόστος που θα έχει. Ο παραγωγός αντίστοιχα εκτιμάει το επιπλέον εισόδημα σε σχέση με το επιπλέον κόστος. Επιπρόσθετα, υποθέτει ότι μέσα σε μια αγορά είναι όλοι καλά πληροφορημένοι για τις συνθήκες που επικρατούν εκεί και δρουν με οικονομικά-ορθολογικό τρόπο. Τέλος, εξετάζει τις επιπτώσεις από τη στρατηγική που επιλέγει η κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην αγορά, όταν δεν υπάρχει τέλειος ανταγωνισμός.

Η νεοκλασική θεωρία έχει συμβάλει αναμφισβήτητα στην ανάλυση των ανταγωνιστικών αγορών, όπου υποθέτει μια διαδικασία ανταλλαγής χωρίς τριβές, με μηδενικά κόστη συναλλαγής και απόκτηση της πληροφορίας χωρίς κόστος. Ωστόσο, φαίνεται ότι η υπόθεση του μηδενικού κόστους συναλλαγής και της τέλειας πληροφόρησης δεν ισχύουν στην αγορά. Συνήθως υπάρχουν εμπόδια στη συνεργασία των ανθρώπων, που καθιστούν τις συναλλαγές τους δαπανηρές, και γι' αυτό ο ρόλος των θεσμών είναι σημαντικός.

4.2 Η θεωρία των Θεσμών

Το βασικό ερώτημα που εξετάζει η θεωρία των θεσμών είναι «ποιος είναι ο ρόλος που παίζουν οι θεσμοί στα άτομα που δραστηριοποιούνται μέσα στην αγορά και με ποιον τρόπο οι θεσμοί επηρεάζουν τις αποφάσεις των ατόμων». Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι οικονομικοί θεσμοί επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από το κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν (Τσουλφίδης, 2008). Οι θεσμοί αποτελούν το όχημα που μεταφέρει τις επιδιώξεις των μεμονωμένων ατόμων προς την κατεύθυνση που θα διευκολύνει την υλοποίησή τους (Veblen, 1961). Κατά συνέπεια, οι θεσμοί δεν αποτελούν μόνο ένα πλαίσιο, αλλά βοηθούν ουσιαστικά στις συναλλαγές που γίνονται.

Τη δεκαετία του '30, ο Robinson (1933) και ο Chamberlin (1933) δούλευαν στη θεωρία του μονοπωλιακού ανταγωνισμού που αποτέλεσε σε πολλές θεωρίες τη βάση του μανάτζμεντ και της συμπεριφοράς των επιχειρήσεων. Οι θεωρίες του μανάτζμεντ εστιάζουν στον διαχωρισμό της ιδιοκτησίας από το μανάτζμεντ στις μεγάλες επιχειρήσεις. Η μεγιστοποίηση του κέρδους, των πωλήσεων και του ρυθμού της ανάπτυξης δεν είναι οι μόνες υποθέσεις που εξετάζονται. Στα οικονομικά των συνεταιρισμών θεωρείται ως υπόθεση ότι υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ ιδιοκτησίας και μανάτζμεντ και γι' αυτό υπάρχουν και στόχοι που δεν σχετίζονται με το κέρδος. Κατά συνέπεια, πέρα από τις παραδοχές της νεοκλασικής θεωρίας για αποδοτική κατανομή των διαθέσιμων πόρων και των συντελεστών παραγωγής, υπάρχει και η κοινωνική διάσταση που επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας του συνεταιρισμού.

Η θεωρία των θεσμών επεκτείνει τη νέο-κλασική θεωρία χαλαρώνοντας τις αυστηρές της υποθέσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι βασικές υποθέσεις της νέο-κλασικής θεωρίας διατηρούνται, αλλά οι πρόσθετες υποθέσεις του μηδενικού κόστους συναλλαγής και της πλήρους πληροφόρησης δεν ισχύουν. Το κόστος συναλλαγής αφορά ολόκληρο το κόστος διαχείρισης του οικονομικού συστήματος, το οποίο επηρεάζεται από ένα πλήθος θεσμικών παραγόντων που είναι σημαντικοί για την «επίδοση της οικονομίας».

Η έλλειψη πλήρους πληροφόρησης, το κόστος συναλλαγής και η αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει τη συμπεριφορά των ατόμων είναι οι βασικοί παράγοντες που εμποδίζουν τη μεγιστοποίηση του οικονομικού αποτελέσματος και οδηγούν στην αντικατάσταση της αντίληψης για την ορθολογική δράση των ατόμων στην οικονομική τους δραστηριότητα (Στασινόπουλος, 2004).

Η νέα θεσμική θεωρία επεκτείνει το ερώτημα πώς η οικονομική δράση περιορίζεται από την κοινωνική δομή διαπιστώνοντας ότι όλα τα οικονομικά προβλήματα είναι το αποτέλεσμα της ύπαρξης σπανιότητας και της επιθυμίας των κοινωνιών για περισσότερα αγαθά και υπηρεσίες απ' ό,τι είναι δυνατόν να παραχθούν την παρούσα στιγμή» (Gunderson 1982:238).

4.3 Η θεωρία της Συμπεριφοράς

Σύμφωνα με τη θεωρία της συμπεριφοράς, που είναι ο πυρήνας της διοίκησης των συνεταιρισμών, οι συνεταιρισμοί αποτελούνται από μια ομάδα ατόμων που συνεργάζονται κάτω από ένα πλέγμα συμφωνιών (Douma & Schreuder, 2002). Η αρμονική συνεργασία των μελών συντελεί όχι μόνο στη μεγιστοποίηση των προσωπικών τους ωφελειών αλλά και του ίδιου του συνεταιρισμού. Η θεωρία της συμπεριφοράς, επίσης, στηρίζεται στον διαχωρισμό της ιδιοκτησίας από το μανάτζμεντ. Επιπλέον, ωστόσο, οι στόχοι του διευθυντή έχουν ιδιαίτερη σημασία και γι' αυτό εξετάζονται τρόποι που να εξασφαλίζουν το συμφέρον του ιδιοκτήτη, διότι αρκετές φορές αυτό παραμελείται σε σχέση με τις προσωπικές επιδιώξεις του διευθυντή στους συνεταιρισμούς. Υπάρχουν πολλές θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί, για να εξεταστούν οι μηχανισμοί λήψης αποφάσεων σε έναν οργανισμό όπως η θεωρία της πρακτόρευσης, η θεωρία του παιγνίων και η θεωρία του κόστους των συναλλαγών.

Οι επιχειρήσεις υπάρχουν, επειδή πολλές από τις λειτουργίες που χρειάζεται η κοινωνία μπορούν να γίνουν αποτελεσματικότερες από την ύπαρξη μακροχρόνιων συμβολαίων μεταξύ των ανθρώπων που κινούνται στην αγορά παρά από τις καθημερινές διαπραγματεύσεις μεταξύ των ανθρώπων. Είναι προφανές ότι η κάθε επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει πολλές διαφορετικές σχέσεις μέσω συμβολαίων με προμηθευτές, πελάτες, τράπεζες και άλλους χρηματοδοτικούς φορείς, εργαζομένους, διευθυντές και φυσικά με τον κοινωνικό περίγυρο και το οικονομικό περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Σχήμα 4.1). Οι συνεταιρισμοί έχουν δύο διαφορετικά είδη σχέσεων σε σύγκριση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις: μια σχέση συναλλαγής, όπου τα μέλη είναι ταυτόχρονα επενδυτές/ιδιοκτήτες και προμηθευτές (για παράδειγμα στους μεταποιητικούς συνεταιρισμούς) ή αγοραστές του συνεταιρισμού (στους προμηθευτικούς συνεταιρισμούς), και μια χρηματοοικονομική/ ιδιοκτησιακή σχέση.





Σχήμα 4.1: Το περιβάλλον συνεργασίας σε έναν συνεταιρισμό και σε μία ιδιωτική επιχείρηση.

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 4.1 και στα δύο μοντέλα οι ιδιοκτήτες είναι τοποθετημένοι έξω από το πλαίσιο στο οποίο οι άλλοι εμπλεκόμενοι είναι τοποθετημένοι. Στους συνεταιρισμούς τα μέλη αντιλαμβάνονται τη σχέση συναλλαγής ως πρωτίστης σημασίας. Στην περίπτωση των ιδιωτικών επιχειρήσεων η διοίκησή τους γίνεται από τους μετόχους και κύριος στόχος είναι το κέρδος.

4.4 Η θεωρία του Κόστους Συναλλαγών

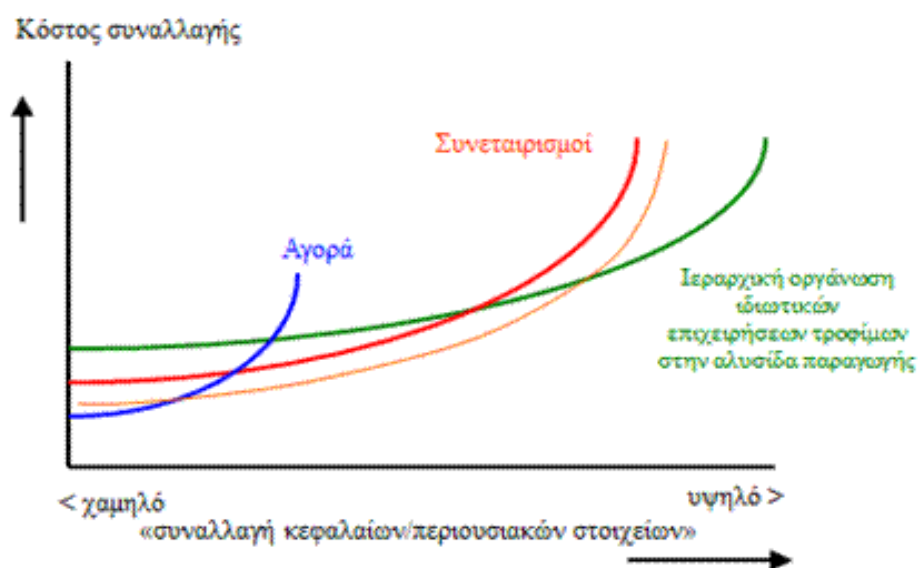
Η θεωρία του κόστους συναλλαγών βασίζεται στη θεωρία της συμπεριφοράς και στο βασικό ερώτημα «Γιατί υπάρχουν επιχειρήσεις;» Σύμφωνα με τον Coase (1937), υπάρχουν (επιχειρήσεις) επειδή δημιουργούνται κόστος στις συναλλαγές των επιχειρήσεων τα οποία διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στον προσδιορισμό των τιμών πώλησης των προϊόντων και των υπηρεσιών και κατά συνέπεια στη λειτουργία της αγοράς. Μέσα στο πλαίσιο μιας συνεργασίας, απαιτείται η δημιουργία συμβολαίων για κάθε συντελεστή παραγωγής που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις. Η κάθε μία επιχείρηση ωστόσο, έχει τη δυνατότητα να αντικαταστήσει πολλά από αυτά τα βραχυχρόνια και δαπανηρά συμφωνητικά ως προς την παρακολούθησή τους, με μακροχρόνια συμφωνητικά που στηρίζονται στην καλή συνεργασία και στην αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των συναλλασσόμενων.

Ο Hansmann (1996) εμπλούτισε τη θεωρία του κόστους συναλλαγών σε σχέση με τις μορφές ιδιοκτησίας στους συνεταιρισμούς. Σύμφωνα με τη θεωρία του, η επιχείρηση αποτελείται από ένα πλέγμα από συμβόλαια. Ο ιδιοκτήτης είναι εκείνος που είναι υπεύθυνος για τους συντελεστές παραγωγής της επιχείρησης, εκεί που δεν υπάρχουν συμβόλαια. Ο ιδιοκτήτης, επίσης, μπορεί να χρησιμοποιήσει όπως θεωρεί καλύτερα τα κεφάλαια της επιχείρησης, εφόσον εκπληρωθούν όλες οι υποχρεώσεις της επιχείρησης (residual claims). Η ιδιοκτησία, επίσης, είναι συνδεδεμένη με τα κόστη: το κόστος του να ληφθούν αποφάσεις που επηρεάζουν όλα τα μέλη, π.χ. διοικητικά κόστη και κόστη διακυβέρνησης. Ο Hansmann χρησιμοποιεί αυτή τη θεωρία, για να εξηγήσει την ύπαρξη των συνεταιρισμών.

Ο Ménard (2004, 2007) χαρακτηρίζει τους συνεταιρισμούς στη θεωρία των συναλλαγών ως μια υβριδική μορφή που συντίθεται από ένα μίγμα αυτονομίας και αλληλεξάρτησης με τρεις διαστάσεις: κοινή χρήση των πόρων, συνεργασία μέσω συμβολαίων και συνδυασμό ανταγωνισμού και συνεργασίας. Ειδικά για τους παραγωγούς, οι συνεταιρισμοί αποτελούν το όχημα, για να μειωθεί το κόστος συναλλαγής. Εκτός από το πρόβλημα του να προμηθεύεται το κάθε μέλος το προϊόν που επιθυμεί σε μονοπωλιακή τιμή, οι παραγωγοί θα πρέπει να προχωρήσουν και σε συγκεκριμένες πολυδάπανες επενδύσεις. Αυτά τα κόστη (π.χ. η αγορά μηχανημάτων) είναι συγκεκριμένα και απαραίτητα να γίνουν από το κάθε μέλος. Ο διάσημος γεωργοοικονομολόγος Glenn Johnson παρουσίασε πώς το σταθερό κόστος επηρεάζει τη συνάρτηση παραγωγής και τις αποφάσεις των παραγωγών. Αντιλαμβανόμενοι ότι οι συντελεστές παραγωγής δεν είναι τέλειοι ούτε απεριόριστοι, οι παραγωγοί δεν μπορούν να αγοράσουν ή να πωλήσουν πρώτες ύλες σε χρονικό ορίζοντα μεγα-

λύτερο της μιας καλλιεργητικής περιόδου με την ίδια τιμή. Κατά συνέπεια, οι μεμονωμένοι παραγωγοί συνεχίζουν την παραγωγή τους, παρά τις μεγάλες διακυμάνσεις στα κέρδη τους, αλλά είναι πιο ευάλωτοι στην καιροσκοπική συμπεριφορά των αγοραστών των προϊόντων τους.

Οι σχέσεις συναλλαγής μεταξύ των παραγωγών και των υπόλοιπων κρίκων της παραγωγικής αλυσίδας διαρκούν συνήθως πολλά χρόνια και είναι αρκετά πολύπλοκες. Αυτό σημαίνει ότι η διάλυση μιας σχέσης κρύβει ένα σημαντικό κόστος και οι συνέπειες δεν είναι πάντα εύκολο να προβλεφθούν και να υπολογιστούν. Οι συναλλασσόμενοι μπορεί να χρησιμοποιήσουν την ισχύ τους καιροσκοπικά. Κατά συνέπεια είναι δύσκολο να προβλέψει κάποιος εάν το άλλο μέρος θα προβεί σε τέτοια συμπεριφορά και σε ποιον βαθμό. Πάντως, όπως φαίνεται και στο σχήμα 4.2, τα κόστη συναλλαγής είναι χαμηλότερα για τους συνεταιρισμούς απ' ό,τι για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις.



Σχήμα 4.2: Η απεικόνιση του κόστους συναλλαγής στους συνεταιρισμούς.

Πολύ σημαντικός είναι και ο έλεγχος που πρέπει να ασκείται στις συναλλαγές που γίνονται μεταξύ των μελών και του συνεταιρισμού. Από τη μεριά της διοίκησης, οι διευθυντές μπορεί να αγνοήσουν τις ανάγκες του συνεταιρισμού ή των μελών στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν τους προσωπικούς τους στόχους και τις προτεραιότητές τους. Κατ' αναλογία και τα μέλη στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν τους προσωπικούς τους στόχους και να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους, τείνουν να προτάξουν το ίδιο όφελος (free-riding). Σ' αυτές τις περιπτώσεις, η εφαρμογή ενός μηχανισμού ελέγχου, αν και μπορεί να οδηγήσει μερικά μέλη να κρατήσουν μια αρνητική στάση απέναντι στον συνεταιρισμό, βοηθάει στην εύρυθμη λειτουργία του συνεταιρισμού (Hogeland, 2006· Nilsson et al., 2009· Bijman & Wollni, 2009· Nilsson et al., 2012).

4.5 Θεωρία της Πρακτόρευσης

Η θεωρία της πρακτόρευσης θέτει το εξής ερώτημα: πώς μπορεί ένα συμβόλαιο (ή μια οργανωτική μορφή) και τα σχετικά κίνητρα ή/και οι ελεγκτικοί μηχανισμοί να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των συμμετεχόντων; Η θεωρία αρχικά αναπτύχθηκε, προκειμένου να περιγράψει τις σχέσεις μεταξύ του εργοδότη (principal) και του πράκτορα (agent). Στους συνεταιρισμούς, τα μέλη είναι οι εργοδότες και ο διευθυντής ο πράκτορας (Douma & Schreuder, 2002). Η φύση της συνεργασίας σχετίζεται με το γεγονός ότι ο πράκτορας (agent) παίρνει αποφάσεις για λογαριασμό του εργοδότη (principal), και αυτές οι αποφάσεις επηρεάζουν τα συμφέροντα του εργοδότη.

Η θεωρία της πρακτόρευσης ταιριάζει με το γενικότερο μοντέλο του συνεταιρισμού ως πλέγμα από συμβόλαια. Υπάρχουν πολλαπλά επίπεδα σχέσεων μεταξύ μελών, διευθυντών, προσωπικού, μελών διοικητικού συμβουλίων κ.λπ. Αυτά τα συμβόλαια καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό, για παράδειγμα, τις σχέσεις μεταξύ των μελών, της διοίκησης και των εξωτερικών συνεργατών. Το κόστος του συντονισμού της διοίκησης (κυρίως προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι διευθυντές δουλεύουν για το συμφέρον των μελών) είναι από τα πιο σημαντικά (Klein et al.1997· Richards et al., 1998).

Προκειμένου να μειωθεί το κόστος της πρακτόρευσης, υπάρχουν τρία βασικά οργανωτικά μοντέλα που εμφανίζονται στους συνεταιρισμούς της Ευρώπης. Το πρώτο είναι το παραδοσιακό μοντέλο (traditional model), όπου τα μέλη εκλέγουν και συμμετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο. Στο δεύτερο μοντέλο (management model) το διοικητικό συμβούλιο απαρτίζεται από επαγγελματίες που είναι υπεύθυνοι για τη διοίκηση του συνεταιρισμού και, τέλος, στο τρίτο μοντέλο (corporation model) συνυπάρχουν και συναποφασίζουν τα μέλη του συνεταιρισμού που είναι και μέλη του διοικητικού συμβουλίου μαζί με ειδικούς επιστήμονες για τη στρατηγική που θα ακολουθήσει ο συνεταιρισμός. Η κύρια διαφορά που έχει το παραδοσιακό μοντέλο από τα άλλα δύο είναι ότι, αν και τυπικά το διοικητικό συμβούλιο είναι αυτό που λαμβάνει τις αποφάσεις, σε μεγάλο βαθμό, ειδικά στους μεταποιητικούς συνεταιρισμούς που έχουν προσανατολισμό στην αγορά, οι διευθυντές είναι επαγγελματίες που έχουν πλεονέκτημα γνώσεων της αγοράς σε σχέση με τα μέλη του συνεταιρισμού και αυτό κάνει δύσκολο τον έλεγχο των κινήσεών τους από τα διοικητικά συμβούλια.

4.6 Η Οικονομική Θεωρία των Συνεταιρισμών

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή του κεφαλαίου, ο συνεταιρισμός είναι μία συνεργασία ατόμων που έχει σχεδιαστεί, για να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους των μελών μέσα στο πλαίσιο της λειτουργίας της αγοράς. Η προστιθέμενη αξία που προσδίδει ο συνεταιρισμός προέρχεται από τη δημιουργία ωφελειών προς τα μέλη, που δεν θα μπορούσαν να είχαν επιτευχθεί, εάν τα μέλη δρούσαν μόνα τους στην αγορά. Κατά συνέπεια, ο συνεταιρισμός θα πρέπει να έχει και την επιχειρηματική διάσταση σε δύο διαφορετικά επίπεδα: να λειτουργεί σκεπτόμενος το δικό του όφελος και σκεπτόμενος το όφελος των μελών του. Γι' αυτό οι συνεταιρισμοί διαφέρουν από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Οι στόχοι των μελών είναι προϋπόθεση για τη συνέχιση της λειτουργίας του συνεταιρισμού. Είναι, λοιπόν, πολύ σημαντικό να συνδυαστούν αυτοί οι δύο στόχοι. Για να παραμείνει δυνατός ο συνεταιρισμός, είναι εξαιρετικά σημαντικό να κατανοήσουν τα μέλη γιατί είναι σημαντικό να υπάρχουν συνεταιρισμοί. Ποια είναι η προστιθέμενη αξία που προκύπτει από τους συνεταιρισμούς; Γιατί θα πρέπει το κάθε μέλος να συνεργαστεί μετά υπόλοιπα, για να μεγιστοποιήσει τα προσωπικά του οφέλη; Οι απαντήσεις σχετίζονται με τη διαπίστωση ότι η συνεργασία έχει νόημα σε όλες εκείνες τις περιπτώσεις όπου ένα μεγαλύτερο σχήμα έχει σημαντικότερες ευκαιρίες στην αγορά και μεγαλύτερη επιχειρηματική ευελιξία απ' ό,τι ένα μικρότερο σχήμα. Η συνεργασία έχει νόημα μόνο, εφόσον τα μέλη γίνονται δυνατότερα.

Για να μελετηθούν οι προϋποθέσεις δημιουργίας εύρωστων συνεταιρισμών, η οικονομική θεωρία κινείται πάνω σε δύο βασικούς άξονες. Ο πρώτος άξονας αφορά στη θεωρία της διαπραγματευτικής δύναμης και συγκρίνει τις δυνατότητες που διαθέτουν τα μέλη ως άτομα με τις δυνατότητες που αποκτούν, επειδή συμμετέχουν σε έναν συνεταιρισμό. Ο δεύτερος άξονας αναφέρεται στη θεωρία του κόστους και σχετίζεται με τις οικονομίες κλίμακας, οι οποίες επιτυγχάνονται αφενός με τη συνένωση των οικονομικών δυνάμεων των μεμονωμένων ατόμων και αφετέρου με τη μεγέθυνση των συνεταιρισμών (Ηρακλέους, 2007). Στη συνέχεια, θα αναλυθεί διεξοδικά ο ρόλος του κάθε άξονα.

Η οικονομική θεωρία που έχει αναπτυχθεί σχετικά με τη διαπραγματευτική δύναμη βασίζεται στη θεωρία του τέλει ανταγωνισμού, στη θεωρία του μονοπωλίου - μονοψωνίου και στη θεωρία του διμερούς μονοπωλίου. Η οικονομική θεωρία που έχει αναπτυχθεί σχετικά με τις οικονομίες κλίμακας βασίζεται στη θεωρία του κόστους συναλλαγών.

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν μερικά βασικά χαρακτηριστικά των διαφορετικών μορφών λειτουργίας της ελεύθερης αγοράς με έμφαση στον τέλει ανταγωνισμό.

4.7 Διάρθρωση της Αγοράς

Η κατηγοριοποίηση της αγοράς βασίζεται σε δύο κριτήρια:

- τον αριθμός των πωλητών και των αγοραστών και
- τον βαθμό ομοιογένειας του προσφερόμενου αγαθού.

Η ύπαρξη ή η απουσία των παραπάνω χαρακτηριστικών διακρίνει τα διαφορετικά είδη της αγοράς: τον τέλειο ανταγωνισμό και τον ατελή, του οποίου επιμέρους μορφές κατά σειρά φθίνουσας τελειότητας είναι ο μονοπωλιακός ανταγωνισμός, το ολιγοπώλιο και ολιγοψώνιο και το μονοπώλιο και μονοψώνιο (Besanko & Braeutigam, 2009).). Στον πίνακα 4.1 αναφέρονται τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά κάθε είδους κυριότερα χαρακτηριστικά της κάθε κατηγορίας:

| | ΜΟΝΟΠΩΛΙΟ | ΟΛΙΓΟΠΩΛΙΟ | ΠΛΗΡΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ | ΜΟΝΟΠΩΛΙΑΚΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ |
|--|--------------------------|-------------------------|---------------------|---------------------------|
| Πλήθος Ανταγωνιστών | Κανένας | Μικρό | Μεγάλο | Περιορισμένο |
| Μέγεθος Ανταγωνιστών | Δεν υπάρχουν | Μεγάλο | Μικρό | Περιορισμένο |
| Μοναδικότητα Προϊόντος (Διαφοροποίηση) | Απόλυτη | Μερική | Καμία | Σημαντική |
| Ελαστικότητα Ζήτησης | Ανεξάρτητη από το Προϊόν | Εξαρτάται από το προϊόν | Εντελώς Ελαστική | Ανεξάρτητη |
| Έλεγχος Τιμών | Πλήρης | Μερικός | Κανένας | Μερικός |

Πίνακας 4.1 Τα χαρακτηριστικά των διαφορετικών δομών της αγοράς

- A. **Τέλειος ανταγωνισμός:** είναι η αγορά στην οποία παρατηρείται γενικά σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό ισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης και ειδικότερα δεν ασκείται η παραμικρή επίδραση στον σχηματισμό της τιμής είτε από την πλευρά του κάθε πωλητή είτε από την πλευρά του κάθε αγοραστή. Οι αγορές του τέλειου ανταγωνισμού χαρακτηρίζονται από τέσσερα στοιχεία: ο κλάδος είναι κατακερματισμένος, οι επιχειρήσεις παράγουν μη διαφοροποιημένα προϊόντα, οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για τις τιμές που χρεώνουν όλοι οι πωλητές στην αγορά και, τέλος, ο κλάδος χαρακτηρίζεται από ίσες ευκαιρίες πρόσβασης στους παραγωγικούς πόρους.
- B. **Μονοπωλιακός ανταγωνισμός:** αυτή η αγορά εμφανίζει τα ίδια χαρακτηριστικά με εκείνα του τέλειου ανταγωνισμού. Η μόνη διαφορά είναι ότι το προσφερόμενο αγαθό από τους ποικίλους πωλητές είναι διαφοροποιημένο (ανομοιογενές), πράγμα που μπορεί να γίνει αντιληπτό από τον καταναλωτή. Κατά συνέπεια, οι μεμονωμένοι πωλητές δεν μπορούν να επηρεάσουν την αγορά ενός αγαθού και επιπρόσθετα το αγαθό θεωρείται διαφοροποιημένο από τους καταναλωτές είτε ως προς τη φύση είτε ως προς τον τρόπο εμπορίας, τυποποίησης, συσκευασίας κ.λπ. Τα αγαθά που προσφέρονται από τις επιχειρήσεις του κλάδου είναι στενά υποκατάστατα αλλά όχι τέλεια υποκατάστατα μεταξύ τους (π.χ. εστιατόρια, καταστήματα ειδών ένδυσης κ.λπ.).
- C. **Ολιγοπώλιο – Ολιγοψώνιο:** είναι η αγορά που έχει λίγες αλλά σχετικά μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν στην αγορά ομοιογενή ή διαφοροποιημένα αγαθά και έχουν αλληλεξάρτηση (και μάλιστα συνήθως μεγάλη) μεταξύ τους. Δηλαδή ο ένας πωλητής επηρεάζει τον άλλον κατά τη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων. Ολιγοψώνιο είναι η μορφή της αγοράς στην οποία υπάρχουν λίγοι και σχετικά μεγάλοι αγοραστές (δηλαδή είναι λίγοι αυτοί που ψωνίζουν) που ζητούν ένα αγαθό, είτε ομοιογενές είτε διαφοροποιημένο, και έχουν μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ τους ως προς τις αποφάσεις και τις ενέργειές τους.
- D. **Μονοπώλιο - Μονοψώνιο:** Είναι η μορφή της αγοράς στην οποία υπάρχει μόνο ένας πωλητής στην αγορά. Αποτελεί τον αντίποδα του τέλειου ανταγωνισμού. Μονοψώνιο είναι η αγορά στην οποία υπάρχει μόνο ένας αγοραστής που αγοράζει ένα αγαθό. Συναντάται πολύ σπάνια στην πράξη. Στο μονοψώνιο, ο παραγωγός γίνεται ο πιο αδύναμος κρίκος της εφοδιαστικής αλυσίδας και κατά συνέπεια τείνει να μειώνει τη διαπραγματευτική ισχύ του (Key & Runsten, 1999· MacDonald et al., 2004).
- E. **Διμερές μονοπώλιο:** είναι μια ειδική περίπτωση διάρθρωσης της αγοράς (σπάνια), κατά την οποία κυριαρχεί στην αγορά ένας πωλητής και ένας αγοραστής κάποιου αγαθού. Παράδειγμα διμερούς μονοπωλίου: ο μονοπωλητής είναι ένας συνεταιρισμός εμπορίας γάλακτος μιας ορισμένης περιοχής και ο μονοψωνητής είναι μια μοναδική βιομηχανία γάλακτος της περιο-

χής. Ο καθορισμός της τιμής του προϊόντος είναι προϊόν διαπραγματεύσεως. Κατά συνέπεια, η διαπραγματευτική δύναμη του καθενός από τα δύο μέρη είναι καθοριστική για την εξασφάλιση ευνοϊκότερης τιμής για τον πωλητή ή για τον αγοραστή.

Με τη βοήθεια των χαρακτηριστικών της αγοράς θα αναλυθούν στη συνέχεια η σημασία της διαπραγματευτικής δύναμης και των οικονομικών κλίμακας.

4.8 Διαπραγματευτική Δύναμη

Η διαπραγματευτική δύναμη στους συνεταιρισμούς αναφέρεται στη δυνατότητα της διοίκησης του συνεταιρισμού να καθορίσει τους όρους συνεργασίας με τρίτους και στα οφέλη που προκύπτουν για τα μέλη και για τον ίδιο τον συνεταιρισμό από τις συναλλαγές που πραγματοποιεί ο συνεταιρισμός με αγοραστές ή/και πωλητές προϊόντων και υπηρεσιών.

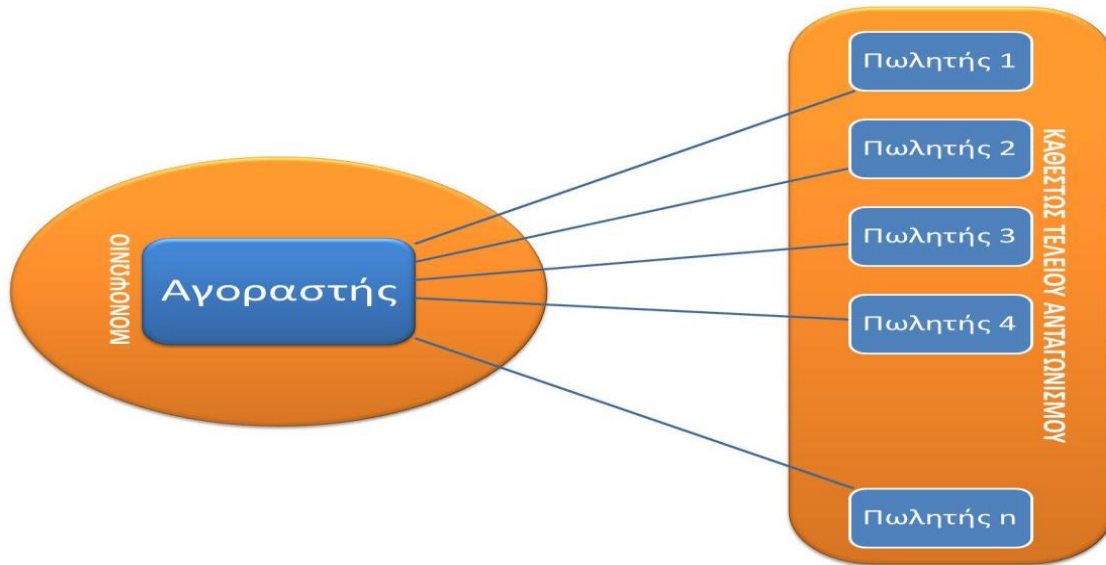
Σύμφωνα με τον G.W. Ladd (1964: 14) και τον Παπαγεωργίου (2015: 75-76) η διαπραγματευτική δύναμη διακρίνεται σε δύο μορφές, τη «συνυπαρξιακή» και την «επιθετική». Η πρώτη μορφή είναι μια πιο ήπια μορφή συνεργασίας, όπου και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη (ο συνεταιρισμός και ο προμηθευτής εφοδίων ή ο αγοραστής των προϊόντων) διαμορφώνουν από κοινού τις τιμές των αγαθών με αμοιβαίο όφελος και για τους δύο. Η «επιθετική» μορφή διαπραγματευτικής δύναμης δεν χαρακτηρίζεται από τη συνεργασία των συμβαλλομένων. Ο πιο δυνατός (μονοπώλιο / μονοψώνιο ή ολιγοπώλιο / ολιγοψώνιο) αναγκάζει τον πιο αδύναμο να δεχτεί τους όρους του. Φυσικά, όσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη του πιο δυνατού μέρους τόσο μεγαλύτερη ευκολία έχει να επιβάλλει τους όρους του κατά τη διάρκεια της διαπραγματεύσεως.

Στην περίπτωση ύπαρξης της «συνυπαρξιακής» μορφής διαπραγματευτικής δύναμης μεταξύ του συνεταιρισμού και του συμβαλλομένου με τον συνεταιρισμό, τα οφέλη που έχει ο συνεταιρισμός και τα μέλη του είναι πολλαπλά και σε πολλά επίπεδα. Ένα από τα κυριότερα, όμως, είναι ότι εξασφαλίζεται η παρουσία των παραγωγών στην αγορά με αξιοπρεπείς όρους.

Στην περίπτωση ύπαρξης της «επιθετικής» μορφής διαπραγματευτικής δύναμης μεταξύ του συνεταιρισμού και του συμβαλλομένου με τον συνεταιρισμό, η θέση του συνεταιρισμού εξαρτάται από το εάν είναι ο δυνατός ή ο αδύνατος κρίκος αυτής της σχέσης. Εάν ο συνεταιρισμός είναι πιο ισχυρός από το άλλο συμβαλλόμενο μέρος, τότε μπορεί να πετύχει σημαντικά οφέλη για τα μέλη του και για τον ίδιο. Εάν όμως ο συνεταιρισμός είναι ο αδύναμος κρίκος της συνεργασίας, τότε δυστυχώς τα οφέλη που προκύπτουν για τον ίδιο, αλλά κυρίως για τα μέλη του, είναι περιορισμένα και δυσδιάκριτα. Τα οικονομικά οφέλη μειώνονται και ο συνεταιρισμός αναγκάζεται να συμπίεσει τα κόστη του ή/και να βελτιώσει την οργάνωση, τη διοίκηση και τη στρατηγική που ακολουθεί. Αυτή, όμως, η προσπάθεια απαιτεί χρόνο και βοήθεια από εξειδικευμένα στελέχη, προκειμένου να αντιστραφεί εγκαίρως το αρνητικό κλίμα που δημιουργείται μεταξύ των μελών και οδηγεί σε μείωση της εμπιστοσύνης, της αμοιβαιότητας και της πίστης των μελών προς τον συνεταιρισμό.

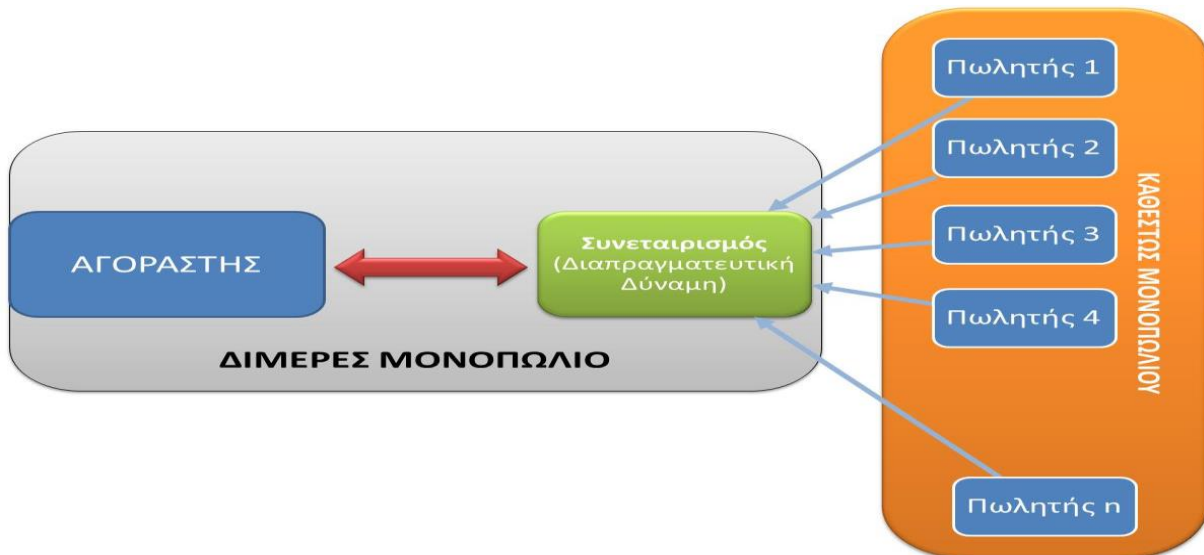
Σύμφωνα με τον οικονομολόγο John Galbraith, όταν σε μια εμπορική συναλλαγή το ένα μέρος συναλλάσσεται υπό καθεστώς είτε μονοπωλίου είτε μονοψωνίου και το άλλο μέρος συναλλάσσεται υπό καθεστώς τέλει ανταγωνισμού, τότε αναπόφευκτα το μέρος που συναλλάσσεται υπό καθεστώς μονοπωλίου ή μονοψωνίου κατέχει την κυρίαρχη θέση, έχει πολύ μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη και μπορεί εύκολα να επιβάλλει τις τιμές των αγαθών ή των υπηρεσιών. Αντίθετα, το άλλο μέρος που συναλλάσσεται υπό συνθήκες τέλει ανταγωνισμού, βρίσκεται σε πλήρη αδυναμία και οι διαπραγματευτικές του δυνατότητες είναι πολύ μικρές.

Στην περίπτωση των μεμονωμένων παραγωγών που δεν συμμετέχουν σε κάποιον συνεταιρισμό, η μοναδική δυνατότητα που έχουν (ως πωλητές) να αντιμετωπίσουν τις μονοψωνιακές πιέσεις του αγοραστή και κατά συνέπεια να μπορέσουν να διαπραγματευτούν τις τιμές των προϊόντων τους, που υποχρεωτικά πωλούν στον μοναδικό αγοραστή, είναι να δημιουργήσουν έναν φορέα που θα αναλάβει την από κοινού διαχείριση όλης της ποσότητας των προϊόντων, όπως για παράδειγμα ένας συνεταιρισμός. Ο συνεταιρισμός έχει τη δυνατότητα να διαπραγματευτεί με τον αγοραστή με καλύτερους όρους, επειδή εκπροσωπεί όλους τους παραγωγούς. Το μέγεθος του συνεταιρισμού αναγκάζει τον αγοραστή να συζητήσει υπό άλλους όρους με τον συνεταιρισμό το επίπεδο των τιμών των προϊόντων των μελών. Μ' αυτόν τον τρόπο ανατρέπεται η μειονεκτική θέση των παραγωγών στην αλυσίδα παραγωγής. Η αγορά του συγκεκριμένου προϊόντος μετατρέπεται σε διμερές μονοπώλιο, στο οποίο η θέση των παραγωγών καθίσταται περισσότερο ευνοϊκή (Ηρακλέους, 2007). Στο παρακάτω Σχήμα 4.4 απεικονίζεται η αγορά στην οποία ο αγοραστής λειτουργεί υπό συνθήκες μονοψωνίου και οι πωλητές - παραγωγοί (n σε αριθμό) υπό συνθήκες τέλει ανταγωνισμού. Ο αγοραστής κατέχει δεσπόζουσα θέση στην αγορά και επιβάλλει στους πωλητές τις τιμές που επιθυμεί.



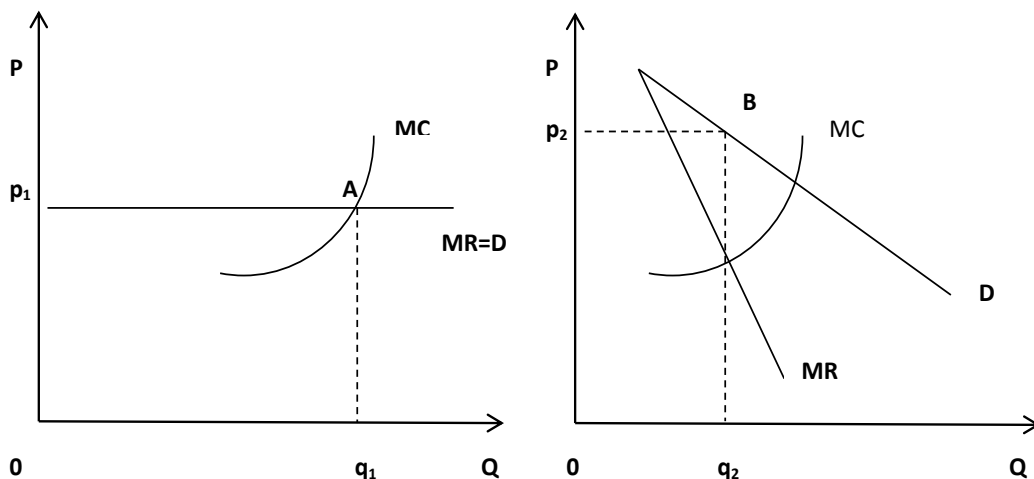
Σχήμα 4.4 Σχηματική Αναπαράσταση Μονοπωλίου (βασισμένο στον Ηρακλέους, 2007, σελ. 233).

Οι πωλητές - παραγωγοί προκειμένου να ανατρέψουν τη δυσμενή θέση στην οποία βρίσκονται λόγω του μονοπωλίου του αγοραστή, δημιουργούν ένα συνεταιρισμό. Με τη βοήθεια του συνεταιρισμού καταφέρνουν να αποκτήσουν διαπραγματευτική δύναμη μεταπηδώντας από το καθεστώς του τέλειου ανταγωνισμού στο καθεστώς του διμερούς μονοπωλίου Σχήμα 4.5, με σημαντικά πλεονεκτήματα για τους ίδιους (Ηρακλέους, 2007).



Σχήμα 4.5 Αλλαγή της δομής της αγοράς λόγω της εμφάνισης του συνεταιρισμού (Βασισμένο στον Ηρακλέους, 2007, σελ. 233)

Στα παρακάτω σχήματα παρουσιάζεται διαγραμματικά η συμβολή της διαπραγματευτικής δύναμης στα έσοδα των παραγωγών. Στα Σχήματα 4.6 και 4.7 απεικονίζονται το οριακό κόστος (MC), η οριακή πρόσοδος (MR), η καμπύλη ζήτησης (D), οι ποσότητες (Q) και οι τιμές (P) σε συνθήκες τέλειου ανταγωνισμού (Σχήμα 4.6) και μονοπωλίου (Σχήμα 4.7).



Σχήμα 4.6 Συνθήκες τέλειου ανταγωνισμού. **Σχήμα 4.7** Συνθήκες Μονοπωλίου.

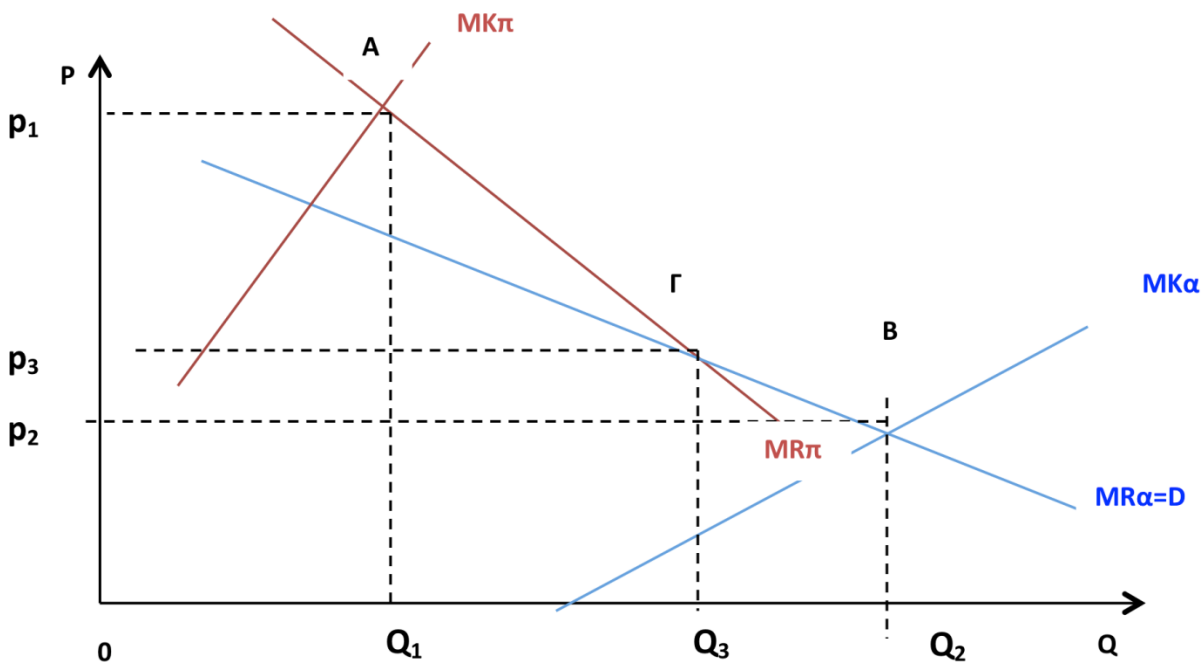
Σύμφωνα με τον Ηρακλέους (2007: 234-235), στον τέλειο ανταγωνισμό (Σχήμα 4.6) η καμπύλη της ζήτησης (D) είναι παράλληλη με τον οριζόντιο άξονα και συμπίπτει με την καμπύλη της οριακής προσόδου (MR) και το μέσο κόστος (AC) ισούται με την τιμή (P). Ισορροπία επιτυγχάνεται στο σημείο A, όπου η καμπύλη της οριακής προσόδου συμπίπτει με την καμπύλη του οριακού κόστους. Στο μονοπώλιο (Σχήμα 4.7) η καμπύλη της οριακής προσόδου (MR) έχει κλίση από πάνω προς τα κάτω και βρίσκεται αριστερότερα από την καμπύλη της ζήτησης (D) και το μέσο κόστος (AC) είναι μικρότερο από την τιμή ($AC < P$). Η ισορροπία επιτυγχάνεται στο σημείο B, το οποίο ορίζεται από την τομή της καμπύλης της ζήτησης με την κάθετη στον οριζόντιο άξονα που διέρχεται από το σημείο τομής των καμπυλών του οριακού κόστους και της οριακής προσόδου.

Στο Σχήμα 4.6, που απεικονίζεται η περίπτωση κατά την οποία οι παραγωγοί λειτουργούν μέσα σ' ένα σύστημα τέλειου ανταγωνισμού, η τιμή διαμορφώνεται στο επίπεδο P_1 . Στο Σχήμα 4.7, που παρουσιάζεται η περίπτωση κατά την οποία οι παραγωγοί λειτουργούν σε καθεστώς μονοπωλίου, η τιμή διαμορφώνεται στο επίπεδο P_2 που βρίσκεται στο υψηλότερο σημείο, δηλαδή η τιμή που επιτυγχάνουν για το προϊόν τους σε συνθήκες μονοπωλίου είναι καταφανώς υψηλότερη από την τιμή που επιτυγχάνουν σε συνθήκες τέλειου ανταγωνισμού ($P_2 > P_1$).

Το διμερές μονοπώλιο αναλύεται με τη βοήθεια του Σχήματος 4.8. Ο συνεταιρισμός στον οποίο εντάσσονται όλοι οι παραγωγοί και λειτουργεί ως ένας πωλητής, μεγιστοποιεί τα έσοδά του στην τιμή P_1 , όπου η οριακή της πρόσοδος (MRπ) ισούται με το οριακό της κόστος (MKπ). Από τη μεριά του μονοπωλίου ο μοναδικός αγοραστής μεγιστοποιεί τα έσοδά του στην τιμή P_2 , όπου η οριακή πρόσοδος του (MRα) ισούται με το οριακό του κόστος (MKα). Οι πιο πάνω τιμές, στις οποίες ο πωλητής και ο αγοραστής μεγιστοποιούν τα έσοδά τους για συγκεκριμένες ποσότητες προϊόντων δεν είναι δυνατόν να ισχύσουν.

Η τιμή που τελικά θα διαμορφωθεί, θα προέλθει μέσα από διαπραγματεύσεις, τις οποίες θα κάνει ο συνεταιρισμός με τον αγοραστή. Η τιμή θα οριστεί μέσα στα όρια των τιμών P_1 και P_2 και θα προσεγγίζει την τιμή p_3 , όπου η οριακή πρόσοδος του αγοραστή ισούται με το οριακό κόστος του πωλητή.

Οι τιμές που επιτυγχάνονται στο διμερές μονοπώλιο πλησιάζουν τις τιμές που διαμορφώνονται στην ελεύθερη ανταγωνιστική αγορά. Για να είναι αποτελεσματικό, όμως, το διμερές μονοπώλιο για τους παραγωγούς, θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι πληρούνται οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την άσκηση αποτελεσματικής διαπραγματευτικής δύναμης.



Σχήμα 4.8 Απλοποιημένη απεικόνιση διμερούς μονοπωλιακής αγοράς.

4.8.1 Προϋποθέσεις Άσκησης Διαπραγματευτικής Δύναμης από τον Συνεταιρισμό

Για να ασκηθεί αποτελεσματικά από τον συνεταιρισμό η διαπραγματευτική δύναμη, θα πρέπει να πληρούνται και διάφορες προϋποθέσεις που σχετίζονται με τη φύση του προϊόντος (ευπάθεια, εποχικότητα), τις υποδομές του συνεταιρισμού (το μέγεθος, το προσωπικό, η ύπαρξη εναλλακτικών τρόπων προώθησης των προϊόντων και οι εγκαταστάσεις του συνεταιρισμού) και τη δομή της αγοράς (είδος ανταγωνισμού, αναγνωρισιμότητα του προϊόντος, δυνατότητα περιορισμού της προσφοράς).

Όμως, δεν αρκεί η εξασφάλιση των παραπάνω συστατικών για την άσκηση της διαπραγματευτικής δύναμης. Πρέπει να υπάρχει και η εσωτερική δυνατότητα του συνεταιρισμού, που σχετίζεται με τη διοίκηση και το κοινωνικό κεφάλαιο του συνεταιρισμού. Σύμφωνα με Παπαγεωργίου (2015: 76-78), τα βασικότερα χαρακτηριστικά είναι τα ακόλουθα:

- **Η χαρισματική ηγεσία:** ο διευθυντής πρέπει να είναι άνθρωπος επικοινωνιακός, που να εμπνέει εμπιστοσύνη και να μπορεί να χειρίζεται τις δυσκολίες που προκύπτουν. Να είναι δίκαιος και να μπορεί να συμβιβάζει τις απόψεις των μελών και των υπαλλήλων του συνεταιρισμού.
- **Η ικανότητα σχεδιασμού** από τη διοίκηση της κατάλληλης στρατηγικής που θα ακολουθήσει ο συνεταιρισμός.
- **Ύπαρξη σημαντικού κοινωνικού κεφαλαίου** (πίστη, αμοιβαιότητα, εμπιστοσύνη) από τα μέλη προς τον συνεταιρισμό.
- **Διασφάλιση τήρησης των συμφωνουμένων:** τα μέλη θα πρέπει να δεσμεύονται ότι θα παράδουν τα προϊόντα τους στον συνεταιρισμό, για να μπορεί να εξασφαλίσει ο συνεταιρισμός συγκεκριμένη ποσότητα προϊόντων, χωρίς υπαναχωρήσεις.
- **Καθετοποίηση μονάδας:** όταν ο συνεταιρισμός μπορεί να καθετοποιηθεί ή μπορεί να αναλάβει ο ίδιος τη διανομή και πώληση των προϊόντων του αυξάνεται η διαπραγματευτική του δύναμη (π.χ. βραχείες αλυσίδες).
- **Μεταβίβαση δικαιωμάτων:** τα μέλη οφείλουν να μεταβιβάζουν στη διοίκηση του συνεταιρισμού το δικαίωμα διαχείρισης των προϊόντων τους για λογαριασμό τους. Η μεταβίβαση δικαιωμάτων αποτελεί τη βάση για αποτελεσματική διαπραγμάτευση.
- **Οικονομική επιφάνεια** του συνεταιρισμού: η καλή οικονομική κατάσταση του συνεταιρισμού είναι απαραίτητη, για να έχει ευελιξία και για να μην έχει εξασθενημένη διαπραγματευτική

δύναμη. Επιπλέον, βοηθάει στην καλή σχέση μεταξύ των μελών και του συνεταιρισμού, επειδή μπορεί ο συνεταιρισμός να εξοφλεί εγκαίρως τα μέλη του και να κερδίζει την εμπιστοσύνη τους.

4.8.2 Δυσκολίες Άσκησης Διαπραγματευτικής Δύναμης από τον Συνεταιρισμό

Πολλές φορές, αν και πληρούνται σε ικανοποιητικό βαθμό οι προαναφερθείσες προϋποθέσεις για την άσκηση ισχυρής διαπραγματευτικής δύναμης, παρατηρούνται δυσκολίες στην άσκησή της που οφείλονται σε εξωγενείς παράγοντες (Παπαγεωργίου, 2015: 78-80).

- **Συσπείρωση μελών:** η πρωταρχική δυσκολία στην άσκηση της διαπραγματευτικής δύναμης προκύπτει από την ανάγκη συγκέντρωσης μεγάλου αριθμού μελών (και αντιστοίχων ποσοτήτων) και διαφύλαξης της ενότητας στον συνεταιρισμό. Το μεγάλο μέγεθος του συνεταιρισμού (από άποψη ποσότητας που διαχειρίζεται) αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα, διότι αναλογικά συμβαδίζει με το μέγεθος της διαπραγματευτικής δύναμης. Ωστόσο, υπάρχει και μια δυσκολία, εάν ο συνεταιρισμός μεγαλώσει ξαφνικά σε σημαντικό βαθμό. Όσο ο αριθμός των μελών αυξάνει, τόσο οι αποκλίσεις των επιμέρους χαρακτηριστικών των μελών διευρύνονται και είναι δύσκολο να συγκλίνουν οι στόχοι των συνεταιρισμού με τις επιδιώξεις και τις προτεραιότητες όλων των μελών.
- **Ανομοιογένεια μεταξύ των παραγωγών:** εάν τα μέλη του συνεταιρισμού έχουν σημαντικές διαφορές ως προς το μέγεθος των γεωργικών τους επιχειρήσεων, θα αντιμετωπίσουν και μεγάλες διαφορές σε σημαντικά χαρακτηριστικά, όπως είναι το κόστος παραγωγής τους λόγω διαφορετικών αποδόσεων ή ποικιλίας παραγωγικών συνδυασμών ή και ικανότητας των παραγωγών. Επίσης, οι ποιότητες των προϊόντων μπορεί να διαφέρουν ή το μεταφορικό τους κόστος προς το σημείο συγκέντρωσης της παραγωγής. Κατά συνέπεια, μπορεί κάποιοι παραγωγοί να παραμένουν κερδοφόροι με χαμηλότερες τιμές, ενώ κάποιοι άλλοι να μην είναι. Αυτή η διαφορά αποτελεί τροχοπέδη στον συνεταιρισμό, αφού δημιουργεί παραγωγούς με διαφορετικές απαιτήσεις και βαθμό ευελιξίας. Το αποτέλεσμα είναι ο προσανατολισμός μερικών μελών σε εξωσυνεταιριστικές ατομικές διαπραγματεύσεις.
- **Αντιδράσεις μελών:** η προσπάθεια προσέγγιση νέων μελών στους κόλπους του συνεταιρισμού με απώτερο στόχο την αύξηση του μεγέθους του μέσω της στρατηγικής της ιδιαίτερης μεταχείρισης προς τα νέα μέλη μπορεί να απογοητεύσει τα υπάρχοντα μέλη που απολαμβάνουν οριακή μόνο ωφέλεια και να τα εξωθήσει σε αποχώρηση, για να απολαύσουν τα προνόμια των μη-μελών. Εάν όμως η αποχώρηση παλαιών μελών πάρει διαστάσεις, τότε μέλη και μη μέλη επανέρχονται στη δυσάρεστη γι' αυτά αφετηρία της περιορισμένης έως ανύπαρκτης διαπραγματευτικής δύναμης καθενός.
- **Παλαιότεροι δεσμοί των μελών με προμηθευτές ή αγοραστές:** ο συνεταιρισμός έχει την έδρα του στην ίδια περιοχή όπου δραστηριοποιούνται και τα μέλη του. Η πλειοψηφία των μελών έχει συνεργαστεί και με άλλους προμηθευτές ή αγοραστές, οι οποίοι προσπαθούν να προσελκύσουν τους παραγωγούς, για να αυξήσουν τον όγκο των συναλλαγών τους. Πολλές φορές τα μέλη διαπιστώνουν ότι έχουν μεγαλύτερο βραχυπρόθεσμο όφελος από την ευκαιρική συνεργασία τους με τρίτους απ' ό,τι με τον συνεταιρισμό και αποφασίζουν να συνεργαστούν μ' εκείνους με καταστροφικές συνέπειες για τη διαπραγματευτική δύναμη του συνεταιρισμού. Σ' αυτές τις περιπτώσεις η καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και αμοιβαιότητας μεταξύ των μελών και του συνεταιρισμού είναι επιβεβλημένη, προκειμένου να αντισταθούν τα μέλη σε προκλήσεις απομόνωσής τους και να μην ανταλλάξουν τη μακροχρόνια ζημία τους με το πρόσκαιρο όφελος τους.
- **Συνθήκες εφησυχασμού:** είναι αρκετά συνηθισμένο φαινόμενο σε πολλούς συνεταιρισμούς να δημιουργούνται συνθήκες εφησυχασμού μεταξύ των μελών για την πορεία του συνεταιρισμού. Εάν η διοίκηση του συνεταιρισμού κρατάει μια απόσταση από τα μέλη της και δεν προσπαθεί να επιτύχει υψηλά ποσοστά ενεργού συμμετοχής των μελών, τα μέλη αδρανούν ή/και θεωρούν τον συνεταιρισμό ως μια «ξένη υπόθεση» που η ευρωστία του είναι μέριμνα της διοίκησης και δεν τους αφορά. Το πιο συνηθισμένο αποτέλεσμα είναι η εύκολη στροφή ορισμένων μελών προς ελκυστικότερες μεμονωμένες συμφωνίες για ένα μέρος της παραγωγής τους, μειώνοντας την ισχύ της διαπραγματευτικής δύναμης του συνεταιρισμού.

4.8.3 Κριτήρια Άσκησης Διαπραγματευτικής Δύναμης από τον Συναλλασσόμενο (αγοραστή) με τον Συνεταιρισμό

Η διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή που συναλλάσσεται με τον συνεταιρισμό σχετίζεται με το μέγεθος των δραστηριοτήτων του στην αγορά και μεταβάλλεται, όταν:

- Υπάρχει χαμηλό κόστος αλλαγής σε ανταγωνιστικά εμπορικά σήματα ή υποκατάστατα προϊόντα προς εκείνα του συνεταιρισμού.
- Η ζήτηση για τα συγκεκριμένα συνεταιριστικά προϊόντα είναι χαμηλή.
- Υπάρχουν λίγοι αγοραστές που να ενδιαφέρονται να συνεργαστούν με τον συνεταιρισμό.
- Τα προϊόντα πωλούνται σε μη-τυποποιημένη μορφή χωρίς συνεταιριστική επωνυμία, με αποτέλεσμα την εύκολη μετακίνηση μεταξύ των προμηθευτών.
- Απαιτούν καινοτομία προϊόντος από τον συνεταιρισμό, για να προτιμήσουν τα προϊόντα του.
- Υπάρχει γρήγορη ανάπτυξη στην αγορά.
- Ο αγοραστής μπορεί να αναβάλει εύκολα τη συνεργασία του με τον συνεταιρισμό σε περίπτωση που δεν τον ικανοποιούν οι όροι αγοραπωλησίας.
- Ο αγοραστής μπορεί να δεσμευτεί για τις ποσότητες των προϊόντων που δύναται να απορροφήσει μακροχρόνια.
- Οι συναλλαγές γίνονται σε μεγάλους όγκους. Σε πολλά αγροτικά προϊόντα που πωλούνται σε χύμα μορφή ο αγοραστής αναγκάζεται να παραγγείλει ποσότητες σε πλεόνασμα, ώστε να καλύψει το πλεόνασμα μεταφορικής ικανότητας των μέσων τους, που δημιουργούν σταθερό κόστος και έτσι να μειώσουν το ανά μονάδα κόστος.
- Τα προϊόντα έχουν χαμηλή κερδοφορία με αποτέλεσμα ο αγοραστής να πιέζει για χαμηλότερες τιμές, ελαττώνοντας το κόστος αγοράς.
- Υπάρχει δυνατότητα καθετοποίησης του συνεταιρισμού προς τα πίσω.
- Ο αγοραστής μπορεί να επηρεάσει τις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Η οικονομική του επιφάνεια είναι μεγαλύτερη από του συνεταιρισμού.
- Όταν ο αγοραστής δεν επηρεάζεται σημαντικά από τη διακύμανση των τιμών, επειδή μπορεί εύκολα να προμηθευτεί ομοειδή προϊόντα από άλλη αγορά.

4.8.4 Κριτήρια άσκησης Διαπραγματευτικής Δύναμης από τον Συναλλασσόμενο (προμηθευτή) με τον Συνεταιρισμό

Η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να αυξήσει τις τιμές του ή να μειώσει την ποιότητα των προϊόντων του. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι εντονότερη όταν:

- Είναι μικρός ο αριθμός των προμηθευτών και τα προϊόντα είναι μοναδικά ή διαφοροποιημένα.
- Είναι μεγάλο το κόστος μετακίνησης που θα επωμιστεί ο συνεταιρισμός, εάν επιλέξει να συνεργαστεί με άλλον προμηθευτή.
- Οι πρώτες ύλες του προμηθευτή έχουν καλή φήμη στην αγορά και άρα αυξημένη ζήτηση.
- Ο συνεταιρισμός δεν έχει δυνατότητα καθετοποίησης προς τα πίσω και θέλει να προμηθευτεί τις πρώτες ύλες από την περιοχή στην οποία δραστηριοποιείται.

4.9 Οικονομίες Κλίμακας

Οι οικονομίες κλίμακας αναφέρονται στη δυνατότητα μείωσης του μέσου κόστους μιας επιχείρησης μακροχρόνια λόγω αύξησης της κλίμακας παραγωγής της. Δηλαδή, οι μεγάλες επιχειρήσεις παράγουν την ίδια μονάδα του προϊόντος σε χαμηλότερο μέσο κόστος εκείνου των μικρότερων επιχειρήσεων που λειτουργούν στον ίδιο κλάδο και γι' αυτόν τον λόγο καθίστανται πιο ανταγωνιστικές. Όταν υπάρχουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας σε έναν κλάδο, τότε η συγκέντρωση στον κλάδο μεγαλώνει και σταδιακά μετατρέπεται σε ολιγοπωλιακό κλάδο (π.χ. φαρμακοβιομηχανία, βιομηχανία αυτοκινήτων). Σε τέτοιους κλάδους οι οικονομίες κλίμακας αποτελούν εμπόδιο εισόδου για νέες επιχειρήσεις που επιθυμούν να ενταχθούν στον κλάδο. Μια συνηθισμένη στρατηγική που ακολουθούν οι μικρότερες επιχειρήσεις σε κλάδους μεσαίας ή υψηλής συγκέ-

ντρωσης είναι η επέκτασή τους μέσω οριζόντιων συγχωνεύσεων ή εξαγορών, ώστε να αποκτήσουν (ή να ξεπεράσουν) το ελάχιστο αποδοτικό μέγεθος επιχείρησης που απαιτείται για τον συγκεκριμένο κλάδο.

Στην περίπτωση των συνεταιρισμών όπου έχουμε τη συνένωση των πολύ μικρών οικονομικών μονάδων των μελών σε μια μεγαλύτερη, εξασφαλίζεται μια καλύτερη αναλογία μεταξύ των χρησιμοποιούμενων συντελεστών παραγωγής και του ύψους παραγωγής και κατά συνέπεια προκύπτουν οικονομίες κλίμακας για τα μέλη του συνεταιρισμού. Δηλαδή, ο όρος οικονομίες κλίμακας στους συνεταιρισμούς αναφέρεται στην πιο αποτελεσματική αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής κατά την εκτέλεση διαφόρων δραστηριοτήτων (μεταποίηση, εμπορία αγροτικών προϊόντων κ.λπ.). Οι πιο σημαντικές πηγές οικονομιών κλίμακας μπορούν να δημιουργηθούν από: την ποσότητα παραγωγής, τον εξειδικευμένο μηχανολογικό εξοπλισμό, την εξειδίκευση του προσωπικού και, το κόστος παραγωγής (Θερίου, 2005).

Πιο αναλυτικά, ας υποθέσουμε την ύπαρξη ενός μεταποιητικού συνεταιρισμού που αγοράζει το προϊόν που παράγουν τα μέλη του, το μεταποιεί και το πουλάει ως τελικό προϊόν στους καταναλωτές. Πώς προσδιορίζεται «ποια είναι η μέση καθαρή απόδοση των προϊόντων που ο συνεταιρισμός πουλάει;». Εξαρτάται από την τιμή στην οποία το προϊόν πωλείται στην αγορά και προσδιορίζεται η τιμή αυτή από την καμπύλη ζήτησης μείον το μέσο κόστος που έχει ο συνεταιρισμός, προκειμένου να μεταποιήσει και να προωθήσει τα προϊόντα. Επιπλέον, εξαρτάται από την «τιμή» που τα μέλη λαμβάνουν για το προϊόν τους από τον συνεταιρισμό και «το όφελος» που έχει ο συνεταιρισμός για κάθε μονάδα προϊόντος που πουλάει. Όταν η παραγωγή είναι χαμηλή, το μέσο κόστος είναι υψηλό και κατά συνέπεια η μέση απόδοση είναι επίσης χαμηλή. Όταν η παραγωγή είναι υψηλή το μέσο κόστος επίσης αυξάνεται, ενώ η τιμή που μπορεί να πωληθεί το προϊόν μειώνεται.

Επειδή ο συνεταιρισμός λειτουργεί σε μια ανταγωνιστική αγορά, η καμπύλη ζήτησης είναι οριζόντια. Πέρα από τη ζήτηση της αγοράς, ο συνεταιρισμός θα πρέπει επίσης να αναλογιστεί την τιμή στην οποία θα αγοράσει μια συγκεκριμένη ποσότητα από τα μέλη του. Αυτό εξαρτάται από την καμπύλη οριακού κόστους των μεμονωμένων μελών. Η καμπύλη προσφοράς αντιπροσωπεύει τη μέση τιμή στην οποία εκείνοι, ως μέλη, μπορούν να παραδώσουν το προϊόν τους, το μέσο κόστος των μελών και αναλογικά, το οριακό κόστος των μελών. Κατά συνέπεια, είναι πολύ σημαντικός ο παράγοντας του οικονομικού μεγέθους των μελών αλλά και του ίδιου του συνεταιρισμού, για να διαπιστωθούν οι δυνατότητες που υπάρχουν αφενός να επηρεάσουν προς όφελος τους την τιμή του προϊόντος αλλά και τους όρους διαπραγματεύσεώς των προϊόντων τους στην αγορά.

Όταν υπάρχουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, στο μάρκετινγκ, στη διανομή, στην εξυπηρέτηση πελατών ή σε άλλες λειτουργίες του συνεταιρισμού, δημιουργούνται θετικές οικονομίες κλίμακας. Όταν, δηλαδή, η ποσότητα που παράγεται, αυξάνει, το μοναδιαίο κόστος παραγωγής μειώνεται, μέχρι να φτάσει η επιχείρηση μια βέλτιστη ποσότητα παραγωγής. Μετά από αυτό το σημείο έχουμε σταθεροποίηση της αποδοτικότητας του συνεταιρισμού, σταθερές οικονομίες κλίμακας, και στη συνέχεια έχουμε αρνητικές οικονομίες κλίμακας.

Στην οικονομική θεωρία χρησιμοποιείται και ο όρος «οικονομίες μεγέθους» (economies of size). Στις οικονομίες μεγέθους υπολογίζεται η δυνατότητα που έχουν οι μεγάλες επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν σύγχρονη τεχνολογία και νέες μεθόδους, που τις οδηγούν σε μείωση του κόστους παραγωγής. Οι παράγοντες αυτοί είναι πρόσθετοι και μπορούν μεν να συνυπάρχουν με το μέγεθος της μονάδας, χωρίς όμως να αποτελούν στοιχεία των οικονομιών κλίμακας. Για τη διάγνωση σταθερών, θετικών ή αρνητικών οικονομιών κλίμακας η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία θεωρείται αμετάβλητη. Το στοιχείο που αλλάζει και επηρεάζει το είδος των οικονομιών κλίμακας είναι μόνο το μέγεθος της δραστηριότητας, που, μεταβαλλόμενο, οδηγεί σε νέα σχέση μεταξύ χρησιμοποιούμενων συντελεστών παραγωγής και παραγόμενου προϊόντος. Συμπερασματικά, οι οικονομίες μεγέθους προκύπτουν από την αύξηση της παραγωγής λόγω χρήσης της νέας τεχνολογίας στην παραγωγή, ενώ οι οικονομίες κλίμακας προκύπτουν από την αύξηση του ύψους των συντελεστών παραγωγής. Οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να γενικευτούν σε μια εξίσωση παραγωγής με n συντελεστές παραγωγής.

$$q = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$$

Αν όλοι οι συντελεστές παραγωγής πολλαπλασιαστούν με τον ίδιο θετικό αριθμό t , έχουμε πολλαπλασιασμό της τιμής της συνάρτησης επί k φορές:

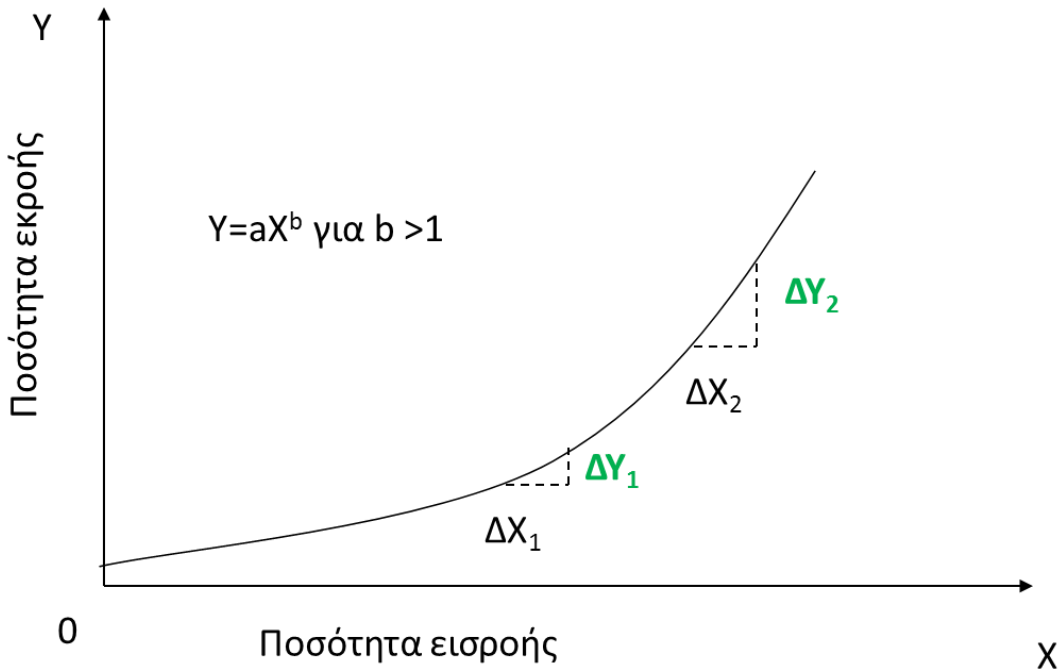
$$f(tx_1, tx_2, \dots, tx_n) = tkf(x_1, x_2, \dots, x_n) = tkq$$

- εάν $k > 1$, υπάρχουν θετικές οικονομίες κλίμακας,
- εάν $k = 1$, υπάρχουν σταθερές οικονομίες κλίμακας,

- εάν $k < 1$, υπάρχουν αρνητικές οικονομίες κλίμακας.

A) Θετικές οικονομίες κλίμακας

Σε μια συνάρτηση παραγωγής που έχει θετικές οικονομίες κλίμακας (ή αυξανόμενες αποδόσεις), αν πολλαπλασιάσω t φορές όλους τους συντελεστές παραγωγής που χρησιμοποιώ, τότε θα πολλαπλασιαστεί tk φορές η τιμή της συνάρτησης ($k > 1$).



Σχήμα 4.9: Θετικές οικονομίες κλίμακας.

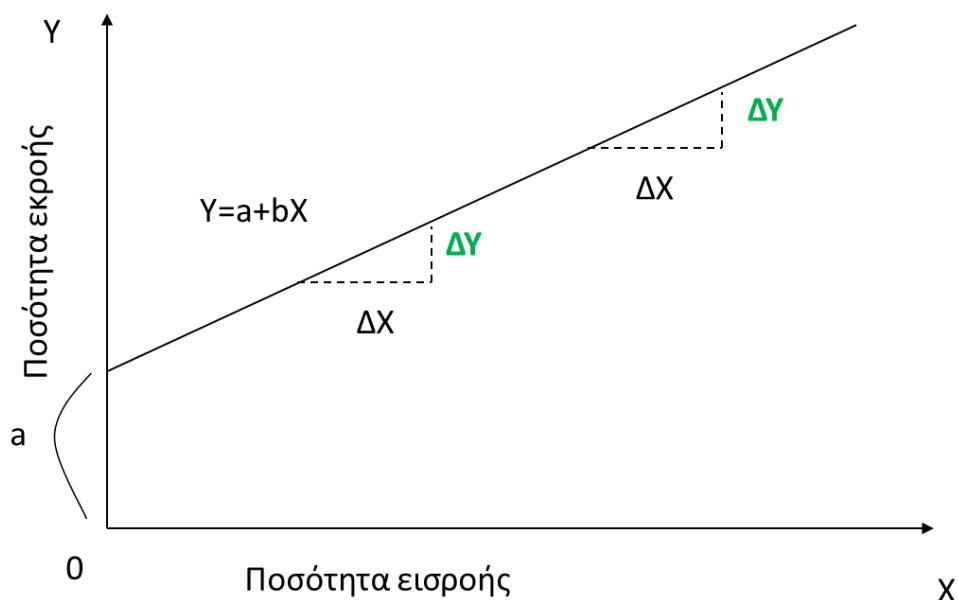
Δηλαδή, στις θετικές οικονομίες κλίμακας υπάρχουν θετικές σχέσεις μεταξύ χρησιμοποιούμενων συντελεστών παραγωγής και παραγόμενου προϊόντος. Για παράδειγμα, ένα αυτοκίνητο ψυγείο που μεταφέρει 20 τόνους φρούτων στοιχίζει λιγότερο από το διπλάσιο εκείνου που μεταφέρει 10 τόνους. Επιπλέον, οι τρέχουσες δαπάνες είναι σημαντικά μικρότερες από το διπλάσιο (οδηγός, καύσιμα, συντήρηση κ.λπ.) (Παπαγεωργίου, 2015, σελ 81).

Μια σημαντική πηγή οικονομιών κλίμακας οφείλεται στην αδιαιρετότητα. Ορισμένα μέσα παραγωγής, κυρίως εξοπλισμού, δεν είναι διαθέσιμα, παρά σε μεγάλο μέγεθος. Δεν υπάρχουν π.χ. μικρές βαμβακοσυλλεκτικές ή θεριζοαλωνιστικές μηχανές για τον παραγωγό των 10 στρεμμάτων. Πρακτικές διέξοδοι συνήθως υπάρχουν με την ενοικίαση μηχανημάτων ή υπηρεσιών αλλά με κόστος υψηλότερο από το κόστος που θα αναλογούσε, αν τα 10 στρέμματα αποτελούσαν κομμάτι μεγάλης καλλιέργειας. Γι' αυτό η αύξηση του μεγέθους συνεπάγεται μείωση του κατά μονάδα κόστους (Ζιωγάνας, 2004).

Μια ακόμη πηγή θετικών οικονομιών κλίμακας προέρχεται από την εξειδίκευση. Οι γραμμές παραγωγής χρειάζονται μια ελάχιστη ποσότητα παραγωγής και εξειδικευμένο προσωπικό, για να λειτουργούν αποδοτικά. Εάν ο συνεταιρισμός δεν συγκεντρώσει αυτό το κρίσιμο μέγεθος και καταρτισμένο προσωπικό, τότε υπολειτουργεί και κατά συνέπεια το κόστος λειτουργίας είναι υψηλό.

B) Σταθερές οικονομίες κλίμακας

Σε μια συνάρτηση παραγωγής που έχει σταθερές οικονομίες κλίμακας (ή σταθερές αποδόσεις), αν πολλαπλασιάσω t φορές όλους τους συντελεστές παραγωγής που χρησιμοποιώ, τότε θα πολλαπλασιαστεί t φορές η τιμή της συνάρτησης ($k=1$).



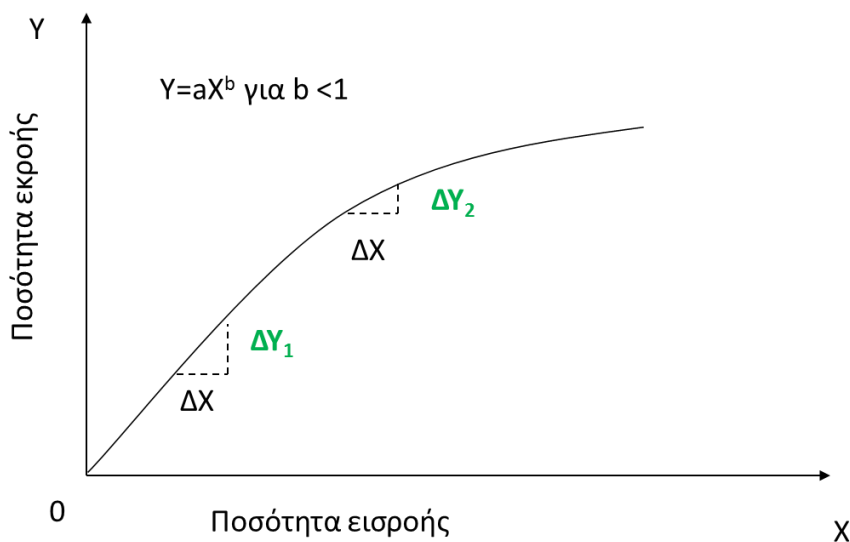
Σχήμα 4.10: Σταθερές οικονομίες κλίμακας.

Η φάση των θετικών οικονομιών κλίμακας δεν είναι απεριόριστη. Υπάρχει ένα επίπεδο κλίμακας, πάνω από το οποίο ο διπλασιασμός όλων των χρησιμοποιούμενων συντελεστών απλώς διπλασιάζει το προϊόν. Η απόκτηση ενός δεύτερου μεγάλου αυτοκινήτου ψυγείου συνεπάγεται το ίδιο κόστος και το ίδιο αποτέλεσμα με το πρώτο.

Σταθερές οικονομίες κλίμακας παρατηρούνται, όταν η αύξηση της κλίμακας συνεπάγεται αναγκαστικά την επανάληψη των λειτουργικών μονάδων, χωρίς διασύνδεση μεταξύ τους και με τον ίδιο ακριβώς συνδυασμό των συντελεστών παραγωγής. Δηλαδή, ενώ η κλίμακα παραγωγής έχει αυξηθεί, η σχέση μεταξύ εισροών και προϊόντος δεν μεταβάλλεται.

Γ) Αρνητικές οικονομίες κλίμακας

Σε μια συνάρτηση παραγωγής που έχει αρνητικές οικονομίες κλίμακας (ή φθίνουσες αποδόσεις), αν πολλαπλασιάσω t φορές όλους τους συντελεστές παραγωγής που χρησιμοποιώ, τότε θα πολλαπλασιαστεί tk φορές η τιμή της συνάρτησης ($k < 1$).



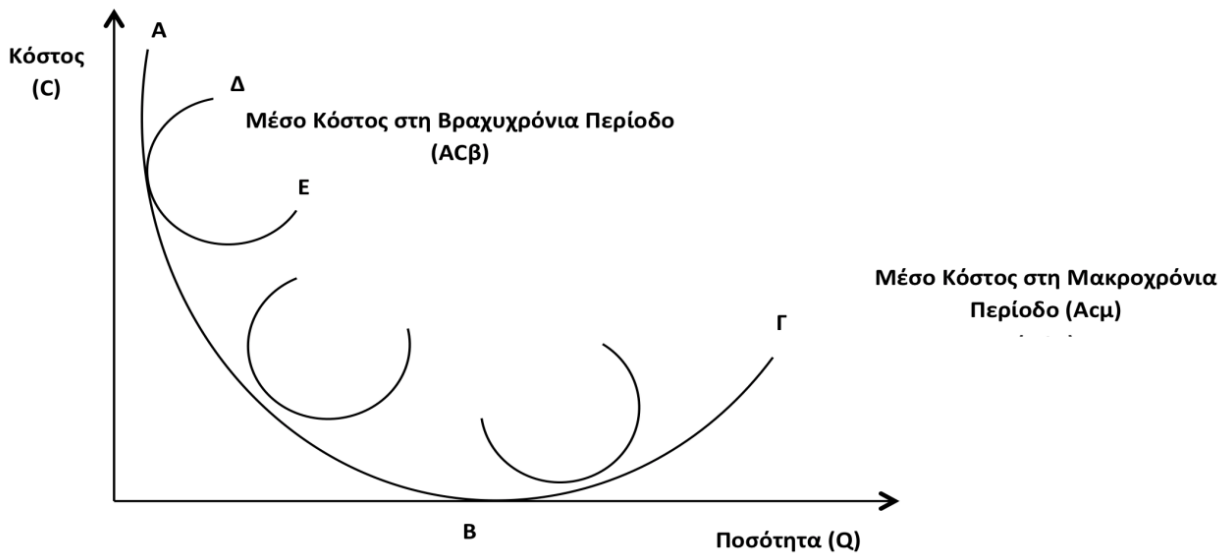
Σχήμα 4.11: Αρνητικές οικονομίες κλίμακας.

Η φάση των σταθερών οικονομιών κλίμακας δεν είναι απεριόριστη. Υπάρχει ένα επίπεδο κλίμακας πάνω από το οποίο ο πολλαπλασιασμός (π.χ. τριπλασιασμός) όλων των συντελεστών παραγωγής, οδηγεί σε μικρότερη αύξηση του παραγόμενου προϊόντος (π.χ. διπλασιάζει το παραγόμενο προϊόν) (Παπαγεωργίου, 2015:84). Η φάση αυτή χαρακτηρίζεται από αρνητικές οικονομίες κλίμακας και συμβαίνει, όταν ο συνεταιρισμός φτάσει σε υπερβολικό μέγεθος. Οι περισσότεροι οικονομολόγοι θεωρούν ότι ο παράγων άνθρωπος-επιχειρηματίας αποτελεί την κύρια αιτία αυτού του αποτελέσματος, καθόσον οι δυνατότητές του είναι περιορισμένες. Με τον διπλασιασμό ή τη συνεχή αύξηση των άλλων συντελεστών, οι δυνατότητες του παράγοντα άνθρωπος-συντονιστής δεν διπλασιάζεται. Υπάρχουν αντικειμενικές δυσχέρειες συντονισμού και ελέγχου όσο το μέγεθος ανέρχεται σε βαθμό που οι αρνητικές οικονομίες κλίμακας να είναι αναπόφευκτες. Στις μέρες μας, η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας, της οργανωτικής και διοικητικής επιστήμης (management) και των logistics απομακρύνουν τις αρνητικές οικονομίες κλίμακας, με παράλληλη επέκταση του χώρου των θετικών οικονομιών κλίμακας.

Άλλοι συνηθισμένοι λόγοι ύπαρξης αρνητικών οικονομιών κλίμακας είναι η φύση του προϊόντος και η διαδικασία μεταποίησης ή η τεχνολογία που χρησιμοποιείται να μην επιτρέπει την ύπαρξη πλεονεκτημάτων χαμηλού κόστους για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα, μπορεί να οφείλεται σε προβλήματα συντονισμού της διοίκησης και γραφειοκρατίας στους πολύ μεγάλους συνεταιρισμούς. Τέλος, μπορεί να οφείλεται σε δυσκολίες στη διακίνηση μεγάλων ποσοτήτων πρώτων υλών καθώς και τελικού προϊόντος. Το αποτέλεσμα όλων αυτών των παραγόντων είναι η ύπαρξη αντι-οικονομιών κλίμακας σε μεγάλα επίπεδα παραγωγής.

4.10 Γραφική Παράσταση των Οικονομιών Κλίμακας

Η ανάλυση των οικονομιών κλίμακας γίνεται συνήθως σε σχέση με τη μακροχρόνια ή τη βραχυχρόνια περίοδο στην οποία αναφερόμαστε και παριστάνονται γραφικά με τις καμπύλες του μέσου μακροχρόνιου και βραχυχρόνιου κόστους (Σχήμα 4.12), οι οποίες δείχνουν το συνολικό κόστος που αντιστοιχεί στη μονάδα του παραγόμενου προϊόντος.



Σχήμα 4.12: Οικονομίες κλίμακας στη βραχυχρόνια και μακροχρόνια περίοδο.

α) Οι βραχυχρόνιες οικονομίες κλίμακας προκύπτουν συνήθως από την καλύτερη αξιοποίηση των εγκαταστάσεων ορισμένου μεγέθους του συνεταιρισμού ή ενός μηχανήματος κ.λπ., οπότε το μέσο κόστος παραγωγής ή εμπορίας ενός προϊόντος μειώνεται, γιατί τα σταθερά έξοδα λειτουργίας του συνεταιρισμού επιμερίζονται σε μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντος.

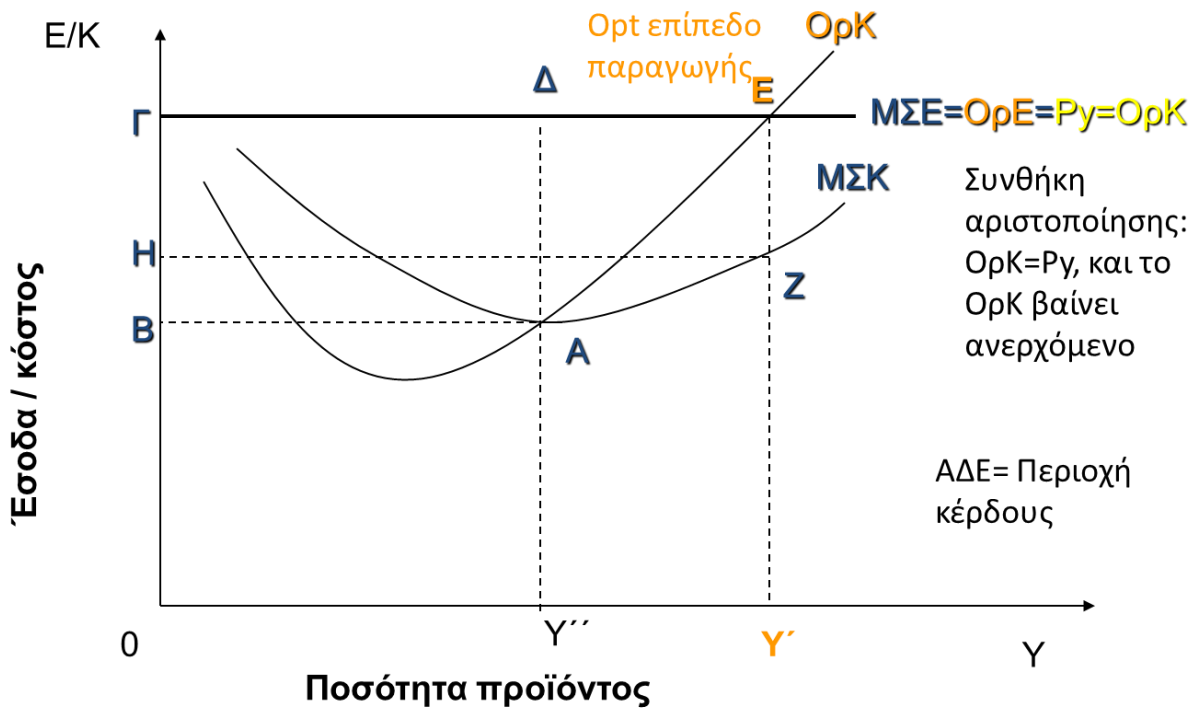
β) Οι μακροχρόνιες οικονομίες κλίμακας προκύπτουν συνήθως από την αύξηση της αποδοτικότητας της λειτουργίας του συνεταιρισμού που πετυχαίνεται κυρίως με την αύξηση του μεγέθους του.

Για τη μελέτη των οικονομιών κλίμακας είναι ιδιαίτερα χρήσιμη η αναφορά στη διάκριση μεταξύ βραχυχρόνιου (short run) και μακροχρόνιου μέσου κόστους. Στην περίπτωση του μέσου βραχυχρόνιου κόστους (ACβ), η μονάδα κόστους (συνολικό κόστος διαιρούμενο με τον αριθμό των μονάδων παραγωγής) παραγωγής ενός συγκεκριμένου προϊόντος αναφέρεται σε συγκεκριμένο όγκο παραγωγής που γίνεται από ένα εργοστάσιο (ή συνεταιρισμό) δεδομένου (σταθερού) μεγέθους.

Το μακροχρόνιο μέσο κόστος (ACμ) αναφέρεται σε εργοστάσια (ή συνεταιρισμούς) διαφορετικών μεγεθών. Στη μακροχρόνια περίοδο ο συνεταιρισμός μπορεί να μεταβάλλει το μέγεθός του. Κάθε μέγεθος συνεταιρισμού αντιστοιχεί σε μια διαφορετική καμπύλη βραχυχρόνιου μέσου κόστους U-μορφής. Καθώς ο συνεταιρισμός αυξάνει την παραγωγή του, καταφέρνει να μετακινηθεί από μια καμπύλη σε άλλη. Έτσι, λοιπόν, δημιουργείται η καμπύλη του μακροχρόνιου μέσου κόστους, που περιλαμβάνει όλες τις δυνατές καμπύλες βραχυχρόνιου κόστους. Επισημαίνεται ότι στη μακροχρόνια περίοδο, σε αντίθεση με τη βραχυχρόνια περίοδο, όλοι οι συντελεστές παραγωγής μεταβάλλονται.

Το τμήμα AB της καμπύλης μακροχρόνιου μέσου κόστους παριστάνει τις θετικές οικονομίες μεγέθους, δηλαδή τη μείωση του ανά μονάδα συνολικού κόστους παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, καθώς αυξάνεται η ποσότητα του προϊόντος που παράγεται ή της υπηρεσίας που προσφέρεται, ενώ το τμήμα ΒΓ παριστάνει τις αρνητικές οικονομίες κλίμακας, δηλαδή την αύξηση του ανά μονάδα συνολικού κόστους παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που προκαλείται από την αύξηση της κλίμακας του συνεταιρισμού. Στο σημείο B υπάρχουν σταθερές οικονομίες κλίμακας

Οι οικονομολόγοι επισημαίνουν ότι υπάρχουν θετικές οικονομίες κλίμακας εκεί όπου το μέσο συνολικό κόστος (ΜΣΚ) είναι μεγαλύτερο από το οριακό κόστος (ΟρΚ). Όπως φαίνεται στο Σχήμα 4.13, στις θετικές οικονομίες κλίμακας το ΜΣΚ, αν και είναι μεγαλύτερο του ΟρΚ, μειώνεται συνεχώς, καθώς αυξάνεται η παραγωγή για διάφορους λόγους (π.χ. εξειδίκευση, καλύτερη αξιοποίηση εξοπλισμού). Αρνητικές οικονομίες κλίμακας υπάρχουν εκεί όπου το ΜΣΚ είναι χαμηλότερο του ΟρΚ. Σ' αυτή τη φάση, το ΜΣΚ αυξάνεται συνεχώς, καθώς αυξάνεται η παραγωγή κυρίως λόγω προβλημάτων συντονισμού και υπολειτουργίας των μηχανημάτων. Στο σημείο A υπάρχουν σταθερές οικονομίες κλίμακας. Εδώ το μέσο συνολικό κόστος είναι το ίδιο με το οριακό κόστος και παραμένει σταθερό, καθώς αυξάνεται η παραγωγή.



Σχήμα 4.13 Καμπύλες οριακού και μέσου κόστους και προσδιορισμός σημείου μεγιστοποίησης του κέρδους

4.11 Παράγοντες που Δημιουργούν τις Οικονομίες Κλίμακας

Οι κυριότεροι παράγοντες στους οποίους οφείλονται οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να ταξινομηθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

1. **Τεχνολογικοί παράγοντες (μηχανολογικοί, κτιριακοί κ.λπ.).** Οι τεχνολογικοί παράγοντες σε συνδυασμό με το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της αδιαιτερότητάς τους (indivisibility), δημιουργούν σημαντικές οικονομίες κλίμακας στους συνεταιρισμούς. Ο μηχανολογικός εξοπλισμός είναι ίσως ο σημαντικότερος τεχνολογικός παράγοντας δημιουργίας οικονομιών κλίμακας. Τα μηχανήματα δεν μπορούν να κατασκευαστούν σε όσα μικρά μεγέθη απαιτούνται, αλλά μόνο σε συγκεκριμένα μεγέθη.
2. **Ανθρώπινοι παράγοντες** (εξειδίκευση, καταμερισμός εργασίας, αυτοματοποίηση της παραγωγής). Το εξειδικευμένο προσωπικό μπορεί να αποδώσει πολύ περισσότερο, επειδή μπορεί να παράγει όχι μόνο περισσότερο αλλά και ποιοτικά καλύτερο προϊόν. Το μεγάλο μέγεθος του συνεταιρισμού επιτρέπει τη διαίρεση και εξειδίκευση της εργασίας με αποτέλεσμα τη βελτίωση της εμπειρίας και συνεπώς της παραγωγικότητας στον συνεταιρισμό.
3. **Οικονομικοί παράγοντες** (δυνατότητα χρηματοδότησης δραστηριοτήτων, εκπτώσεις πρώτων υλών). Στην περίπτωση των μεγάλων συνεταιρισμών, οι προμήθειες εφοδίων ή καταναλωτικών και βιομηχανικών αγαθών γίνονται σε πολύ μεγαλύτερες ποσότητες και κατά συνέπεια δημιουργούνται σημαντικές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή και εμπορία με θετικές οικονομικές επιπτώσεις. Αξιοπρόσεκτες είναι και οι μειώσεις που επιτυγχάνονται στο κόστος μεταφοράς και αποθήκευσης των προϊόντων σε ένα μεγάλο συνεταιρισμό σε σύγκριση με ένα μικρό συνεταιρισμό. Επιπλέον, εξαιτίας της δυνατότητας χρηματοδότησης ποικίλων δραστηριοτήτων είναι εφικτή η προβολή των προϊόντων μέσω διαφήμισης ή ο σχεδιασμός νέων προϊόντων στους μεγάλους συνεταιρισμούς. Αυτό συμβαίνει, γιατί η σταθερή συνολική δαπάνη διαφήμισης ή δημιουργίας νέου προϊόντος επιμερίζεται σε μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων.

Βιβλιογραφία / Αναφορές

Ελληνική

- Ζιωγάνας, Χρ. (2001). «*Αρχές Μικροοικονομικής Ανάλυσης*». Εκδόσεις Ζήτη, Θεσ/νίκη.
- Ηρακλέους, Α. (2007). «*Θεωρία Συνεργατικής Οργάνωσης*» Έκδοση Παγκύπριας Συνεργατικής Τράπεζας ΛΤΔ, Λευκωσία 2007. Διαθέσιμο στο www.diktio-kapa.dos.gr/keimena/cooptheory.pdf
- Θερίου, Ν. (2005). «*Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*» 2η έκδοση, Εκδόσεις Κρητικού, Αθήνα
- Καμενίδης, Χ. (2010). «*Συνεταιρισμοί. Αρχές-Οικονομική-Πολιτική-Ανάπτυξη-Οργάνωση-Νομοθεσία*». Β' βελτιωμένη έκδοση, 978-960-343-588-4
- Παπαγεωργίου, Κ. (2015). «*Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία: Θεωρία και Πρακτική*». Γ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης.
- Τσουλφίδης, Λ. (2008). «*Ιστορία Οικονομικής Θεωρίας και Πολιτικής*», Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας, σελ. 293-5.

Ξενόγλωσση

- Besanko, D. & Braeutigam, R. (2009). *Μικροοικονομική*, Εκδόσεις Gutenberg.
- Bijman, W.J. & Wollni, M. (2009). "Producer organisations and vertical coordination. an economic organization theory perspective", in H.J. Rosner and M. Schulz-Nieswandt (Eds.), Berlin LIT Verlag, pp. 231–252.
- Chamberlin, E. (1933). *Theory of monopolistic competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Coase, R.H. (1937). "The nature of the firm", *Economica*, Vol. 4 No. 16, pp. 386–405.
- Douma, S & Schreuder, H. (2002). "*Economic approaches to organizations*". Prentice Hall 3rd edition.
- Gunderson, G.A. (1982). "*Economic Behavior in the Ancient World. Explorations in the new economic history*", eds R. Ranson, R. Sutch, G. Walton. New York & London: Academic Press, 235-56.
- Hansmann, H. (1996). *The ownership of enterprise*, Harvard University Press.
- Hogeland, J.A. (2006). "The economic culture of US agricultural cooperatives", *Culture & Agriculture*, Vol. 28 No. 2, pp. 67–79.
- Key, N. & Runsten, D. (1999). "Contract farming, smallholders, and rural development in Latin America: The organization of agroprocessing firms and the scale of outgrower production". *World Development*, 27(2), pp.381–401.
- Klein, K.K., Richards, T.J. & Walburger, A. (1997). "Determinants of Co-operative Patronage in Alberta", *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue Canadienne d'agroeconomie*, Vol. 45 No. 2, pp. 93–110.
- Ladd, G. (1982). "*The objective of the cooperative association, Development and application of cooperative theory and measurement of cooperative performance*", ACS-USDA Staff Rep, USDA, Washington. D.C, pp. 1–23.
- MacDonald, J. et al. (2004). *Contracts, Markets and Prices: Organising the Production and Use of Agricultural Commodities*, pp.1–81. Available at: www.ers.usda.gov.
- Ménard, C. (2004). "The economics of hybrid organizations", *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, pp. 345–376.
- Ménard, C. (2007). "*Cooperatives: Hierarchies or Hybrids?*", *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies*, Springer Netherlands, Dordrecht, pp. 1–18.
- Nilsson, J., Kihlén, A. & Norell, L. (2009). "Are traditional cooperatives an endangered species? About shrinking satisfaction, involvement and trust", *Editorial Staff*, Vol. 12 No. 4, p. 101.
- Nilsson, J., Svendsen, G.L. and Svendsen, G.T. (2012). "Are large and complex agricultural cooperatives losing their social capital?", *Agribusiness*, Vol. 28 No. 2, pp. 187–204.

- Richards, T.J., Klein, K.K., Walburger, A.M. (1998). "Principal-agent relationships in agricultural cooperatives: An empirical analysis from rural Alberta", *Journal of Cooperatives*, Vol. 13.
- Robinson, J. (1933). *The Economics of Imperfect Competition*, Macmillan, London.
- Veblen, T. (1961) {1898} *Why is Economics not an Evolutionary Science? The place of science in modern civilization and other essays*. New York:Russell & Russell, p. 56-81.

Κεφάλαιο 5

Σύνοψη

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται σύντομα κάποιες βασικές έννοιες της οργάνωσης των επιχειρήσεων και των αγροτικών συνεταιρισμών. Παρουσιάζονται, επίσης, τα συστήματα και τα όργανα διοίκησης των αγροτικών συνεταιρισμών και αναφέρονται τα ιδιαίτερα σημεία- προβλήματα που εμφανίζει η διοίκηση των αγροτικών συνεταιρισμών. Τέλος, γίνεται μια σύντομη αναφορά στα σημεία που διαφοροποιούν τη διοίκηση από την ηγεσία σε μια συνεταιριστική επιχείρηση.

5. Οργάνωση και Διοίκηση Αγροτικών Συνεταιρισμών

5.1 Εισαγωγή

Σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό, που ασκεί οικονομική δραστηριότητα, απαιτείται η εφαρμογή ορθής διοικητικής οργάνωσης. Οργάνωση είναι η δομή και η διαδικασία με την οποία μια συνεργαζόμενη ομάδα ανθρώπων κατανέμει τα καθήκοντά της ανάμεσα στα μέλη της, αναγνωρίζει τις σχέσεις της και εκτελεί τις δραστηριότητες που οδηγούν σε κοινούς στόχους. Τα βασικά στοιχεία σύμφωνα με τους Μπουραντά κ.α. (2010), που συνιστούν την οργάνωση είναι:

- **Οι Άνθρωποι.** Η οργάνωση είναι μια ολότητα αποτελούμενη από ομάδες ανθρώπων, οι οποίοι αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους και αναπτύσσουν δραστηριότητες, οι οποίες οδηγούν στην υλοποίηση έργου ή στην επίτευξη αποτελεσμάτων και την ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών.
- **Οι Στόχοι.** Μια οργάνωση θα πρέπει να έχει σκοπό-αποστολή και στόχους. Δημιουργείται και διατηρείται ακριβώς για την υλοποίησή τους και εκφράζει σε μικρό ή μεγάλο βαθμό τους ατομικούς ή ομαδικούς στόχους και ανάγκες των ατόμων ή ομάδων που συνθέτουν ή επιδρούν στην οργάνωση.
- **Η Διάρθρωση εργασίας, δομές, συστήματα, σχέδια.** Σε μια οργάνωση υπάρχει συνειδητή διάρθρωση των ρόλων και των σχέσεών τους. Το συνολικό έργο της οργάνωσης διαιρείται σε καθήκοντα ή εργασίες, από τα οποία προκύπτουν ρόλοι που τα άτομα-μέλη αναλαμβάνουν να εκτελέσουν. Η λειτουργία και η δράση της οργάνωσης - ατόμων γίνεται σχεδιασμένα και συντονισμένα.
- **Τα Σύνορα.** Η οργάνωση διακρίνεται από το περιβάλλον μέσω των συνόρων. Παρά τις πολυάριθμες αλληλεπιδράσεις και αλληλεξαρτήσεις, κάθε οργάνωση αποτελεί μια κοινωνική οντότητα με δικά της στοιχεία και χαρακτηριστικά, δομές, σκοπούς, άτομα, κ.τ.λ., που την ξεχωρίζουν από άλλες οργανώσεις και από το περιβάλλον της γενικότερα.
- **Η Χρονική διάρκεια.** Η οργάνωση δεν αποτελεί αυθόρμητο και «στιγμιαίο» κοινωνικό φαινόμενο, αλλά έχει συνέχεια στον χρόνο.

Η διαδικασία της οργάνωσης είναι ουσιαστικά η ίδια για όλα τα είδη επιχειρήσεων. Σε γενικές γραμμές, αφού καθοριστούν οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης, η διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει έναν συστηματικό τρόπο συνδυασμού των φυσικών και των ανθρώπινων πόρων που είναι απαραίτητοι για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αυτό ονομάζεται οργανωτική λειτουργία του Μάνατζμεντ (Πετρίδου, 2011).

Η λειτουργία της οργάνωσης προσδιορίζει τον ρόλο του κάθε ατόμου που εργάζεται στον οργανισμό, τα μέσα και τα όργανα που απαιτούνται καθώς επίσης και τους τρόπους συντονισμού όλων των προσπαθειών των ατόμων για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού. Ωστόσο, με την έννοια διοικητική οργάνωση στις συνεταιριστικές επιχειρήσεις νοείται η δομική συγκρότησή τους, η οποία κατοχυρώνει την κυριαρχία των μελών και διασφαλίζει τις βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες τους, έτσι ώστε ο εφοδιασμός, η παραγωγή και η διάθεση των παραγόμενων προϊόντων και των προσφερόμενων υπηρεσιών να επιτελούνται απρόσκοπτα και προς όφελος των μελών τους (Ηρακλέους, 2007).

Η οργάνωση είναι μια διεργασία που συντελείται ως μία μορφή προγραμματισμού. Δεν αποτελεί αυτοσκοπό. Μια επιχείρηση ξεκινά όχι για να αποκτήσει οργάνωση, αλλά για να εξυπηρετήσει έναν σκοπό, κυρίως ορισμένες ανάγκες και επιθυμίες των πελατών. Στην αρχή, λοιπόν, αναπτύσσεται ένα πρόγραμμα για την επίτευξη αυτού του σκοπού και δημιουργείται μια οργανωτική δομή για την εφαρμογή αυτού του προγράμματος. Αντικείμενο της σχεδίασης της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης είναι η ανάθεση του συνολικού έργου που εκτελείται σ' αυτήν (εφοδιασμός – παραγωγή – διάθεση – χρηματοοικονομικά – διοίκηση ανθρώπινων πόρων) στις οργανωτικές μονάδες (διευθύνσεις – τμήματα – θέσεις εργασίας) που την απαρτίζουν.

Τα στάδια της διαδικασίας που ακολουθείται, προκειμένου να οργανωθεί ή να αναδιοργανωθεί μια οικονομική μονάδα είναι τα εξής (Πετρίδου, 2011):

- Στο 1ο στάδιο προσδιορίζεται το συνολικό έργο που εκτελείται ή θα έπρεπε να εκτελείται μέσα στην επιχείρηση και αναλύεται στα στοιχειώδη αυτοτελή έργα που το αποτελούν, δηλαδή στο έργο που είναι δυνατόν να εκχωρηθεί σε μια εργασιακή μονάδα.
- Στο 2ο στάδιο όλα τα αυτοτελή έργα πλαισιώνονται με τις χρονικές μονάδες που απαιτούνται ετήσια για την εκτέλεσή τους, δηλαδή με τον ετήσιο φόρτο εργασίας τους.
- Στο 3ο στάδιο τμηματοποιούνται τα αυτοτελή έργα σε οργανωτικές μονάδες (θέσεις εργασίας, τμήματα, διευθύνσεις) με τα κατάλληλα για την κάθε περίπτωση κριτήρια.
- Στο 4ο στάδιο ανατίθεται το κατάλληλο είδος εργασίας σε κάθε θέση εργασίας και καθορίζονται οι μεταξύ τους σχέσεις. Στο στάδιο αυτό, καθορίζεται επίσης και το όριο διεύθυνσης της κάθε διοικητικής θέσης, δηλαδή ο αριθμός των υφιστάμενων θέσεων, και κατά συνέπεια σχηματίζονται και τα διάφορα οργανωτικά επίπεδα. Ο αριθμός των οργανωτικών επιπέδων, το όριο διεύθυνσης και ο βαθμός εκχώρησης εξουσίας για τη λήψη των αποφάσεων, προσδιορίζουν την επιλογή των συγκεντρωτικών ή αποκεντρωτικών συστημάτων οργάνωσης.
- Στο 5ο στάδιο προσδιορίζονται τα προσόντα που θα πρέπει να έχει κάθε εργαζόμενος, για να καταλάβει την αντίστοιχη οργανωτική θέση, και ετοιμάζονται οι περιγραφές των εργασιών κάθε θέσης.

Συνεπώς, κατά τη διαδικασία άσκησης της διοίκησης ενός συνεταιρισμού θα πρέπει μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών της οργάνωσης να αξιοποιούνται αποδοτικά και αποτελεσματικά οι περιορισμένοι τις περισσότερες φορές πόροι του συνεταιρισμού (π.χ. χρηματικό διαθέσιμο, το ανθρώπινο δυναμικό, ο εξοπλισμός, τα υλικά, οι μέθοδοι/ διαδικασίες και οι πληροφοριακές ροές) για την επίτευξη των στόχων του συνεταιρισμού, που δεν θα πρέπει να είναι άλλος από τη **μεγιστοποίηση των ωφελειών των μελών του**. Η διοίκηση ενός συνεταιρισμού θα πρέπει να συνδυάζει ιδέες, τις διαδικασίες, τα υλικά, τις εγκαταστάσεις και τους ανθρώπους αποτελεσματικά, για να παρέχει τις υπηρεσίες που απαιτούνται από τα μέλη – ιδιοκτήτες, και αποτελεί τον παράγοντα λήψης των αποφάσεων του συνεταιρισμού. Σε γενικές γραμμές, ο ρόλος της διοίκησης συνεπάγεται τη διαμόρφωση και την εκτέλεση των λειτουργικών πολιτικών, την παροχή καλών υπηρεσιών, τη διατήρηση οικονομικής ευρωστίας και την εφαρμογή της λειτουργικής αποδοτικότητας, για να ανταποκριθεί επιτυχώς στον σκοπό της.

Η διοίκηση ενός συνεταιρισμού είναι απαιτητική και δύσκολη. Αυτό δεν αφορά μόνο τη διαχείριση των πηγών και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, όπως στις άλλες επιχειρήσεις, αλλά και την αντιμετώπιση των προβλημάτων που απορρέουν από τα διακριτικά χαρακτηριστικά του συνεταιρισμού. Επειδή τα μέλη του συνεταιρισμού είναι και ιδρυτές και πελάτες, μπορεί να προκύψουν ειδικές σχέσεις και προβλήματα αναφορικά με τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και τον ρόλο και τις ευθύνες του διευθυντή. Φαινομενικά, δημιουργούνται αντικρουόμενες απαντήσεις στο ερωτήματα: «Τι είναι διαφορετικό στη διαχείριση ενός συνεταιρισμού από κάθε άλλο είδος επιχείρησης;». Οι απαντήσεις μπορεί να κυμαίνονται από «όλες τις διαφορές του κόσμου» σε «καμία». Συνεπώς, οι τεχνικές για τη λήψη αποφάσεων είναι ολόιδιες, αλλά οι στόχοι του συνεταιρισμού είναι διαφορετικοί. Ως εκ τούτου, τα συμπεράσματα είναι διαφορετικά (Ηρακλέους, 2007).

Το περιεχόμενο της συνεργατικής διοικητικής οργάνωσης, διαφέρει σημαντικά από το περιεχόμενο της διοικητικής οργάνωσης των εταιρειών κεφαλαίου. Η ειδοποιός διαφορά μεταξύ της συνεργατικής και της κεφαλαιοκρατικής διοικητικής οργάνωσης έγκειται στο σκοπούμενο αποτέλεσμα. Σε επιχειρήσεις που ανήκουν σε ιδιώτες – επενδυτές (Investor Owned Firms - IOF) το κεφάλαιο θεωρείται ως υπέρτατη αξία και η διοίκηση αποσκοπεί στην εξυπηρέτησή του. Βασική επιδίωξη της διοίκησης είναι να φέρει στο κεφάλαιο το μέγιστο δυνατό κέρδος καταβάλλοντας προς τούτο την ελάχιστη δυνατή θυσία. Όλες οι εξουσίες και όλα τα δικαιώματα ασκούνται από τους φορείς του κεφαλαίου προς όφελός τους. Πολύ συχνά μάλιστα ασκούνται από πολύ μικρές ομάδες, τα μέλη των οποίων είναι κάτοχοι της πλειονότητας του μετοχικού κεφαλαίου. Στην προκειμένη περίπτωση το κεφάλαιο ιεραρχείται ψηλότερα από τον άνθρωπο.

Αντίθετα, σε έναν συνεταιρισμό η διοικητική οργάνωση δεν προσδίδει καμιά αξία στον αριθμό ή στο χρηματικό αντίκρισμα των συνεταιριστικών μερίδων που κατέχει το κάθε μέλος. Όλες οι εξουσίες και όλα τα δικαιώματα της διοίκησης πηγάζουν από την ιδιότητα του ατόμου ως μέλους του συνεταιρισμού και όχι από το ύψος της συμμετοχής του στο συνεταιριστικό κεφάλαιο. Συνεπώς, η διοίκηση των συνεταιρισμών αποσκοπεί στην ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών και των κοινωνικών επιδιώξεων συνολικά όλων των μελών. Η πραγματικότητα αυτή καθιστά τη διοίκηση δημοκρατική και ανάλογες τις μεθόδους που χρησιμοποιεί για την εφαρμογή της διοικητικής οργάνωσης.

Ωστόσο, επιτυχημένος συνεταιρισμός θεωρείται αυτός που είναι βιώσιμος οικονομικά και επιχειρηματικά και διατηρεί ή βελτιώνει τον συνεργατικό χαρακτήρα του και τα χαρακτηριστικά του. Ένας συνεταιρισμός μπορεί να επιτύχει ως επιχείρηση, αλλά σταδιακά να χάνει τον συνεργατικό του χαρακτήρα σχετικά με τον έλεγχο των μελών, με την εξυπηρέτηση των αναγκών των μελών, καθώς και τη διανομή ή το μίσθωμα καθαρών περιθωρίων. Παρόμοια, ενδέχεται να πετύχει ένα διάστημα ως συνεταιρισμός, αλλά να αποτύχει ως μια υγιής επιχείρηση. Οι συνεταιριστικές αρχές και οι στόχοι παρουσιάζουν σαφέστατα μια διαφορετική διαχειριστική προσέγγιση από εκείνους που ασχολούνται με τη διοίκηση ενός συνεταιρισμού. Συνεπώς, ένας καλός μάνατζερ ενός συνεταιρισμού θα πρέπει να έχει υπόψη του τα παρακάτω:

1. **Πλαίσιο λήψης αποφάσεων σε μια επιχείρηση, όπου οι πελάτες είναι και ιδιοκτήτες.** Στις αγορές προμήθειας πρώτων υλών του συνεταιρισμού, ο μάνατζερ του μπορεί να ανακαλύψει ότι πολλές από τις τεχνικές που σχετίζονται με την ανάπτυξη ενός εμπορεύσιμου και ικανοποιητικού προϊόντος (για τον πελάτη) και η επίτευξη της μέγιστης απόδοσης του κεφαλαίου (για τον ιδιοκτήτη) δεν ισχύουν πλέον. Ο μάνατζερ του συνεταιρισμού οφείλει να κατανοήσει τις προτεραιότητες και τους στόχους και ότι αυτό που είναι καλύτερο για τον προμηθευτή που είναι επίσης και ιδιοκτήτης του συνεταιρισμού είναι το καλύτερο και για τον συνεταιρισμό. Η διαπίστωση αυτή μπορεί να εξηγήσει γιατί μερικές χαμηλού ή καθόλου περιθωρίου υπηρεσίες συνεχίζουν να παρέχονται ή γιατί ορισμένες άλλες δραστηριότητες δεν παρέχονται σε έναν συνεταιρισμό. Ο μάνατζερ ενός εμπορικού συνεταιρισμού πρέπει να κατανοήσει γιατί ο συνεταιρισμός είναι υποχρεωμένος να παραλάβει όλα τα προϊόντα των μελών και να προσπαθήσει να βρει μια αγορά γι' αυτά. Συνεπώς, ο μάνατζερ ενός συνεταιρισμού δεν έχει την ελευθερία να επιλέξει μεταξύ των προμηθευτών και ίσως να διακόψει την προμήθεια πρώτων υλών, όταν συσσωρεύονται αποθέματα.
2. **Ισότιμη μεταχείρισης των ιδιοκτητών – πελατών.** Η διανομή των πλεονασμάτων των συνεταιρισμών είναι πιο περίπλοκη απ' ό,τι τα μερίσματα του μετοχικού κεφαλαίου. Το πρότυπο συνεταιριστικής πρακτικής διανέμει τα καθαρά κέρδη με βάση τις συναλλαγές των μελών με τον συνεταιρισμό, όπως π.χ. με το σύνολο των υλικών που αγοράστηκαν ή παραδόθηκαν στον συνεταιρισμό. Για μεγαλύτερους συνεταιρισμούς που χειρίζονται πολλά προϊόντα και συνεπάγονται αυξημένη προστιθέμενη αξία δραστηριοτήτων, το ζήτημα της ισότιμης μεταχείρισης των μελών – ιδιοκτητών μπορεί να γίνει περίπλοκο.
3. **Προσανατολισμός του συνεταιρισμού στην παροχή υπηρεσιών.** Τα μέλη – ιδιοκτήτες των συνεταιρισμών έχουν καθημερινές συναλλαγές με τον συνεταιρισμό τους. Ως εκ τούτου κάθε φορά που χρησιμοποιούν τον συνεταιρισμό, αξιολογούν την υπηρεσία που παρέχεται από τους υπαλλήλους. Συχνά, τα μέλη μπορούν, αν επιθυμούν, να εκφράσουν τις απόψεις τους απευθείας στον μάνατζερ ή να πάρουν συμβουλές διαχείρισης σχετικά με τις προμήθειες που χρησιμοποιούν ή με τη διάθεση των προϊόντων τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, ο μάνατζερ να αισθάνεται ότι λειτουργεί σ' ένα κλειστό περιβάλλον σε σύγκριση με τον μάνατζερ μιας ιδιωτικής επιχείρησης (IOF), του οποίου η μόνη διασύνδεση με τους μετόχους πραγματοποιείται σε ετήσιες συνεδριάσεις, όταν υπάρχουν λογιστικές αλλαγές στις αγοραίες αξίες των μετοχών ή στα μερίσματα που δηλώνονται.
4. **Πρακτικές διαχείρισης της ιδιοκτησίας και του ελέγχου των επιχειρήσεων.** Οι μάνατζερς ενεργούν κάτω υπό την επήρεια διαφόρων παραγόντων που υποκινούνται από την αμοιβή, τη δύναμη και το κύρος. Δεν είναι όλα πλήρως μεταβιβάσιμα από έναν επενδυτή σε ένα μέλος συνεταιρισμού. Τέλος, ο μάνατζερ ενός συνεταιρισμού θα ανακαλύψει ότι είναι σκόπιμο να συμπεριλαμβάνει την πλειοψηφία των μελών – ιδιοκτητών, και όχι μόνο τους κύριους μετόχους, σε σημαντικές αποφάσεις που επηρεάζουν τη συνεργατική πολιτική και τους επιχειρηματικούς στόχους. Ο εν δυνάμει μάνατζερ θα πρέπει να αξιο-

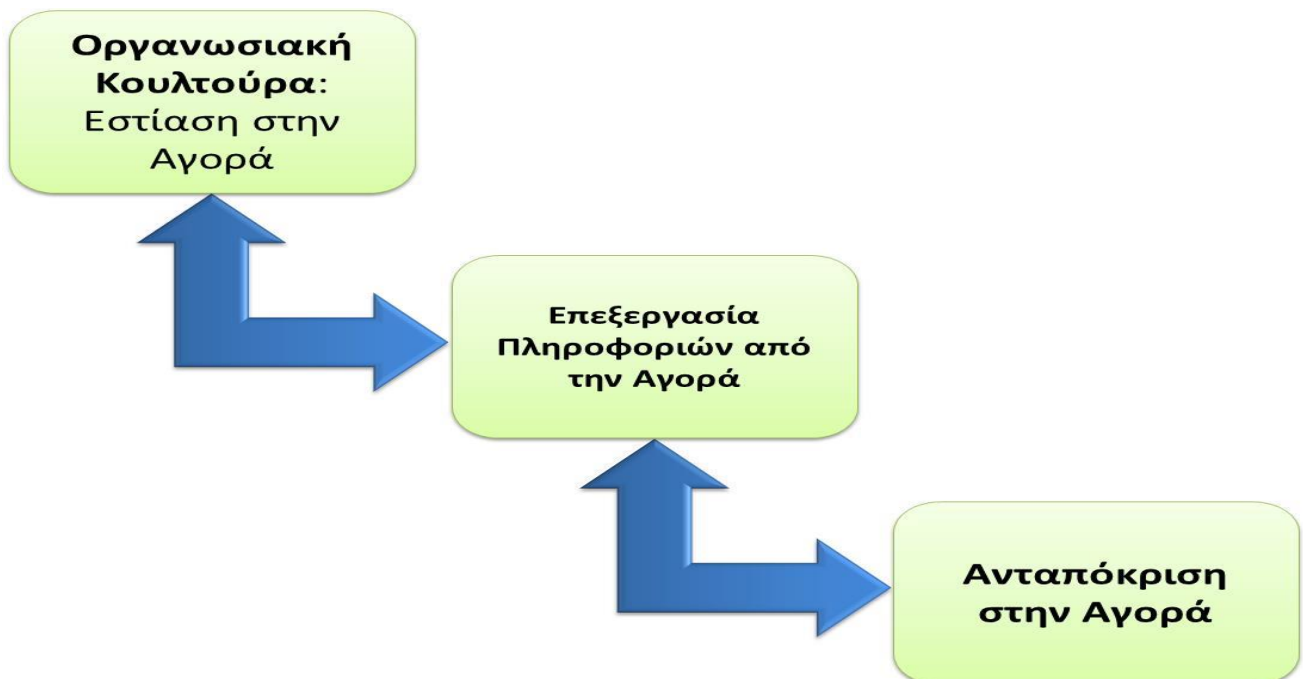
λογηθεί προσεκτικά, εάν το στυλ της διαχείρισης, τα κίνητρα της ατομικής απόδοσης και οι φιλοδοξίες του είναι συμβατές με τους περιορισμούς του συνεταιρισμού, όπου ανήκει, και να ελέγχεται δημοκρατικά από τα μέλη ιδιοκτήτες.

Όσον αφορά τα οργανωτικά χαρακτηριστικά των αγροτικών συνεταιρισμών, αυτά έχουν μελετηθεί εκτεταμένα, επειδή έχουν άμεση συσχέτιση με τις οικονομικές αποδόσεις του συνεταιρισμού, τη λειτουργική του ευρυθμία και την οικονομική και κοινωνική του στρατηγική. Κάποιες ενδεικτικές μελέτες παρουσιάζονται παρακάτω.

Ο Prakash (2000) συνοψίζει τα οργανωτικά χαρακτηριστικά των αγροτικών συνεταιρισμών που είναι υπεύθυνα για την επιτυχία τους. Μερικά απ' αυτά είναι:

- Η διαχείριση των συνεταιρισμών από έμπειρο, εκπαιδευμένο και επαγγελματικά εξειδικευμένο προσωπικό υπό την εποπτεία και τον έλεγχο δημοκρατικά εκλεγμένων συμβουλίων.
- Η ύπαρξη κάθετων, ολοκληρωμένων δομών που να παρέχουν υποστήριξη σε πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς, ώστε οι τελευταίοι να παρέχουν αποτελεσματική υποστήριξη στα φυσικά μέλη τους.
- Η ανάληψη από τους συνεταιρισμούς του έργου της εκπαίδευσης των μελών τους, προκειμένου τα μέλη, μέσω της εκπαίδευσης που θα λάβουν, να ενταχθούν ομαλότερα και πιο επικοινωνιακά στις δομές του συνεταιρισμού.
- Οι συνεταιρισμοί να οργανώσουν παραγωγικές δομές, ώστε να δώσουν προστιθέμενη αξία στα προϊόντα που παράγουν και να χρησιμοποιήσουν προηγμένη τεχνολογία προς όφελος τους.
- Οι συνεταιρισμοί πρέπει να γίνουν αυτόνομοι, συσσωρεύοντας κεφάλαια και αναπτύσσοντας και άλλους εισοδηματικούς πόρους, για να παραμείνουν ελεύθεροι από εξωτερικούς ελέγχους και κατευθύνσεις.

Ο Κυριακόπουλος (1998) αναφέρει ότι στους συνεταιρισμούς είναι απαραίτητη μια οργανωσιακή κουλτούρα που να στρέφει τις δραστηριότητές τους προς την αγορά (Σχήμα 5.1).



Σχήμα 5.1 Ο προσανατολισμός στην αγορά απαιτεί την αντίστοιχη οργανωσιακή κουλτούρα εστίασης στην Αγορά. Πηγή: Βασισμένο στον Kyriakopoulos, 1998.

Επιπλέον, σε επομένη μελέτη οι Kyriakopoulos & Van Bekkum (1999) διατύπωσαν μια σειρά προτάσεων για την αναδιάρθρωση των οργανωτικών χαρακτηριστικών των συνεταιρισμών, ώστε οι συνεταιρισμοί να είναι ικανοί να προχωρήσουν στη διαμόρφωση στρατηγικών αγοράς. Οι προτάσεις είναι οι εξής:

- από την ίση και δίκαιη μεταχείριση όλων μελών του συνεταιρισμού, στη διαφοροποίηση της μεταχείρισης των μελών από τον συνεταιρισμό, όσον αφορά στον τρόπο ψηφοφορίας, στον υπολογισμό κόστους και τιμολόγησης, κ.λπ., ανάλογα με τη συμμετοχή τους στον συνεταιρισμό,
- ενίσχυση των ατομικών δικαιωμάτων ιδιοκτησίας μέσα στον συνεταιρισμό, όπως η εξατομίκευση των κεφαλαιακών επενδύσεων,
- συντονισμός του εφοδιασμού σε πρώτες ύλες του συνεταιρισμού, δηλαδή από την ελεύθερη παράδοση προϊόντων από τα μέλη στον συνεταιρισμό, σε συμφωνίες παράδοσης σχετικά με τον όγκο, την ποιότητα και τη χρονική στιγμή της παράδοσης του προϊόντος,
- δημιουργία θυγατρικών συνεταιριστικών εταιρειών που θα αναλάβουν το μάρκετινγκ και τις διεθνείς δραστηριότητες του συνεταιρισμού,
- κατανομή των καθηκόντων μέσα στον συνεταιρισμό, σαφής διαχωρισμός μεταξύ εκτελεστικών και εποπτικών καθηκόντων. Το Διοικητικό Συμβούλιο του συνεταιρισμού διαμορφώνει την πολιτική του συνεταιρισμού και δεν ασχολείται με τα διαχειριστικά ζητήματα του συνεταιρισμού.

Η ύπαρξη οργάνωσης σε μια επιχείρηση δεν συνεπάγεται αυτόματα ότι η οργάνωση είναι και αποτελεσματική. Αποτελεσματική θεωρείται η οργάνωση μιας επιχείρησης, όταν αξιοποιεί κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους συντελεστές της παραγωγής (φύση, εργασία και κεφάλαιο), με συνέπεια να αυξάνει την αποτελεσματικότητα του καθενός χωριστά και τελικά την αποτελεσματικότητα όλης της επιχείρησης ως παραγωγικότητα, οικονομικότητα και αποδοτικότητα. Χωρίς την οργάνωση θα ήταν αδύνατος ο συνδυασμός των συντελεστών της παραγωγής στο πλαίσιο της επιχείρησης και για τον λόγο αυτό, η οργάνωση θεωρείται ως βασικός συντελεστής δράσης τόσο στις ιδιωτικές επιχειρήσεις όσο και στους συνεταιρισμούς. Τα συμπτώματα της ανεπάρκειας της οργάνωσης σε μια επιχείρηση είναι τα εξής:

- σύγχυση εξουσιών και ορίων διεύθυνσης, δηλαδή δεν γνωρίζει ο υφιστάμενος από ποιον προϊστάμενο θα δέχεται εντολές,
- προστριβές και συγκρούσεις μεταξύ ατόμων ή οργανωτικών μονάδων εξαιτίας της ασάφειας των αρμοδιοτήτων,
- κενές θέσεις εργασίας για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα,
- υποαπασχόληση ανθρώπων και παραγωγικών μέσων,
- ασύμμετρη κατανομή εργασίας,
- υπερβολική ανάπτυξη της δύναμης των άτυπων ομάδων και
- άκαμπτη γραφειοκρατία (υπεροργάνωση).

Η διαδικασία, όμως, για την επίτευξη μιας αποτελεσματικής οργάνωσης στην επιχείρηση απαιτεί:

- τον ορθό καταμερισμό της εργασίας,
- τη χρησιμοποίηση των ενδεικνύμενων, κατά περίπτωση, τεχνολογικών μέσων,
- την εφαρμογή των καταλληλότερων συστημάτων, μεθόδων και τεχνικών σε όλους τους τομείς της επιχείρησης, σε κάθετη και σε οριζόντια διάταξη,
- τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων, διοικούντων και εκτελεστών, στην προσπάθεια επίτευξης των κοινών σκοπών και στόχων της επιχείρησης.

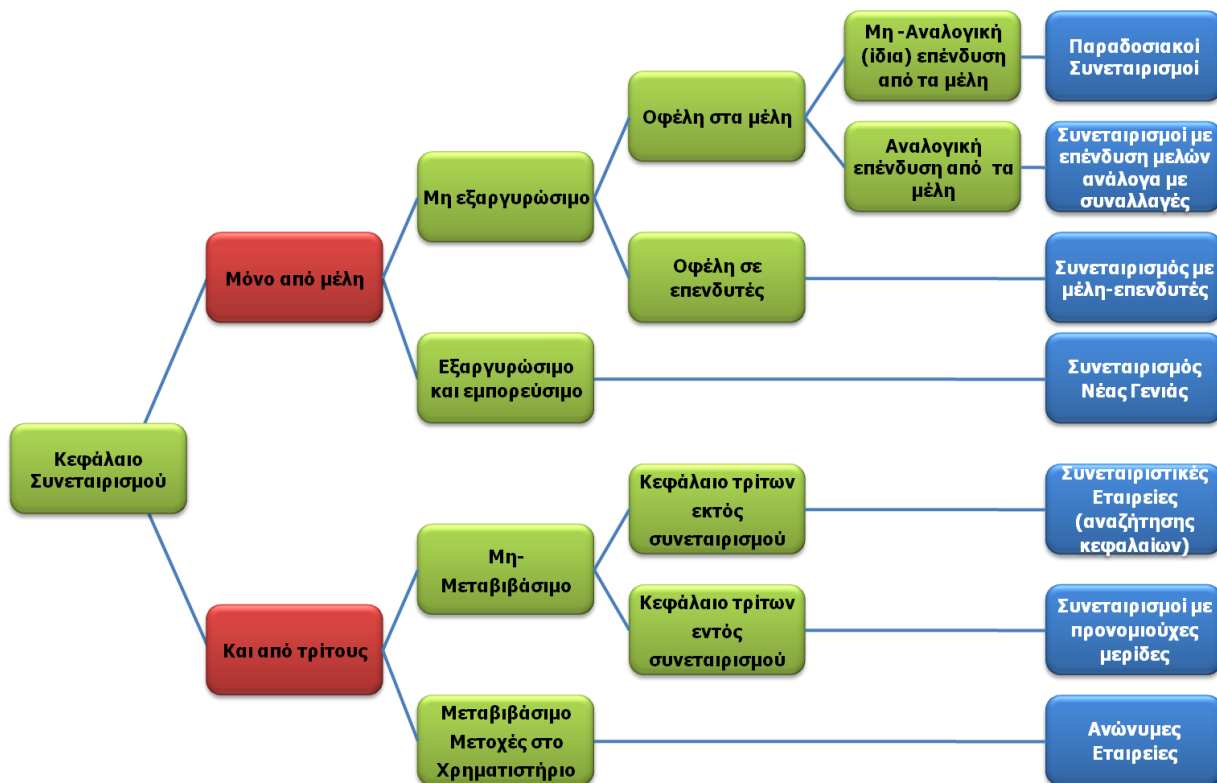
Συνοψίζοντας, σχετικά με τα οργανωτικά χαρακτηριστικά των αγροτικών συνεταιρισμών θα πρέπει να τονιστεί ότι οι αγροτικοί συνεταιρισμοί ουσιαστικά ελέγχονται από τα μέλη τους. Τα μέλη θα πρέπει να μετέχουν στις αποφάσεις που παίρνονται για τους συνεταιρισμούς. Αυτός ο έλεγχος μπορεί να γίνει πραγματικότητα μέσα από το δικαίωμα ψήφου που έχουν όλα τα μέλη και με τη συμμετοχή των μελών στο Δ.Σ. του συνεταιρισμού σύμφωνα με τις δημοκρατικές διαδικασίες του εκλέγειν και εκλέγεσθαι.

5.2 Διακρίσεις Συνεταιρισμών

Συνεταιρισμοί υπάρχουν και λειτουργούν σε πολλούς τομείς της οικονομίας επιδεικνύοντας μια σημαντική ποικιλομορφία. Το γεγονός αυτό δημιουργεί την ανάγκη διάκρισης των διαφορετικών μορφών συνεταιρισμών

που έχουν αναπτυχθεί. Παρά τη μεγάλη ποικιλομορφία, οι συνεταιρισμοί μπορούν να καταταγούν με τη χρήση των παρακάτω κριτηρίων:

- **Βασική επιχειρηματική δραστηριότητα.** Οι συνεταιρισμοί συχνά κατηγοριοποιούνται ως παραγωγικοί, εμπορικοί, προμηθειών, καταναλωτικοί, ή παροχής υπηρεσιών. Σε καθεμία απ' αυτές τις μεγάλες ομάδες περιλαμβάνονται και υπο-κατηγορίες, ώστε να συμπεριληφθούν όλες οι δραστηριότητες που αναλαμβάνουν οι συνεταιρισμοί.
- **Αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται.** Οι συνεταιρισμοί μπορούν να ταξινομηθούν με βάση το μέγεθος της αγοράς στην οποία δραστηριοποιούνται π.χ. σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό ή ακόμη και διεθνές επίπεδο.
- **Δομή της ιδιοκτησίας.** Με βάση το ποιος μπορεί να συμμετέχει στο κεφάλαιο του συνεταιρισμού διακρίνονται διαφορετικά μοντέλα ιδιοκτησίας (Σχήμα 5.2).

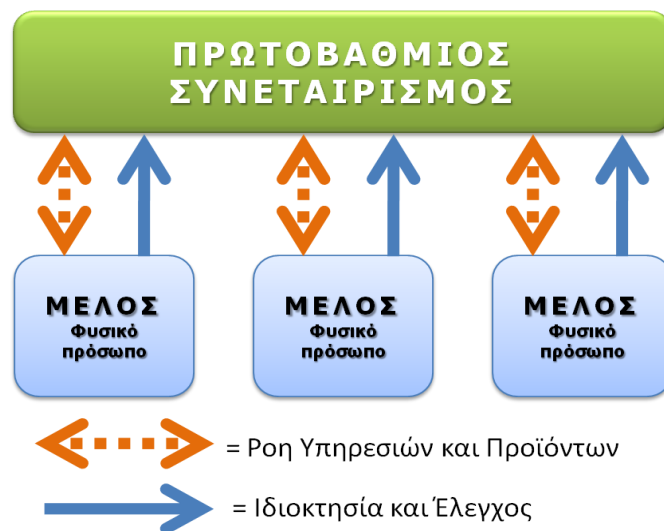


Σχήμα 5.2 Διάκριση Συνεταιρισμών με βάση τη δομή της ιδιοκτησίας. Βασισμένο στους Chaddad & Cook (2004).

Με βάση την παραγωγική δραστηριότητα, οι αγροτικοί συνεταιρισμοί μπορούν να χαρακτηριστούν ως:

- **Προμηθευτικοί συνεταιρισμοί**, που το κύριο ή αποκλειστικό έργο τους είναι η προμήθεια γεωργικών εφοδίων (λιπασμάτων, φυτοφαρμάκων, ζωοτροφών κ.λπ.) στους αγρότες-μέλη τους.
- **Παραγωγικοί συνεταιρισμοί**, στους οποίους οι παραγωγοί-μέλη τους επιδίδονται στην από κοινού παραγωγή αγροτικών προϊόντων.
- **Πιστωτικοί συνεταιρισμοί**, οι οποίοι αναλαμβάνουν το έργο της παροχής δανείων (καλλιεργητικών, συλλεκτικών κ.λπ.) στα μέλη τους.
- **Μεταποιητικοί συνεταιρισμοί**, οι οποίοι με τις υποδομές που διαθέτουν, μεταποιούν τα πρωτογενή αγροτικά προϊόντα των μελών τους, γι' αυτό και ονομάζονται πολλές φορές αγροτοβιομηχανικοί ή γεωργοβιομηχανικοί συνεταιρισμοί.
- **Εμπορικοί συνεταιρισμοί**, οι οποίοι αναλαμβάνουν τη διάθεση των αγροτικών προϊόντων των μελών τους.
- **Συνεταιρισμοί πολλαπλού σκοπού**, που είναι οι συνεταιρισμοί που ασχολούνται ταυτόχρονα με περισσότερες από μια δραστηριότητες, όπως π.χ. προμηθευτικές, μεταποιητικές κ.λπ. δραστηριότητες.

Τέλος, οι συνεταιρισμοί μπορούν να σχηματίζουν συνεταιρισμούς ανωτέρου βαθμού (δευτεροβάθμιους ή τριτοβάθμιους) κατά την κρίση των ιδίων των συνεταιρισμών (Σχήμα 5.4). Ωστόσο σύμφωνα με την τρέχουσα νομοθεσία (4015/2011) στην Ελλάδα αυτό δεν επιτρέπεται. Τέτοια απαγόρευση δεν έχει βρεθεί σε καμία γνωστή νομοθεσία ανά τον κόσμο, καθόσον στην ουσία αποτελεί αναίρεση της δυνατότητας του συνεταιρίζεσθαι. Έτσι, ενώ οι εταιρείες μπορούν να συνεργάζονται και να ιδρύουν νέες εταιρείες, οι συνεταιρισμοί δεν μπορούν να συνεταιρίζονται και να ιδρύουν νέους συνεταιρισμούς (Παπαγεωργίου, 2015).



Σχήμα 5.3 Σχέσεις μελών και πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών.



Σχήμα 5.4 Σχηματισμός δευτεροβάθμιων συνεταιρισμών από πρωτοβάθμιους.

5.3 Συστήματα και Όργανα Διοίκησης μιας Συνεταιριστικής Οργάνωσης

Τα όργανα μιας συνεταιριστικής οργάνωσης ή επιχείρησης, τα οποία ασχολούνται με το έργο της διοικητικής οργάνωσης, διακρίνονται στα αιρετά και στα μη αιρετά διοικητικά όργανα.

Αιρετά διοικητικά όργανα: Τα αιρετά διοικητικά όργανα είναι εκείνα, τα οποία εκλέγονται με δημοκρατικές διαδικασίες από τα μέλη του συνεταιρισμού. Στα όργανα αυτά υπάγονται το διοικητικό συμβούλιο, το εποπτικό συμβούλιο και οι μηχανισμοί ελέγχου (εφόσον προβλέπονται από τη συνεταιριστική νομοθεσία).

Τα αιρετά διοικητικά όργανα είναι υπόλογα στη γενική συνέλευση των μελών και λογοδοτούν σ' αυτή για όλες τις πράξεις ή τις παραλείψεις τους, που έχουν σχέση με τις υποθέσεις της συνεταιριστικής επιχείρησης.

Μη αιρετά διοικητικά όργανα: Τα μη αιρετά διοικητικά όργανα είναι εκείνα, τα οποία διορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο και σε αυτά περιλαμβάνονται ο γενικός διευθυντής, το υπόλοιπο διευθυντικό προσωπικό, το διοικητικό προσωπικό και γενικά όλοι οι υπάλληλοι της εταιρείας. Τα μη αιρετά διοικητικά όργανα είναι υπόλογα στο διοικητικό συμβούλιο με καθορισμένες διαδικασίες, οι οποίες συναρτώνται με το μέγεθος της εταιρείας, το είδος του συνεταιρισμού κ.λπ.

Τα όργανα διοίκησης ενός συνεταιρισμού θα μπορούσαν περαιτέρω να διακριθούν στα θεσμικά όργανα, δηλαδή, σε εκείνα που προβλέπονται σαφώς από το θεσμικό πλαίσιο και στα μη θεσμικά όργανα, τα οποία δεν προβλέπονται από το θεσμικό πλαίσιο, αλλά δημιουργούνται για τη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας του συνεταιρισμού.

5.3.1 Τα Όργανα Διοίκησης των Αγροτικών Συνεταιρισμών

Σύμφωνα με τη διεθνή συνεταιριστική πρακτική, τα βασικά όργανα μιας συνεταιριστικής οργάνωσης είναι η γενική συνέλευση, το διοικητικό συμβούλιο, ο γενικός διευθυντής και συνήθως ένα εποπτικό συμβούλιο ή επιτροπή.

5.3.1.1 Η Γενική Συνέλευση

Η γενική συνέλευση συγκαλείται κατά κανόνα από το διοικητικό συμβούλιο και αποτελεί την έκφραση της κυριαρχίας των μελών. Συγκεντρώνει το σύνολο των μελών στις περιπτώσεις των πρωτοβάθμιων συνεργατικών εταιρειών ή αντιπροσωπεύει το σύνολο των μελών στις περιπτώσεις των δευτεροβάθμιων συνεταιριστικών επιχειρήσεων. Αποτελεί την πηγή κάθε εξουσίας και κάθε αρχής σε έναν συνεταιρισμό. Συνεπώς, η γενική συνέλευση των μελών αποτελεί την ανώτατη μορφή εξουσία της συνεταιριστικής οργάνωσης, αφού περιλαμβάνει το σύνολο των μελών και οι αποφάσεις της εκφράζουν τη συλλογική βούληση.

Δικαίωμα συμμετοχής στη γενική συνέλευση έχουν όλα τα μέλη της συνεταιριστικής οργάνωσης. Η γενική συνέλευση, τηρώντας το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις για κάθε θέμα, το οποίο αφορά τη συνεταιριστική οργάνωση. Οι αποφάσεις της είναι δεσμευτικές για όλα τα μέλη, ανεξάρτητα εάν είναι παρόντα ή όχι στη γενική συνέλευση. Οι αποφάσεις, τηρούμενης της σχετικής πρόνοιας της δεύτερης συνεργατικής αρχής «ένα άτομο μία ψήφος», λαμβάνονται με απλή πλειοψηφία των παρευρισκόμενων μελών εκτός των περιπτώσεων εκείνων για τις οποίες το θεσμικό πλαίσιο ορίζει αυξημένη πλειοψηφία, όπως είναι για παράδειγμα η τροποποίηση του καταστατικού.

Η γενική συνέλευση συνήθως συνέρχεται τακτικά μια φορά τον χρόνο και έκτακτα, όταν ανακύπτουν θέματα, τα οποία, σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο, δικαιολογούν τη σύγκλησή της. Το θεσμικό πλαίσιο καθορίζει λεπτομερώς τις διαδικασίες, τους τρόπους και τα χρονικά περιθώρια που πρέπει να εφαρμοστούν για τη σύγκληση της γενικής συνέλευσης, καθώς επίσης και τις διαδικασίες διεξαγωγής των εργασιών της.

Το έργο της γενικής συνέλευσης θα μπορούσε να διακριθεί σε τρεις ενότητες:

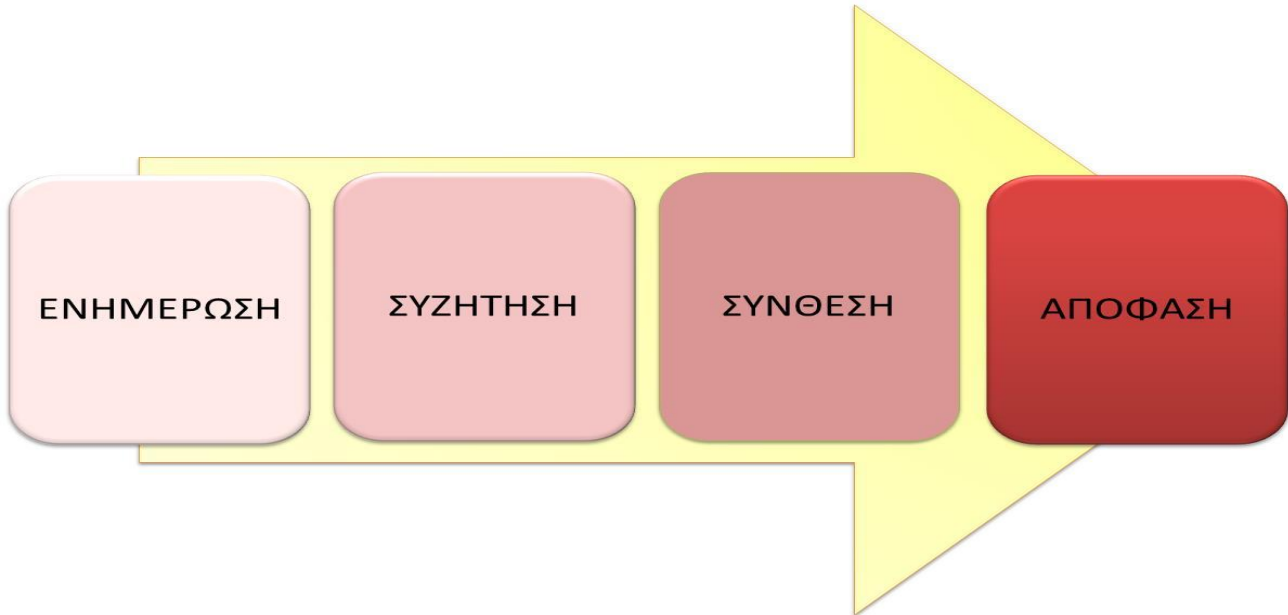
- ενημέρωση,
- συζήτηση,
- αξιολόγηση και εκλογή διοικητικού συμβουλίου (και ενδεχομένως αντιπροσώπων σε φορείς που μετέχει η συνεταιριστική οργάνωση).

Η γενική συνέλευση έχει αρμοδιότητα να ελέγχει τις πράξεις και τις παραλείψεις των διοικητικών οργάνων, οι οποίες μεσολάβησαν κατά το χρονικό διάστημα που μεσολάβησε από την προηγούμενη γενική συνέλευση. Μέσα στο πλαίσιο της αρμοδιότητας αυτής, ελέγχει τα πεπραγμένα και τους λογαριασμούς του προηγούμενου έτους. Εκλέγει τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, του εποπτικού συμβουλίου και συνήθως του οργάνου, το οποίο θα είναι επιφορτισμένο με τον έλεγχο της συνεταιριστικής οργάνωσης.

Όταν η συνεταιριστική οργάνωση έχει να αντιμετωπίσει πολύ σοβαρά θέματα, όπως είναι η τροποποίηση του καταστατικού της, η διάλυση της κ.λπ., τότε συγκαλείται έκτακτα ειδική γενική συνέλευση για την επίλυση των θεμάτων αυτών. Η ειδική γενική συνέλευση συνήθως συγκαλείται από το διοικητικό συμβούλιο, αλλά το θεσμικό πλαίσιο δίνει τη δυνατότητα στα μέλη ή και σε άλλους φορείς να συγκαλέσουν ειδική γενική συνέλευση. Η ειδική γενική συνέλευση έχει τη δυνατότητα να πάρει αποφάσεις μόνο στα θέματα τα

οποία οδήγησαν στη σύγκλησή της και περιλαμβάνονται στην ημερήσια διάταξη. Οι αποφάσεις λαμβάνονται συνήθως με αυξημένη πλειοψηφία και έχουν την ίδια ισχύ με τις αποφάσεις της τακτικής γενικής συνέλευσης.

Η συνήθης διαδικασία που εφαρμόζεται κατά την εξέταση ενός θέματος από τη γενική συνέλευση, αποτελείται από τέσσερα διαδοχικά στάδια (Σχήμα 5.5) . Στο πρώτο στάδιο τα μέλη ενημερώνονται από τα διοικητικά όργανα για το περιεχόμενο του υπό συζήτηση θέματος. Στο δεύτερο διεξάγεται συζήτηση με βάση την ενημέρωση που έγινε, στο τρίτο στάδιο η διοίκηση συνθέτει τις απόψεις και στο τελευταίο στάδιο τα μέλη, που συγκροτούν τη γενική συνέλευση, λαμβάνουν τις σχετικές αποφάσεις, οι οποίες είναι οριστικές και δεσμευτικές για τη συνεταιριστική επιχείρηση.



Σχήμα 5.5: Στάδια διαδικασίας εξέτασης ενός θέματος από τη γενική συνέλευση. (Βασισμένο στον Ηρακλέους, 2007, σελ 29)

Η γενική συνέλευση εκλέγει το διοικητικό συμβούλιο και διορίζει τους εξωτερικούς ελεγκτές. Οι εξωτερικοί ελεγκτές ενημερώνουν τη γενική συνέλευση για τα αποτελέσματα του ελέγχου. Το διοικητικό συμβούλιο εισηγείται στη γενική συνέλευση και η γενική συνέλευση αποφασίζει.

Σύμφωνα με την ισχύουσα ελληνική νομοθεσία (**Ν 4011/2015 7. παρ. 7 του άρθρου 8**): Η γενική συνέλευση αποτελεί το ανώτατο όργανο του συνεταιρισμού. Στη γενική συνέλευση μετέχουν όλα τα μέλη που έχουν εκπληρώσει όλες τις ληξιπρόθεσμες οικονομικές τους υποχρεώσεις προς τον συνεταιρισμό. Σε περιπτώσεις αγροτικών συνεταιρισμών (ΑΣ) με μεγάλο αριθμό μελών μπορεί με το καταστατικό τους να προβλέπεται αντιπροσωπευτική γενική συνέλευση, τα μέλη της οποίας εκλέγονται με άμεση ψηφοφορία μεταξύ των μελών του ΑΣ. Στην ψηφοφορία για την εκλογή των αντιπροσώπων στη γενική συνέλευση λαμβάνουν μέρος μόνο τα φυσικά πρόσωπα, τα οποία είναι μέλη του ΑΣ. Για την εκλογή ενός αντιπροσώπου στη γενική συνέλευση απαιτούνται τουλάχιστον είκοσι εγγεγραμμένα και οικονομικά τακτοποιημένα μέλη. Στη γενική συνέλευση κάθε μέλος έχει μία (1) ψήφο. Το καταστατικό μπορεί να ορίζει ότι ο σύνεταυρος διαθέτει περισσότερες από μία (1) ψήφους και μέχρι τρεις (3), σύμφωνα με την παράγραφο 1 του άρθρου 8 του ίδιου νόμου

Οι συνεταιρισμοί ανήκουν αποκλειστικά στα μέλη τους ως φυσικά πρόσωπα, δεν ανήκουν στο κεφάλαιο των μελών τους. Το ύψος της συμμετοχής των μελών στο μετοχικό κεφάλαιο της συνεταιριστικής οργάνωσης δεν επηρεάζει ούτε τις αποφάσεις που λαμβάνονται ούτε τη βαρύτητα των απόψεων, που το καθένα εκφράζει. Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις κεφαλαίου συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο. Οι αποφάσεις λαμβάνονται ανάλογα με το ποσοστό συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο και κατά κανόνα η άποψη του ισχυρού μετόχου έχει μεγαλύτερη βαρύτητα. Οι αποφάσεις συνήθως λαμβάνονται από μια μικρή ομάδα ατόμων, που έχει όμως στην κατοχή της το μεγαλύτερο ποσοστό του κεφαλαίου της εταιρείας.

Αντίθετα, στις συνεταιριστικές οργανώσεις και επιχειρήσεις, το μέλος είναι τοποθετημένο υπεράνω οποιασδήποτε άλλης αρχής ή αξίας και, συνεπώς, ο λόγος του έχει βαρύτητα. Αυτό πρέπει να το γνωρίζει το μέλος. Η άποψή του έχει την ίδια ακριβώς αξία με εκείνη των υπόλοιπων μελών. Συνεπώς, η συμμετοχή του μέλους στα συνεταιριστικά δρώμενα και η ενεργός παρουσία του στις γενικές συνελεύσεις της οργάνωσης

έχει μεγάλη σημασία. Το κάθε μέλος έχει το δικαίωμα να εκφράσει την άποψή του ελεύθερα και η άποψή του να αξιολογηθεί με σεβασμό από τους συναδέλφους του. Έχει τη δυνατότητα να εισηγηθεί αλλαγές και να επηρεάσει τις αποφάσεις, αν οι απόψεις του αξιολογηθούν θετικά από τους υπολοίπους. Κατά συνέπεια, η φυσική συμμετοχή του κυρίως στις γενικές συνελεύσεις είναι σημαντική και, επιπλέον, αποτελεί έμπρακτη απόδειξη του κατά ποσό το κάθε μέλος πιστεύει στον θεσμό του συνεταιρισμού (δέσμευση των μελών).

5.3.1.2 Το Διοικητικό Συμβούλιο

Στις συνεταιριστικές επιχειρήσεις η πηγή κάθε εξουσίας είναι τα μέλη, τα οποία αποφασίζουν συλλογικά μέσα στο πλαίσιο των γενικών συνελεύσεων τους. Είναι, όμως, εκ των πραγμάτων αδύνατο η γενική συνέλευση των μελών να διαχειρίζεται τις καθημερινές υποθέσεις της οργάνωσης. Για τον λόγο αυτό, η συνέλευση των μελών εκχωρεί σημαντικό μέρος των αρμοδιοτήτων της στο διοικητικό συμβούλιο, το οποίο η ίδια εκλέγει. Το διοικητικό συμβούλιο είναι υποχρεωμένο να ενεργεί και να αποφασίζει με βάση τις διατάξεις του καταστατικού, το οποίο εγκρίνεται από τα μέλη και είναι σύμφωνο με το εκάστοτε νομικό πλαίσιο.

Το διοικητικό συμβούλιο δεν μπορεί να αποφασίζει για θέματα, τα οποία δεν προβλέπονται ρητώς στο καταστατικό. Σε τέτοια περίπτωση είναι υποχρεωμένο να θέσει τα θέματα αυτά στη γενική συνέλευση, για να πάρει τις σχετικές αποφάσεις και ακολούθως να ενεργήσει. Για παράδειγμα, το διοικητικό συμβούλιο δεν νομιμοποιείται χωρίς ρητή σχετική διάταξη στο καταστατικό ή χωρίς απόφαση της γενικής συνέλευσης των μελών να μεταβιβάσει την κυριότητα ή να υποθηκεύσει ή να ενεχυριάσει οποιοδήποτε περιουσιακό στοιχείο της οργάνωσης, δεν μπορεί να προχωρήσει στην αγορά οποιουδήποτε ακινήτου, στη σύναψη οποιουδήποτε δανείου κ.λπ.

Οι αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου περιλαμβάνουν όλες τις θεσμικά επιτρεπτές πράξεις, οι οποίες είναι αναγκαίες για την πραγματοποίηση του σκοπού της συνεταιριστικής οργάνωσης. Ειδικότερα, περιλαμβάνουν τη διαχείριση όλων των υποθέσεων του συνεταιρισμού, την οργάνωση, τη διοίκηση και τον προγραμματισμό της, την εκπροσώπηση της εταιρείας στις δημόσιες αρχές, στα δικαστήρια κ.λπ.

Οι Carr et al. (2008) σε μια μελέτη τους σχετικά με τα οργανωτικά χαρακτηριστικά των πετυχημένων συνεταιρισμών αναφέρουν ειδικά για το Διοικητικό Συμβούλιο τα εξής:

- Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι κοινό για όλους τους αγροτικούς συνεταιρισμούς. Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται συνήθως από λιγότερο από 12 μέλη, τα οποία πρέπει να είναι μέλη του συνεταιρισμού, για να μπορούν να συμμετέχουν στο Δ.Σ. Έτσι, κανείς δεν μπορεί να συμμετάσχει στο Δ.Σ., αν δεν είναι μέλος του συνεταιρισμού, και επομένως κανένας εξωτερικός παράγοντας δεν μπορεί να επηρεάσει τις αποφάσεις του συνεταιρισμού.
- Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες των αγροτικών συνεταιρισμών.
- Για να πετύχει τους σκοπούς του ένας αγροτικός συνεταιρισμός θα πρέπει να διαθέτει έμπειρους διαχειριστές που να έχουν μακροπρόθεσμη προοπτική, και να έχει μια μακροπρόθεσμη χρηματοπιστωτική σταθερότητα.
- Τέλος, το Διοικητικό Συμβούλιο και τα μέλη του θα πρέπει να είναι πρόθυμα να συνεδριάζουν τακτικά και να σχεδιάζουν τη στρατηγική και το μέλλον του συνεταιρισμού.

Μια από τις κορυφαίες διαδικασίες της γενικής συνέλευσης των μελών ενός συνεταιρισμού αποτελεί η εκλογή του διοικητικού συμβουλίου. Το κάθε μέλος έχει την ιδιότητα του ψηφοφόρου υπό την έννοια ότι έχει το δικαίωμα να επιλέξει από τους υποψηφίους εκείνους, που κατά την κρίση του μπορούν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις της θέσης του μέλους του διοικητικού συμβουλίου του συνεταιρισμού και ταυτόχρονα τα μέλη έχουν το δικαίωμα να καταστούν υποψήφιοι και να διεκδικήσουν μια από τις θέσεις του διοικητικού συμβουλίου υποβάλλοντας υποψηφιότητα και εκθέτοντας τον εαυτό τους στη διάθεση του συνόλου των μελών του συνεταιρισμού.

Τα μέλη έχουν υποχρέωση να επιλέγουν τους αρίστους, για να διαχειριστούν εκ μέρους τους όλες τις υποθέσεις του συνεταιρισμού, οι οποίες, είτε άμεσα είτε έμμεσα, επηρεάζουν τα οικονομικά τους συμφέροντα. Στις μικρές συνεταιριστικές οργανώσεις η αξιολόγηση των υποψηφίων είναι σχετικά εύκολη, γιατί τα μέλη είναι συνήθως μεταξύ τους γνωστά. Όσο, όμως, το μέγεθος των οργανώσεων αυξάνει, η αξιολόγηση των υποψηφίων γίνεται δυσκολότερη. Τα κριτήρια αξιολόγησης των υποψηφίων για τις θέσεις του διοικητικού συμβουλίου θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα παρακάτω (Παπαγεωργίου, 2004):

- **Στάθμιση επιχειρηματικών ζητημάτων.** Θα πρέπει να εξετάζεται αν ο υποψήφιος διαθέτει επαρκή επιχειρηματική κρίση. Αν στο παρελθόν είχε την ευκαιρία να χειριστεί άλλα επιχει-

ρηματικά ζητήματα με σύνεση και επιτυχία. Πόση σχετική εμπειρία ή κατάρτιση έχει σε επιχειρηματικά ζητήματα.

- **Ηγετικές ικανότητες.** Θα πρέπει να αξιολογείται ο βαθμός, στον οποίο ο υποψήφιος έχει επιδείξει ηγετικά προσόντα. Αν ο υποψήφιος περιβάλλεται με αισθήματα εμπιστοσύνης και εκτίμησης από τους συναδέλφους του. Αν έχει τη δυνατότητα να διατυπώνει τις σκέψεις του με σαφήνεια. Αν έχει τεκμηριωμένες απόψεις για το τι θα έπρεπε να κάνει ή να αποφύγει η συνεταιριστική οργάνωση.
- **Εργασιακά ήθη.** Θα πρέπει να υπάρχουν ενδείξεις ότι ο υποψήφιος έχει διάθεση να εργαστεί σκληρά για τη συνεταιριστική οργάνωση. Ότι διαθέτει την αναγκαία ενεργητικότητα, τον χρόνο και τη φιλοδοξία, που αρμόζουν σε ένα μέλος διοικητικού συμβουλίου. Ότι έχει αποδείξει την ικανότητα να συμβιώνει και να συνεργάζεται με άλλους ως ομάδα.
- **Χαρακτήρας.** Θα πρέπει ο υποψήφιος να είναι γνωστός για την ευπρέπεια, την εντιμότητα του και τον σεβασμό του απέναντι στον νόμο. Να έχει επιδείξει τον σεβασμό του προς τους κανόνες της συνεταιριστικής οργάνωσης και προς τις συνεργατικές αρχές γενικότερα.
- **Γνώση των συνεταιριστικών αρχών.** Ο υποψήφιος θα πρέπει να αντιλαμβάνεται και να εκτιμά τη μοναδικότητα του συνεργατικού τρόπου επιχειρηματικής δράσης. Να συνειδητοποιεί τις ευκαιρίες και τους περιορισμούς που αντιμετωπίζει η συνεταιριστική οργάνωση. Να γνωρίζει τις συνεργατικές αρχές και τις συνεργατικές αξίες. Να αντιλαμβάνεται ή να επιθυμεί να μάθει τον ρόλο του μέλους του διοικητικού συμβουλίου ενός συνεταιρισμού.

Τα μέλη των συνεταιρισμών έχουν υποχρέωση να αξιολογούν τους υποψηφίους και να επιλέγουν εκείνους που, κατά την προσωπική τους κρίση, συγκεντρώνουν τα περισσότερα από τα παραπάνω κριτήρια. Τα μέλη του συνεταιρισμού είτε ως ψηφοφόροι, είτε ως υποψήφιοι, έχουν υποχρέωση να ασκούν τα εκλογικά τους δικαιώματα με υψηλό αίσθημα ευθύνης. Άλλωστε, η επιλογή ικανών διοικητικών συμβουλίων αποβαίνει τελικά προς όφελος των ιδίων και του συνόλου των μελών.

5.3.1.3 Εποπτικό Συμβούλιο

Το Εποπτικό Συμβούλιο εκλέγεται από τα μέλη ή διορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο. Έχει αρμοδιότητα να εποπτεύει τις εργασίες της εταιρείας και την εκτέλεση των αποφάσεων της γενικής συνέλευσης. Έχει, επίσης, τη δυνατότητα πρόσβασης στα βιβλία, τους λογαριασμούς και τα άλλα έγγραφα της εταιρείας. Είναι υπόλογο στη γενική συνέλευση, την οποία ενημερώνει με την κατάθεση σχετικής έκθεσης των πεπραγμένων του έτους που διένυσε.

Σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία (*N 4011/2015 παρ. 10 του άρθρου 15*) με την εκλογή διοικητικού συμβουλίου εκλέγεται και τριμελές εποπτικό συμβούλιο του ΑΣ, το οποίο απαρτίζεται από φυσικά πρόσωπα, μέλη του ΑΣ, που έχουν ισόχρονη θητεία με τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Το εποπτικό συμβούλιο ελέγχει τις πράξεις του διοικητικού συμβουλίου και υποβάλλει σχετική ετήσια έκθεση προς τη γενική συνέλευση, την οποία κοινοποιεί προς την Εποπτική Αρχή (διοικητική μονάδα του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων).

Ωστόσο, η ίδια νομοθεσία (*N 4011/2015 παρ. 1 του άρθρου 17*) ορίζει ότι ο διαχειριστικός, λογιστικός και οικονομικός έλεγχος των αγροτικών συνεταιρισμών διενεργείται από δύο τουλάχιστον ορκωτούς ελεγκτές - λογιστές που ορίζονται από την προηγούμενη τακτική γενική συνέλευση των ΑΣ, πλην των ελεγκτών της πρώτης εταιρικής χρήσης, οι οποίοι ορίζονται από το καταστατικό. Οι ελεγκτές μπορεί να επαναδιορίζονται, μέχρι πέντε (5) συνεχείς φορές. Οι ελεγκτές υποβάλλουν το πόρισμα του ελέγχου στο διοικητικό συμβούλιο του συνεταιρισμού, το οποίο υποχρεούται να το ανακοινώσει στην πρώτη μετά τον έλεγχο γενική συνέλευση των μελών τους. Επίσης, αντίγραφο του πορίσματος υποβάλλουν οι ελεγκτές στην εποπτική αρχή.

5.3.1.4 Ο Γενικός Διευθυντής των Αγροτικών Συνεταιρισμών

Από το καταστατικό του συνεταιρισμού μπορεί να προβλέπεται η δυνατότητα ορισμού από το Διοικητικό Συμβούλιο ενός Γενικού Διευθυντή (μάνατζερ), στον οποίο να αναθέτει με σύμβαση τη μερική ή ολική άσκηση των εξουσιών και αρμοδιοτήτων του ΔΣ, εκτός από εκείνες που, κατά τον νόμο ή το καταστατικό, απαιτούν συλλογική ενέργεια, καθώς και τη γενική διεύθυνση και διαχείριση των υποθέσεων του συνεταιρισμού. Με απόφαση του ΔΣ καθορίζονται τα δικαιώματα, οι υποχρεώσεις και οι αρμοδιότητες του Γενικού Διευθυντή που επιλέγεται ύστερα από προκήρυξη.

Η εκχώρηση ορισμένων αρμοδιοτήτων της γενικής συνέλευσης στο διοικητικό συμβούλιο και η εκχώρηση ορισμένων αρμοδιοτήτων του διοικητικού συμβουλίου σε εντεταλμένα όργανα, αποτρέπουν τη μετατροπή του συνεταιρισμού σε δυσκίνητο οργανισμό και τον καθιστούν ευέλικτο στις αποφάσεις και στις δραστηριότητές του. Τούτο έχει ως αποτέλεσμα την άμεση αντιμετώπιση των περισσότερων προβλημάτων, την ανάπτυξη πρωτοβουλιών σε όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού και την ταχύτερη εξυπηρέτηση των μελών. Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων δίνει τη δυνατότητα στο διοικητικό συμβούλιο να αξιολογεί τα αποτελέσματα και να αποδίδει ευθύνες στους αποδέκτες των αρμοδιοτήτων. Αυτές οι διαδικασίες αναπληρώνουν στην ουσία τις αρμοδιότητες που έχει σε μια ιδιωτική επιχείρηση κεφαλαίου ο εκτελεστικός πρόεδρος ή ο διευθύνων σύμβουλος με εκτελεστικές εξουσίες.

Ένας συνεταιρισμός εκχωρεί στον γενικό διευθυντή σημαντικές αρμοδιότητες, μερικές από τις οποίες είναι κρίσιμης σημασίας για την επίτευξη του έργου του και για την επίτευξη των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων.

Ο γενικός διευθυντής μιας συνεταιριστικής επιχείρησης έχει κατά κανόνα τις ακόλουθες αρμοδιότητες (Παπαγεωργίου, 2015:377-384):

- Εισηγείται στο διοικητικό συμβούλιο.
- Εφαρμόζει τις αποφάσεις πολιτικής της γενικής συνέλευσης και του διοικητικού συμβουλίου.
- Διευθύνει τις εργασίες του συνεταιρισμού χρησιμοποιώντας τις αρχές της διοίκησης (Σχεδιασμό, Οργάνωση, Διεύθυνση και Έλεγχο).
- Λογοδοτεί στο διοικητικό συμβούλιο και στη γενική συνέλευση.

Η ομαλή διεξαγωγή των εργασιών των συνεταιρισμών εξαρτάται από τις αρμοδιότητες που έχουν εκχωρηθεί στον διευθυντή. Ενδεικτικά, σημειώνεται ότι ο γενικός διευθυντής θα προχωρήσει στην υλοποίηση των αποφάσεων του συμβουλίου, θα επεξεργαστεί τα προγράμματα επιχειρηματικής δράσης, θα βελτιώσει τα προγράμματα οργάνωσης και διοίκησης, θα παρακολουθεί σε συνεχή βάση τις εργασίες του συνεταιρισμού, θα αντιμετωπίζει άμεσα τα αναφερόμενα προβλήματα ή θα εισηγείται τρόπους επίλυσής τους στο διοικητικό συμβούλιο κ.λπ.

Επειδή το έργο και ο ρόλος του διευθυντή μιας συνεταιριστικής οργάνωσης έχει πολύ μεγάλη σημασία, θα πρέπει ο διευθυντής να έχει προσωπικότητα και προσόντα αρκετά, ώστε να ασκεί αποτελεσματική διοίκηση. Μεταξύ άλλων θα πρέπει να:

- Έχει γνώσεις και εμπειρία, για να εργάζεται παραγωγικά και ο συνεταιρισμός να λειτουργεί αποδοτικά.
- Έχει διορατικότητα, για να μπορεί να προβλέπει τον ρόλο του συνεταιρισμού στα πλαίσια των επερχόμενων εξελίξεων.
- Ασχολείται με σημαντικά θέματα και προγράμματα μακροχρόνιας στρατηγικής ανάπτυξης της οργάνωσης και όχι καθημερινά και επουσιώδη, που μπορούν να τα εκτελέσουν και κατώτερα διευθυντικά στελέχη.
- Έχει αναπτυγμένο το πνεύμα συνεργασίας με τους προϊστάμενους των τμημάτων, για να αποφασίζουν από κοινού τη σχεδίαση και υλοποίηση των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Είναι εργατικός και να επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση της συνεταιριστικής οργάνωσης, ώστε να λειτουργεί αποτελεσματικά και να έχει μεγαλύτερα οικονομικά οφέλη για τους παραγωγούς – μέλη.
- Διακρίνεται για την αμεροληψία του και να χειρίζεται με δίκαιο τρόπο τα διάφορα θέματα που αφορούν τα μέλη, αλλά και το προσωπικό της εταιρείας, ώστε να μπορεί να το παρακινεί να εργάζεται παραγωγικά.
- Μεταβιβάζει αρμοδιότητες στους προϊσταμένους των τμημάτων για ταχύτερη λήψη αποφάσεων και αποδοτικότερη λειτουργία της οργάνωσης.
- Έχει τη δυνατότητα να αξιολογεί και να ιεραρχεί τα θέματα που τίθενται ενώπιόν του ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους. Να διαθέτει περισσότερο χρόνο στη διαχείριση των σοβαρών θεμάτων και να αναθέτει τα δευτερεύοντα θέματα στις αρμόδιες υπηρεσίες της εταιρείας.
- Ασκεί έλεγχο στην απόδοση των διαφόρων τμημάτων της οργάνωσης, ώστε να λειτουργούν σωστά και αποδοτικά.

- Πιστεύει ειλικρινά στον συνεργατισμό και να καταβάλλει κάθε προσπάθεια για την προώθηση και ανάπτυξή του.

Το ιδανικό για έναν συνεταιρισμό είναι να διαθέτει ικανό διοικητικό συμβούλιο και ικανό γενικό διευθυντή. Στην περίπτωση αυτή είναι βέβαιο ότι ο συνεταιρισμός θα προοδεύσει. Αν το διοικητικό συμβούλιο έχει περιορισμένες δυνατότητες, αλλά ο γενικός διευθυντής έχει την προσωπικότητα και τα προσόντα, ώστε να ασκεί μια αποτελεσματική διοίκηση, τότε αρκετές από τις αδυναμίες του συμβουλίου θα καλύπτονται από τον γενικό διευθυντή και τα περιθώρια ανάπτυξης του συνεταιρισμού μπορεί μεν να είναι μικρότερα, συγκριτικά με την πρώτη περίπτωση, αλλά θα είναι αρκετά για την ομαλή διεξαγωγή των εργασιών της. Στην περίπτωση που το διοικητικό συμβούλιο είναι πολύ ισχυρό, αλλά ο γενικός διευθυντής αδυνατεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του, τότε σίγουρα θα δημιουργηθούν προβλήματα. Τέλος, όταν το διοικητικό συμβούλιο και ο γενικός διευθυντής είναι περιορισμένων δυνατοτήτων και μειωμένης αποτελεσματικότητας, τότε ο συνεταιρισμός αναμφίβολα θα αντιμετωπίσει σοβαρότατα προβλήματα λειτουργίας και βιωσιμότητας.

Γενικά το διοικητικό συμβούλιο και ο γενικός διευθυντής θα πρέπει να συνεργάζονται στενά και αρμονικά, πάντα σε πνεύμα καλής θέλησης και αμοιβαίας εμπιστοσύνης για την προώθηση των θεμάτων της συνεταιριστικής οργάνωσης - επιχείρησης.

5.3.2 Συστήματα Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών

Τα βασικά συστήματα διοίκησης των συνεργατικών επιχειρήσεων, τα οποία χρησιμοποιούνται και στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είναι το δυαδικό σύστημα διοίκησης και το μονιστικό σύστημα διοίκησης. Η κάθε χώρα εφαρμόζει το ένα από τα δύο συστήματα είτε αυτούσιο είτε με ορισμένες διαφοροποιήσεις, οι οποίες προσαρμόζουν το σύστημα στα δεδομένα και τις ανάγκες της χώρας.

5.3.2.1 Το Δυαδικό Σύστημα Διοίκησης

Σύμφωνα με το δυαδικό σύστημα, τα βασικά όργανα διοίκησης είναι η γενική συνέλευση των μελών, το εποπτικό όργανο και ο γενικός διευθυντής.

Τα μέλη του εποπτικού οργάνου ορίζονται και ανακαλούνται από τη γενική συνέλευση. Το εποπτικό όργανο ελέγχει τη διοίκηση, που ασκεί ο γενικός διευθυντής. Δεν μπορεί να ασκήσει το ίδιο διοικητική εξουσία στον συνεταιρισμό ούτε μπορεί να την εκπροσωπεί έναντι τρίτων. Εκπροσωπεί στην ουσία τον συνεταιρισμό έναντι του διευθυντικού οργάνου – γενικού διευθυντή.

Το εποπτικό όργανο εκλέγει μεταξύ των μελών του πρόεδρο, ο οποίος έχει την αρμοδιότητα να συγκαλεί το όργανο και να διευθύνει τις εργασίες του. Ο αριθμός των μελών του εποπτικού οργάνου και οι κανόνες καθορισμού του ορίζονται από το θεσμικό πλαίσιο που ισχύει σε κάθε χώρα.

Το διευθυντικό όργανο απαρτίζεται από ένα ή περισσότερα άτομα, σύμφωνα με το ισχύον εθνικό θεσμικό πλαίσιο. Τα μέλη του διευθυντικού οργάνου διορίζονται και ανακαλούνται είτε από το εποπτικό όργανο είτε από τη γενική συνέλευση. Το διευθυντικό όργανο ασκεί τη διοίκηση του συνεταιρισμού και την εκπροσωπεί έναντι τρίτων και ενώπιον των δικαστηρίων.

Σε περίπτωση που το διευθυντικό όργανο αποτελείται από περισσότερα του ενός άτομα, εκλέγει μεταξύ των μελών του πρόεδρο, σύμφωνα με τις διατάξεις του θεσμικού πλαισίου. Ο πρόεδρος συγκαλεί τις συνεδριάσεις του διευθυντικού οργάνου και διευθύνει τις εργασίες του. Σύμφωνα με το δυαδικό σύστημα, τα βασικά όργανα διοίκησης είναι η γενική συνέλευση των μελών, το εποπτικό όργανο και ο γενικός διευθυντής.

5.3.2.2 Μονιστικό Σύστημα Διοίκησης

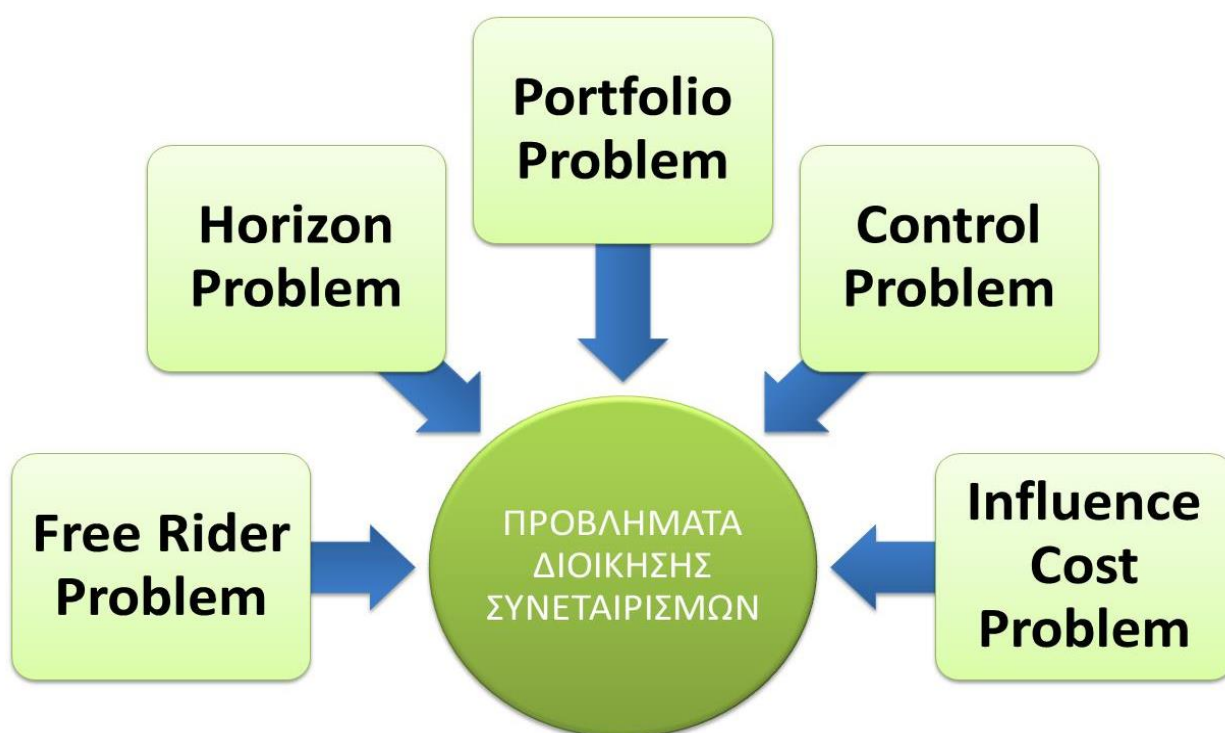
Σύμφωνα με το μονιστικό σύστημα, τα όργανα διοίκησης ενός συνεταιρισμού είναι η γενική συνέλευση των μελών και ένα διοικητικό όργανο (Διοικητικό Συμβούλιο). Το διοικητικό συμβούλιο ορίζεται και ανακαλείται από τη γενική συνέλευση. Έχει την αρμοδιότητα να ασκεί τη διοίκηση της συνεταιριστικής επιχείρησης και να την εκπροσωπεί έναντι των τρίτων και ενώπιον των δικαστηρίων. Ο αριθμός των μελών του, οι κανόνες επιλογής τους, ο τρόπος λειτουργίας του σώματος κ.λπ. ρυθμίζονται από το νομικό πλαίσιο και το καταστατικό των αγροτικών συνεταιρισμών.

Το διοικητικό όργανο εκλέγει μεταξύ των μελών του πρόεδρο, ο οποίος έχει την εξουσία να συγκαλεί τις συνεδριάσεις του οργάνου και να διευθύνει τις εργασίες τους.

Ανεξάρτητα από το σύστημα διοικητικής οργάνωσης που επιλέγει ο κάθε συνεταιρισμός, θα πρέπει να ορίζονται στο καταστατικό της οι κατηγορίες των πράξεων για τις οποίες απαιτείται, στο μεν δυαδικό σύστημα, ρητή απόφαση είτε του εποπτικού οργάνου ή έγκριση της γενικής συνέλευσης, στο δε μονιστικό σύστημα, ρητή απόφαση είτε του διοικητικού οργάνου ή έγκριση της γενικής συνέλευσης

5.4 Ιδιαιτερότητες της Διοίκησης ενός Συνεταιρισμού

Η δομή της ιδιοκτησίας του συνεταιρισμού επιβάλλει πολλές στρατηγικές προκλήσεις και δημιουργούνται προβλήματα στο επιχειρηματικό μοντέλο των συνεταιρισμών (Cook & Πιορούλος, 1999). Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει τα σημαντικότερα προβλήματα – ιδιαιτερότητες που έχει να αντιμετωπίσει η διοίκηση ενός συνεταιρισμού.



Σχήμα 5.5 Τα προβλήματα – ιδιαιτερότητες της διοίκησης ενός αγροτικού συνεταιρισμού.

Το πρόβλημα του λαθρεπιβάτη⁷ (*free-rider problem*) αποτελεί μία κλασική περίπτωση ατέλειας ή αποτυχίας της αγοράς. Κάποια άτομα επιχειρούν να επωφεληθούν από τις ενέργειες των άλλων, χωρίς τα ίδια να συνεισφέρουν. Συμμετέχουν δηλαδή στο όφελος, αλλά όχι στο κόστος μιας κοινής ενέργειας ή επωφελούνται από θετικές εξωτερικότητες (με τη στενή έννοια). Σε έναν συνεταιρισμό, το πρόβλημα του λαθρεπιβάτη μπορεί να προκύψει στις σχέσεις νέων και παλιών μελών, μικρών και μεγάλων παραγωγών ή ακόμη μεταξύ των μελών που επενδύουν (με διάφορους τρόπους: χρόνο χρήμα, συμμετοχή σε συλλογικές διαδικασίες) στον συνεταιρισμό και μεταξύ αυτών που δεν επενδύουν στον συνεταιρισμό. Η βασική αιτία εμφάνισης του συγκεκριμένου προβλήματος αποδίδεται στα δικαιώματα επί της ιδιοκτησίας των συνεταιρισμών (συνεταιριστική μερίδα των μελών) που συνήθως δεν είναι διαπραγματεύσιμα και εμπορεύσιμα ανάμεσα στα μέλη (Cook, 1995).

Ο Royer (1999) αναφέρει ότι το πρόβλημα του λαθρεπιβάτη είναι συνηθισμένο πρόβλημα σε περιπτώσεις κοινής ιδιοκτησίας, όταν δηλαδή τα δικαιώματα ιδιοκτησίας δεν είναι διαπραγματεύσιμα ή δεν έχουν επαρκώς καθοριστεί, ώστε να διασφαλίζουν ότι τα άτομα – ιδιοκτήτες της κοινής περιουσίας είτε να φέρουν το πλήρες κόστος των ενεργειών τους είτε να λάβουν όλα τα οφέλη που δημιουργούν οι ενέργειές τους. Στους αγροτικούς συνεταιρισμούς εμφανίζονται δύο ειδών προβλήματα λαθρεπιβάτη, εσωτερικά και εξωτερικά. Στην εσωτερική διάσταση του προβλήματος τα νέα μέλη των συνεταιρισμών, συνήθως με την απόκτηση μιας συνεταιριστικής μερίδας, απολαμβάνουν τα ίδια οφέλη με τα παλιά μέλη που έχουν συμμετάσχει στην όλη

⁷ Μια άλλη, ανεπίσημη, ερμηνεία του όρου *free-rider* θα μπορούσε να είναι «τζαμπατζής».

πορεία και δημιουργία του συνεταιρισμού. Γενικότερα τα νέα μέλη συνήθως επιδιώκουν αποφάσεις που αυξάνουν τις ταμειακές ροές ανά μέλος, ενώ τα παλιά μέλη εμφανίζονται απρόθυμα να επενδύσουν περαιτέρω στον συνεταιρισμό. Στην εξωτερική διάσταση του προβλήματος, τα μη μέλη του συνεταιρισμού ωφελούνται από την ύπαρξη και λειτουργία του συνεταιρισμού, π.χ. στη διαμόρφωση των τιμών ενός αγροτικού προϊόντος σε μια περιοχή.

Το πρόβλημα του ορίζοντα (**Horizon Problem**) εμφανίζεται, όταν τα μέλη του συνεταιρισμού δεν είναι διατιθέμενα να επενδύσουν σε σχέδια με αυξημένο χρονικό ορίζοντα (μακροχρόνια). Τα μέλη ενδέχεται να περιορίσουν τις επενδύσεις τους σε περιουσιακά στοιχεία, όταν η απόδοση των περιουσιακών αυτών στοιχείων επιτυγχάνεται σε μακρύτερο ορίζοντα από τον προσωπικό τους ορίζοντα. Τα μέλη, συνεπώς, δεν θα είναι διατεθειμένα να επενδύσουν σε έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων ή μακροχρόνιων στρατηγικών, αν θεωρούν ότι η απόδοση που θα λάβουν θα είναι μικρότερη από άλλες επενδύσεις ή στρατηγικές που θα έχουν πιο άμεσα αποτελέσματα. Συνεπώς, τα διοικητικά συμβούλια και τα διευθυντικά στελέχη είναι, ως εκ τούτου, υπό πίεση, για να αυξήσουν τις τρέχουσες πληρωμές στα μέλη, αντί να επενδύσουν σε πρόσθετα περιουσιακά στοιχεία και να επιταχύνουν την καθαρή θέση του συνεταιρισμού εις βάρος μελλοντικών αποδόσεων.

Το πρόβλημα του χαρτοφυλακίου (**Portfolio Problem**). Ο Cook (1995) αναφέρεται σ' αυτό ως «ένα πρόβλημα απόκτησης μετοχών – εξεύρεσης κεφαλαίων» από την πλευρά των συνεταιρισμών. Το πρόβλημα εμφανίζεται, επειδή τα μέλη ενός συνεταιρισμού επενδύουν στον συνεταιρισμό σε αναλογία με τη χρήση τους και επειδή οι μετοχές του συνεταιρισμού δεν αγοράζονται ή πωλούνται ελεύθερα. Ως εκ τούτου, τα μέλη δεν είναι σε θέση να διαφοροποιήσουν τα επιμέρους επενδυτικά χαρτοφυλάκιά τους σύμφωνα με τις προσωπικές τους προτιμήσεις για την ανάληψη κινδύνου αλλά και την οικονομική τους κατάσταση. Αυτό οδηγεί σε υποδεέστερες, σε σχέση με τις προτιμήσεις των μελών, επενδύσεις, εξαιτίας του ότι τα μέλη των συνεταιρισμών θα πρέπει να αποδεχτούν περισσότερο (ή λιγότερο) ρίσκο απ' ό,τι προτιμούν. Τα μέλη του συνεταιρισμού που δεν επιθυμούν την ανάληψη ρίσκου σε επενδυτικά σχέδια θα πιέσουν το διοικητικό συμβούλιο και τους διευθυντές για την αναδιοργάνωση των επενδυτικών χαρτοφυλακίων με στόχο τη μείωση του κινδύνου, ακόμα και αν αυτό σημαίνει χαμηλότερες αποδόσεις (Cook, 1995). Το πρόβλημα γίνεται πιο έντονο, καθώς αποκλείονται συνήθως από τα επενδυτικά σχέδια ενός συνεταιρισμού μη-μέλη που θα μπορούσαν να δεχτούν και να αναλάβουν διαφορετικά επίπεδα επιχειρηματικού ρίσκου. Το πρόβλημα του χαρτοφυλακίου σε επίπεδο συνεταιρισμού θα πρέπει να εξετάζεται με θέματα επενδύσεων που γίνονται σε επίπεδο παραγωγού και τη συσχέτιση που εμφανίζουν τα επενδυτικά αυτά σχέδια.

Το πρόβλημα του ελέγχου (**Control Problem**). Το πρόβλημα εμφανίζεται σε οποιονδήποτε οργανισμό, του οποίου η κυριότητα και ο έλεγχος είναι ξεχωριστά. Το συγκεκριμένο πρόβλημα αποτελεί μια μορφή του προβλήματος εντολέα – εντολοδόχου (αναλύεται στο κεφάλαιο 7) λόγω της απόκλισης συμφερόντων μεταξύ του εντολέα (π.χ. τα μέλη του συνεταιρισμού) και του εντολοδόχου (π.χ. εκπροσώπων της διοίκησης). Πολλές φορές είναι δυνατόν να εμφανιστούν αντιπαραθέσεις μεταξύ των μελών του συνεταιρισμού που χρηματοδοτούν και στηρίζουν τη λειτουργία του συνεταιρισμού και των διοικήσεών τους, που έχουν την ευθύνη της λειτουργίας του συνεταιρισμού.

Πολλοί συγγραφείς (π.χ. Cook, 1995, Royer, 1999 κ.λπ.) υποστηρίζουν ότι η απουσία μια αγοράς συνεταιριστικών μεριδίων – μετοχών επιδεινώνει το πρόβλημα αυτό. Μια τέτοια αγορά θα έδινε στα μέλη των συνεταιρισμών επιπλέον κίνητρα να παρακολουθούν, να αξιολογούν και να ελέγχουν τις αποφάσεις των στελεχών της διοίκησης μειώνοντας φαινόμενα κατά τα οποία η διοίκηση λειτουργεί προς όφελός της και όχι προς το όφελος των μελών του συνεταιρισμού. Επιπλέον, μια τέτοια δυνατότητα διαπραγματεύσεως των μεριδίων ενός συνεταιρισμού θα μπορούσε να δώσει τα κατάλληλα κίνητρα στις διευθύνσεις – διοικήσεις των συνεταιρισμών για καλύτερες επιδόσεις. Επιπλέον, πολλές φορές η έλλειψη παροχής κινήτρων προς τους διαχειριστές ενός συνεταιρισμού (μέσω απόκτησης συνεταιριστικών μεριδίων ή μετοχών) αποτελεί ένα μειονέκτημα για τους συνεταιρισμούς στην προσπάθειά τους να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ικανούς διαχειριστές – μάνατζερ.

Το μέγεθος του συνεταιρισμού είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει την ένταση του προβλήματος του ελέγχου. Οι Piopoulos & Cook (1999) αναφέρουν ότι σε συνεταιρισμούς σχετικά μικρού μεγέθους, που χαρακτηρίζονται από ομοιογένεια των μελών (από την άποψη των οικονομικών επιδιώξεων των μεμονωμένων μελών), το πρόβλημα ελέγχου μπορεί να είναι λιγότερο σοβαρό από ό,τι σε συνεταιρισμούς πολλαπλού σκοπού και ιδιωτικές επιχειρήσεις μεγαλύτερου μεγέθους, που όμως εμφανίζουν ετερογένεια επιδιώξεων.

Συνεπώς, το πρόβλημα ελέγχου προκύπτει από την απόκλιση των συμφερόντων μεταξύ των μελών και της διαχείρισης του συνεταιρισμού. Αυτό γίνεται εξαιτίας της ανάγκης να διατηρηθούν οι συνεταιριστικές λειτουργίες, προς όφελος των μελών, καθώς δημιουργείται μια βιώσιμη και κερδοφόρα οικονομική μονάδα.

Το πρόβλημα του κόστους επιρροής (**Influence Cost Problem**). Το συγκεκριμένο πρόβλημα εμφανίζεται, όταν τα μέλη ή ομάδες μέσα σε μια οργάνωση προσπαθούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις της διοίκησης του συνεταιρισμού. Ο Cook (1995) υποστηρίζει ότι ένας συνεταιρισμός που εμπλέκεται σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και συνεπώς ποικίλων στόχων μεταξύ των μελών του, μπορεί να οδηγηθεί σε δαπανηρές δραστηριότητες επιρροής. Οι δαπάνες αυτές μπορούν να περιλαμβάνουν τόσο το άμεσο κόστος των δραστηριοτήτων επιρροής όσο και τα αποτελέσματα μη ορθολογικών, για το σύνολο, αποφάσεων. Το μέγεθος του κόστους επιρροής εξαρτάται από:

- την ύπαρξη μιας κεντρικής αρχής με τη δυνατότητα να επηρεάζει την κατανομή του κόστους και του οφέλους των αποφάσεων στα μέλη,
- τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς και
- το βαθμό ομοιογένειας ή την ύπαρξη συγκρούσεων μεταξύ των μελών.

Οι συνεταιρισμοί μπορεί να εμφανίσουν μεγαλύτερο κόστος επιρροής απ' ό,τι άλλες μορφές οικονομικών μονάδων, διότι τα συμφέροντα των μελών του συνεταιρισμού, τα οποία συνδέονται με συγκεκριμένες δραστηριότητες παραγωγής, εμφανίζουν μεγαλύτερη ποικιλομορφία απ' ό,τι συμβαίνει στην περίπτωση των ιδιωτικών επιχειρήσεων που οι μέτοχοι επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση των επιστροφών τους στην επένδυση που έχουν πραγματοποιήσει. Συνοπτικά, το πρόβλημα του κόστους επιρροής απαιτεί την εφαρμογή στην πράξη της δημοκρατικής διοίκησης των συνεταιρισμών, την αποδοχή και εφαρμογή δηλαδή μιας δημοκρατικά εκλεγμένης απόφασης με δεδομένες διαφορετικές ατομικές επιδιώξεις. Το πρόβλημα του κόστους επιρροής εντοπίζεται και σε άλλες μορφές επιχειρήσεων πέραν των συνεταιρισμών.

Η αντιμετώπιση αυτών των πέντε προβλημάτων είναι η βασική πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι διαχειριστές – μάνατζερ των συνεταιρισμών. Τέλος, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι, σύμφωνα με τις αρχές λειτουργίας των συνεταιρισμών, πέραν της επιδίωξης μιας βιώσιμης επιχείρησης με οφέλη για τα μέλη του, ο συνεταιρισμός θα πρέπει να συμβάλλει οικονομικά – κοινωνικά και πολιτιστικά στην τοπική κοινότητα μέσα στην οποία αναπτύσσει τις δραστηριότητες του.

Τα ιδιαίτερα προβλήματα της διοίκησης των συνεταιρισμών περιγράφονται συνοπτικά στον Πίνακα 5.1

| Βασικά Προβλήματα | Περιγραφή |
|---|---|
| Free Rider Problem (Το Πρόβλημα του Λαθρεπιβάτη) | Όλα τα μέλη του συνεταιρισμού έχουν τα ίδια οφέλη από το συνεταιρισμό (Παλιά και νέα μέλη, μικρή ή μεγάλη συμμετοχή) |
| Horizon Problem (το πρόβλημα του χρονικού ορίζοντα) | Πίεση για άμεση ρευστοποίηση των επενδύσεων (καλά αποτελέσματα) του συνεταιρισμού ή απροθυμία επένδυσης στον συνεταιρισμό. |
| Portfolio Problem (το πρόβλημα του χαρτοφυλακίου) | Τα μέλη των συνεταιρισμών δεν μπορούν να επενδύσουν στο συνεταιρισμό σύμφωνα με τις προσωπικές επιλογές σε θέματα ρίσκου. Αναγκάζονται να επενδύσουν μέσα από τη συνεταιριστική μερίδα (που δεν διαπραγματεύεται όπως οι μετοχές) |
| Control Problem (το πρόβλημα του ελέγχου της διοίκησης) | Το πρόβλημα εμφανίζεται στην προσπάθεια επίτευξης ενός συλλογικού στόχου υπό των περιορισμό των ατομικών επιδιώξεων των μελών του |
| Influence Cost Problem (το πρόβλημα του κόστους επιρροής) | Το Κόστος Επιρροής συνδέεται με τις δραστηριότητες με τις οποίες τα μέλη ενός συνεταιρισμού προσπαθούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις για την κατανομή του πλούτου ή άλλων παροχών του συνεταιρισμού. |

Πίνακας 5.1. Περιγραφή των προβλημάτων- ιδιαιτεροτήτων της διοίκησης ενός αγροτικού συνεταιρισμού.

5.5 Διοίκηση ή Ηγεσία μιας Συνεταιριστικής Οργάνωσης

Οι μεμονωμένοι παραγωγοί αποφασίζουν να ενωθούν με άλλους μεμονωμένους παραγωγούς και να οργανώσουν, να χρηματοδοτήσουν και ουσιαστικά να δημιουργήσουν έναν συνεταιρισμό, με σκοπό να απαντήσουν τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Πώς μπορώ να βελτιώσω την ποιότητα και να μειώσω το κόστος της παραγωγής μου;
- Πώς μπορώ να αυξήσω τα κέρδη από τα προϊόντα που εισέρχονται στην αγορά από την εκμετάλλευσή μου;

Συνεπώς, η διοίκηση του συνεταιρισμού περιστρέφεται γύρω από τους δύο παραπάνω άξονες: προσανατολισμός από τη μια στην παραγωγή και από την άλλη γύρω από τις ανάγκες και απαιτήσεις της αγοράς. Η συνεταιριστική διοίκηση θα πρέπει να κατευθύνει τα μέλη το συνεταιρισμού, έτσι ώστε να προσαρμόσουν και να αλλάξουν τις συνήθειες παραγωγής και να τις συνδυάσουν με τις ανάγκες της αγοράς. Είναι δεδομένο ότι οι συνεταιρισμοί θα πρέπει να προσαρμοστούν στα οικονομικά δεδομένα της εποχής και με επιστημονικές μεθόδους να λάβουν αποφάσεις σε σχέση με την καθημερινή τους λειτουργία και δραστηριότητα, όπως για παράδειγμα αποφάσεις που έχουν να κάνουν με το κόστος επεξεργασίας και διανομής, την αποθήκευση και τις προμήθειες που απαιτούνται, μέχρι τη χωροταξική τοποθέτηση των μονάδων επεξεργασίας και μεταποίησης των αγροτικών προϊόντων των μελών τους. Παρ' όλα αυτά, η στροφή των συνεταιρισμών προς την αγορά δημιουργεί τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τη διοίκηση των συνεταιρισμών και συνεπώς η ανάγκη για ηγετικές ικανότητες πέραν των διοικητικών γίνεται επιτακτική. Το βάρος της ηγεσίας πέφτει τόσο στους μάνατζερς όσο και στους εκλεγμένους εκπροσώπους των συνεταιρισμών και απαιτεί από την από κοινού διαχείρισή του.

Έτσι, η πρόκληση για τη συνεταιριστική διοίκηση κατά τις προσεχή δεκαετίες δεν θα είναι μόνο να βελτιώσει τις διοικητικές της ικανότητες. Η πρόκληση είναι να αποδεχτεί έναν ηγετικό ρόλο στην κατανομή των πόρων, ώστε το σύνολο των οικονομικών διαδικασιών – από την οργάνωση των συντελεστών παραγωγής έως το τελικό μάρκετινγκ – να μπορεί να λειτουργήσει για το κοινό συμφέρον των μελών. Υπό αυτό το πρίσμα, οι παραγωγοί δεν θα σταματήσουν να ελέγχουν την παραγωγή. Ωστόσο, οι συνεταιρισμοί τους μπορούν να διορθώσουν τις ανεπάρκειες της αγοράς και να τους βοηθήσουν να αναζητήσουν ευκαιρίες για την επέκταση της αγοράς και της εμπορίας των προϊόντων τους μέσω ενός εγγενούς πλεονεκτήματος.

Έτσι, η ηγεσία των συνεταιρισμών θα πρέπει να ακολουθήσει τις κατευθύνσεις των αγορών και να δημιουργήσει και να εκμεταλλευτεί πιο αποτελεσματικά πλεονεκτήματα που έχουν να κάνουν είτε με τον όγκο παραγωγής είτε με τα χαρακτηριστικά και την ποιότητα των προϊόντων που οι συνεταιρισμοί φέρνουν στην αγορά. Σε αυτή την κατεύθυνση θα πρέπει να κινηθεί η ηγεσία των συνεταιρισμών, να εντοπίσουν δηλαδή οικονομικές δραστηριότητες και αγορές στις οποίες οι συνεταιρισμοί και οι επιχειρήσεις τους θα μπορούσαν να έχουν μια ικανοποιητική πορεία. Στη συνέχεια, η συνεταιριστική ηγεσία θα πρέπει να αποφασίσει, ποιοι και πώς θα αναλάβουν τις ενέργειες της παραγωγής, της μεταφοράς, της διαλογής των διαπραγματεύσεων, της επεξεργασίας, της διαμόρφωσης ή της απευθείας πώλησης στους καταναλωτές, διαφορετικά θα αφήσουν σε άλλες επιχειρήσεις να κυριαρχήσουν στην αγορά, στερώντας από τους παραγωγούς- μέλη των αγροτικών συνεταιρισμών την όποια πρόσθετη αξία θα μπορούσαν να αποκομίσουν.

Η συνεταιριστική ηγεσία δεν θα πετύχει στο δύσκολο αυτό έργο μέσω έκκλησης στην κοινωνική συνείδηση ή από τη δημαγωγία που στρέφει τη μια οικονομική ομάδα εναντίον της άλλης. Αντίθετα, θα είναι μέσω της χρήσης οικονομικών εργαλείων και σχεδιασμού. Ο ηγέτης πρέπει να είναι προετοιμασμένος για έναν τέτοιο ρόλο από τη συσσώρευση εμπειρίας στη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων, την εταιρική ανάπτυξη, την έρευνα, την εκτελεστική ανάπτυξη, τις σχέσεις έξω από τη βιομηχανία και, το πιο σημαντικό, τους ανθρώπους.

Το μέλλον ανήκει στους συνεταιρισμούς που θα επιλέξουν τον κατάλληλο μάνατζερ, για να συντονίσει όλες τις διαδικασίες και λειτουργίες της κοινής επιχείρησης που επιθυμούν να έχουν τα μέλη. Συνεπώς, το μέλλον των συνεταιρισμών ανήκει στους ηγέτες των συνεταιρισμών που θα μπορέσουν να μεταφράσουν και να μεταφέρουν στην καθημερινή πράξη των συνεταιρισμών αντιλήψεις, γνώσεις, εμπειρία, μετατρέποντάς τα σε πρακτικές και δράσεις. Το μέλλον ανήκει σ' αυτούς που εξελίσσονται από έμπειρους διαχειριστές σε έξυπνους ηγέτες (USDA, 1997).

Βιβλιογραφία / Αναφορές

Ελληνική

Ηρακλέους Α. (2007). «*Θεωρία Συνεργατικής Οργάνωσης*» Έκδοση Παγκύπριας Συνεργατικής Τράπεζας ΛΤΔ, Λευκωσία 2007. Διαθέσιμο στο www.diktio-kapa.dos.gr/keimena/cooptheory.pdf

Μπουραντάς, Α., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., και Ρεκλείτης, Π. (2010). «*Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*», ΟΕΔΒ.

Παπαγεωργίου, Κ. (2004). «*Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία: Θεωρία και Πρακτική*» εκδόσεις Σταμούλη.

Παπαγεωργίου, Κ. (2015). «Θετικές ρυθμίσεις και διατηρούμενες αδυναμίες στη νομοθεσία για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς», “Περιοδικό Κοινωνική Οικονομία”, διαθέσιμο στο http://isem-journal.blogspot.gr/2015/01/blog-post_71.html

Πετρίδου, Ε. (2011). «Διοίκηση – Management, Μια εισαγωγική Προσέγγιση». Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία,

Ξενογλώσση

Carr, A., Kariyawasam, A., Casil, M. (2008). “A Study of the Organizational Characteristics of Successful Cooperatives”, *Organization Development Journal*, 26 (1), pp. 79-87.

Cook, M., & Chaddad, F. (2004). “Redesigning Cooperative Boundaries: The emergence of new Models”, *American Journal of Agricultural Economics*, 86 (5), pp. 1249 -1253.

Cook, M. (1995). “The future of U.S. agricultural cooperatives: A neoinstitutional approach”. *American Journal of Agricultural Economics*, 77 (5):1153- 1159.

Kyriakopoulos, K. (1998). “Agricultural cooperatives: organizing for market-orientation” IAMA World Congress VIII, “Building Relationships to Feed the World: Firms, Chains, Blocs” Uruguay, Punta Del Este, 29 June - 2 July 1998.

Kyriakopoulos, K., & van Bekkum, O.F. (1999). “Market Orientation of European Agricultural Cooperatives: Strategic and Structural Issues”, IX European Congress of Agricultural Economists, Warsaw, Poland, August 24-28, 1999.

Prakash, D. (2000). “Development of Agricultural Cooperatives -Relevance of Japanese Experiences to Developing Countries”, Paper presented at the 14th ICA-Japan International Training Course on “Strengthening Management of Agricultural Cooperatives in Asia held at IDACA-Japan on April 18 2000.

Royer, J.S. (1999). “Cooperative organizational strategies: A neo-institutional digest”, *Journal of Cooperatives*, 14:44-67.

USDA, (1997). “What managers do”, Cooperative Information Report 1, Section 8, Reviewed and approved for reprinting July 1997 available at: <http://www.rd.usda.gov/files/cir1sec8.pdf>

Κεφάλαιο 6

Σύνοψη

Η παρούσα ενότητα ασχολείται με την κατηγοριοποίηση των οικονομικών οργανισμών – επιχειρήσεων και τη σύγκριση των αγροτικών συνεταιρισμών με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσουν και να διασαφηνιστούν όσο το δυνατόν καλύτερα οι ιδιαιτερότητες που εμφανίζουν κατά τη διοίκηση τους οι αγροτικοί συνεταιρισμοί σε σχέση με τις υπόλοιπες ιδιωτικές επιχειρήσεις.

6 Σύγκριση Αγροτικών Συνεταιρισμών με Ιδιωτικές Επιχειρήσεις

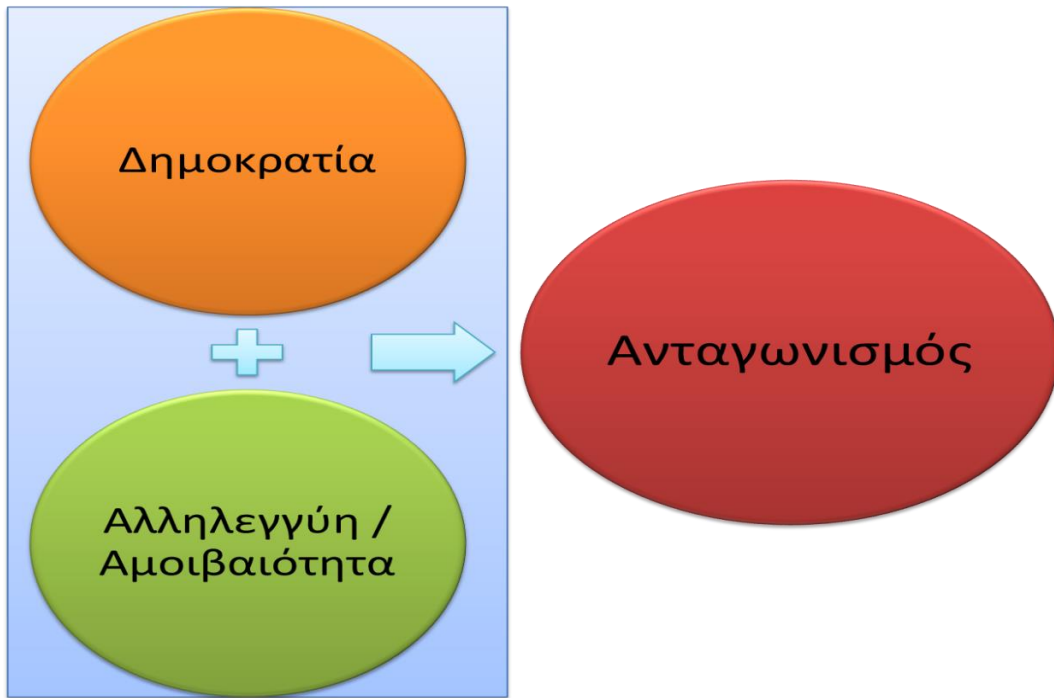
Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί ανέκαθεν αποτελούσαν τον κορμό της κοινωνικής οικονομίας στην Ελλάδα. Ωστόσο, λειτουργούν σε μεγάλο βαθμό και ως οικονομικές επιχειρήσεις με την έννοια ότι παράγουν και διαθέτουν στην αγορά προϊόντα και υπηρεσίες. Μαζί με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, που αποτελούν τους κύριους ανταγωνιστές τους, θεωρούνται οι ακρογωνιαίοι λίθοι της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο σύστημα της ελεύθερης ανταγωνιστικής οικονομίας.

Η βασική διαφορά μεταξύ των συνεταιρισμών και των επιχειρήσεων ιδιωτικού κεφαλαίου σχετίζεται με το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα της λειτουργίας των δυο αυτών μορφών επιχειρήσεων. Η ιδιωτική επιχείρηση θεωρεί ως υπέρτατη αξία το κεφάλαιο και αποσκοπεί στην εξυπηρέτησή του. Δηλαδή, πρωταρχική επιδίωξη της είναι να επιφέρει στο κεφάλαιο το μέγιστο δυνατό κέρδος καταβάλλοντας την ελάχιστη δυνατή θυσία. Όλες οι εξουσίες και όλα τα δικαιώματα ασκούνται από τους φορείς του κεφαλαίου προς όφελός τους. Πολύ συχνά μάλιστα ασκούνται από πολύ μικρές ομάδες, τα μέλη των οποίων είναι κάτοχοι της πλειονότητας του μετοχικού κεφαλαίου. Στην προκειμένη περίπτωση το κεφάλαιο ιεραρχείται ψηλότερα από τον άνθρωπο. Αντίθετα, η συνεταιριστική οργάνωση και επιχείρηση δεν προσδίδει καμιά αξία στον αριθμό ή στο χρηματικό αντίκρισμα των συνεταιριστικών μερίδων που κατέχει το κάθε μέλος. Όλες οι εξουσίες και όλα τα δικαιώματα πηγάζουν από την ιδιότητα του ατόμου ως μέλους της συνεταιριστικής επιχείρησης και όχι από το ύψος της συμμετοχής του στο συνεταιριστικό κεφάλαιο. Συνεπώς, η συνεταιριστική επιχείρηση αποσκοπεί στην ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών και των κοινωνικών επιδιώξεων όλων των μελών που συμμετέχουν στον συνεταιρισμό. Η πραγματικότητα αυτή διαφοροποιεί τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των συνεταιριστικών επιχειρήσεων από τις αντίστοιχες ιδιωτικές. Ο σεβασμός στον άνθρωπο, ως μέλος μιας συλλογικής προσπάθειας και η δημοκρατικότητα, η οποία χαρακτηρίζει τους συνεταιρισμούς, αποτελεί απόρροια των συνεταιριστικών αρχών και των συνεταιριστικών αξιών. Η ιδιαιτερότητα αυτή κατοχυρώνεται στους κανονισμούς λειτουργίας (καταστατικό) των συνεταιριστικών επιχειρήσεων και γενικότερα στο θεσμικό και νομικό πλαίσιο, που υπάρχει σε κάθε χώρα.

6.1 Εισαγωγή

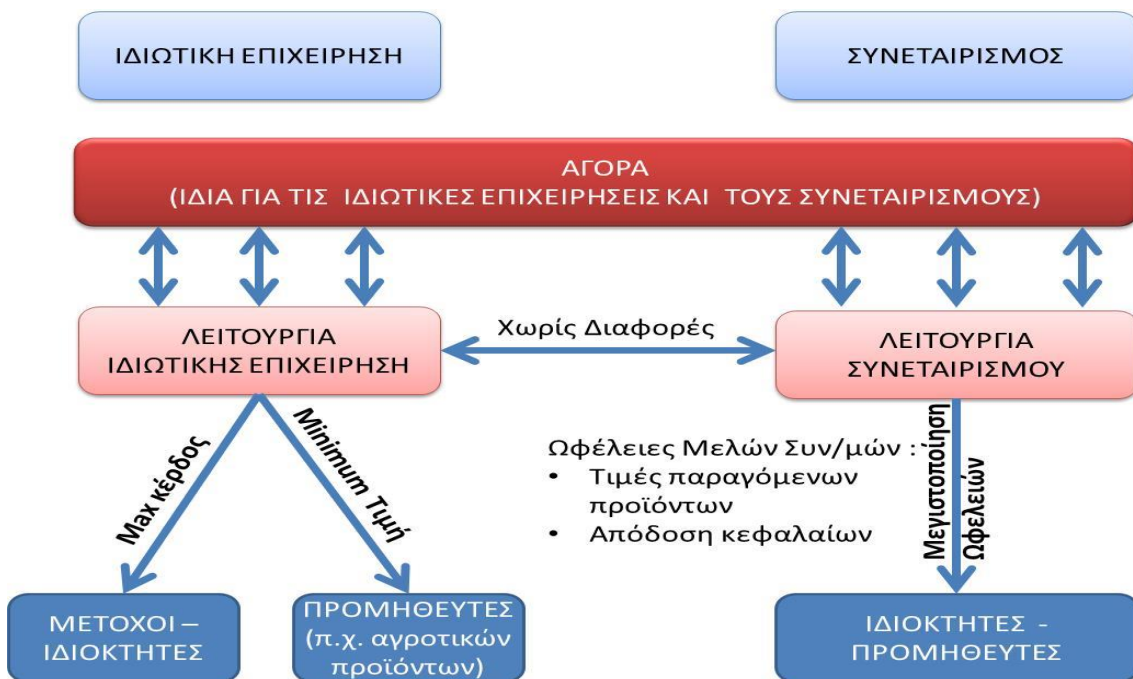
Οι κύριες διαφορές των συνεταιρισμών με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις οφείλονται στις αρχές και στις αξίες τους. Η οικονομική θεμελίωση των συνεταιρισμών βασίζεται στη νεοκλασική οικονομική θεωρία του τέλειου ανταγωνισμού και στη δυνατότητα που έχουν να συμβάλλουν με την επιχειρηματική τους δραστηριότητα στην προσέγγιση συνθηκών τέλειου ανταγωνισμού στις αγορές στις οποίες λειτουργούν, προς όφελος των μελών τους (Σεργάκη, 2004· Κολλύρης, 1995). Αντίθετα, ο κύριος στόχος των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους τους.

Το συγκριτικό πλεονέκτημα των επιτυχημένων συνεταιρισμών σε σχέση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι ότι στηρίζονται στο κοινωνικό τους κεφάλαιο, δηλαδή σε χαρακτηριστικά, όπως η εμπιστοσύνη, η αμοιβαιότητα, η αλληλεγγύη και η πίστη των μελών. Αυτά τα κοινωνικά χαρακτηριστικά, μαζί με τον δημοκρατικό χαρακτήρα και την ενεργή συμμετοχή των μελών στον τρόπο λήψης των αποφάσεων, τους επιτρέπουν να ανταγωνίζονται τις ιδιωτικές επιχειρήσεις στην αγορά με καλύτερους όρους για τους παραγωγούς-μέλη τους. Αντίθετα, στην περίπτωση της ιδιωτικής εταιρείας, οι μεγαλομέτοχοι είναι αυτοί που αποφασίζουν, ενώ οι μικροί μέτοχοι έχουν πολύ μικρή έως ανύπαρκτη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων.



Σχήμα 6.1 Το κοινωνικό κεφάλαιο είναι το συγκριτικό πλεονέκτημα των αγροτικών συνεταιρισμών.

Πρωταρχική, λοιπόν, διαφορά των συνεταιρισμών από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι ότι ενδιαφέρονται για τη μεγιστοποίηση των ωφελειών που μπορούν να προσφέρουν στα μέλη τους σε αντίθεση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις που θεωρούνται επιτυχημένες, εάν καταφέρουν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους από την εμπορική τους δραστηριότητα. Στην περίπτωση των συνεταιρισμών η μεγιστοποίηση των ωφελειών προς τα μέλη επιτυγχάνεται είτε μέσω της τιμής των παραγόμενων προϊόντων που διακινούνται από τον συνεταιρισμό (εάν ο αγρότης είναι μέλος ενός προμηθευτικού συνεταιρισμού) είτε μέσω της απόδοσης του κεφαλαίου ή της επένδυσης που πετυχαίνει το μέλος που είναι ταυτόχρονα και ιδιοκτήτης του συνεταιρισμού (Σχήμα 6.2).



Σχήμα 6.2: Η λειτουργία των συνεταιρισμών και ιδιωτικών επιχειρήσεων σε μια αγορά.

Έχει ήδη αναφερθεί ότι ένας συνεταιρισμός διαφέρει από μια ιδιωτική επιχείρηση στο ότι ιδιοκτήτες του συνεταιρισμού είναι **τα ίδια πρόσωπα** που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του. Δηλαδή, πελάτες ή προμηθευτές του συνεταιρισμού είναι και οι ιδιοκτήτες του. Η πραγματικότητα αυτή διαφοροποιεί τους ρόλους των μελών, των διοικήσεων των συνεταιρισμών, των μετόχων και των διοικήσεων των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Πέρα από αυτή την ουσιώδη διαφορά υπάρχουν και πολλές άλλες διαφορές μεταξύ των αγροτικών συνεταιρισμών και των ιδιωτικών επιχειρήσεων σε οργανωτικό, χρηματοδοτικό, επιχειρηματικό και κοινωνικό επίπεδο που πηγάζουν από το παραπάνω γεγονός. Ωστόσο, οι αρχές λειτουργίας (δομή και οργάνωση) των συνεταιρισμών δεν πρέπει να διαφέρει από εκείνη των άλλων μορφών επιχειρήσεων. Ο συνεταιρισμός οφείλει να είναι ανταγωνιστικός, για να μπορεί να επιβιώσει, οφείλει να έχει μηχανισμούς ανάλογους με αυτούς των άλλων επιχειρήσεων, να χρησιμοποιεί εξειδικευμένο προσωπικό κ.λπ.

Στη συνέχεια αναφέρονται επιγραμματικά τα είδη των ιδιωτικών επιχειρήσεων και συνεταιρισμών και στη συνέχεια περιγράφονται οι σημαντικότερες διαφορές των ιδιωτικών επιχειρήσεων και των συνεταιρισμών.

6.2 Τα Είδη των Επιχειρήσεων

Οι διακρίσεις των επιχειρήσεων μπορούν να γίνουν με βάση μια σειρά κριτηρίων, όπως η μορφή ιδιοκτησίας, η νομική μορφή, το μέγεθος, το αντικείμενο απασχόλησης, οι επιδιωκόμενοι σκοποί, κ.τ.λ. Η πρώτη μεγάλη διάκριση των Οικονομικών Οργανισμών μπορεί να γίνει με βάση τη μορφή της ιδιοκτησίας τους, δηλαδή σε ποιον ανήκουν. Έτσι, λοιπόν, διακρίνονται σε ιδιωτικούς, δημόσιους, δημοτικούς-κοινοτικούς και μεικτούς (Μπουραντάς κ.α., 2010). Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στους ιδιωτικούς οργανισμούς.

6.2.1 Ιδιωτικοί Οργανισμοί

Είναι οι επιχειρήσεις στις οποίες ιδιοκτήτες είναι ιδιώτες, φυσικά πρόσωπα ή νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.). Λειτουργούν με βάση τις αρχές του ιδιωτικού δικαίου και ιδιαίτερες νομικές συμφωνίες. Χαρακτηριστικό τους είναι η μεγάλη διαχειριστική ευελιξία και η ανεξαρτησία, φυσικά κάτω από την προϋπόθεση ότι δρουν μέσα στο πλαίσιο των νόμων. Αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρησιακών οικονομικών μονάδων στο σύστημα της οικονομίας της αγοράς. Επιδιώκουν με την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών την πραγματοποίηση κέρδους, σύμφωνα με τη βασική οικονομική αρχή, δηλαδή **Ελάχιστο Κόστος - Μέγιστος Κέρδος**.

6.2.1.1 Διάκριση Επιχειρήσεων με βάση τη Νομική τους Μορφή

Σύμφωνα με τον φορέα και τη νομική τους μορφή, οι επιχειρήσεις, κυρίως κερδοσκοπικού χαρακτήρα, διακρίνονται σε:

- ατομικές,
- εταιρικές και
- συλλογικές.

1) Ατομικές Επιχειρήσεις

Η μορφή αυτή είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη. Είναι η πιο παλιά και πιο απλή μορφή επιχείρησης. Ιδρύεται και διοικείται συνήθως από ένα άτομο ή βοηθούμενο από μικρό αριθμό ατόμων, το οποίο ως ιδιοκτήτης και διοικητής έχει την ευθύνη όλων των αποφάσεων και των συνεπειών τους. Κύριο πλεονέκτημά της είναι η μεγάλη ευελιξία ως προς τις επιχειρηματικές αποφάσεις που αφορούν στο είδος της δραστηριότητας, στην επιλογή των τεχνικών μεθόδων και, ως ένα βαθμό, στο μέγεθος της παραγωγής. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι ουσιώδη, κυρίως για τις μικρές και μέσου μεγέθους αγροτικές, βιοτεχνικές και εμπορικές επιχειρήσεις, στις οποίες η προσωπική επίβλεψη και πρωτοβουλία είναι μεγάλης σημασίας. Οι ατομικές επιχειρήσεις είναι συνήθως μικρές γεωργικές εκμεταλλεύσεις, βιοτεχνίες και μικρές μονάδες λιανικού εμπορίου. Η ατομική επιχείρηση χαρακτηρίζεται από μεγάλη ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές της αγοράς, ενώ συνδέεται στενά με το πρόσωπο του ιδιοκτήτη της. Από τη σχέση αυτή εξαρτώνται σοβαρά θέματά της, όπως η πιστοληπτική της ικανότητα και η ίδια η ζωή της. Η συχνή εμφάνιση της ατομικής επιχείρησης οφείλεται στο γεγονός ότι για την έναρξή της δεν καθορίζεται από τον νόμο κάποιο ελάχιστο ποσό κεφαλαίου, ώστε να αρχίσει κάποιος τη δραστηριότητά του. Επιπλέον, δεν απαιτούνται ιδιαίτερες διατυπώσεις για τη λειτουργία μιας ατομικής επιχείρησης.

Η ατομική επιχείρηση, όμως, έχει τα εξής μειονεκτήματα: δεν υπάρχει εξειδίκευση, αφού συνήθως όλες οι δραστηριότητες εκτελούνται από τον ιδιοκτήτη επιχειρηματία, τα κεφάλαια είναι συνήθως περιορισμένα, ο χρόνος της επιχειρηματικής δραστηριότητας εξαρτάται από την ικανότητα και τη διάρκεια ζωής του ιδιοκτήτη κ.ά. Ο ιδιοκτήτης δεσμεύεται έναντι των προμηθευτών του και των υπόλοιπων υποχρεώσεων με τα προσωπικά του περιουσιακά στοιχεία. Όταν το είδος της δραστηριότητας επιβάλλει την ανάπτυξη μεγάλου μεγέθους, τότε η εταιρική μορφή της επιχείρησης είναι συχνά η πιο κατάλληλη.

2) Εταιρικές Επιχειρήσεις

Είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας δύο ή περισσότερων ατόμων ή φορέων, με σκοπό το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Εμφανίζονται σε πολλές μορφές, όπως ομόρρυθμες (Ο.Ε.), ετερόρρυθμες (Ε.Ε.), ανώνυμες (Α.Ε.) κ.τ.λ. και έχουν πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις ατομικές, για παράδειγμα, ευκολότερη συγκέντρωση κεφαλαίων, μεγαλύτερη πιστοληπτική ικανότητα, ορθότητα αποφάσεων λόγω του συλλογικού χαρακτήρα κ.τ.λ. Βεβαίως, υπάρχουν και μειονεκτήματα, όπως, για παράδειγμα, η βραδύτητα στη λήψη αποφάσεων, η δυσκολία προσαρμογής στις αλλαγές της αγοράς, λόγω της πολυπλοκότητας της παραγωγής της κ.τ.λ. Διακρίνονται κυρίως σε: 1) *Προσωπικές (Ο.Ε, Ε.Ε.)* 2) *Κεφαλαιουχικές - Απρόσωπες (Α.Ε., Ε.Π.Ε.)*.

Β1. Προσωπικές Εταιρείες

Χαρακτηριστικό γνώρισμα αυτών των επιχειρήσεων είναι ότι στηρίζονται κυρίως στην προσωπικότητα των εταίρων, οι οποίοι δεν εισφέρουν μόνο κεφάλαιο, αλλά και την προσωπική τους εργασία, την εμπειρία και τις γνώσεις τους. Διακρίνονται σε ομόρρυθμες και ετερόρρυθμες.

Ομόρρυθμη Εταιρεία (Ο.Ε.). Την ιδρύουν τουλάχιστον δύο εταίροι εισφέροντας όσο κεφάλαιο τους χρειάζεται ή όσο διαθέτουν, χωρίς να δεσμεύονται για συγκεκριμένο ποσό από τον νόμο. Σκοπός των εταίρων είναι η διενέργεια εμπορικών πράξεων κάτω από την εμπορική επωνυμία και η πραγματοποίηση κέρδους. Οι λεπτομέρειες της συνεργασίας τους αναφέρονται σε συμβολαιογραφικό έγγραφο, που λέγεται καταστατικό. Το καταστατικό, με τη δημοσίευση του οποίου τυπικά ιδρύεται η Ο.Ε., αναφέρει τους όρους συνεργασίας, δηλαδή τι κεφάλαιο εισέφεραν οι εταίροι, πώς θα μοιράζονται τα κέρδη, ποιο θα είναι το αντικείμενο της Ο.Ε., η επωνυμία της, η έδρα της, η διάρκεια συνεργασίας κ.τ.λ. Χαρακτηριστικό γνώρισμά της Ο.Ε., που τη διαφοροποιεί μάλιστα από τις άλλες προσωπικές εταιρείες, είναι η ευθύνη των εταίρων, που είναι ίδια για όλους. Καθένας ευθύνεται με όλη του την περιουσία και για το σύνολο των υποχρεώσεων της εταιρείας, όποιο και αν είναι το ύψος της συμμετοχής του στο κεφάλαιο. Ο λόγος της αυξημένης ευθύνης είναι η παροχή εγγυήσεων για άντληση δανείων. Στη διοίκηση συμμετέχουν ισότιμα όλοι οι εταίροι, ενώ η πιστοληπτική ικανότητά της, λόγω του τρόπου κατανομής της ευθύνης, είναι αρκετά υψηλή. Επιπλέον, οι εταίροι υπόκεινται σε προσωπική κράτηση, όταν βρίσκονται σε αδυναμία να εξοφλήσουν τους πιστωτές τους. Εξαιτίας της ολοκληρωτικής ευθύνης των εταίρων, η Ομόρρυθμη Εταιρεία αποτελείται από μικρό αριθμό ατόμων, τα οποία χαρακτηρίζει η αμοιβαία εμπιστοσύνη, ενώ είναι αδύνατη η προσχώρηση νέου εταίρου χωρίς την έγκριση και των υπόλοιπων μελών. Η ομόρρυθμη εταιρία είναι πολύ διαδεδομένη μεταξύ των μικρών επιχειρήσεων. Η ομόρρυθμη εταιρεία πλεονεκτεί έναντι της ατομικής επιχείρησης στα εξής θέματα:

- Στη δυνατότητα εξεύρεσης μεγαλύτερων κεφαλαίων
- Στον καλύτερο συνδυασμό και συντονισμό προσόντων και ικανοτήτων στα πλαίσια μιας πολύπλοκης ανταγωνιστικής οικονομίας.
- Στη μεγαλύτερη δύναμη στην αγορά

Ετερόρρυθμη Εταιρεία (Ε.Ε.). Η ετερόρρυθμη εταιρεία είναι και αυτή προσωπική εταιρία στην οποία απαιτείται η συμμετοχή δύο τουλάχιστον εταίρων, από τους οποίους ο ένας ομόρρυθμος, με απεριόριστη ευθύνη. Ένας, δηλαδή, των εταίρων είναι υπεύθυνος με όλη του την περιουσία για τα χρέη της εταιρείας και υπόκειται σε προσωπική κράτηση για τη μη εξόφλησή τους. Συνεπώς, οι χρηματοδότες-εταίροι χωρίζονται σε δυο κατηγορίες:

- Στους εταίρους που ευθύνονται προσωπικώς, απεριόριστως και εις ολόκληρο για τις υποχρεώσεις της επιχείρησης και ονομάζονται ομόρρυθμοι εταίροι.
- Στους εταίρους που ευθύνονται μέχρι του ποσού της συμβολής τους στα κεφάλαια της εταιρείας και ονομάζονται ετερόρρυθμοι εταίροι.

Έτσι, η ετερόρρυθμη εταιρεία περιλαμβάνει προσωπικά και κεφαλαιουχικά στοιχεία. Ακόμη, απαιτείται η δημοσίευση του καταστατικού με όλα τα στοιχεία της συνεργασίας (εταίροι, επωνυμία, αντικείμενο, έδρα,

διάρκεια συνεργασίας κ.τ.λ.). Η ευθύνη των εταίρων είναι το σημείο που τη διαφοροποιεί από την Ο.Ε. Στην ετερόρρυθμη εταιρεία τη διοίκηση ασκούν μόνο οι ομόρρυθμοι εταίροι. Οι ετερόρρυθμοι εταίροι δεν θεωρούνται επιχειρηματίες, αλλά απλοί χρηματοδότες της εταιρείας. Τις περισσότερες φορές είναι συγγενικά μέλη της ευρύτερης οικογένειας ή φιλικά πρόσωπα, οι οποίοι και εργάζονται (συνήθως με εξαρτημένη εργασία) στην επιχείρηση.

B2. Κεφαλαιουχικές Εταιρείες - Απρόσωπες

Στις εταιρείες αυτές κυριαρχεί κυρίως το κεφάλαιο που εισφέρουν οι εταίροι ή οι μέτοχοι και όχι τα πρόσωπα. Έχουν τα χαρακτηριστικά των μεγάλων εταιρικών επιχειρήσεων και η ίδρυσή τους αντιμετωπίζεται ευνοϊκά από το κράτος.

Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.)

Η Ανώνυμη Εταιρεία ιδρύεται με τη συμμετοχή τουλάχιστον δύο ατόμων και σύμφωνα με τον νόμο απαιτείται ένα ελάχιστο κεφάλαιο. Για τη σύστασή της πρέπει να είναι συγκεντρωμένο το κατώτερο όριο μετοχικού κεφαλαίου των 24.000 ευρώ, σύμφωνα με την Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου της 12/12/2012. Μέχρι τότε οριζόταν στα 60.000 ευρώ. Απαιτείται πολύπλοκη νομική και διαχειριστική διαδικασία για την ίδρυσή της, κάτι όμως που της δίνει τη φερεγγυότητα του κεφαλαιουχικού θεσμού και την ισχυροποιεί στη συνείδηση των μετόχων και του κοινού γενικά.

Το κεφάλαιο της Α.Ε. μοιράζεται σε ίσα μερίδια, που λέγονται μετοχές. Κάθε πρόσωπο έχει δικαίωμα να κατέχει όσες μετοχές επιθυμεί και άρα αντίστοιχες ψήφους. Η γενική συνέλευση εκλέγει το διοικητικό συμβούλιο, το οποίο μπορεί να αποτελείται από μετόχους ή μη. Σε περίπτωση διάλυσης ή εκκαθάρισης, κάθε μέλος φέρει την αντίστοιχη ευθύνη που ισούται με το κεφάλαιο που αντιπροσωπεύουν οι μετοχές τους. Συνεπώς, η ευθύνη κάθε εταίρου είναι ανάλογη προς το ποσοστό συμμετοχής του στο κεφάλαιο, όπως φαίνεται από τον αριθμό των μετοχών που κατέχει. Η διαίρεση του κεφαλαίου σε μετοχές δίνει τη δυνατότητα συγκέντρωσης μεγάλων κεφαλαίων και γι' αυτό οι Α.Ε. είναι μεγάλες οικονομικές μονάδες. Υπάρχει αναλογία κερδών-ζημιών. Τα κέρδη καταβάλλονται σε κάθε μέτοχο ανάλογα με τις μετοχές που διαθέτει. Ενώ είναι πιθανό ένα μέρος των κερδών να μη διανεμηθεί, αλλά να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη της εταιρείας.

Η περιορισμένη ευθύνη των μετόχων, η εύκολη συγκέντρωση κεφαλαίων, η εύκολη μεταβίβαση των μετοχών και ο τρόπος διοίκησης της Α.Ε. από συλλογικά εκλεγμένο διοικητικό συμβούλιο, αλλά και με συμμετοχή μη μετόχων, είναι τα βασικά της πλεονεκτήματα. Έχει μεγάλη πιστοληπτική ικανότητα και εξασφαλίζει πρόσθετα κεφάλαια με δανεισμό ή με έκδοση ομολόγων. Η έλλειψη, όμως, ευελιξίας στη λήψη των αποφάσεων, χαρακτηριστικό των μεγάλων επιχειρήσεων, η δυσκολία στη συγκέντρωση των κεφαλαίων που απαιτούνται για την ίδρυση της όπως και η υπερεξουσία των μεγαλομετόχων, που ευνοείται από την απροθυμία των υπολοίπων να συμμετάσχουν στις καταστατικές διαδικασίες (συνελεύσεις κ.τ.λ.) και στη διοίκηση της Α.Ε., είναι τα βασικά της μειονεκτήματα. Με προϋποθέσεις που πιστοποιούν κυρίως την οικονομική τους ευρωστία, πολλές Α.Ε. έχουν εισαχθεί στο χρηματιστήριο. Σ' ό,τι αφορά τα κέρδη των μετόχων, αυτά προέρχονται τόσο από τα κέρδη της Α.Ε. (μέρισμα) όσο και από την αύξηση της χρηματιστηριακής τιμής των μετοχών της, εφόσον η πορεία της είναι κερδοφόρα κ.τ.λ. Οι Α.Ε. είναι υποχρεωμένες να δημοσιεύουν τον ισολογισμό, τα αποτελέσματα χρήσης και τα αποτελέσματα διάθεσης.

Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)

Αυτή η μορφή εταιρείας συγκροτείται από ένα ή περισσότερα πρόσωπα, συνήθως λίγα σε αριθμό, και βασίζεται στο καταστατικό που ρυθμίζει τις σχέσεις μεταξύ των εταίρων. Η εταιρεία αυτή ιδρύεται με χαμηλό ελάχιστο κεφάλαιο και διαδικασίες απλούστερες από αυτές της Α.Ε. Το κεφάλαιό της διαιρείται σε ίσα μερίδια, στα οποία δεν ενσωματώνεται η ιδιότητα του μετόχου. Τα μερίδια μεταβιβάζονται με συμβολαιογραφική πράξη και όχι άτυπα, όπως οι μετοχές. Συνδυάζει πλεονεκτήματα της Α.Ε. (π.χ. περιορισμένη ευθύνη μετόχων) και των μικρών επιχειρήσεων (π.χ. ευελιξία, προσαρμοστικότητα κ.τ.λ.). Στο καταστατικό της προβλέπεται ο τρόπος διοίκησης και λήψης αποφάσεων, ενώ στη διαχείρισή της συμμετέχουν και μη μεριδιούχοι.

Για τα χρέη της εταιρείας ευθύνεται μόνο η ίδια με την περιουσία της. Καθένας από τους μετόχους ευθύνεται μόνο μέχρι του ποσού της εταιρικής του μερίδας, που δεν μπορεί να παρασταθεί με μετοχές και δεν μπορεί να μεταβιβαστεί, αν δεν συμφωνούν όλοι οι εταίροι. Κριτήριο για τη συμμετοχή των εταίρων στα κέρδη και στον αριθμό των ψήφων, δεν είναι απαραίτητα το ποσοστό συμμετοχής των εταίρων στο κεφάλαιο.

Για τη λήψη αποφάσεων στη γενική συνέλευση, απαιτείται διπλή πλειοψηφία (αριθμού εταίρων και ποσοστού κεφαλαίου).

Επομένως, στην Ε.Π.Ε. συνδυάζονται πλεονεκτήματα των ομόρρυθμων εταιρειών και ανωνύμων εταιρειών, ενώ δεν αντιμετωπίζονται δυσχέρειες στην ίδρυση της και τη διάλυσή της και ούτε απαιτούνται μεγάλα κεφάλαια σε σχέση με τις ανώνυμες. Η Ε.Π.Ε. διοικείται από τη γενική συνέλευση των εταίρων.

Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (Ι.Κ.Ε.)

Πρόκειται για μια νέα μορφή εταιρείας. Η εισαγωγή της ανακοινώθηκε το 2012 με τον Νόμο 4072/2012. Συνίσταται από ένα ή περισσότερα φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Το κόστος σύστασης είναι ελάχιστο, γιατί δεν καταβάλλονται τέλη δημοσίευσης στο Φ.Ε.Κ., όπως στις Α.Ε. και Ε.Π.Ε. Η Ι.Κ.Ε. υποχρεούται να αποκτήσει εταιρική σελίδα μέσα σε έναν μήνα. Η Ι.Κ.Ε. έχει την έδρα της στον δήμο που αναφέρεται στο καταστατικό της, αλλά η πραγματική της έδρα μπορεί να είναι σε οποιοδήποτε μέρος (ακόμη και σε άλλο κράτος).

3. Συλλογικές Εταιρείες

Α. Συνεταιρισμοί

Ο συνεταιρισμός είναι μια *«αυτόνομη ένωση προσώπων που συγκροτείται εθελοντικά για την αντιμετώπιση των κοινών οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών και επιδιώξεών τους, διαμέσου μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης»* (Διεθνής Συνεταιριστική Συμμαχία, Μάντσεστερ, 1995). Η ελληνική νομοθεσία διακρίνει τους συνεταιρισμούς σε **Αστικούς** και σε **Αγροτικούς**.

Αστικός συνεταιρισμός είναι η εκούσια ένωση προσώπων με οικονομικό σκοπό, η οποία, χωρίς να αναπτύσσει δραστηριότητες αγροτικής οικονομίας, αποβλέπει κυρίως με τη συνεργασία των μελών του στην οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη των μελών του καθώς και στη βελτίωση της ποιότητας ζωής τους μέσα στην οργάνωση. Οι κύριες δραστηριότητες των αστικών συνεταιρισμών είναι οι ακόλουθες (σύμφωνα με τον Νόμο 1667/1986 περί αστικών συνεταιρισμών):

- η κοινή οργάνωση παραγωγής,
- η προμήθεια πρώτων υλών προς τα μέλη για την κάλυψη των επαγγελματικών κυρίως αναγκών των μελών του,
- η παροχή εξειδικευμένης βοήθειας προς τα μέλη για τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους,
- η μεταποίηση ή/ και η εμπορία των προϊόντων των μελών τους,
- η προαγωγή της συνεταιριστικής μόρφωσης των μελών και του καταναλωτικού κοινού,
- η διενέργεια κάθε άλλης εργασίας που εξυπηρετεί τις ανάγκες των μελών του,
- η δημιουργία κοινοπραξιών με καταναλωτικούς, παραγωγικούς, αγροτικούς και άλλους συνεταιρισμούς για την παραγωγή και διάθεση προϊόντων που εξυπηρετούν τα μέλη του συνεταιρισμού,
- η παροχή δανείων και άλλων οικονομικών διευκολύνσεων στα μέλη του,
- η προστασία και η προαγωγή του οικονομικού, κοινωνικού και πολιτιστικού επιπέδου των μελών.

Στους αστικούς συνεταιρισμούς περιλαμβάνονται οι:

- καταναλωτικοί,
- παραγωγικοί,
- προμηθευτικοί,
- πιστωτικοί,
- μεταφορικοί,
- τουριστικοί,
- ενεργειακοί.

Ό,τι έχει σχέση με τη διοίκησή τους, τη διαχείρισή τους, την εκλογή διοικητικών οργάνων κ.τ.λ. συμπεριλαμβάνεται στο καταστατικό τους. Έργο του διοικητικού συμβουλίου είναι να κάνει τις ενέργειες που απαιτούνται (διαπραγματεύσεις κ.τ.λ.), προκειμένου οι συνεταιρισμοί να πετύχουν, π.χ. καλύτερες τιμές για τα προϊόντα των μελών τους ή χαμηλές τιμές για την προμήθεια παραγωγικών πόρων (μηχανήματα, λιπάσματα) και καταναλωτικών αγαθών για τα μέλη τους.

Στις συλλογικές εταιρείες, εκτός από τους συνεταιρισμούς (αγροτικούς και αστικούς), συγκαταλέγονται και άλλες συλλογικές οργανώσεις (π.χ. σωματεία) ως επί το πλείστον αδύναμων οικονομικά και κοινωνικά επαγγελματιών. Σκοπός των συλλογικών επιχειρήσεων είναι η προαγωγή των συμφερόντων των μελών τους, η βελτίωση του πνευματικού και πολιτιστικού τους επιπέδου, ενώ πάντα εξέφραζαν το πνεύμα και τη δύναμη του συνεργατισμού με την εφαρμογή των διεθνώς αναγνωρισμένων συνεταιριστικών αρχών. Στη συνέχεια θα αναφερθεί η περίπτωση των κοινωνικών συνεταιριστικών επιχειρήσεων.

B. Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ.)

Στην κατηγορία των συλλογικών επιχειρήσεων εντάσσονται και οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ.) καθώς και όλες οι άλλες εκφράσεις της κοινωνικής οικονομίας. Οι ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. δίνουν προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση των αναγκών των μελών τους καθώς και της ευρύτερης κοινότητας, και όχι στο κέρδος. Έχουν αυτόνομη διοίκηση, δηλαδή αποφασίζουν αυτόνομα τον τρόπο λειτουργίας τους. Κατά τη διανομή των κερδών, προβάδισμα έχουν τα μέλη και οι εργαζόμενοι/ες έναντι του κεφαλαίου. Τέλος, εφαρμόζουν δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων με βάση την αρχή «ένα μέλος-μία ψήφος» ανεξάρτητα από τη συνεισφορά του κάθε μέλους στο κεφάλαιο.



Σχήμα 6.3: Η θέση της κοινωνικής οικονομίας στην αγορά. Πηγή: Αδάμ (2014), σελ 15 (Άδεια Creative Commons.)

Συνεπώς, στην κοινωνική οικονομία⁸ θα μπορούσαν να ενταχθούν μια πληθώρα οικονομικών οργανισμών, όπως οι συνεταιρισμοί, οι κοινωνίες αλληλοβοήθειας, οι σύλλογοι/ενώσεις προσώπων, τα κοινωφελή ιδρύματα και οι κοινωνικές επιχειρήσεις. Σχηματικά, η κοινωνική οικονομία βρίσκεται στο επίκεντρο της οι-

⁸ Για περισσότερες πληροφορίες για τις Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις μπορείτε να δείτε τον [οδηγό](#) που εκδόθηκε από το ίδρυμα Heinrich Böll (το πολιτικό ίδρυμα που πρόσκειται στο κόμμα των Πράσινων της Γερμανίας, με έδρα το Βερολίνο και με περίπου 30 διεθνή γραφεία).

κοινωνικής δραστηριότητας ανάμεσα στο κράτος, την αγορά και την κοινότητα και, αντίστοιχα, ανάμεσα στις κυρίαρχες λειτουργικές τους αρχές, δηλαδή την αγοραία, τη μη αγοραία και τη μη χρηματική οικονομία. Η θέση της εξηγεί τη μοναδικότητά της (δεν ανάγεται αποκλειστικά σε κανέναν από τους άλλους τομείς), τη δυσκολία της μονοσήμαντης πολιτικής της οριοθέτησης, καθώς και την πολλαπλότητα των προκλήσεων που αντιμετωπίζει (ανταγωνισμός στην αγορά, τήρηση υποχρεώσεων απέναντι στο κράτος, διατήρηση κοινοτικών δεσμών και σχέσεων). Εν κατακλείδι, η θέση της κοινωνικής οικονομίας αποτελεί ταυτόχρονα τη δύναμη και την αδυναμία της (Αδάμ, 2014).

6.2.1.2 Διάκριση Επιχειρήσεων με βάση το Μέγεθος

Πολλά κριτήρια έχουν χρησιμοποιηθεί κατά καιρούς για να καθοριστεί το μέγεθος μίας επιχείρησης όπως για παράδειγμα ο αριθμός των εργαζομένων, οι συνολικές πωλήσεις των επιχειρήσεων, η αξία εξοπλισμού τους κ.τ.λ. Ο αριθμός των εργαζομένων ήταν για μακρύ χρόνο το πλέον έγκυρο, όμως με τον αυτοματισμό της παραγωγής έχασε την εγκυρότητά του και χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλα κριτήρια, όπως τη χρησιμοποιούμενη ιπποδύναμη (βιομηχανία), την έκταση γης (γεωργία) κ.τ.λ. Σύμφωνα με τον αριθμό των εργαζομένων, ιδιαίτερα στον δευτερογενή τομέα (μεταποίηση), οι οικονομικές μονάδες διακρίνονται σε: 1) οικοτεχνίες (1-4 εργαζόμενοι), 2) βιοτεχνίες (5-49 εργαζόμενοι), 3) βιομηχανίες (50 και πάνω). Σύμφωνα με τη [νομοθεσία](#) της Ευρωπαϊκής Ένωσης οι πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις ορίζονται με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων ατόμων και τον κύκλο εργασιών τους ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού τους. Έτσι:

- Ως μεσαία επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 250 εργαζομένους και της οποίας ο κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ. ευρώ.
- Ως μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζομένους και ο κύκλος εργασιών της ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατ. ευρώ.
- Ως πολύ μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 10 εργαζομένους και της οποίας ο κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατ. ευρώ.

6.2.1.3 Διάκριση Επιχειρήσεων με βάση το Αντικείμενο Απασχόλησης

Σύμφωνα με αυτό το κριτήριο, έχουμε επιχειρήσεις Πρωτογενούς, Δευτερογενούς και Τριτογενούς Παραγωγής. Πολλές φορές έχουμε επιχειρήσεις που καλύπτουν δύο αντικείμενα δράσης και ανήκουν σε δύο διαφορετικούς τομείς ή και περισσότερους. Αυτή η διάκριση των επιχειρήσεων βοηθάει στη συγκέντρωση στοιχείων και στην ορθολογική κατανομή πόρων και δραστηριοτήτων της οικονομίας.

- **Επιχειρήσεις Πρωτογενούς Τομέα.** Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παραγωγή, συγκέντρωση και διάθεση των αγαθών που υπάρχουν στη φύση (έδαφος-υπέδαφος), όπως οι γεωργικές επιχειρήσεις, οι κτηνοτροφικές, οι αλιευτικές, οι δασοκομικές επιχειρήσεις, οι μελισσοκομικές, οι μεταλλευτικές επιχειρήσεις κ.ά.
- **Επιχειρήσεις Δευτερογενούς Τομέα.** Εδώ περιλαμβάνονται οι μεταποιητικές επιχειρήσεις (βιομηχανίες ή βιοτεχνίες). Οι επιχειρήσεις αυτές παίρνουν τα προϊόντα του πρωτογενή τομέα (πρώτες ύλες κ.τ.λ.) και τα επεξεργάζονται περαιτέρω ή τα μετατρέπουν σε άλλα προϊόντα (είτε ενδιάμεσα είτε για τελική κατανάλωση). Εδώ ανήκουν μονάδες παραγωγής, τροφίμων, επίπλων, χημικών, ηλεκτρικών συσκευών κ.τ.λ.
- **Επιχειρήσεις Τριτογενούς Τομέα.** Ο τομέας αυτός περιλαμβάνει επιχειρήσεις και υπηρεσίες που έχουν αντικείμενο την παραγωγή και παροχή παντός είδους υπηρεσιών τόσο στο καταναλωτικό κοινό όσο και στις επιχειρήσεις των άλλων τομέων. Οι επιχειρήσεις αυτές μπορεί να είναι εμπορικές (λιανικού -χονδρικού εμπορίου, εισαγωγών – εξαγωγών κ.τ.λ.), μεταφορών - επικοινωνιών – συγκοινωνιών, τραπεζικών και ασφαλιστικών υπηρεσιών, παροχής υπηρεσιών υγείας, εκπαίδευσης, τουρισμού κ.ά.
- **Επιχειρήσεις Τεταρτογενούς Τομέα.** Είναι τμήμα του τριτογενούς, που λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης του ξεχώρισε ως νέος τομέας παραγωγής. Είναι σχετικά νέος τύπος της γνωστής βιομηχανίας που εστιάζει στην τεχνολογική έρευνα, σχεδιασμό και εξέλιξη, όπως ο προγραμ-

ματισμός ή η βιοχημεία. Εδώ εντάσσονται οικονομικές δραστηριότητες που εξειδικεύονται στη συγκέντρωση, μετάδοση /αναμετάδοση και επεξεργασία πληροφοριών και τον έλεγχο άλλων επιχειρήσεων (π.χ. επιστημονική έρευνα, επικοινωνία, μέσα μαζικής ενημέρωσης, ανάπτυξη λογισμικών, διαδικτυακές υπηρεσίες, επενδυτικές και ελεγκτικές υπηρεσίες κ.ά.).

- **Επιχειρήσεις Πεμπτογενούς Τομέα.** Τέλος, έχει προταθεί και ένας επιπλέον τομέας που θα περιλαμβάνει τις μη κερδοσκοπικές δραστηριότητες και γενικά τις επιχειρήσεις που αναπτύσσονται στο πλαίσιο της κοινωνικής οικονομίας.

6.3 Επιχειρήσεις Συνεταιρισμών

Οι συνεταιρισμοί αρκετές φορές δημιούργησαν επιχειρήσεις με τη μορφή των ανώνυμων εταιρειών. Για να θεωρηθεί μια τέτοια επιχείρηση, επιχείρηση συνεταιρισμού (η συνεταιριστική επιχείρηση για κάποιους συγγραφείς) θα πρέπει τουλάχιστον το μισό κεφάλαιό τους ανήκει σε συνεταιριστικές οργανώσεις ή άλλες συνεταιριστικές επιχειρήσεις. Ο κύριος λόγος σύστασής τους είναι για να μπορέσουν να αναλάβουν σημαντικές δραστηριότητες που απαιτούν πολλά κεφάλαια, εξειδικευμένο και υψηλής στάθμης προσωπικό καθώς και άμεση λήψη αποφάσεων. Το σημαντικό τους πλεονέκτημα είναι η ευελιξία τους σε νομικά θέματα, επειδή ακολουθούν τη νομοθεσία των Ανώνυμων Εταιρειών (Α.Ε.) και των Εταιρειών Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)

Οι λόγοι που οδήγησαν τους συνεταιρισμούς, κατά την προπολεμική ακόμη περίοδο, να επιδιώκουν την ίδρυση ανώνυμων εταιρειών είναι (Παπαγεωργίου, 2015: 216 - 217.):

- Η σταθερότητα της νομοθεσίας που χαρακτήριζε τις Α.Ε και τις Ε.Π.Ε σε αντίθεση με τη συνεταιριστική νομοθεσία που διακρινόταν για τις πολλές παρεμβάσεις με περιοριστικό χαρακτήρα για τις δράσεις του συνεταιρισμού.
- Η επιθυμία των συνεταιριστικών οργανώσεων να συνεργαστούν με μη συνεταιριστικούς φορείς, όπως ήταν η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδας αλλά και με ιδιωτικές επιχειρήσεις.
- Η μείωση των επιχειρηματικών κινδύνων στο ύψος του εταιρικού κεφαλαίου, σε περίπτωση επιλογής επιχειρηματικών δράσεων με υψηλό επιχειρηματικό κίνδυνο.
- Η επιχειρηματική ευελιξία. Το μάνατζμεντ στις εταιρείες κεφαλαίου προσδίδει ευελιξία και ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τους συνεταιρισμούς, όπου για παράδειγμα η Γενική Συνέλευση έχει την εποπτεία όλων των αποφάσεων, τις οποίες πρέπει να εγκρίνει, προτού αρχίσει η υλοποίησή τους.
- Οι διάφοροι περιορισμοί που έθετε η ελληνική νομοθεσία στους συνεταιρισμούς, οι οποίοι απέτρεπαν την ανάληψη ορισμένων δραστηριοτήτων ή τη συμμετοχή σε αυτές.
- Οι διάφοροι συγκυριακοί περιορισμοί προς τις συνεταιριστικές οργανώσεις (π.χ. η ανάληψη εξαγωγικών δραστηριοτήτων κατά την περίοδο της δικτατορίας έως το 1979).

Αυτές οι συνεταιριστικές Επιχειρήσεις, αν και η νομική τους μορφή είναι πολύ κοντά στις αστικές Ανώνυμες Εταιρείες, διατηρούν κάποια ουσιαστικά χαρακτηριστικά του συνεταιρισμού, όπως είναι η μη κερδοσκοπική λειτουργία τους. Μια άλλη διαφορά που τις ξεχωρίζει από τις αστικές Ανώνυμες Εταιρείες είναι ότι οι μετοχές τους ανήκουν σε οργανώσεις και όχι σε πρόσωπα και είναι πάντοτε ονομαστικές (πχ. ΣΕΚΕ, ΣΕΚΑΠ, κτλ.) (Παπαγεωργίου, 2007).

Σύμφωνα με τον Νόμο 4015/2011 περί Αγροτικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων, οι Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις που έχουν ιδρυθεί και λειτουργούν ως Α.Ε. ή Ε.Π.Ε., έπρεπε έως τα μέσα του 2012 να μετατραπούν σε Αγροτικές Εταιρικές Συμπράξεις του παρόντος νόμου και να καταχωρηθούν στο μητρώο, εφόσον στη μετοχική τους σύνθεση μετέχουν κατά πλειοψηφία αγροτικοί συνεταιρισμοί του νόμου 4015 του 2011.

6.4 Σύγκριση των Ιδιωτικών Επιχειρήσεων με τους Αγροτικούς Συνεταιρισμούς

Υπάρχουν πολλές διαφορές μεταξύ των ιδιωτικών επιχειρήσεων και των αγροτικών συνεταιρισμών που αφορούν κυρίως σε θέματα οργάνωσης, διαχείρισης, χρηματοδότησης και ελέγχου, οι όποιες συνοψίζονται στον Πίνακα 6.1. (Παπαγεωργίου, 2007).

| Χαρακτηριστικό | Ιδιωτικές επιχειρήσεις | Συνεταιρισμοί |
|----------------|------------------------|---------------|
|----------------|------------------------|---------------|

| | | |
|--------------------------------------|--|--|
| 1. Συναλλασσόμενοι | Το ευρύ κοινό. | Κυρίως τα ίδια τα μέλη. |
| 2. Σκοπός | Μεγιστοποίηση των κερδών προς όφελος των ιδιοκτητών του κεφαλαίου. | Μεγιστοποίηση των υπηρεσιών προς τα μέλη για αύξηση του εισοδήματός τους. |
| 3. Τιμολογιακή πολιτική | Όποια συμβάλλει στην επίτευξη κερδών για τους μετόχους. | Όποια υποδεικνύει το συμφέρον των μελών, που είναι συναλλασσόμενοι με τον συν/σμό. |
| 4. Πηγές κεφαλαίου | Από την επιχειρηματική αξιοποίηση του κεφαλαίου και εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης. | Από τη συνεργασία των μελών με τον συν/σμό και εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης. |
| 5. Διάθεση κερδών | Στους μετόχους ανάλογα με τον αριθμό των μετοχών τους. | Διάθεση πλεονασμάτων διαχειρίσεων στα μέλη ανάλογα με τις συναλλαγές τους με τον συν/σμό. |
| 6. Μέρισμα (αμοιβή κεφαλαίου) | Χωρίς περιορισμό ύψους. | Χαμηλή ή καθόλου (τόκος κεφαλαίου). |
| 7. Κριτήριο επιτυχίας | Το ύψος των κερδών. | Ο βαθμός υποβοήθησης των μελών να βελτιώσουν την οικονομική τους θέση και το κοινωνικό και πολιτιστικό τους επίπεδο. |
| 8. Μερίδες/μετοχές | Μετοχές διαπραγματεύσιμες και μεταβιβάσιμες. | Συνεταιριστικές μερίδες προσωποπαγείς. |
| 9. Λειτουργική πρακτική | Αποσύρεται από την αγορά, όταν η διαμόρφωση των τιμών δεν συμφέρει την επιχείρηση. | Δεν αποσύρεται από την αγορά, ακόμη και όταν δεν έχει συμφέρον ως επιχείρηση, αρκεί η συνέχιση λειτουργίας της να εξακολουθεί να εξυπηρετεί τα συμφέροντα των μελών. |
| 10. Τόπος εγκατάστασης | Όπου αναμένεται εξασφάλιση κερδών. | Όπου εξυπηρετείται η οικονομία των μελών και εντός της περιφέρειας δραστηριοποίησης των μελών. |
| 11. Αριθμός ψήφων | Ανάλογος με τον αριθμό μετοχών κάθε μετόχου. | Μία ψήφος για κάθε μέλος με περιορισμένες αποκλίσεις. |
| 12. Φορολογία | Κανονική φορολογία, σύμφωνα με τους ισχύοντες νόμους. | Απαλλάσσονται οι συναλλαγές με τα μέλη, διότι επιχειρηματίες και συναλλασσόμενοι (πελάτες) είναι τα ίδια άτομα. |

Πίνακας 6.1: Κύριες διαφορές μεταξύ Ανώνυμης Εταιρείας και Συνεταιρισμού. **Πηγή:** προσαρμογή από Παπαγεωργίου, (2015), σελ 93-94.

1. Συναλλασσόμενοι

Στην περίπτωση των ιδιωτικών επιχειρήσεων, οποιοσδήποτε επιθυμεί μπορεί να έχει εμπορικές συναλλαγές με τον συνεταιρισμό. Στους συνεταιρισμούς είναι κυρίως τα μέλη του που συναλλάσσονται με τον συνεταιρισμό αλλά και τρίτοι, που αγοράζουν ή πωλούν αγροτικά προϊόντα ή πρώτες ύλες προς τον συνεταιρισμό.

2. Σκοπός

Ο συνεταιρισμός επιδιώκει τη μεγιστοποίηση των ωφελειών που προσφέρει στα μέλη του. Αυτό γίνεται είτε μέσω της πώλησης πρώτων υλών από τον συνεταιρισμό προς τα μέλη του σε πολύ ικανοποιητικές τιμές (επιτυγχάνεται κυρίως στους μεγάλους συνεταιρισμούς που διαθέτουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη) είτε μέσω της εξασφάλισης ικανοποιητικών τιμών για την πώληση των προϊόντων των μελών προς τρίτους. Η ιδιωτική επιχείρηση επιδιώκει τη μεγιστοποίηση των κερδών προς όφελος των μετόχων της.

3. Τιμολογιακή πολιτική

Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί ο συνεταιρισμός σχετίζεται με το συμφέρον των μελών που συναλλάσσονται με τον συνεταιρισμό. Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις ο στόχος είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους των μετόχων.

4. Πηγές κεφαλαίου

Στην περίπτωση των συνεταιρισμών οι πηγές κεφαλαίου προέρχονται από τη συνεργασία των μελών με τον συνεταιρισμό και, πιο συγκεκριμένα, είναι οι συνεταιριστικές μερίδες, τα πλεονάσματα διαχείρισης και οι προαιρετικές μερίδες και από εξωτερική χρηματοδότηση (π.χ. τράπεζες). Αντίστοιχα, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις

ρήσεις έχουν τις μετοχές τους, τα κέρδη τους από την επιχειρηματική τους δραστηριότητα, τη δυνατότητα έκδοσης νέων μετοχών και την εξωτερική χρηματοδότηση (π.χ. τράπεζες).

5. Διάθεση καθαρών εσόδων

Στους συνεταιρισμούς μέρος από τα πλεονάσματα διαχείρισης (καθαρά έσοδα) διανέμεται στα μέλη του συνεταιρισμού ανάλογα με το ύψος των συναλλαγών του κάθε μέλους με τον συνεταιρισμό. Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις μέρος από τα κέρδη διανέμεται στους μετόχους ανάλογα με τις μετοχές που έχει ο κάθε μέτοχος.

6. Μέρισμα (αμοιβή κεφαλαίου)

Στους συνεταιρισμούς αποφασίζει η γενική συνέλευση για τον τρόπο διάθεσης του συνεταιριστικού μερίσματος (τόκος κεφαλαίου), αλλά συνήθως είναι πολύ χαμηλό ή και μηδενικό, επειδή τα χρήματα αυτά χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη του συνεταιρισμού ή για την κάλυψη τρεχουσών υποχρεώσεων. Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις δεν υπάρχει περιορισμός ύψους, δηλαδή ο τόκος του κεφαλαίου μπορεί να είναι και πολύ υψηλός, εάν η επιχείρηση είναι κερδοφόρα.

7. Κριτήριο επιτυχίας

Επιτυχημένοι συνεταιρισμοί θεωρούνται εκείνοι που καταφέρνουν να εκπληρώσουν τους στόχους τους, δηλαδή να μεγιστοποιήσουν τις ωφέλειες που αποκομίζουν τα μέλη τους σε οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό επίπεδο. Επιτυχημένες ιδιωτικές επιχειρήσεις θεωρούνται εκείνες που έχουν υψηλή κερδοφορία.

8. Μερίδες/ μετοχές

Στους περισσότερους συνεταιρισμούς οι συνεταιριστικές μερίδες είναι προσωποπαγείς, μη διαπραγματεύσιμες και μη μεταβιβάσιμες (με μικρές εξαιρέσεις π.χ. στους συνεταιρισμούς νέας γενιάς). Αντίθετα, στις ιδιωτικές επιχειρήσεις οι μετοχές είναι μεταβιβάσιμες και εμπορεύσιμες. Αυτή η διαφορά είναι πολύ σημαντική, επειδή τα μέλη (ή οι μέτοχοι) επενδύουν ευκολότερα σε έναν συνεταιρισμό (ή μία επιχείρηση), όταν γνωρίζουν ότι, εφόσον η πορεία του συνεταιρισμού (ή της επιχείρησης) είναι επιτυχημένη, μπορούν να αποκομίσουν σημαντικό όφελος και από την υπεραξία της συνεταιριστικής μερίδας (ή της μετοχής).

9. Λειτουργική πρακτική

Οι συνεταιρισμοί συνεχίζουν τη λειτουργία τους, ακόμη και όταν δεν υπάρχει οικονομικό όφελος για τον ίδιο τον συνεταιρισμό, εάν υπάρχει όφελος για τα μέλη του (εξαιτίας της κοινωνικής διάστασης του συνεταιρισμού). Αντίθετα, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις παύουν τη λειτουργία τους, εάν η διαμόρφωση των τιμών στην αγορά την καθιστούν ζημιογόνα.

10. Τόπος εγκατάστασης

Οι συνεταιρισμοί εγκαθίστανται εντός της περιφέρειας δραστηριοποίησης των μελών, σε σημείο που να εξυπηρετεί περισσότερο τα μέλη, ακόμη και εάν αυτή η επιλογή δεν είναι συμφέρουσα για τον ίδιο τον συνεταιρισμό. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις έχουν ως κριτήριο επιλογής του τόπου εγκατάστασής τους την μεγιστοποίηση του κέρδους του. Ως αποτέλεσμα, υπάρχουν πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις που μπορεί να επιλέξουν ως τόπο εγκατάστασής τους ακόμη και γειτονική χώρα, αρκεί να εξασφαλίζεται η κερδοφορία της επιχείρησης.

11. Αριθμοί ψήφων

Στους συνεταιρισμούς ισχύει η αρχή της δημοκρατικής διοίκησης «μία ψήφος για κάθε μέλος» με περιορισμένες αποκλίσεις. Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις ο αριθμός των ψήφων που έχει ο κάθε μέτοχος εξαρτάται από τις μετοχές που διαθέτει.

12. Φορολογία

Στους συνεταιρισμούς υπάρχει φορολογική απαλλαγή για τις συναλλαγές μεταξύ συνεταιρισμού και μελών, ενώ φορολογούνται τα εισοδήματα που προέρχονται από τις συναλλαγές του συνεταιρισμού με τρί-

τους. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις φορολογούνται για όλες τις εμπορικές συναλλαγές τους με βάση την ισχύουσα νομοθεσία.

Πρακτικά, στους συνεταιρισμούς, λόγω του δημοκρατικού τους χαρακτήρα, τα μέλη έχουν πιο ενεργό ρόλο στην ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού, σε σχέση με τις εταιρείες κεφαλαίου, με αποτέλεσμα τα μέλη να συμμετέχουν πιο ενεργά στον σχεδιασμό της στρατηγικής και να ενημερώνονται καλύτερα. Η διοίκηση του συνεταιρισμού ασκείται από τη γενική συνέλευση, το διοικητικό συμβούλιο και το διευθυντή και επιπρόσθετα όλες οι σημαντικές αποφάσεις εγκρίνονται από τη γενική συνέλευση. Επιπλέον, το διοικητικό συμβούλιο ενός συνεταιρισμού, που απαρτίζεται από μέλη του συνεταιρισμού και το διευθυντή, είναι υποχρεωμένο να ενημερώνει σε τακτική βάση τα μέλη του συνεταιρισμού μέσω των γενικών συνελεύσεων για τις αποφάσεις που λαμβάνει, πριν τεθούν σε εφαρμογή. Δηλαδή, η διοίκηση εκφράζεται μέσω των συλλογικών αποφάσεων και όχι μέσω των επιμέρους μελών του. Συνεπώς, μπορεί να διατυπωθεί ότι ο συνεταιρισμός ως νομικό πρόσωπο, θα πρέπει να λειτουργεί σε συνθήκες αυξημένης διαφάνειας, διότι σε διαφορετική περίπτωση, αυτό θα σήμαινε εξαπάτηση των μελών του συνεταιρισμού από τους ιδιοκτήτες του συνεταιρισμού, πράγμα που δεν μπορεί να συμβεί, καθώς ιδιοκτήτες, μέλη και πελάτες ή προμηθευτές είναι τα ίδια πρόσωπα. Ωστόσο, σε έναν αγροτικό συνεταιρισμό (και γενικότερα μια συνεταιριστική επιχείρηση) θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσουν τα μέλη μεταξύ τους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει είτε σε καταστάσεις με αυξημένη διαφάνεια είτε σε καταστάσεις όπου μερίδα των μελών θα επιδιώξει τον έλεγχο των αποφάσεων του συνεταιρισμού (βλέπε κόστος επιρροής, Κεφ 5).

Το σημαντικό, ωστόσο, μειονέκτημα των συνεταιρισμών σε σχέση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι ότι η διαδικασία λήψης των αποφάσεων είναι χρονοβόρα, επειδή ακριβώς θα πρέπει να εγκριθούν οι προτάσεις από διάφορα όργανα (Διοικητικό Συμβούλιο, Γενική Συνέλευση) πριν ξεκινήσει η υλοποίησή τους. Όμως, η ταχύτητα με την οποία κινείται η αγορά είναι πολύ γρήγορη και δεν επιτρέπει τέτοιου είδους καθυστερήσεις. Οι ανταγωνιστές είναι πολύ πιο ευέλικτοι και συνήθως ανταποκρίνονται γρηγορότερα στις ανάγκες των καταναλωτών. Αυτό σημαίνει ότι έχουν ένα στρατηγικό προβάδισμα που τους επιτρέπει να γίνουν ηγέτες στην αγορά (*leaders*) ενώ οι συνεταιρισμοί παραμένουν ακόλουθοι (*followers*).

Συγκρίνοντας, λοιπόν, σε επίπεδο στρατηγικής τους αγροτικούς συνεταιρισμούς με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις τροφίμων στην Ελλάδα, διαπιστώνεται ότι οι ιδιωτικές επιχειρήσεις ακολουθούν κυρίως το μοντέλο της επιθετικής επιχειρηματικότητας, σε αντίθεση με τους περισσότερους συνεταιρισμούς που ακολουθούν το μοντέλο της αμυντικής επιχειρηματικότητας. Υπάρχουν, ωστόσο, και λίγοι αγροτικοί συνεταιρισμοί στην Ελλάδα που ακολουθούν πιο δυναμική στρατηγική και υιοθετούν στοιχεία της επιθετικής συνεταιριστικής επιχειρηματικότητας (π.χ. στην προώθηση των προϊόντων τους και στις συνεργασίες τους βλέπε και κεφ. 9.1 για την επιθετική και αμυντική συνεταιριστική επιχειρηματικότητα).

Ένας τρόπος για να ξεπεράσουν αυτή τη δυσκολία που τους στερεί ευκαιρίες και τη δυνατότητα να αποσπάσουν ένα σημαντικό μέρος της αξίας που δημιουργείται στην αλυσίδα παραγωγής και εμπορίας τροφίμων, είναι οι δικτύωσεις. Μέσω των δικτύωσεων οι συνεταιρισμοί καταφέρνουν να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί και να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους κατά μήκος της αλυσίδας παραγωγής προϊόντων. Οι δικτύωσεις μπορεί να είναι και μεταξύ ιδιωτικών επιχειρήσεων και συνεταιρισμών. Εξελίσσονται γύρω από έναν πυρήνα, οριζόντια και κάθετα, στενά συνδεδεμένων επιχειρήσεων (ή συνεταιρισμών), η κοινή δράση των οποίων δημιουργεί τις προϋποθέσεις προσέλκυσης και άλλων επιχειρήσεων (ή συνεταιρισμών), με την καλλιέργεια πολλαπλών και συνεχών δικτύωσεων. Αυτή η δικτύωση φαίνεται να είναι σημαντική για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των συνεταιρισμών και την απόσπαση σημαντικού μέρους των κερδών κατά μήκος της αλυσίδας παραγωγής, εξαιτίας της:

- μεταφοράς τεχνογνωσίας μεταξύ των συνεταιρισμών,
- εισαγωγής νέων προϊόντων / υπηρεσιών και καινοτομιών στην παραγωγική διαδικασία,
- μείωσης του κόστους μέσω του εξορθολογισμού των παραγωγικών διαδικασιών, της εξειδίκευσης και της επίτευξης οικονομιών μεγέθους,
- πρόσβασης σε νέες αγορές και της άμεσης ανταπόκρισης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών,
- αύξησης της παραγωγικότητας,
- εισαγωγής νέων εργαλείων και μεθόδων προώθησης των πωλήσεων.

Βιβλιογραφία / Αναφορές

- Αδάμ, Σ. (2014). «Κοινωνική Οικονομία: Οδηγός Δημιουργίας Κοινωνικών Επιχειρήσεων», Ίδρυμα Χάινριχ Μπελ Ελλάδα διαθέσιμο στο: <http://gr.boell.org/el/2014/08/29/odigos-dimioyrgias-koinonikon-epiheiriseon>
- Κολύρης, Π. (1995). «Οικονομική Ανάλυση και Μάνατζμεντ συνεταιριστικών οργανώσεων». Διδακτορική διατριβή, Γ.Π.Α.
- Μπουραντάς, Α., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., και Ρεκλείτης, Π. (2010). «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, ΟΕΔΒ.
- Παπαγεωργίου, Κ., (2007), «Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία, Θεωρία και Πρακτική», Β' Έκδοση, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης.
- Παπαγεωργίου, Κ. (2015). «Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία, Θεωρία και Πρακτική». Γ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης.
- Σεργάκη, Π. (2004). «Οι Σχέσεις μεταξύ Μεγέθους, Αποδοτικότητας και Κινδύνου στις Βιομηχανικές Επιχειρήσεις με Πρόσθετη Εφαρμογή στις Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών», Διδακτορική διατριβή, Αριστοτέλειο Παν/μιο Θεσ/νίκης.
- Σεργάκη, Π. & Ηλιόπουλος, Κ. (2010). «Η Σημασία της Συλλογικής Επιχειρηματικότητας για τις Ορεινές και Μειονεκτικές Περιοχές». Συμμετοχή σε συλλογικό τόμο με τίτλο «*Ανάπτυξη Ορεινών και Μειονεκτικών Περιοχών*», 2ος τόμος, σελ. 159-176. Επιμέλεια Γ. Αραμπατζής. Περιοδική έκδοση τμήματος Δασολογίας και Διαχείρισης Περιβάλλοντος και Φυσικών Πόρων, Δ.Π.Θ.

Κεφάλαιο 7

Σύνοψη

Στην παρούσα ενότητα αναλύεται η σημασία που έχει η συμπεριφορά των μελών απέναντι στον συνεταιρισμό τους τόσο για την καλή πορεία του ίδιου του συνεταιρισμού όσο και των μελών. Σε αυτή την κατεύθυνση αναλύεται το πρόβλημα του εντολέα- εντολοδόχου που χρησιμοποιείται σε πολλές περιπτώσεις να εξηγήσει τη συμπεριφορά δυο συναλλασσομένων και μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση της συμπεριφοράς των μελών των συνεταιρισμών. Επίσης, παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά της ενεργού συμμετοχής και της αμοιβαιότητας που μπορούν να βοηθήσουν τους συνεταιρισμούς και τα μέλη τους να ξεπεράσουν θέματα που αποδίδονται στο πρόβλημα του εντολέα- εντολοδόχου. Τέλος, αναφέρεται σύντομα ο ρόλος της παρακίνησης/ υποκίνησης των μελών για την ενεργή συμμετοχή τους στον συνεταιρισμό.

7 Οργανωσιακή Συμπεριφορά των Μελών ενός Αγροτικού Συνεταιρισμού

7.1 Εισαγωγή

Ο θεσμός του αγροτικού συνεταιρισμού έχει τις ρίζες του στα πανάρχαια χρόνια. Ανέκαθεν διαδραμάτιζε πολύ σημαντικό ρόλο στην εκπροσώπηση των μελών- γεωργών στην εφοδιαστική αλυσίδα. Η εφοδιαστική αλυσίδα περιλαμβάνει τον παραγωγό, τον μεταποιητή, τον χονδρέμπορο, τον λιανέμπορο και τέλος τον καταναλωτή. Η σημασία του κάθε ενός από τους προαναφερθέντες κρίκους της εφοδιαστικής αλυσίδας μεταβάλλεται διαχρονικά, όπως φαίνεται στον παρακάτω Πίνακα 7.1. Μέχρι και τις αρχές του 20^{ου} αιώνα ο παραγωγός ήταν εκείνος που καθόριζε την τιμή των προϊόντων. Ωστόσο, στα μισά του ίδιου αιώνα άρχισε να μετατοπίζεται η ισχύς προς όφελος του μεταποιητή και του χονδρέμπορου, καθιστώντας τον ρόλο του παραγωγού λιγότερο σημαντικό για τον καθορισμό των τιμών. Προς το τέλος του 20^{ου} αιώνα η τάση αυτή έγινε ακόμη πιο έντονη, με τον λιανέμπορο να ανακηρύσσεται πρωταγωνιστής με το σημαντικότερο περιθώριο κέρδους. Αντίθετα, ο γεωργός είναι ο πιο αδύναμος κρίκος σε σχέση με τον μεταποιητή, τον χονδρέμπορο, τον λιανέμπορο και τον καταναλωτή και η τάση αυτή αναμένεται να γίνει ακόμη πιο έντονη τα επόμενα χρόνια. Κατά συνέπεια, η ένταξη του γεωργού μέσα σε έναν συνεταιρισμό είναι καθοριστικής σημασίας για τη βιωσιμότητα της αγροτικής του εκμετάλλευσης, επειδή εντατικοποιεί τη σχέση παραγωγού-καταναλωτή και επιτρέπει στον πρώτο να καρπωθεί μέρος της προστιθέμενης αξίας των προϊόντων του.

| Περίοδος | Παραγωγός | Μεταποιητής | Χονδρέμπορος | Λιανέμπορος | Καταναλωτής |
|-------------|------------------|------------------|---------------------------------------|------------------|------------------|
| 1900 | Κυρίαρχος | Μικρός | | Πολύ μικρός | |
| 1900 – 1950 | Μειώνεται | Κυρίαρχος | Μεγάλος σε λίγες εμπορικές συναλλαγές | Μικρός | |
| 1960 – 1970 | Μικρός | Κυρίαρχος | Κυρίαρχος | Μικρός | |
| 1980 - 2000 | Πολύ μικρός | Μειώνεται | Μειώνεται γρήγορα | Κυρίαρχος | |
| Μέλλον | | | | | Κυρίαρχος |

Πίνακας 7.1: Οι πρωταγωνιστές της εφοδιαστικής αλυσίδας διαχρονικά. **Πηγή:** βασισμένο στον C. von Schirach-Szmigiel, Unilever Board Member

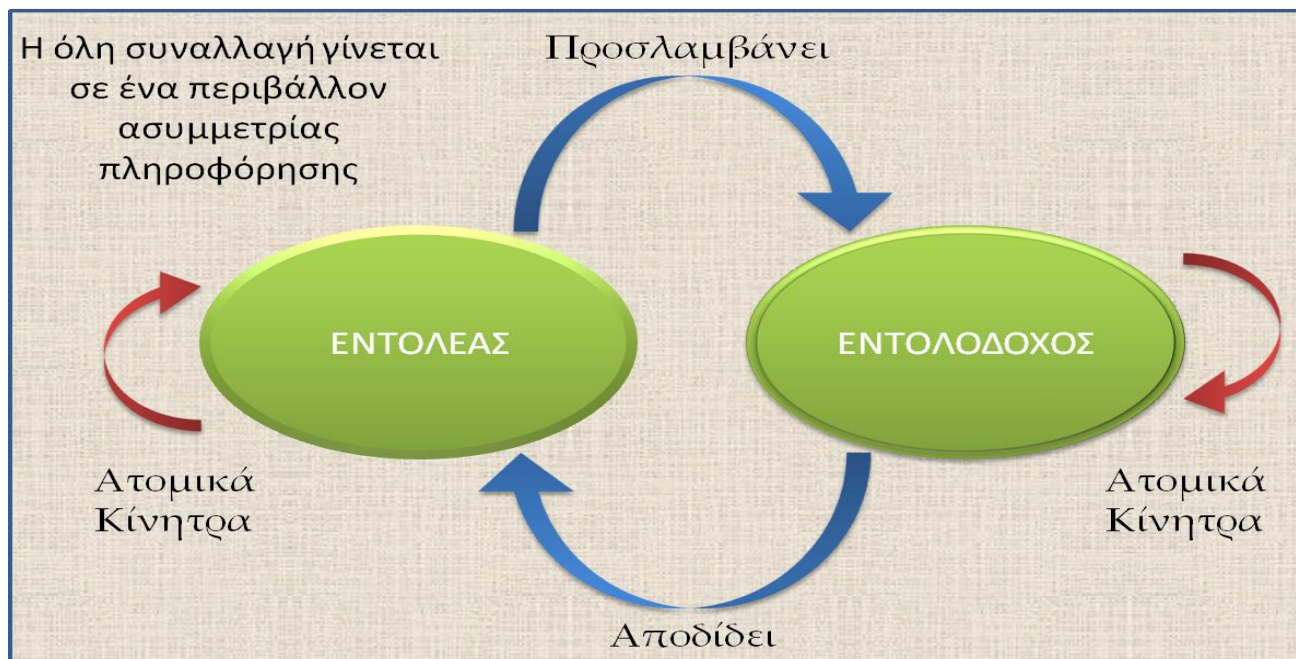
Η επιτυχής πορεία του συνεταιρισμού μέσα στην ανταγωνιστική δομή της αγοράς εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Εκτός από τις ικανότητες των στελεχών του, προϋποθέτει και την ύπαρξη κοινωνικού κεφαλαίου που αποδεικνύεται από την παρουσία χαρακτηριστικών, όπως είναι η εμπιστοσύνη, η αμοιβαιότητα, η δέσμευση και η ενεργή συμμετοχή των μελών του. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται το φαινόμενο τα μέλη να μην ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τον αγροτικό συνεταιρισμό τους. Οι συνεταιριστικές αρχές και αξίες σίγουρα κινητοποιούν κάποιους να συμμετέχουν πιο ενεργά, αλλά δυστυχώς αυτοί αποτελούν μειοψηφία. Το φαινόμενο αυτό δεν απαντάται μόνο στους ελληνικούς αγροτικούς συνεταιρισμούς αλλά στους αγροτικούς συνεταιρισμούς παγκοσμίως. Σύμφωνα με τη θεωρία της ορθολογικής επιλογής (rational choice theory), οι άνθρωποι σπάνια συμμετέχουν σε συλλογικές δράσεις για να επιτύχουν κοινούς στόχους. Αντίθε-

τα, έχουν την τάση να δρουν καιροσκοπικά, εκτός από την περίπτωση όπου το αναμενόμενο όφελος από τη συμμετοχή στη συλλογική δράση είναι μεγαλύτερο από το κόστος συμμετοχής σε αυτήν.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου αναλύεται η σημασία που έχει η συμπεριφορά των μελών απέναντι στον συνεταιρισμό τους τόσο για την καλή πορεία του ίδιου του συνεταιρισμού όσο και των μελών. Επίσης, αναφέρεται ο ρόλος της παρακίνησης/ υποκίνησης των μελών για την ενεργή συμμετοχή τους στον συνεταιρισμό.

7.2 Θεωρητική Προσέγγιση του Προβλήματος Εντολέα-Εντολοδόχου

Το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης⁹ ή του εντολέα-εντολοδόχου (*principal – agent problem*) προκύπτει όταν ένα πρόσωπο ή μια οντότητα (*εντολέα - principal*) αναθέτει σε ένα άλλο πρόσωπο ή οντότητα (*agent*) την εξουσία λήψης κάποιων αποφάσεων για λογαριασμό του (εντολέα). Το πρόβλημα υπάρχει επειδή ο εντολοδόχος- *agent* μερικές φορές έχει κίνητρο να ενεργεί προς το συμφέρον του και όχι προς το συμφέρον του εντολέα (*principal*). Ουσιαστικά, τα δύο συναλλασσόμενα μέρη (πχ. διοίκηση του συνεταιρισμού και μέλη του συνεταιρισμού) μπορεί να έχουν διαφορετικά συμφέροντα, ενώ η σχέση τους χαρακτηρίζεται από ασυμμετρία πληροφόρησης. Όταν ενδέχεται να εμφανιστεί μια τέτοια κατάσταση ο εντολέας θα προσπαθήσει να περιορίσει τέτοιου είδους συμπεριφορές από την πλευρά του εντολοδόχου που ουσιαστικά περιορίζουν την επίτευξη των στόχων του. Απαιτείται δηλαδή η ύπαρξη ενός μηχανισμού ελέγχου του εντολοδόχου σε συνδυασμό με ένα δεύτερο μηχανισμό κινήτρων έτσι ώστε η συμπεριφορά του εντολοδόχου να εναρμονίζεται με τα συμφέροντα του εντολέα. Σε επίπεδο επιχειρηματικής οντότητας, το πρόβλημα εντολέα- εντολοδόχου εμφανίζεται συχνά σε επιχειρήσεις στις οποίες η διοίκηση ασκείται δια αντιπροσώπευσης όπως είναι οι ανώνυμες εταιρείες αλλά και οι συνεταιρισμοί. Η ανάλυση της σχέσης αυτής μπορεί να είναι ένα χρήσιμο αναλυτικό εργαλείο σε πολιτικές και οικονομικές επιστήμες (και σε άλλες περιπτώσεις, π.χ. παρακίνηση προσωπικού – Διοίκησης, προσωπικές σχέσεις) και παρουσιάζεται στο Σχήμα 7.1.



Σχήμα 7.1 Το πρόβλημα του εντολέα – εντολοδόχου (Principal – Agent)

Στην πραγματικότητα, το πρόβλημα εμφανίζεται σε κάθε συναλλαγή όπου ο ένας συμβαλλόμενος πληρώνει κάποιον άλλον (ή δίνει ένα κίνητρο) για να κάνει μια εργασία, όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.2.

| Εντολέας (Principal) | Εντολοδόχος (Agent) |
|--------------------------------|--------------------------|
| Ψηφοφόροι (αντιπροσωπευόμενοι) | Πολίτικος (αντιπρόσωπος) |
| Μέτοχοι Επιχείρησης | Διοίκηση Επιχείρησης |
| Ασθενής | Γιατρός |

Πίνακας 7.2: Παραδείγματα εντολέα - εντολοδόχου

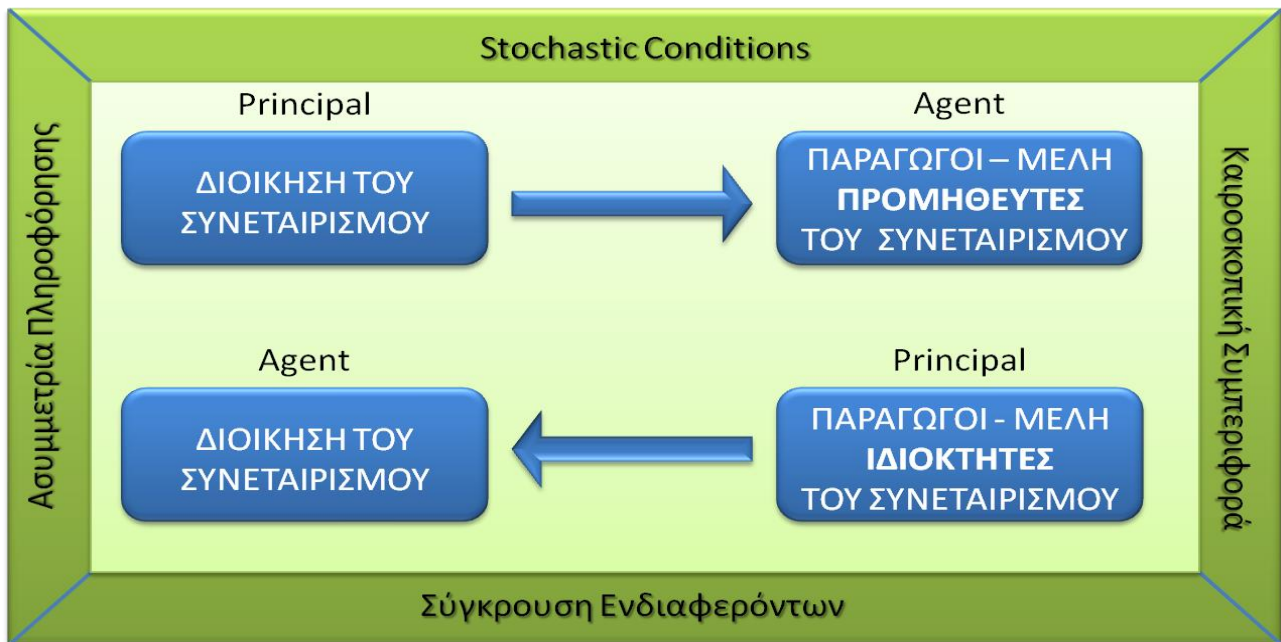
⁹ Συνήθως στις πολιτικές επιστήμες χρησιμοποιούνται οι οροί αντιπροσωπευόμενος – αντιπρόσωπος.

Σύμφωνα λοιπόν, με το «πρόβλημα της αντιπροσώπευσης» (*principal-agent problem*), ο εντολοδόχος (*agent*) είναι σχεδόν αδύνατο να εκπροσωπήσει με τον καλύτερο τρόπο τα συμφέροντα του εντολέα (*principal*), καθώς υπάρχουν τέσσερα σοβαρά ζητήματα που είναι δύσκολο να επιλυθούν και τα οποία συνδέονται μεταξύ τους:

1. Ο εντολοδόχος (*agent*) δεν γνωρίζει πλήρως τις υποκειμενικές προτιμήσεις του εντολέα (*principal*) και είναι βέβαιο ότι κάποιες από τις επιλογές του πρώτου δεν θα ικανοποιούν τις επιθυμίες του δεύτερου με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Επιπλέον, ο εντολέας (*principal*) δεν έχει κι αυτός πλήρη πληροφόρηση για τις προτιμήσεις, ικανότητες και περιορισμούς του εντολοδόχου (*agent*). Πρόκειται για το πρόβλημα της ασυμμετρίας πληροφόρησης (*informational asymmetries*) που αντιμετωπίζει ο εντολοδόχος αλλά και ο εντολέας.
2. Ο εντολοδόχος έχει τα δικά του συμφέροντα που κατά τεκμήριο είναι διαφορετικά από εκείνα του εντολέα. Ακόμα και εάν τα συμφέροντα δεν είναι αντίθετα (οπότε ο εντολοδόχος είναι πιθανό να δράσει ακόμα και εις βάρος των συμφερόντων του εντολέα), ο εντολοδόχος δεν έχει συνήθως το κίνητρο για να ενεργήσει με τρόπο που να αυξήσει το δικό του κόστος χωρίς ταυτόχρονα να εσωτερικοποιεί το όφελος – το οποίο θα καρπωθεί ο εντολέας. Πρόκειται για το πρόβλημα του «ηθικού κινδύνου» (*moral hazard*) που λειτουργεί και αντίστροφα: όταν για παράδειγμα μια πράξη του εντολέα έχει κόστος σε άλλους αλλά όφελος μόνο για αυτόν.
3. Από τη φύση της σχέσης των δύο είναι βέβαιο ότι ο εντολέας δεν έχει συνήθως τη δυνατότητα να ελέγξει αποτελεσματικά τη συμπεριφορά του εντολοδόχου. Είτε λόγω έλλειψης χρόνου είτε λόγω έλλειψης εξειδικευμένων γνώσεων αλλά και για τεχνικούς λόγους ή άλλης φύσης περιορισμούς, η δυνατότητα επίβλεψης είναι περιορισμένη. Πρόκειται για το πρόβλημα του κόστους της επίβλεψης (*monitoring cost*) που όταν είναι υψηλό για τον εντολέα, δημιουργεί αντικίνητρα καλής εκτέλεσης των εντολών από τον εντολοδόχο.
4. Τα παραπάνω προβλήματα, που συνδέονται μεταξύ τους, οδηγούν σε αύξηση του κόστους που έχει η σχέση της αντιπροσώπευσης, του «κόστους της αντιπροσώπευσης» (*agency costs*) και για τα δύο μέρη. Και οι δύο συμβαλλόμενοι προσπαθούν να επιλύσουν τα παραπάνω προβλήματα (μείωση κόστους) ως εξής: προσπαθώντας να αποκτήσουν περισσότερη πληροφόρηση (κυρίως ο εντολέας για τον εντολοδόχο), να «σηματοδοτήσουν» (*signal*) την αξιοπιστία τους (κυρίως ο εντολοδόχος), να αντιμετωπίσουν *ex ante* τον ηθικό κίνδυνο εισάγοντας ρήτρες αυτοδέσμευσης σε τυχόν γραπτό συμφωνητικό ή να επενδύσουν περισσότερα στην επίβλεψη της εκτέλεσης της εντολής.

Στο πλαίσιο λειτουργίας των συνεταιρισμών ο παραπάνω προβληματισμός θα πρέπει να επεκταθεί. Από τη μια πλευρά, το μέλος ως προμηθευτής του συνεταιρισμού είναι ο εντολοδόχος, ενώ η διοίκηση του συνεταιρισμού είναι ο εντολέας. Η διοίκηση του συνεταιρισμού, λοιπόν, καθορίζει τις προδιαγραφές και τις ποσότητες των προϊόντων που θα πρέπει να παραδοθούν από τα μέλη στον συνεταιρισμό, ώστε το τελικό προϊόν να πληροί τις όποιες ποιοτικές προδιαγραφές έχουν αποφασιστεί. Η όλη διαδικασία συμβαίνει σε ένα περιβάλλον με έντονες ασυμμετρίες πληροφόρησης (π.χ. ο παραγωγός έχει καλύτερη γνώση της ποιότητας των προϊόντων που παραδίδει από ό,τι η διοίκηση). Επιπλέον, είναι δυνατόν να εμφανιστεί στα μέλη καιροσκοπική συμπεριφορά (να παραδώσουν τα μέλη χαμηλότερης ποιότητας προϊόντα σε μια προσπάθεια να ωφεληθούν ατομικά) και σύγκρουση ενδιαφερόντων (ατομική ωφέλεια σε σχέση με την ωφέλεια του συνεταιρισμού/συλλογική ωφέλεια). Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η όλη διαδικασία υπόκειται στην επίδραση αστάθμητων παραγόντων, όπως οι καιρικές συνθήκες, οι περιβαλλοντικοί περιορισμοί, οι αλλαγές του νομοθετικού πλαισίου κ.λπ.

Από την άλλη πλευρά, το μέλος του συνεταιρισμού είναι ο νόμιμος ιδιοκτήτης του συνεταιρισμού. Συνεπώς, αυτός είναι ο εντολέας και η διοίκηση είναι ο εντολοδόχος. Το μέλος του συνεταιρισμού μεταφέρει στη διοίκηση την αρμοδιότητα της λειτουργίας του συνεταιρισμού και περιμένει από τον γενικό διευθυντή και τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης να λειτουργήσουν υπέρ των συμφερόντων του συνεταιρισμού και συνεπώς και των μελών– ιδιοκτητών του. Στη διαδικασία ισχύουν οι αντίστοιχοι περιορισμοί και ενδέχεται να εμφανιστούν παρόμοιες συμπεριφορές με αυτές που αναφέρθηκαν πιο πάνω. Είναι, δηλαδή, ένα διπλό πρόβλημα *principal – agent*, όπως φαίνεται στο Σχήμα 7.2



Σχήμα 7.2: Το Διπλό πρόβλημα εντολέα – εντολοδόχου κατά τη λειτουργία των συνεταιρισμών. Βασισμένο στους Hanf & Iselborn, 2014

Ποιος, όμως, είναι ο τρόπος να ξεπεραστούν τα προβλήματα που δημιουργούνται σε έναν συνεταιρισμό εξαιτίας του προβλήματος του εντολέα– εντολοδόχου;

Η ανάπτυξη άλλων χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων στις σχέσεις μεταξύ των μελών ενός συνεταιρισμού και μεταξύ των μελών του συνεταιρισμού και της διοίκησής του είναι η λύση να ξεπεραστούν τα προβλήματα της ασυμμετρίας πληροφόρησης άλλα και των καιροσκοπικών συμπεριφορών. Αυτά τα χαρακτηριστικά αναφέρονται πολύ συχνά ως το κοινωνικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης, το οποίο έχει να κάνει με τις αρχές και τις αξίες που υποστηρίζουν τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης ή ενός συνεταιρισμού. Ειδικά για τους συνεταιρισμούς, η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου μέσα σε έναν συνεταιρισμό είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση, την ανάπτυξη και την πρόοδό του. Βασικά συστατικά του κοινωνικού κεφαλαίου των συνεταιρισμών είναι η **ενεργή συμμετοχή των μελών**, και η **αμοιβαιότητα**. Στη συνέχεια, αναλύονται αυτά τα στοιχεία και η σχέση τους με την αποδοτικότητα όχι μόνο του συνεταιρισμού αλλά και των μελών (Verhees et al., 2015· Barraud et al., 2012).

7.2.1 Ενεργή Συμμετοχή

Η ενεργή συμμετοχή των μελών του συνεταιρισμού είναι σημαντική, γιατί εσωκλείει πολλά από τα χαρακτηριστικά του κοινωνικού κεφαλαίου, όπως είναι η συνεταιριστική κουλτούρα (cooperative culture), η ανοικτή επικοινωνία μεταξύ μελών και διοίκησης (π.χ. διαφανείς διαδικασίες), η εμπιστοσύνη των μελών προς τη διοίκηση του συνεταιρισμού, η εμπλοκή των μελών με τις υποθέσεις του συνεταιρισμού και η επιθυμία να συμμετάσχουν ενεργά στις καθημερινές υποθέσεις του συνεταιρισμού. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, για να επιτευχθεί ενεργή συμμετοχή των μελών μέσα στον συνεταιρισμό είναι απαραίτητη η ύπαρξη όλων αυτών των χαρακτηριστικών (Verhees et al., 2015). Στην παρακάτω πυραμίδα (Σχήμα 7.3) περιγράφονται αυτές οι σχέσεις.



Σχήμα 7.3 Η πυραμίδα της ενεργού συμμετοχής **Πηγή:** Βασισμένο στους Verhees et al., 2015)

Συνεταιριστική κουλτούρα είναι ο βαθμός στον οποίο το κάθε μέλος ενστερνίζεται τις αρχές και τις αξίες του συνεργατισμού, επειδή ταιριάζουν με τις δικές του προσωπικές αξίες. Η ύπαρξη συνεταιριστικής κουλτούρας κινητοποιεί την ενεργή συμμετοχή των μελών, γιατί τα μέλη θεωρούν ότι είναι υποχρέωσή τους η ανάμειξή τους με τις υποθέσεις του συνεταιρισμού (Van Vugt et al, 2000). Η συνεταιριστική κουλτούρα των μελών προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα για τον συνεταιρισμό. Ένα πολύ σημαντικό όφελος πηγάζει από τη μείωση του κόστους συναλλαγών. Η συνεταιριστική κουλτούρα δρα ως μηχανισμός εγρήγορσης, διότι αντικαθιστά την εξωτερική επίβλεψη με εσωτερική αυτοεπίβλεψη και τις εξωτερικές ποινές με εσωτερικές διαδικασίες που στηρίζονται στην αίσθηση της υποχρέωσης για σωστή συμπεριφορά απέναντι στον συνεταιρισμό και στηρίζεται στις συνεταιριστικές αρχές και αξίες του. Κατά συνέπεια η συνεταιριστική κουλτούρα ενδυναμώνει το πνεύμα δημοκρατίας και δημιουργεί τις αναγκαίες προϋποθέσεις για αυξημένη εμπιστοσύνη και αφοσίωση απέναντι στον συνεταιρισμό.

Η συνεταιριστική κουλτούρα προσφέρει ποικίλα πλεονεκτήματα και για το κάθε μέλος προσωπικά. Καταρχήν η συνεργασία μεταξύ των μελών μειώνει τον μεταξύ τους ανταγωνισμό, ενδυναμώνει την έννοια της συλλογικής προσπάθειας και των κοινών στόχων και κατά συνέπεια αυξάνει την αφοσίωση των μελών προς τη διοίκηση του συνεταιρισμού. Το τελευταίο είναι σημαντικό, διότι δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για να προχωρήσουν πιο γρήγορα οι εσωτερικές διαδικασίες (Osterberg & Nilsson, 2009· Borgen, 2001· Birchall, 1988). Επιπλέον, προσφέρει στα μέλη πολύτιμες πληροφορίες για τις τρέχουσες εξελίξεις στην αγορά, σημαντικές ευκαιρίες για περαιτέρω επενδύσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα καθώς και για συμμετοχή σε δίκτυα επιχειρήσεων με πολλαπλασιαστικά οφέλη για τα μέλη και για τον συνεταιρισμό (Fulton, 1999).

Ανοικτή επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των μελών βοηθάει στην ανάπτυξη της ικανότητας τόσο των μελών όσο και της διοίκησης να δίνουν προσοχή και να ανταποκρίνονται στις ανησυχίες των μελών. Κατά συνέπεια, μεγαλώνει η ενημέρωση των στρατηγικών που ακολουθεί ο συνεταιρισμός, γεγονός που είναι βασικό για την εδραίωση της εμπιστοσύνης (Burt, 1997). Αντιθέτως, η ελλιπής επικοινωνία μεταξύ του συνεταιρισμού και των μελών του, σύμφωνα με διάφορες μελέτες, είναι η πιο συνηθισμένη αιτία αποτυχίας του συνεταιρισμού (Baseman, 2012).

Το χαρακτηριστικό της ανοικτής επικοινωνίας έχει μια διάσταση που αναφέρεται στη συμπεριφορά των μελών και άλλη μία που αναφέρεται στη συμπεριφορά της διοίκησης. Σχετικά με τα μέλη, είναι η προτίμησή τους να εκφράζουν τη γνώμη τους από το να σιωπούν ή να αποχωρούν από τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων εκδηλώνοντας έτσι τη δυσαρέσκειά τους. Ο μηχανισμός της φωνής (voice mechanism) προϋποθέτει την επιθυμία από τη μεριά των μελών να βοηθήσουν τον συνεταιρισμό να βελτιώσει τη θέση του στην αγορά (Fulton, 1999). Από τη μεριά της διοίκησης είναι η επιθυμία του συμβουλίου να ακολουθεί πρακτικές πλήρους διαφάνειας, να επιδιώκει την κριτική των μελών και τη συγκατάθεση των μελών για τις ενέργειές του.

Η ανοικτή επικοινωνία μεταξύ συμβουλίου και μελών προστατεύει τον συνεταιρισμό από τη συμπεριφορά των καιροσκόπων και από την αβεβαιότητα των αγορών (Uzzi, 1996). Μειώνει την ασύμμετρη πληροφόρηση μεταξύ του συμβουλίου και των μελών και με αυτόν τον τρόπο μειώνεται η πιθανότητα η διοίκηση

(ο διευθυντής) να πάρει τον έλεγχο του συνεταιρισμού από τα μέλη (Hogeland, 2006). Τέλος, προσφέρει στα μέλη καλύτερη πληροφόρηση σχετικά με τις νέες τάσεις / προκλήσεις που εμφανίζονται στην αγορά.

Τα οφέλη που προσφέρει η ανοικτή επικοινωνία μεταξύ των μελών και του συνεταιρισμού στον ίδιο τον συνεταιρισμό είναι επίσης σημαντικά. Καταρχήν αποτρέπει τα φαινόμενα του καιροσκοπισμού με τη βοήθεια καλύτερου μηχανισμού επιθεώρησης. Επιπλέον, η ανοικτή επικοινωνία βοηθάει στην καθιέρωση κοινών στόχων με αποτέλεσμα τη συμπίεση όλων των εμπλεκόμενων με βάση τους κοινούς στόχους. Με αυτόν τον τρόπο η διοίκηση μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική, να ανταποκριθεί γρηγορότερα στις νέες τάσεις της αγοράς, να μειωθούν οι περιπτώσεις ασύμμετρης πληροφόρησης καθώς και του κόστους συναλλαγής.

Η εμπιστοσύνη των μελών προς τον συνεταιρισμό είναι η πεποίθηση τους ότι ο συνεταιρισμός θα ακολουθήσει την κατάλληλη στρατηγική που θα του αποφέρει το μεγαλύτερο όφελος. Η παρουσία εμπιστοσύνης αυξάνει την πιθανότητα της ενεργού συμμετοχής των μελών τον συνεταιρισμό (Barraud - Didier et al., 2012· Kalogeras et al., 2007). Η ύπαρξη εμπιστοσύνης μειώνει το κόστος συναλλαγής καθώς και τις δυσκολίες για την υιοθέτηση καινοτομιών (Nwankwo et al., 2009). Τέλος, αυξάνει το επίπεδο του κοινωνικού κεφαλαίου, που είναι στενά συνδεδεμένο με την ευημερία των μελών (van Dijk et al., 2005· Chlourkova et al., 2003).

Η εμπιστοσύνη των μελών προς τον συνεταιρισμό αποτελεί προϋπόθεση για να κτιστεί η πίστη των μελών προς τον συνεταιρισμό τους. Επιπλέον, μειώνει την πολυπλοκότητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς τα μέλη δεν είναι καχύποπτα απέναντι τα σχέδια της διοίκησης (Knor, 2007). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Casson (1993) η εμπιστοσύνη μειώνει τα κόστη συναλλαγής, επειδή:

- Υπάρχει διαφάνεια και ενημέρωση σε περίπτωση εμφάνισης υστερόβουλης συμπεριφοράς από κάποια μέλη (Regts, 2009· James & Sykuta, 2006).
- Ο συνεταιρισμός μπορεί να γίνει πιο αποδοτικός, καθώς ελαττώνεται η πιθανότητα της συμβατικής σχέσης στις συναλλαγές μεταξύ του συνεταιρισμού και των μελών.

Η εμπλοκή των μελών με τις υποθέσεις του συνεταιρισμού εξαρτάται από μία μείξη κινήτρων, ενεργητικότητας και ενδιαφέροντος και προϋποθέτει τη στενή σχέση μεταξύ του συνεταιρισμού και των μελών του. Επίσης, αντανάκλα την επιθυμία των μελών να δράσουν συλλογικά (Swoboda et al., 2009). Θεωρείται εξαιρετικά σημαντική, γιατί δημιουργεί τις προϋποθέσεις για να μετατρέψουν τα μέλη την εμπιστοσύνη τους προς το συνεταιρισμό σε επιθυμία να συμμετάσχουν ενεργά, ελαχιστοποιώντας τον κίνδυνο της «απάθειας» ως συμπεριφορά των μελών. Επιπλέον, προσφέρει οφέλη για τα μεμονωμένα μέλη, επειδή αποκτούν ενημέρωση και εμπειρίες που είναι χρήσιμες για την πληρέστερη εκμετάλλευση των πιθανών ευκαιριών που παρουσιάζονται. Τέλος, η ανταλλαγή πληροφοριών δημιουργεί συγκριτικό πλεονέκτημα, καθώς τα μέλη αποκτούν γρηγορότερα πρόσβαση στην πληροφορία σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους (Boned & Mutuel, 2006).

Τα κυριότερα οφέλη που επιφυλάσσει η εμπλοκή των μελών για τον ίδιο τον συνεταιρισμό σχετίζονται κυρίως με το γεγονός ότι τα πράγματα κινούνται πιο γρήγορα στον συνεταιρισμό και διευκολύνεται η ανάπτυξη ικανοτήτων του διοικητικού συμβουλίου (Verhees et al., 2015). Επιπλέον, επειδή οι άνθρωποι έχουν την τάση να δέχονται πιο εύκολα τις αλλαγές που τους επηρεάζουν σημαντικά— ακόμη και όταν δεν συνάδουν με το προσωπικό τους όφελος— με την προϋπόθεση ότι έχουν την ευκαιρία να εμπλακούν στη διαδικασία λήψης της απόφασης, η εμπλοκή των μελών βοηθάει στην αποδοχή της στρατηγικής από τα μέλη του συνεταιρισμού (Likert, 1967· Mac Gregor, 1960). Επιπρόσθετα, τα μέλη που εμπλέκονται με τον συνεταιρισμό αναμένεται να μιλούν στις συνελεύσεις, ακόμη και όταν δεν έχουν πολλές εμπορικές συναλλαγές με τον συνεταιρισμό. Με αυτόν τον τρόπο, ακόμη και τα αδρανή μέλη έχουν τη δυνατότητα να ακουστούν στις συνελεύσεις, γεγονός σημαντικό για τον δημοκρατικό χαρακτήρα του συνεταιρισμού. Τέλος, εάν τα μέλη που εμπλέκονται με τον συνεταιρισμό συνιστούν μια μεγάλη ομάδα, προσφέρουν στον συνεταιρισμό μια υπολογίσιμη δύναμη με επιρροή στη διοίκησή του.

Η επιθυμία των μελών να είναι ενεργοί μέσα στον συνεταιρισμό σημαίνει ότι τα μέλη έχουν κίνητρα να αφιερώσουν χρόνο στη διακυβέρνηση του συνεταιρισμού, π.χ. συμμετέχοντας σε συνεδριάσεις και επιτροπές. Η βιβλιογραφία εξηγεί κυρίως για ποιον λόγο τα μέλη δεν συμμετέχουν ενεργά παρά το γιατί συμμετέχουν (π.χ. έλλειψη εμπιστοσύνης για τη βιωσιμότητα του συνεταιρισμού, υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ των μελών, έλλειψη επιχειρηματικού πνεύματος) (Sergaki, 2010· Birchall & Simmons, 2003). Η επιθυμία των μελών για συμμετοχή αποτελεί προϋπόθεση για περισσότερη αμοιβαιότητα μεταξύ των μελών και του συνεταιρισμού καθώς και συνδημιουργία με τα άλλα μέλη (Barraud et al., 2012).

Επιπλέον, για τα ίδια τα μέλη δημιουργούνται ευκαιρίες συνδημιουργίας (π.χ. τα μέλη που συμμετέχουν σε ομάδες εργασίας μέσα στον συνεταιρισμό έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν στον σχεδιασμό νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, πολύ πριν ο συνεταιρισμός προβάλει τα καινοτόμα στοιχεία στα υπόλοιπα μέλη. Τέλος, ενισχύεται το στοιχείο της αμοιβαιότητας μεταξύ των μελών (van Dijk, 1997).

Η επιθυμία των μελών για ενεργή συμμετοχή μέσα στον συνεταιρισμό επιτρέπει στον συνεταιρισμό να κινείται πιο γρήγορα, διότι τέτοια μέλη αφιερώνουν χρόνο και προσπάθεια στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Επιπλέον, τα μέλη έχουν την πρόθεση να εξηγήσουν τις προσδοκίες τους στη διοίκηση, πληροφορία που είναι πολύτιμη για τη διοίκηση του συνεταιρισμού. Τέλος, διευκολύνει τη συν-δημιουργία μεταξύ μελών και συνεταιρισμού με αποτέλεσμα τη γέννηση και εφαρμογή καινοτόμων ιδεών και κατά συνέπεια τον πολλαπλασιασμό των πιθανοτήτων επιτυχίας (Hirschman, 1970).

Η ενεργή συμμετοχή των μελών μέσα στον συνεταιρισμό είναι η πραγματική συμμετοχή των μελών σε επιτροπές και συνελεύσεις καθώς και σε κάθε είδους συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, οργανισμούς ή κρατικούς φορείς (Barraud et al., 2012). Η ενεργή συμμετοχή σχετίζεται με τη **διακυβέρνηση (governance), την ιδιοκτησία (owner) και την προστασία των μελών προς τον συνεταιρισμό (patron)** (Osterberg & Nilsson, 2009· Bhuyan, 2007· Birchall & Simmons, 2003· Hudson & Herndon, 2002). Όσον αφορά τη διακυβέρνηση, τα ενεργά μέλη παρακολουθούν τις συναντήσεις, συμμετέχουν σε επιτροπές και εναντιώνονται, όταν κάτι φαίνεται να πηγαίνει άσχημα. Στον ρόλο του ιδιοκτήτη τα ενεργά μέλη συνεισφέρουν κεφάλαιο και στον ρόλο του προστάτη τα μέλη προτιμούν να συναλλάσσονται με τον συνεταιρισμό παρά με κάποιον τρίτο, ακόμη και εάν δεν υπάρχουν οικονομικά κίνητρα γι' αυτή την επιλογή τους.

Η ενεργή συμμετοχή των μελών προσφέρει σημαντικά οφέλη για τους ίδιους. Καταρχήν τα μέλη κερδίζουν την εμπιστοσύνη και την εκτίμηση των υπόλοιπων μελών της κοινότητας. Τα ενεργά μέλη που απολαμβάνουν υψηλή εκτίμηση από τα υπόλοιπα μέλη, μπορούν με το παράδειγμά τους να παροτρύνουν και άλλα μέλη να συμμετάσχουν πιο ενεργά, βελτιώνοντας τους ρυθμούς και την ευκολία λήψης αποφάσεων στον συνεταιρισμό. Επίσης, τα μέλη αποκτούν πολύτιμες εμπειρίες και γνώσεις σε εξειδικευμένα θέματα που θα ήταν πολύ δύσκολο να αποκτήσουν με άλλον τρόπο. Η ανταλλαγή εμπειριών δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για υιοθέτηση καινοτομιών, παράμετρος σημαντική για την αύξηση της αποδοτικότητας τόσο των μελών όσο και του ίδιου του συνεταιρισμού. Επιπλέον, κυρίως στους μεταποιητικούς συνεταιρισμούς, τα μέλη έχουν τη δυνατότητα να ενδυναμώσουν την παρουσία τους στην εφοδιαστική αλυσίδα. Αντίθετα, τα μεμονωμένα μέλη έχουν μειωμένες δυνατότητες προσφοράς προϊόντων άρα και χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τους χονδρέμπορους και τους λιανέμπορους. Τέλος, τα ενεργά μέλη έρχονται σε επαφή με πελάτες από το πελατολόγιο του συνεταιρισμού, με τους οποίους μπορούν να διευρύνουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και σε ατομικό επίπεδο (Bijman et al., 2008).

Τα οφέλη που καρπώνεται ο συνεταιρισμός από την ενεργή συμμετοχή των μελών είναι ότι ενισχύεται ο δημοκρατικός χαρακτήρας του και υπάρχουν προϋποθέσεις να υπάρξει η απαραίτητη πλειοψηφία για να ληφθούν αποφάσεις. Εφόσον τα δικαιώματα ιδιοκτησίας σπάνια αναπτύσσονται σωστά στους συνεταιρισμούς, η καλή συνεργασία της διοίκησης και των μελών στη διαχείριση των κοινών πόρων διασφαλίζει την καλή απόδοση του συνεταιρισμού (Hyung & Feiock, 2002). Τέλος, τα ενεργά μέλη αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον συνεταιρισμό (Hakelius, 1996).

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένα ακόμη συστατικό του κοινωνικού κεφαλαίου, η αμοιβαιότητα μεταξύ συνεταιρισμού και μελών.

7.3.2 Αμοιβαιότητα

Η αμοιβαιότητα αποτελεί χαρακτηριστικό της συμπεριφοράς του ανθρώπινου είδους, και εντοπίζεται όταν κάποιος αποφασίζει να υποστεί ένα κόστος προς όφελος κάποιου άλλου ελπίζοντας ότι αυτή η χάρη θα ανταμειφθεί στο μέλλον (Price & Vugh, 2014· Fitzgerald, 2011). Σύμφωνα με τη θεωρία της συμπεριφοράς, η αμοιβαιότητα είναι ένα πολύ καθοριστικό στοιχείο της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε συλλογικές δράσεις, καθώς βοηθάει τους ανθρώπους να εξασφαλίσουν αμοιβαία και συνεχόμενα οφέλη συμμετέχοντας σε ομάδες (Price & Vugt, 2014· Fitzgerald, 2011· Chen et al, 2010).

Μερικά από αυτά τα οφέλη αναφέρονται σε οφέλη των μελών (π.χ. ενημέρωση, ανταλλαγή εμπειριών, μειωμένα κόστη συναλλαγής κ.λπ) και κάποια άλλα στο όφελος της συλλογικής οργάνωσης (οικονομικά κίνητρα, αφοσίωση μελών, ενεργή συμμετοχή κ.λπ).

Κατά συνέπεια, η αμοιβαιότητα, ως αναγκαία συνθήκη για να βελτιωθεί η απόδοση του συνεταιρισμού αλλά και κάθε μέλους ξεχωριστά, είναι ένα ισχυρό όπλο για την ενδυνάμωση κάθε συλλογικής δράσης,

όπως είναι οι συνεταιρισμοί (Price & Vugt, 2014· Fitzgerald, 2011· Fowler & Christakis, 2010), και αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο για τους συνεταιρισμούς σε σύγκριση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις που δεν την έχουν.

Η οικονομική θεωρία της συμπεριφοράς εξηγεί τις πιο βασικές διαφορές στις συλλογικές δράσεις (όπως οι συνεταιρισμοί) μεταξύ μελών που έχουν συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αμοιβαιότητας και «συμβατικών» μελών χωρίς υψηλή αμοιβαιότητα.

| | Θεωρία “Συμβατική” | Θεωρία “Αμοιβαιότητας” |
|--------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| Πράκτορας (εκπρόσωπος) | Μεγιστοποίηση κέρδους | Συναισθηματική /ηθική ανταπόδοση |
| Συλλογική συμπεριφορά | Μοναδικό σημείο ισορροπίας | Πολλαπλά σημεία ισορροπίας |
| Προώθηση της συνεργασίας | Κίνητρα | Εμπιστοσύνη |
| Προτιμήσεις | Ομοιογένεια | Ετερογένεια |

Πίνακας 7.2: Σύγκριση των χαρακτηριστικών των δύο θεωριών στους συνεταιρισμούς

Σύμφωνα με τη **συμβατική** θεωρία, οι πράκτορες (υψηλόβαθμα στελέχη) συμπεριφέρονται έχοντας ως κύριο στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους και γι’ αυτό συχνά έχουν συμπεριφορά καιροσκόπου και αδιαφορούν για την απόκτηση κοινών αγαθών. Σχετικά με τη συμπεριφορά που έχουν τα μέλη συλλογικών δράσεων, η «συμβατική» θεωρία μεταχειρίζεται τα φαινόμενα καιροσκοπίας με αποκλεισμό των μελών από τον συνεταιρισμό και προβλέπει ένα μοναδικό σημείο ισορροπίας: καθολική άρνηση συνεργασίας. Σχετικά με την προώθηση της συνεργασίας, η συμβατική θεωρία προτείνει τη χρήση κινήτρων (ή ποινών) ως λύση των προβλημάτων που προκύπτουν από τη συμπεριφορά των μελών στις συλλογικές δράσεις. Τέλος, σχετικά με την ποικιλία των προτιμήσεων μεταξύ των μελών, αυτή η θεωρία πρεσβεύει ότι υπάρχει ομοιογένεια.

Σύμφωνα με τη θεωρία της **αμοιβαιότητας**, τα μέλη έχουν το χαρακτηριστικό της συναισθηματικής/ηθικής ανταπόδοσης προς εκείνους που φέρονται με πνεύμα συνεργασίας. Ενδιαφέρονται για τη γνώμη των άλλων και είναι πρόθυμοι να συνεισφέρουν το μερίδιο που τους αναλογεί, προκειμένου να διασφαλιστεί το όφελος του συνεταιρισμού. Ωστόσο, εάν αντιληφθούν την ύπαρξη ελεύθερων σκοπευτών (καιροσκόπων), εύκολα αλλάζουν συμπεριφορά για να μην απογοητευτούν (Kahan, 2002). Στη συλλογική συμπεριφορά, τα μέλη επίσης έχουν την τάση να συνεισφέρουν, εάν πιστεύουν ότι και τα υπόλοιπα μέλη κάνουν το ίδιο. Αντίθετα, εάν πιστεύουν ότι τα υπόλοιπα μέλη εμφανίζουν καιροσκοπική συμπεριφορά, τότε και εκείνοι υιοθετούν την ίδια στάση με αποτέλεσμα να ζημιώνεται σημαντικά ο συνεταιρισμός. Σχετικά με την πολιτική που ακολουθείται, η θεωρία της αμοιβαιότητας προτείνει μια εναλλακτική πολιτική που στηρίζεται στην προώθηση της «εμπιστοσύνης». Τέλος, σχετικά με τις προτιμήσεις, η θεωρία της αμοιβαιότητας πρεσβεύει ότι η διάθεση για συνεργασία ποικίλει.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τη θεωρία της αμοιβαιότητας, υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ αμοιβαιότητας και αποδοτικότητας του συνεταιρισμού. Τα μέλη που χαρακτηρίζονται από υψηλή αμοιβαιότητα τείνουν να ενδιαφέρονται περισσότερο για τον συνεταιρισμό και υποστηρίζουν τα επενδυτικά σχέδια της διοίκησης (επειδή έχουν αντιληφθεί την ύπαρξη αμοιβαίου οφέλους). Επιπλέον, επειδή συμμετέχουν ενεργά, ελέγχουν ικανοποιητικά τις δράσεις του συνεταιρισμού, με αποτέλεσμα όχι μόνο τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα του συνεταιρισμού και το χαμηλότερο κόστος συναλλαγής αλλά επίσης την απουσία ακριβών μέτρων ελέγχου της διοίκησης (Bijman & Verhees, 2011). Επιπλέον, μειώνεται η πολυπλοκότητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, το οποίο παραμένει μια πρόκληση για τις επιχειρήσεις που θέλουν να είναι ανταγωνιστικές. Τέλος, τα μέλη που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό αμοιβαιότητας είναι πιο πρόθυμα να χρηματοδοτήσουν τα επενδυτικά σχέδια του συνεταιρισμού (Bijman & Verhees, 2011· Ekeh, 1974).

Επίσης, σύμφωνα με τη θεωρία της αμοιβαιότητας, υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ αμοιβαιότητας και αποδοτικότητας των μελών του συνεταιρισμού. Καταρχήν, τα μέλη με υψηλή αμοιβαιότητα έχουν την ευκαιρία να μειώσουν το εύρος των δραστηριοτήτων τους και να συγκεντρωθούν στις δράσεις που έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Fitzgerald, 2011· Chen et al., 2010), να μειώσουν το κόστος συναλλαγής μέσω της καλύτερης ροής πληροφοριών diligent, που με τη σειρά του ελαχιστοποιεί την ασύμμετρη πληροφόρηση. Τέλος, η δημιουργία δυνατών συνεταιρισμών που στηρίζονται στην αμοιβαιότητα με τα μέλη τους μπορεί να εξασφαλίσει την εκπροσώπηση των μικρών γεωργών στην αγορά.

Ωστόσο, παρατηρώντας τα μέλη των ελληνικών συνεταιρισμών, μπορεί εύκολα να συμπεράνει κάποιος ότι το επίπεδο της αμοιβαιότητας που συναντιέται στους ελληνικούς συνεταιρισμούς είναι χαμηλό στις περισσότερες περιπτώσεις. Μερικοί λόγοι που εξηγούν αυτή τη συμπεριφορά των μελών σχετίζονται κυρίως με τα ακόλουθα:

- πολλαπλά σημαντικά προβλήματα διοίκησης και οργάνωσης των συνεταιρισμών,
- υψηλή ετερογένεια μεταξύ των μελών,
- έλλειψη επιχειρηματικού πνεύματος των μελών,
- δυσπιστία των μελών για τη μακροπρόθεσμη επιβίωση του συνεταιρισμού,
- εσωστρέφεια των μελών,
- δυσκολία στην επικοινωνία με τη διοίκηση και στη λήψη αποφάσεων που χαρακτηρίζει πολλούς συνεταιρισμούς,
- ελλιπής ενημέρωση που έχουν οι Έλληνες παραγωγοί για τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν, εάν ο συνεταιρισμός είναι ανταγωνιστικός (Price & Vugt, 2014· Fitzgerald, 2011· Chen et al., 2010).

Με βάση αυτή την εικόνα είναι σημαντικό να χρησιμοποιηθούν τα κατάλληλα κίνητρα που θα υποκινήσουν τα μέλη να στραφούν και πάλι προς τον συνεταιρισμό τους. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η θεωρία της παρακίνησης/υποκίνησης προσαρμοσμένη στην περίπτωση της παρακίνησης των μελών ενός συνεταιρισμού.

7.3 Θεωρία Παρακίνησης / Υποκίνησης

Η παρακίνηση (ή υποκίνηση) είναι η εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπο που διασφαλίζει την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν γύρω από την παρακίνηση ασχολούνται με θέματα όπως «τι κάνει τον άνθρωπο να προσπαθεί περισσότερο ή λιγότερο μέσα στην ομάδα εργασίας», «τι προσδιορίζει τη συμπεριφορά του απέναντι στην εργασία και την οργάνωση» καθώς και «ποιες μεταβλητές πρέπει να επηρεαστούν και προς ποια κατεύθυνση, ώστε το μέλος της ομάδας να παρακινηθεί να συμμετάσχει πιο ενεργά, αποδίδοντας- κατά συνέπεια- περισσότερο».

Η θεωρία της παρακίνησης στηρίζεται στο χαρακτηριστικό ότι τα μέλη μιας ομάδας έχουν την τάση να ακολουθούν εκείνους που τους θεωρούν μέσο για την ικανοποίηση των προσωπικών τους στόχων. Επίσης, οι άνθρωποι υποκινούνται να συμπεριφέρονται κατά τρόπο που τους δημιουργεί το αίσθημα της ανταμοιβής. Ωστόσο, έχει παρατηρηθεί πολλές φορές ότι ακόμη και εάν προσφέρεται μια σημαντική ανταμοιβή ως παρακίνηση, για να λειτουργήσει ένα άτομο με περισσότερο ζήλο δεν υπάρχει εγγύηση ότι η ανταμοιβή αυτή θα τον παρακινήσει. Αυτό συμβαίνει, επειδή η ανταμοιβή θα πρέπει να συνδέεται άμεσα με την προσπάθεια και ταυτόχρονα να υπάρχει ζήτηση από τη μεριά της ομάδας για την ανταμοιβή αυτή.

Οι τρόποι παρακίνησης των μελών ή εργαζομένων να υλοποιήσουν ένα έργο ή να ολοκληρώσουν τους στόχους τους έχουν εξεταστεί λεπτομερώς από τη θεωρία της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Κύριο αντικείμενο αυτών των θεωριών είναι να προσδιορίσουν:

- Τι είναι αυτό που παρακινεί τα μέλη για να συμμετάσχουν ενεργά στον συνεταιρισμό; και
- Με ποιους τρόπους μπορεί ο συνεταιρισμός να παρακινήσει τα μέλη να συμμετάσχουν ενεργά στον συνεταιρισμό;

Επειδή η απόδοση των μελών εξαρτάται όχι μόνο από την ικανότητά τους αλλά και από τη διάθεσή τους να καταβάλουν τη δέουσα προσπάθεια, η παρακίνησή τους είναι σημαντική για την αύξηση της απόδοσης του συνεταιρισμού. Η παρακίνηση των μελών, λοιπόν, με τη βοήθεια των κατάλληλων κινήτρων, ωθεί τα μέλη και τους εργαζομένους του συνεταιρισμού να:

- αναλάβουν ευθύνες,
- πετύχουν τους προγραμματισμένους στόχους,
- ασκούν τα καθήκοντά τους,
- καταβάλουν τη μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια,
- υλοποιήσουν ένα έργο.

Τα κίνητρα λοιπόν θα πρέπει να έχουν ως στόχο να δημιουργούν ευχαρίστηση και να παρακινούν τα μέλη να συμμετέχουν ενεργά. Τα κίνητρα σχετίζονται με την αναγνώριση των προσπαθειών, την ανάπτυξη γνώσεων και εμπειριών και τις προοπτικές προσωπικής και επαγγελματικής εξέλιξης.

Όλες οι ομάδες μελών που λειτουργούν σε υψηλά επίπεδα δημιουργικότητας έχουν επικεφαλής έναν ικανό «ηγέτη» που εμπνέει τα μέλη της ομάδας δίνοντάς τους τα κατάλληλα κίνητρα και χρησιμοποιώντας τον σωστό τρόπο παρακίνησης (Potter, 1996). Η επιδεξιότητα του ηγέτη είναι αποτέλεσμα διάφορων χαρακτηριστικών. Τα σημαντικότερα, ωστόσο, είναι:

1. Η ικανότητά του να αντιλαμβάνεται με ποια κίνητρα υποκινούνται τα μέλη της ομάδας.
2. Η ικανότητά του να εμπνέει τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Ενδεικτικές τεχνικές παρακίνησης των μελών είναι οι ακόλουθες:

- αναγνώριση των προσπαθειών,
- δημιουργία καλού κλίματος μεταξύ των μελών της ομάδας,
- αναγνώριση της συνεισφοράς του κάθε μέλους,
- επισήμανση της θετικής επίδρασης της ενεργού συμμετοχής στην προσωπική εξέλιξη των μελών,
- ενθάρρυνση ενεργού συμμετοχής και ανάληψης πρωτοβουλιών απ' όλα τα μέλη της ομάδας.

Πολλοί συνεταιρισμοί, επίσης, θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν διάφορα είδη κινήτρων (ή/και αντικινήτρων) για να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των μελών τους, όπως χρηματικές απολαβές, απολαβές σε είδος ή μη χρηματικές, αναγνώριση, επέκταση ή περιορισμό των ευθυνών ή αρμοδιοτήτων τους κ.λπ.

7.4 Η Θεωρία Αναγκών του Maslow

Ο Abraham Maslow προσπάθησε με εμπειρικές μελέτες να προσδιορίσει τι παρακινεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Τρεις είναι οι βασικές παραδοχές που χρησιμοποιεί για να εξηγήσει την ανθρώπινη παρακίνηση:

Πρώτον: Ο άνθρωπος λειτουργεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες του.

Δεύτερον: Η παρακινητική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησης (δηλαδή όσο περισσότερο ικανοποιείται μια ανάγκη, τόσο λιγότερο παρακινεί).

Τρίτον: Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες σύμφωνα με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση.

Με βάση, λοιπόν, το πρώτο ερώτημα (*Τι είναι αυτό που παρακινεί τα μέλη να συμμετάσχουν ενεργά στον συνεταιρισμό;*) το κύριο κίνητρο είναι ακριβώς αυτή η επιθυμία. Σχετικά με το δεύτερο ερώτημα (*Με ποιους τρόπους μπορεί ο συνεταιρισμός να παρακινήσει τα μέλη να συμμετάσχουν ενεργά στον συνεταιρισμό;*) θα πρέπει η διοίκηση του συνεταιρισμού αφενός να γνωρίζει τις ανάγκες τους και αφετέρου να συνδέσει την υλοποίηση των στόχων του συνεταιρισμού με την ικανοποίηση των αναγκών των μελών.

Σύμφωνα με τον Maslow, οι ανάγκες του ανθρώπου χωρίζονται σε (Σχήμα 7.4):

- Φυσιολογικές-Βιολογικές
- Ανάγκες για ασφάλεια
- Κοινωνικές (η έννοια του «Ανήκειν»)
- Αυτοεκτίμησης
- Αυτοεκπλήρωσης ή Αυτοπραγμάτωσης



Σχήμα 7.4 Η πυραμίδα των αναγκών σύμφωνα με τον Maslow

Η ανάγκη αναγνώρισης - καταξίωσης θεωρείται από τις πιο σημαντικές ανάμεσα στα μέλη μιας συλλογικής δράσης. Σ' αυτή την κατηγορία εντάσσεται η ανάγκη του ατόμου για:

- αναγνώριση από τους άλλους,
- εκτίμηση,
- σεβασμό,
- επιτυχία,
- φήμη,
- κύρος,
- αυτοσεβασμό.

Η ιεράρχηση των αναγκών δεν είναι πάντα η ίδια. Εξαρτάται από την προσωπική αξιολόγηση του κάθε ατόμου. Ωστόσο, έχει διατυπωθεί η άποψη ότι ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει πρώτα τις κατώτερες ανάγκες (φυσιολογικές, ασφάλειας) και στη συνέχεια τις ανώτερες (κοινωνικές, αυτοεκτίμησης, αυτοεκπλήρωσης). Σύμφωνα με εμπειρικές έρευνες του Maslow, ο μέσος άνθρωπος είναι ικανοποιημένος κατά 85% για τις φυσιολογικές του ανάγκες, κατά 40% για τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και κατά 10% για τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Βιβλιογραφία / Αναφορές

Ελληνική

Χυτήρης, Λ., (2013). «Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις». ISBN 978-618-80691. Εκδόσεις ΦΑΙΔΙΜΟΣ.

Robbins, S.P. & Judge, T. (2011). “Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις» ISBN 978-960-218-751-7. Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.

Ξενόγλωσση

- Barraud-Didier V., Henninger, M.C. & Akremi, A. (2012). “The relationship between members’ trust and participation in the governance of cooperatives: the role of organizational commitment”. *IFAMA*, 15(1): 1-24.
- Baseman, R.M. (2012). “What makes Co-ops successful?” Unpublished manuscript. Prout research Institute of Venezuela.
- Bhuyan S. (2007). “The "People" factor in Cooperatives: An analysis of members' attitudes and behavior”. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 55: 275-298.
- Bijman J. & Wollni, M. (2008). “Producer organizations and vertical coordination: an economic organization theory perspective”. Paper presented at the International Conference on Cooperative Studies (ICCS), 7-9 October, Koln, Germany.
- Bijman, J. & Verhees, F. (2011). “Member or customer? Farmer commitment to supply cooperatives. Paper presented at the International Conference on the Economics and Management of Networks (EMNET), 1-3 Dec 2011, Limassol, Cyprus.
- Birchall, J. & Simmons, R. (2003). “The participation of members in the governance of mutual businesses”. University of Stirling. Final research report Economic & Social Research Council (ESRC award no R000223846).
- Birchall, J. (1988). “Time, Habit and the Fraternal Impulse”. In Young, M. (ed) *“The Rhythms of Society”* London: Routledge.
- Boned O. & Mutuel C. (2006). Annual Report, Europe Rabobank, ICBA, p. 17
- Borgen, S.O. (2001). “Identification as a trust-generating mechanism in cooperatives”. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 72(2): 202-228.
- Burt R.S. (1997). The contingent value of the social capital. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, 42(2): 339-365.
- Casson, M. (1993). “Cultural Determinants of Economic Performance”. *Journal of Comparative Economics*, 17:418-442.
- Cechin, A., Bijman, J., Pascussi, S. & Omta, O. (2013). “Decomposing the member relationship in Agricultural Cooperatives: Implications for Commitment”. *Agribusiness: An International Journal*, (29) 1, pp. 39-61.
- Chen, N., Chao, M. & Tjosvold, D. (2010). “Developing the strategic resources of Chinese entrepreneurial firms”. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(3), pp. 213-229.
- Chloupkova J., Svendsen G.L.H. & G.T. Svendsen, G.T. (2003). “Building and destroying social capital: The case of cooperative movements in Denmark and Poland”. *Agriculture and Human Values*, 20: 241-252.
- Ekeh, P.P. (1974). *“Social Exchange Theory: The Two Traditions”*, London: Heinemann Educational Books.
- Fitzgerald, C. (2011). “Trust and reciprocity as influenced by group identity”. Phd, Department of Psychology, Michigan: Central Michigan University, Mount Pleasant.
- Fowler, J.H & Christakis, N.A. (2010). “Cooperative behavior cascades in human social networks”, PNAS 107: 5334-5338. doi: 10.1073/pnas.0913149107
- Fulton, M.E. (1999). “Cooperatives and member commitment”. *Finnish Journal of Business Economics*, 4: 418-437.

- Hakelius, K. (1996). "Cooperative Values. Farmers' Cooperatives in the 21st Century: Young and Old Farmers in Sweden". *Journal of Rural Cooperation* 27: 31-54.
- Hanf, J. H. & Iselborn, M. (2014). "How to deal with quality problems of German wine cooperatives - A double principal-agent approach", Academy of Wine Business Research, 8th International Conference 28-30/06/2014 Geisenheim –Germany.
- Hirschman, A.O. (1970). "*Voice, Loyalty and Exit. Responses to decline in firms, organizations and states*". Harvard University Press Cambridge Mass.
- Hogeland, J.A. (2006). "The economic culture of U.S. agricultural cooperatives". *Culture and Agriculture*, 28(2): 67-79.
- Hudson, D. & Herndon, C. (2002). "Factors Influencing Probability and Frequency of Participation in Merger and Partnership Activity in Agricultural Cooperatives". *Agribusiness*, 18: 231-246.
- Hyung J. P. & Feiock, R. (2002). Social capital and the tradeoff between environment and development. *International Journal of Economic Development*, 4 (3-4).
- James Jr., & Sykuta M. (2006). "Farmer trust in producer and investor-owned firms: Evidence from Missouri corn and soybean producers". *Agribusiness*, 22(1): 135-153.
- Kahan, D.M. (2002). "The Logic of Reciprocity: Trust, Collective Action, and Law". John M. Olin Center for Studies in Law, Economics, and Public Policy Working Papers, Paper 281. available at: http://digitalcommons.law.yale.edu/lepp_papers/281
- Kalogeras N., Pennings J, van Dijk G. & van der Lans I. (2007). "The structure of marketing cooperatives: a members' perspective". In: Karantininis, K. and Nilsson, J. (eds). *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies*, 73-92.
- Knop, R. (2007). "Success factors of strategic networks of SME". Paper presented at the *International Conference on Economics and Management of Networks (EMNet)*, Rotterdam, 28-30 June.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Mac Gregor, D. (1960). "*The human side of enterprise*". New York: McGraw-Hill.
- Matopoulos, A., Vlachopoulou, M. & Manthou, V. (2005). "Business networks and clusters in the agricultural sector". *Operational Research: An International Journal*, January–April 2005, (5) 1, pp 9-19
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 2, pp. 242-66.
- Nwankwo U.M., Peters K.J. & Bokelmann. W. (2009). Can cooperative membership and participation affect adoption decisions? Issues for sustainable biotechnology dissemination. *AGBIOFORUM*, 12(3&4), 437-451. Available on the World Wide Web: <http://www.agbioforum.org>
- Osterberg, P. & Nilsson, J. (2009). "Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: the key to trust and commitment in agricultural cooperatives". *Agribusiness*, 25(2): 181-197.
- Potter, J. (1996). "Discourse Analysis and constructionist Approach: theoretical background". In J. Richardson (Ed) "*Handbook of Qualitative Research Methods*". Leicester: BPS Books and Potter J. & Wetherell M. (1987). "Discourse & Social Psychology. Beyond Attitudes & Behavior. London: Sage Publications.
- Price, M.E. & Van Vugt, M. (2014). "The evolution of leader–follower reciprocity: the theory of service-for-prestige". *Frontiers in Human Neuroscience*. 8:363. doi: 10.3389/fnhum.2014.00363
- Regts, N. (2009). "The impact of knowledge and participation on cooperative loyalty in Uganda and Tanzania. Does certification matter?" Master thesis, Radboud University Nijmegen.
- Sergaki P., (2010). "The role of networks on the competitiveness of agricultural cooperatives and small-medium enterprises along the supply chain in Greece". *Food Economics – Acta Agriculturae Scandinavica*, Section C, 7(2): 180-191.

- Swoboda, B., Haelsig, F., Schramm-Klein, H. & Morschett, D. (2009). Moderating role of involvement in building a retail brand. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 37(11): 952-974.
- Uzzi, B. (1996). "The source and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect". *American Sociological Review*, Washington, 61(4): 674-698.
- Van Dijk G., (1997). "Implementing the Sixth Reason for Co-operation: New Generation Cooperatives in Agribusiness". In: Nilsson J. and Van Dijk G (eds). *Strategies and Structures in the Agro-Food Industries*. Oxford University Press, Assen, The Netherlands, 94-111.
- Van Dijk, G. & Klep, G. (2008). "*Democracy and the big economy*". Utrecht, 20/6/2008.
- Van Dijk, G., Klep, G. & Egerstrom, L. (2005). *When market fails: An introduction to cooperation*. Nationale CooperatieveRaad, Breukelen, p. 12.
- Verhees, F.J.H.M, Sergaki, P. & van Dijk, G. (2015). "Building up active membership in cooperatives" *New Medit*, vol 14, n.1 (March), p. 42-52.
- Vugt, M. Van, Snyder, M. Tyler, T.R. & Biel, A. (2000). *Cooperation in Modern Society*, London: Routledge.

Κεφάλαιο 8

Σύνοψη

Η παρούσα ενότητα έχει στόχο να κάνει μια σύντομη εισαγωγή στη χρηματοοικονομική διοίκηση. Σκοπός της ενότητας είναι ο αναγνώστης να γνωρίσει τις έννοιες των οικονομικών καταστάσεων και να εξοικειωθεί τόσο με τα είδη των αναλύσεων οικονομικών καταστάσεων όσο και με την ανάλυση με τη χρήση αριθμοδεικτών. Οι παραπάνω έννοιες και τεχνικές αποτελούν βασικά εργαλεία τόσο για τη διοίκηση των επιχειρήσεων όσο και των συνεταιρισμών.

Προαπαιτούμενη γνώση

Καλό θα είναι ο αναγνώστης να είναι εξοικειωμένος με έννοιες της χρηματοοικονομικής. Τα βιβλία χρηματοοικονομικής που αναφέρονται στη λίστα με τη βιβλιογραφία μπορούν να αποτελέσουν έναν καλό οδηγό τόσο για τους αρχάριους όσο και για τους πιο προχωρημένους σε θέματα χρηματοοικονομικής διοίκησης.

8 Χρηματοοικονομική Διαχείριση Αγροτικών Συνεταιρισμών

Όπως ισχύει σε κάθε επιχείρηση, έτσι και στους αγροτικούς συνεταιρισμούς, αυτός που ασκεί τη διοίκηση θα πρέπει να μπορεί να καθορίσει τις στρατηγικές και τις πολιτικές της επιχείρησης και να συντάξει προγράμματα επιχειρηματικής δράσης, όπως, για παράδειγμα, να σχεδιάσει ανοίγματα σε αγορές, επενδύσεις, να προβεί σε διορθωτικές κινήσεις για αποφάσεις που πήρε στο παρελθόν, να παρακολουθήσει την εξέλιξη των διάφορων οικονομικών μεγεθών, να εκτιμήσει τη βραχυχρόνια και τη μακροχρόνια διακύμανση της οικονομικής θέσης της επιχείρησης - συνεταιρισμού. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, είναι απαραίτητη η χρήση λογιστικών πληροφοριών. Λογιστικές πληροφορίες χρησιμοποιούνται από όλους όσους εμπλέκονται με οικονομικές δραστηριότητες και βοηθά στη λήψη των αποφάσεων, για παράδειγμα:

- **Τα μεμονωμένα άτομα** διαχειρίζονται τους προσωπικούς τραπεζικούς λογαριασμούς, αποφασίζουν αν θα νοικιάσουν ένα διαμέρισμα ή θα αγοράσουν ένα σπίτι και προϋπολογίζουν τα μηνιαία έσοδα και έξοδά τους.
- **Οι επενδυτές και οι πιστωτές** προσφέρουν χρήμα για τη χρηματοδότηση μια επιχείρησης. Οι επενδυτές θέλουν να ξέρουν τι έσοδα μπορούν να αναμένουν από μια επένδυση. Οι πιστωτές θέλουν να ξέρουν πότε και πώς θα τους αποπληρώσει η επιχείρηση.
- **Οι ρυθμιστικές αρχές** χρησιμοποιούν λογιστικές πληροφορίες. Για παράδειγμα, η εφορία και διάφοροι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, απαιτούν από τις επιχειρήσεις την καταβολή φόρων είτε εισοδήματος είτε περιουσίας είτε άλλους ειδικούς φόρους. Επίσης, η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς απαιτεί από τις εισηγμένες εταιρείες να της δίνονται περιοδικές οικονομικές αναφορές.
- **Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί** – όπως εκκλησίες, νοσοκομεία και φιλανθρωπικά ιδρύματα – βασίζονται πολλές φορές από τις λειτουργικές τους αποφάσεις σε λογιστικά στοιχεία.

Τα έγγραφα που περιέχουν αυτές τις πληροφορίες ονομάζονται οικονομικές καταστάσεις και η διαδικασία άντλησης οικονομικών πληροφοριών από τα έγγραφα αυτά ονομάζεται χρηματοοικονομική ανάλυση. Χρηματοοικονομικά στοιχεία μπορεί επιπλέον να μην περιλαμβάνονται μόνο στις οικονομικές ή λογιστικές καταστάσεις των επιχειρήσεων, όπως για παράδειγμα το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης ή ο βαθμός συγκέντρωσης του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Συνεπώς, είναι ανάγκη να μελετώνται οι οικονομικές καταστάσεις συστηματικά και να χρησιμοποιούνται ως εργαλείο και ως οδηγός στη διεκπεραίωση της οικονομικής και διοικητικής οργάνωσης τόσο μιας επιχείρησης όσο και ενός συνεταιρισμού.

Πιο συγκεκριμένα, η χρηματοοικονομική ανάλυση αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο, για να αξιολογηθεί η πορεία μιας επιχείρησης – οργανισμού, ώστε να οδηγήσει στη λήψη σωστών αποφάσεων για το μέλλον της. Αν και η χρηματοοικονομική ανάλυση πραγματεύεται επί της ουσίας το παρελθόν της επιχείρησης, ωστόσο επιχειρεί μέσω αυτού να εξάγει συμπεράσματα για το παρόν και το μέλλον της (Garrison & Noreen, 2005). Επομένως, η χρηματοοικονομική ανάλυση έχει μεγάλη σημασία για την ίδια την επιχείρηση, αλλά και για όσους συναλλάσσονται με αυτή. Από τη μία, η ανάλυση αυτή ενδιαφέρει τους ιδιοκτήτες – διοικούντες,

ώστε να γνωρίζουν την αποδοτικότητα των κεφαλαίων τους, κι από την άλλη αφορά εκείνους που συναλλάσσονται μ' αυτήν, όπως προμηθευτές και πιστωτές, για να μπορούν να προσδιορίσουν το ρίσκο που εμπεριέχει η συνεργασία μ' αυτή (αποπληρωμή οφειλών προς προμηθευτές, εκπλήρωση δανειακών υποχρεώσεων κ.λπ.).

Βασικό στοιχείο της ανάλυσης αυτής είναι οι αριθμοδείκτες και η εξέλιξή τους στο εξεταζόμενο χρονικό διάστημα. Οι δείκτες αυτοί προσπαθούν να συσχετίσουν διάφορα στοιχεία των καταστάσεων της επιχείρησης (πωλήσεις, κεφάλαια, αποθέματα κ.λπ.) με τη μορφή αναλογιών / ποσοστών, ώστε να δώσουν μια καθαρή εικόνα για την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση. Η χρήση αριθμοδεικτών αποτελεί μια από τις πλέον διαδεδομένες και δυναμικές μεθόδους χρηματοοικονομικής ανάλυσης. Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι ο υπολογισμός και η παρουσίαση των διαφόρων αριθμοδεικτών που υπάρχουν, αποτελεί μια μέθοδο ανάλυσης που πολλές φορές παρέχει μόνο ενδείξεις εξαιτίας του τρόπου υπολογισμού των δεικτών. Για τον λόγο αυτό, ένας μεμονωμένος αριθμοδείκτης δεν μπορεί από μόνος του να δώσει μια πλήρη εικόνα της οικονομικής θέσης μιας επιχείρησης, εάν δεν συγκριθεί με άλλους αντιπροσωπευτικούς ή πρότυπους αριθμοδείκτες ή ακόμη και όταν δεν συσχετιστεί με τους αντίστοιχους δείκτες μιας σειράς προηγούμενων χρήσεων (Νιάρχος, 1994).

Στις επόμενες ενότητες παρουσιάζονται οι βασικές οικονομικές καταστάσεις, τα είδη ανάλυσης που μπορούν να γίνουν σ' αυτές και τέλος παρουσιάζονται μερικοί βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται συνήθως σε χρηματοοικονομικές αναλύσεις.-

8.1 Οικονομικές Καταστάσεις

Οι οικονομικές καταστάσεις βασίζονται στη λογιστική ισότητα και παρουσιάζουν μια επιχείρηση με βάση χρηματοοικονομικούς όρους. Η λογιστική ισότητα παρουσιάζει τους πόρους μιας επιχείρησης και τις διεκδικήσεις γι' αυτούς τους πόρους, όπως φαίνεται στο Σχήμα 8.1. Το ενεργητικό είναι οι οικονομικοί πόροι που αναμένεται να παράγουν μελλοντικά οφέλη. Οι διεκδικήσεις πάνω στα περιουσιακά στοιχεία προέρχονται από δύο πηγές: 1) οι υποχρεώσεις είναι «εξωτερικές διεκδικήσεις», είναι χρέη που είναι πληρωτέα σε εξωτερικούς παράγοντες, τους πιστωτές της επιχείρησης και 2) τα ίδια κεφάλαια αντιπροσωπεύουν τις «εσωτερικές διεκδικήσεις». Ίδια κεφάλαια σημαίνει ιδιοκτησία.



Σχήμα 8.1 Ενεργητικό και υποχρεώσεις, Πηγή: Βασισμένο στους Harrison et al., (2015).

Οι βασικές οικονομικές καταστάσεις αποτελούνται από τον **ισολογισμό**, την **κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης** και την **κατάσταση ταμειακής ροής**.

Ο ισολογισμός μιας επιχείρησης (σχήμα 8.2) αποτελεί μια έκθεση των στοιχείων του ενεργητικού, του παθητικού και της καθαρής θέσης της επιχείρησης σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, συνήθως την τελευταία μέρα του λογιστικού κύκλου ή της λογιστικής χρήσης. Με άλλα λόγια, ο ισολογισμός δείχνει τα μέσα που έχει στην κατοχή της η επιχείρηση για την προώθηση της δραστηριότητάς της και τον τρόπο με τον οποίο χρηματοδοτήθηκε η απόκτηση των μέσων αυτών. Πολλές επιχειρήσεις συντάσσουν και ενδιάμεσους ισολογισμούς για σκοπούς εξαγωγής οικονομικών συμπερασμάτων, τα οποία χρησιμοποιούν για την άσκηση πιο ορθολογιστικής διαχείρισης. Ο ισολογισμός παρουσιάζει τρία κύρια και σημαντικά μεγέθη:

- «τι κατέχει» η εταιρεία, που είναι το **ενεργητικό**,
- «τι οφείλει», που είναι το **παθητικό**,
- «τι μένει», που είναι η **καθαρή θέση** της επιχείρησης.

| ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ | ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΟΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ 31/12/2003 | | | ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ 31/12/2002 | | | ΠΑΘΗΤΙΚΟ | ΠΟΣΑ ΚΛΕΙΟΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ 31/12/03 | ΠΟΣΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ 31/12/02 |
|---|------------------------------------|--------------|------------------|--------------------------------------|------------|------------------|--|----------------------------------|------------------------------------|
| | Αξία Κτήσεως | Αποσβέσεις | Αναπόσβεστη Αξία | Αξία Κτήσεως | Αποσβέσεις | Αναπόσβεστη Αξία | | | |
| Β.ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ | | | | | | | Α.ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ | | |
| 1. Έξοδα ιδρύσεως και πρώτης εγκατάστασης | 3.509,20 | 1.403,66 | 2.105,54 | 3.509,20 | 701,83 | 2.807,37 | Ι.Κεφάλαιο | | |
| 4. Λοιπά έξοδα εγκατάστασης | 2.783,00 | 556,60 | 2.226,40 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | (60.000 Μετοχές x 1,00 €) | | |
| | 6.292,20 | 1.960,26 | 4.331,94 | 3.509,20 | 701,83 | 2.807,37 | 1.Καταβλημένο | 60.000,00 | 60.000,00 |
| | | | | | | | 2.Οφειλόμενο | 2.530.000,00 | 0,00 |
| | | | | | | | | 2.590.000,00 | 60.000,00 |
| Δ.ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ | | | | | | | ΙΙ.Διαφορά από έκδοση μετ. υπέρ το άρτο | 253.000,00 | 0,00 |
| ΙΙ. Απατήσεις | | | | | | | Υ.Αποτελέσματα εις νέο | | |
| 4. Κεφάλαιο εισπρακτέο στην επόμ. χρήση | | 2.783.000,00 | | | | 0,00 | Υπόλοιπο ζημιών χρήσεως εις νέο | -11.241,58 | -7.560,58 |
| 11. Χρεώστες διάφοροι | | 63,78 | | | | 103,06 | Υπόλοιπο ζημιών προηγούμενης χρήσεως | -7.560,58 | 0,00 |
| | | 2.783.063,78 | | | | 103,06 | | -18.802,16 | -7.560,58 |
| ΙV. Διαθέσιμα | | | | | | | Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (ΑΙ+ΑΥ) | 2.824.197,84 | 52.439,42 |
| 1. Ταμείο | | 1.128,29 | | | | 303,99 | | | |
| 3. Καταθέσεις όψεως & προθεσμίας | | 40.084,07 | | | | 48.878,00 | | | |
| | | 41.212,36 | | | | 49.181,99 | | | |
| Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού (ΔΙΙ+ΔΙΥ) | | 2.824.276,14 | | | | 49.285,05 | | | |
| Ε. Μεταβατικοί λογισμ. Ενεργητικού | | | | | | | Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ | | |
| 1. Έξοδα επομένων χρήσεων | | 0,00 | | | | 347,00 | ΙΙ.Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις | | |
| | | 0,00 | | | | 347,00 | 11.Πιστωτές διάφοροι | 4.410,24 | 0,00 |
| | | | | | | | Σύνολο υποχρεώσεων (ΓΙΙ) | 4.410,24 | 0,00 |
| ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Β+Δ+Ε) | | 2.828.608,08 | | | | 52.439,42 | ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Γ) | 2.828.608,08 | 52.439,42 |

Σχήμα 8.2 Παράδειγμα ισολογισμού

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης (σχήμα 8.3) εμφανίζει το αποτέλεσμα από τη δραστηριότητα της επιχείρησης κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, συνήθως ενός έτους και απεικονίζει τα έσοδα, τις δαπάνες και το πλεόνασμα ή τις ζημίες που πραγματοποίησε η επιχείρηση κατά την περίοδο αυτή. Το θετικό πλεόνασμα αποτελεί το κέρδος και το αρνητικό πλεόνασμα τις ζημίες. Τα έσοδα αποτελούν το ακαθάριστο εισόδημα της εταιρείας, που προέρχεται από την πώληση αγαθών ή από την παροχή υπηρεσιών. Οι δαπάνες αποτελούν το κόστος των πωληθέντων αγαθών και υπηρεσιών. Παράλληλα, υπάρχει και μια δεύτερη κατηγορία εσόδων και δαπανών που είναι τα έσοδα ή οι δαπάνες που δεν έχουν σχέση με την παραγωγική λειτουργία της εταιρείας. Έσοδα αυτής της μορφής είναι οι πιστωτικοί τόκοι, τα εισπρακτέα μερίσματα κ.λπ. και δαπάνες οι χρεωστικοί τόκοι, απρόβλεπτες δαπάνες κ.ά.

| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2003 (1η ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2003 ΕΩΣ 31η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2003) | | | |
|--|----------------------------------|------------------------------------|--|
| | Ποσά Κλειόμενης χρήσεως 31/12/03 | Ποσά Προηγούμενης χρήσεως 31/12/02 | |
| Ι. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ | | | |
| 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας | 11.312,47 | 7.875,17 | |
| Μερικά αποτελ/τα (Ζημίες) εκμεταλλεύσεως | -11.312,47 | -7.875,17 | |
| Πλέον: | | | |
| 4. Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα | 71,49 | 353,70 | |
| Μείον: | | | |
| 3. Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα | 0,60 | 353,70 | |
| Ολικά αποτελέσματα (Ζημίες) εκμεταλλεύσεως | -11.241,58 | -7.521,47 | |
| ΙΙ. ΠΛΕΟΝ : ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ | | | |
| 1. Έκτακτα ανόργανα έσοδα | 0,00 | 0,02 | |
| Μείον: | | | |
| 1. Έκτακτα και ανόργανα έξοδα | 0,00 | 39,13 | |
| Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (Ζημίες) | -11.241,58 | -7.560,58 | |
| Μείον: Αποσβέσεις παγίων στοιχείων | 1.258,43 | 701,83 | |
| Μείον: Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος | 1.258,43 | 0,00 | |
| ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΖΗΜΙΕΣ) ΧΡΗΣΕΩΣ | -11.241,58 | -7.560,58 | |

Σχήμα 8.3 Παράδειγμα αποτελεσμάτων χρήσης

Η κατάσταση ταμειακών ροών

Η κατάσταση ταμειακών ροών (Σχήμα 8.4) εμφανίζει τις εισπράξεις και τις πληρωμές που πραγματοποίησε η επιχείρηση κατά τη διάρκεια μιας περιόδου, για την οποία καταρτίστηκε η κατάσταση αυτή. Η ανάλυση των

παραπάνω οικονομικών καταστάσεων βοηθά τους αναλυτές (είτε είναι εσωτερικοί είτε εξωτερικοί) να καθορίσουν τις ανάγκες χρηματοδότησης της επιχείρησης, καθώς επίσης και τις δυνατότητες διαπραγματεύσεως που έχει με τους εξωτερικούς της χρηματοδότες. Οι επιχειρήσεις έχουν τρία είδη δραστηριοτήτων που εμφανίζονται στην κατάσταση ταμειακών ροών:

- **Λειτουργικές δραστηριότητες.** Οι επιχειρήσεις λειτουργούν πουλώντας αγαθά και παρέχοντας υπηρεσίες στους πελάτες. Οι λειτουργικές δραστηριότητες έχουν ως αποτέλεσμα καθαρά κέρδη ή ζημίες και είτε αυξάνουν είτε μειώνουν τα ταμειακά διαθέσιμα. Η κατάσταση αποτελεσμάτων αποκαλύπτει αν η επιχείρηση είναι κερδοφόρα. Η κατάσταση ταμειακών ροών αναφέρει αν οι δραστηριότητες της εταιρείας αύξησαν το υπόλοιπο των ταμειακών διαθεσίμων. Οι λειτουργικές δραστηριότητες είναι ιδιαίτερα σημαντικές και πρέπει να αποτελούν την κύρια πηγή άντλησης χρημάτων από την επιχείρηση. Συνεχιζόμενες αρνητικές ταμειακές ροές μπορούν να οδηγήσουν σε χρεοκοπία.
- **Επενδυτικές δραστηριότητες.** Οι επιχειρήσεις επενδύουν σε μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία. Μια επιχείρηση αγοράζει πχ. έπιπλα και εξοπλισμό και, όταν τα στοιχεία αυτά φθείνουν, η εταιρεία τα πωλεί. Οι αγορές και οι πωλήσεις τέτοιων στοιχείων είναι επενδυτικές ταμειακές ροές. Οι επενδυτικές ταμειακές ροές είναι η σημαντικότερη δραστηριότητα μετά από τη λειτουργική.
- **Χρηματοοικονομικές δραστηριότητες.** Η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων απαιτεί κεφάλαια. Στις δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνονται η έκδοση μετοχών, η καταβολή μερισμάτων, ο δανεισμός και η αποπληρωμή δανείων καθώς και η επαναγορά ιδίων μετοχών.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ (Άμεση μέθοδος)

ποσά εκφρασμένα σε χιλ. €

| | 01/01 - 31/12/2013 | 01/01 - 31/12/2012 |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Λειτουργικές δραστηριότητες | | |
| Εισπράξεις από απατήσεις | 13.592 | 14.290 |
| Πληρωμές για αγορές, δαπάνες επιχ/σης | (14.027) | (14.481) |
| Πληρωμές (εισπράξεις επιστροφών) φόρων | - | - |
| Τόκοι πληρωθέντες | (594) | (673) |
| Σύνολο εισροών/ εκροών από λειτουργικές δραστηριότητες (α) | (1.029) | (864) |
| Επενδυτικές δραστηριότητες | | |
| Πληρωμές για την απόκτηση ενσώματων και άυλων παγίων | (727) | (86) |
| Εισπράξεις από πώληση ενσώματων και άυλων παγίων | - | - |
| Πληρωμές για την αγορά θυγατρικών, συγγενών, κοινοπραξιών κ.λπ. | - | - |
| Εισπράξεις από πώληση θυγατρικών, συγγενών, κοινοπραξιών κ.λπ. | - | - |
| Πληρωμές για την αγορά επενδυτικών τίτλων (μετοχών, αξιογράφων) | - | - |
| Εισπράξεις από πώληση επενδυτικών τίτλων (μετοχών, αξιογράφων) | - | - |
| Τόκοι εισπραχθέντες | 26 | 14 |
| Μερίσματα εισπραχθέντα | - | - |
| Σύνολο εισροών/ εκροών από επενδυτικές δραστηριότητες (β) | (701) | (73) |
| Χρηματοδοτικές δραστηριότητες | | |
| Εισπράξεις για αύξηση μετοχικού κεφαλαίου και υπέρ το άρτιο | 9 | 198 |
| Πληρωμές για μείωση μετοχικού κεφαλαίου | - | - |
| Εισπράξεις από εκδοθέντα /αναληφθέντα δάνεια | 3.936 | 734 |
| Εξοφλήσεις δανείων | (2.815) | (285) |
| Εξοφλήσεις υποχρεώσεων από χρηματοδοτικές μισθώσεις | - | - |
| Μερίσματα πληρωθέντα | - | - |
| Είσπραξη από επιχορηγήσεις παγίων | - | - |
| Σύνολο εισροών/ εκροών από χρηματοδοτικές δραστηριότητες (γ) | 1.129 | 647 |
| Καθαρή αύξηση (μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα & ισοδύναμα περιόδου (α)+(β)+(γ) | (600) | (289) |
| Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα έναρξης περιόδου | 1.138 | 1.427 |
| Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα λήξης περιόδου | 538 | 1.138 |

Σχήμα 8.4 Παράδειγμα κατάστασης ταμιακών ροών

Ανάλυση κατάστασης ταμειακών ροών

Η κατάσταση ταμειακών ροών αποτελεί μαζί με τον ισολογισμό και την κατάσταση αποτελεσμάτων ένα βασικό οικονομικό εργαλείο, το οποίο θα πρέπει χρησιμοποιείται κατά την άσκηση της διοίκησης μια επιχείρησης. Τα στελέχη, λοιπόν, μπορούν να αντλήσουν από την κατάσταση αυτή πληροφορίες αναφορικά με τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση δημιούργησε και χρησιμοποίησε τα διαθέσιμά της. Θα επισημάνουν τους τομείς στους οποίους υστέρησε και τους τομείς στους οποίους απέδωσε ικανοποιητικά η εταιρεία, θα αναζητήσουν τους λόγους και θα πάρουν τις ενδεδειγμένες αποφάσεις. Η ορθή ανάλυση της κατάστασης θα βοηθήσει επίσης την εταιρεία να καταρτίσει το πρόγραμμα δράσης κατά τρόπο που θα καθιστά εφικτή, από πλευράς διαθεσίμων, την υλοποίησή του.

Από την ανάλυση των ταμειακών ροών που προέρχονται από τη λειτουργική δραστηριότητα της εταιρείας προκύπτει κατά πόσο τα διαθέσιμα που υπάρχουν είναι ικανοποιητικά και ανταποκρίνονται στους προγραμματισμούς της εταιρείας και στις προσδοκίες των διοικούντων. Επιπλέον, μπορούν να διαγνωστούν προβλήματα, τα οποία πολλές φορές είναι κρίσιμης σημασίας. Για παράδειγμα, εάν στο τμήμα της κατάστασης ταμειακών ροών από εργασίες ενός πιστωτικού ιδρύματος εμφανίζονται ψηλά δικαστικά έξοδα, που προέρχονται από αγωγές, οι οποίες στρέφονται εναντίον δανειζομένων που δεν ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις τους, τότε ενδεχομένως τα κριτήρια δανειοδότησης να χρειάζονται αναθεώρηση ή τα κριτήρια που ισχύουν να μην εφαρμόζονται (Ηρακλέους, 2007).

Από την ανάλυση των ταμειακών ροών που προέρχονται από επενδυτικές δραστηριότητες, θα αναδειχθεί η αποδοτικότητα των επενδύσεων και θα βοηθηθεί η επιχείρηση, για να διαπιστώσει κατά πόσο η εφαρμοζόμενη επενδυτική πολιτική είναι ορθή. Η αυξομείωση, επίσης, του πάγιου ενεργητικού της επιχείρησης θα βοηθήσει τα αρμόδια όργανα να κατανοήσουν καλύτερα αν η επιχείρηση ακολουθεί αναπτυξιακή πορεία ή όχι.

Από την ανάλυση των ταμειακών ροών που προέρχονται από χρηματοδοτικές δραστηριότητες μπορεί να υπολογιστεί κατά πόσο η εταιρεία μπορεί να αυξάνει την κεφαλαιουχική βάση της χωρίς σημαντικό κόστος, ενώ σε μια συνεταιριστική επιχείρηση, με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να εκτιμηθεί το μέγεθος της εμπιστοσύνης με την οποία περιβάλλεται από τα μέλη της. Επίσης, αποδεικνύεται η ικανότητα της εταιρείας να επιτυγχάνει χρηματοδοτήσεις από την αγορά χρήματος και κεφαλαίων και η δυνατότητά της να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της. Η κατάσταση ταμειακών ροών μελετάται μαζί με τον ισολογισμό και τον λογαριασμό αποτελεσμάτων χρήσης, για να εξάγονται ασφαλή συμπεράσματα. Επίσης, οι αναλυτικές σημειώσεις που συνοδεύουν πάντοτε τους τελικούς λογαριασμούς και αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα τους, βοηθούν στη μελέτη των λογαριασμών και συνεπώς καλύτερη αξιοποίησή τους προς όφελος της επιχείρησης. Τα παρακάτω στοιχεία στην κατάσταση ταμειακών ροών αποτελούν ενδείξεις μιας υγιούς και εύρωστης επιχείρησης:

- Οι καθαρές λειτουργικές ταμειακές ροές υπερβαίνουν τα καθαρά κέρδη.
- Οι λειτουργικές δραστηριότητες είναι η κύρια πηγή ταμειακών διαθεσίμων.
- Οι επενδυτικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν περισσότερες αγορές μακροπρόθεσμων παγίων από πωλήσεις.
- Οι χρηματοδοτικές δραστηριότητες δεν κυριαρχούνται από δανεισμό.

Συνοψίζοντας, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι ο ισολογισμός, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και η κατάσταση ταμειακών ροών αποτελούν τις οικονομικές καταστάσεις μιας επιχείρησης (μαζί με την κατάσταση αποτελεσμάτων σε νέο που αναφέρεται στη διάθεση των κερδών μιας επιχείρησης). Τα δύο πρώτα στοιχεία είναι ζωτικής σημασίας και αποτελούν πολύτιμο βοήθημα για όλους εκείνους που εμπλέκονται στην οικονομική διαχείριση μιας επιχείρησης ή ενός συνεταιρισμού. Κυρίως, όμως, αποτελούν πολύτιμο βοήθημα για τα ανώτατα στελέχη της διοίκησης. Από την ανάλυση αυτών των καταστάσεων δίνονται απαντήσεις στα ακόλουθα ουσιαστικά ερωτήματα (Σχήμα 8.5):

- Πόσο καλά πηγαίνει η εταιρεία ως οικονομικός οργανισμός;
- Ποια είναι τα δυνατά της σημεία;
- Πού εντοπίζονται οι αδυναμίες της;
- Πόσο επιτυχημένη είναι στον οικονομικό χώρο που δραστηριοποιείται;
- Σε διαχρονικό επίπεδο, η θέση της εταιρείας βαίνει βελτιούμενη ή σταδιακά επιδεινώνεται;



Σχήμα 8.5 Ερωτήσεις και απαντήσεις που συνδέονται με τις οικονομικές καταστάσεις.

8.2 Είδη Αναλύσεων Οικονομικών Καταστάσεων

Η ανάλυση του ισολογισμού και του λογαριασμού αποτελεσμάτων είναι δυνατό να πάρει είτε οριζόντια είτε κάθετη κατεύθυνση. **Οριζόντια Ανάλυση ή Διαχρονική Ανάλυση** λέγεται η τεχνική που περιλαμβάνει συγκρίσεις λογαριασμών μιας επιχείρησης για μια σειρά ετών (συνήθως πάνω από 3). Στην οριζόντια ανάλυση το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στις τάσεις, που παρουσιάζονται για το εξεταζόμενο διάστημα σε συγκεκριμένα οικονομικά μεγέθη των καταστάσεων. Οι τάσεις αυτές μπορεί να εκφράζονται τόσο με απόλυτους αριθμούς όσο και με ποσοστά για να είναι δυνατή η κατάλληλη αξιολόγηση τους. Η οριζόντια ανάλυση βοηθά τη διοίκηση μιας επιχείρησης να ερευνήσει τις επιμέρους οικονομικές δραστηριότητες της επιχείρησης και να σχεδιάσει στρατηγικές ή να λάβει μέτρα για αντιμετωπίσει τις καταστάσεις που θεωρούνται ότι οδηγούν στην οικονομική αυτή κατάσταση. Η ανάλυση γίνεται σε δύο βήματα στο πρώτο υπολογίζεται η ποσοτική διαφορά από τη μια περίοδο στην άλλη και στο δεύτερο γίνεται η Διαίρεση της ποσοτικής διαφοράς με το ποσό της περιόδου βάσης για να βρεθεί η ποσοστιαία μεταβολή (Πίνακας 8.1).

| | 2013 | 2014 | Αύξηση (ή Μείωση) | |
|------------------------|---------|---------|-------------------|---------|
| | | | Διάφορα | Ποσοστό |
| Καθαρές Πωλήσεις | 48.000€ | 52.000€ | 4.000€ | 8,33% |

Πίνακας 8.1 Παράδειγμα οριζόντιας ανάλυσης

Μια παρόμοια τεχνική με την οριζόντια ανάλυση είναι και η **ανάλυση τάσης**. Η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι στα πρώτα δεδομένα δίδεται το ειδικό βάρος 100, που αποτελεί και το έτος βάσης (Πίνακας 8.2).

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------------|----------------------|------|------|------|------|
| Καθαρές Πωλήσεις (σε χιλ. €). | 480 | 530 | 580 | 500 | 450 |
| | 2010 (έτος βάσης) | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Καθαρές Πωλήσεις | 100% | 110% | 120% | 104% | 93% |

Πίνακας 8.2 Παράδειγμα ανάλυσης τάσης.

Ωστόσο, η ανάλυση τάσης ως τεχνική ανάλυσης εμφανίζει τα παρακάτω μειονεκτήματα:

- Εστιάζει σε ανοδικές και καθοδικές τάσεις και όχι σε απόλυτους αριθμούς.
- Χρησιμεύει για συγκρίσεις σε επιχειρήσεις με διαφορετικές τάξεις μεγέθους και μεθόδους (με τον περιορισμό ότι η σύγκριση πρέπει να γίνεται για την ίδια χρονική περίοδο).
- Αγνοεί απόλυτα αριθμητικά μεγέθη που οφείλονται σε τάξεις μεγεθών (παράδειγμα Πίνακα 8.3)

| ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Α | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------------|------|------|------|------|------|
| Καθαρές Πωλήσεις (σε χιλ. €). | 480 | 530 | 580 | 500 | 450 |
| ΤΑΣΗ για την Επιχείρηση Α | 100% | 110% | 120% | 104% | 93% |

| ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ Β | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Καθαρές Πωλήσεις (σε χιλ. €). | 4.800 | 5.300 | 5.800 | 5.000 | 4.500 |
| ΤΑΣΗ για την Επιχείρηση Β | 100% | 110% | 120% | 104% | 93% |

Πίνακας 8.3 Σύγκριση 2 επιχειρήσεων πολλαπλασίου μεγέθους με την Ανάλυσης Τάσης.

Μια άλλη τεχνική για την ανάλυση του ισολογισμού και του λογαριασμού αποτελεσμάτων είναι η **κάθετη ανάλυση ή ανάλυση κοινού μεγέθους**. Η χρησιμότητα της ανάλυσης αυτής είναι ότι δείχνει άμεσα τη σημασία κάθε στοιχείου ως προς το σύνολο των τελικών λογαριασμών. Η τεχνική αυτή απαιτεί οι τελικοί λογαριασμοί (αποτελέσματα χρήσης, κατάσταση ισολογισμού) να εκφράζονται ως ποσοστά πάνω στο σύνολο (πωλήσεων ή ενεργητικού, αντίστοιχα). Για παράδειγμα, αν θεωρηθεί ότι το σύνολο του ισολογισμού ισούται με το 100%, τότε είναι εύκολο να υπολογιστεί το ποσοστό που αναλογεί στο κάθε επιμέρους στοιχείο. Από τη διαχρονική μεταβολή των ποσοστών που θα προκύψουν, είναι δυνατόν να διαπιστωθούν οι τάσεις που διαμορφώνονται και να ληφθούν τα αναγκαία μέτρα για τον περιορισμό ή την περαιτέρω ανάπτυξη τους. Συνήθως, στην κατάσταση αποτελεσμάτων, η βάση μπορεί να είναι τα συνολικά έσοδα, ενώ στον ισολογισμό μπορεί να είναι το σύνολο του ενεργητικού (παράδειγμα Πίνακα 8.4)

| Απόσπασμα Ισολογισμού Εταιρείας ΑΑΑ | 2014 | % επί του συνόλου |
|-------------------------------------|---------------|-------------------|
| ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ | | |
| Πάγια | | |
| Αναπόσπαστα Πάγια | 7.500 | 18,5% |
| Άυλα Πάγια | 3.000 | 7,4% |
| Λοιπά Πάγια | 1.500 | 3,7% |
| <i>Σύνολο Παγίων</i> | <i>12.000</i> | <i>29,6%</i> |
| Κυκλοφορούν | | |
| Αποθέματα | 16.000 | 39,5% |
| Απαιτήσεις (από Πελάτες) | 8.000 | 19,7% |
| Ταμειακά Διαθέσιμα | 4.500 | 11,2% |
| <i>Σύνολο Κυκλοφορούντος</i> | <i>28.500</i> | <i>70,4%</i> |
| Σύνολο Ενεργητικού | 40.500 | 100,0% |

Πίνακας 8.4 Κάθετη ανάλυση ισολογισμού

Με την οριζόντια και κάθετη ανάλυση συγκρίνονται μεγέθη, που ανήκουν στην ίδια κατηγορία. Η σύγκριση στοιχείων, που ανήκουν σε διαφορετικές κατηγορίες, επιτυγχάνεται με την **ανάλυση των αριθμοδεικτών**, το αποτέλεσμα της οποίας είναι μια ποσοστιαία παραγοντική σχέση (πόσες φορές). Η ανάλυση των δεικτών θα βοηθήσει την οικονομική διαχείριση να εκτιμήσει την οικονομική θέση της εταιρείας, να επισημανθούν τομείς στους οποίους παρουσιάζονται προβλήματα και χρήζουν προσοχής και να προβλεφτεί η πορεία των οικονομικών δραστηριοτήτων.

8.3 Οικονομικοί Δείκτες Ισολογισμού

Υπάρχουν δεκάδες αριθμοδείκτες που δείχνουν τη χρηματοοικονομική κατάσταση μιας εταιρείας. Οι κυριότεροι και περισσότερο χρησιμοποιούμενοι αριθμοδείκτες στη χρηματοοικονομική ανάλυση των λογιστικών

καταστάσεων μπορούν να καταταγούν στις εξής κατηγορίες (Νιάρχος, 1994):

- **Αριθμοδείκτες ρευστότητας (Liquidity ratios):** χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό τόσο της βραχυχρόνιας οικονομικής θέσης μια επιχείρησης όσο και της ικανότητάς της να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.
- **Αριθμοδείκτες δραστηριότητας (Activity ratios):** χρησιμοποιούνται, για να μετρηθεί ο βαθμός αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης στη χρησιμοποίηση των περιουσιακών της στοιχείων, κατά πόσο δηλαδή είναι ικανοποιητική ή όχι η αξιοποίησή τους.
- **Αριθμοδείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας (Financial structure and viability ratios):** με τους δείκτες αυτούς εκτιμάται η μακροχρόνια ικανότητα μια επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της καθώς και ο βαθμός προστασίας που απολαμβάνουν οι πιστωτές της.
- **Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας (Profitability ratios):** με τους δείκτες αυτούς μετράται η αποδοτικότητα μιας επιχείρησης, η δυναμικότητα των κερδών της και η ικανότητα της διοίκησής της. Οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας μετρούν τον βαθμό επιτυχίας ή αποτυχίας μιας επιχείρησης σε μια δεδομένη χρονική στιγμή.
- **Αριθμοδείκτες δαπανών λειτουργίας (Operating expense ratios):** οι δείκτες αυτοί παρέχουν ενδείξεις για την πολιτική που ακολουθεί η διοίκηση μιας επιχείρησης έναντι των διαφόρων δαπανών λειτουργίας της επιχείρησης.

Ενώ η ανάλυση με τη χρήση των αριθμοδεικτών μπορεί να γίνει σε τρία επίπεδα:

- **Ανάλυση Τάσεων.** Σύγκριση δεικτών μιας επιχείρησης για ένα οικονομικό έτος με τους αντίστοιχους δείκτες προηγούμενων ετών.
- **Ανάλυση Ανταγωνιστών.** Σύγκριση των δεικτών της επιχείρησης μας με τους αντίστοιχους των ανταγωνιστών. Από την ανάλυση των αριθμοδεικτών κρίνονται οι αποφάσεις της διοίκησης. Εμφανίζονται οι δυνατότητες ή αδυναμίες της επιχείρησης.
- **Ανάλυση Δυνατοτήτων.** Σύγκριση δεικτών της επιχείρησης με τους αντίστοιχους μέσους όρους του κλάδου. Με την ανάλυση δυνατοτήτων παρέχονται πληροφορίες που αφορούν:
 - εξέλιξη της επιχείρησης με τον μέσο όρο του κλάδου,
 - κατά πόσο τα μακροοικονομικά μεγέθη επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης,
 - κατά πόσο η απόδοση της επιχείρησης ακολουθεί τους κανόνες της παραγωγικής διαδικασίας του κλάδου.

8.3.1 Αριθμοδείκτες Ρευστότητας

Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας αναφέρονται στο μέγεθος και στις σχέσεις των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων και των κυκλοφοριακών στοιχείων μιας επιχείρησης. Η οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης μπορεί να θεωρηθεί καλή, μόνον εάν αυτή έχει επαρκή ρευστότητα. Επιπλέον, οι αριθμοδείκτες ρευστότητας επιτρέπουν στη διοίκηση μιας επιχείρησης να ελέγξει τον τρόπο που απασχολεί τα κεφάλαια κίνησης, δίνοντας απάντηση στο κατά πόσο μπορεί να ανταποκριθεί στις τρέχουσες υποχρεώσεις της. Δύο από τους πιο συνηθισμένους δείκτες είναι ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας και ο αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας.

$$\text{Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας} = \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας δίνει τόσο το μέτρο ρευστότητας μιας επιχείρησης όσο και το περιθώριο ασφαλείας που διατηρεί η διοίκηση μια επιχείρησης, προκειμένου να αντιμετωπίζει οποιαδήποτε ανεπιθύμητη εξέλιξη στη ροή των κεφαλαίων κίνησης. Σε γενικές γραμμές ισχύει ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης γενικής ρευστότητας τόσο καλύτερη από πλευράς ρευστότητας είναι η θέση της επιχείρησης. Γενικά, ένας δείκτης γύρω στο 2 θεωρείται ικανοποιητικός για μια βιομηχανική ή εμπορική επιχείρηση (Νιάρχος, 1994), από την άλλη όμως και πολύ υψηλές τιμές για τον δείκτη μπορεί να σημαίνουν μια αναποτελεσματικότητα της διοίκησης, επειδή δεσμεύει κεφάλαια χωρίς να τα χρησιμοποιεί (μη αποδοτική επένδυση κεφαλαίων). Έτσι, ένας υψηλός δείκτης γενικής ρευστότητας, εξαιτίας των μεγάλων αποθεμάτων που τηρούνται, δεν προσδίδει ρευστότητα στην επιχείρηση.

**Αριθμοδείκτης άμεσης
ρευστότητας**

$$= \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}}$$

Ο αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας αποτελεί καλύτερη ένδειξη της ικανότητας μιας επιχείρησης να εξοφλεί τις τρέχουσες υποχρεώσεις της. Ο αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας φανερώνει κατά πόσο μια επιχείρηση είναι ικανή να εκπληρώσει τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της, χωρίς να προβεί σε πωλήσεις των αποθεμάτων της. Όσο μεγαλύτερος ο δείκτης τόσο μεγαλύτερη ρευστότητα έχει η επιχείρηση. Γενικά, μεγαλύτερος του 1,5 θεωρείται καλή ένδειξη. Ένας δείκτης άμεσης ρευστότητας γύρω στη μονάδα θεωρείται ικανοποιητικός, μόνο όταν στις απαιτήσεις της επιχείρησης δεν υπάρχουν επισφαλείς απαιτήσεις. Ενώ ένας δείκτης μικρότερος της μονάδας δείχνει ότι τα άμεσα ρευστοποιήσιμα στοιχεία της επιχείρησης είναι ανεπαρκή, για να καλύψουν τις τρέχουσες υποχρεώσεις της, με αποτέλεσμα να εξαρτάται από τις μελλοντικές της πωλήσεις, για να εξασφαλίσει επαρκή ρευστότητα. Μεγάλες διαφορές μεταξύ του δείκτη γενικής και άμεσης ρευστότητας φανερώνει την ύπαρξη μεγάλων αποθεμάτων.

8.3.2 Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας

Οι δείκτες της ομάδας αυτής μετρούν την αποτελεσματικότητα αξιοποίησης των διαφόρων περιουσιακών στοιχείων μια επιχείρησης. Η τιμή και η εξέλιξη των δεικτών δείχνουν αφενός την οικονομική θέση και κατάσταση της, αφετέρου αποτελούν κριτήριο αξιολόγησης της επιχείρησης και γενικότερα της διοίκησής της. Η χρησιμοποίηση τέτοιων αριθμοδεικτών βοηθάει στον προσδιορισμό του βαθμού μετατροπής ορισμένων περιουσιακών στοιχείων, όπως των απαιτήσεων, των αποθεμάτων, του πάγιου ενεργητικού κ.λπ. σε ρευστά. Ειδικότερα, οι δείκτες αυτοί προσπαθούν να απαντήσουν στο εξής ερώτημα: με βάση τις τρέχουσες ή προβλεπόμενες πωλήσεις της επιχείρησης, είναι το μέγεθος της κάθε εξεταζόμενης κατηγορίας ενεργητικού πολύ μεγάλο, πολύ μικρό ή βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα; Εάν το μέγεθος είναι πολύ μεγάλο, τότε οι δαπάνες θα είναι αυξημένες και τα κέρδη μειωμένα. Αντιθέτως, εάν το μέγεθος είναι πολύ μικρό, τότε σημαντικό μέρος του κέρδους των πωλήσεων θα χάνεται. Η διαχρονική ανάλυση τάσης στους συγκεκριμένους δείκτες αναδεικνύει προβλήματα ταμειακών ροών, ρευστότητας, επιβίωσης.

$$\text{Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Αποθέματα}}$$

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να πωλεί τα αποθέματα της γρήγορα, αποτελεί ένα μέτρο του βαθμού χρησιμοποίησης των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Εκφράζει τη σχέση του συνόλου των πωλήσεων προς την αξία των αποθεμάτων και δείχνει πόσες φορές κατά μέσο όρο ανανεώνονται τα αποθέματα στη διάρκεια της λογιστικής χρήσης (συνήθως ενός έτους). Δηλαδή, αν ο δείκτης μας δείξει 6 φορές, αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση κρατάει τα αποθέματα για 2 μήνες. Αν μας δείξει 4 φορές, σημαίνει ότι τα κρατάει 3 μήνες κ.λπ. Γενικά, όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης αυτός, τόσο πιο αποτελεσματικά λειτουργεί η επιχείρηση, εξαιτίας του ότι περιορίζοντας τα αποθέματα περιορίζονται δαπάνες που αφορούν την αποθήκευση και διατήρηση των προϊόντων.

Ωστόσο, στον υπολογισμό του δείκτη ανακύκλωσης αποθεμάτων παρουσιάζεται το εξής πρόβλημα: η αξία των αποθεμάτων αναφέρεται σε ορισμένη χρονική στιγμή, ενώ οι πωλήσεις πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια του χρόνου. Επιπρόσθετα, το ύψος των αποθεμάτων επηρεάζεται από την εποχικότητα και τη φύση των αγροτικών προϊόντων. Έτσι, είναι αναμενόμενο για βασικά προϊόντα των αγροτικών συνεταιρισμών (όπως είναι το ελαιόλαδο, το κρασί, και τα οπωροκηπευτικά) να υπάρχει διακύμανση στο ύψος των αποθεμάτων ανάλογα με την εποχή. Πρέπει να σημειωθεί ότι η ταχύτητα ανακύκλωσης των αποθεμάτων εξαρτάται από πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες κυρίως της παραγωγικής διαδικασίας. Η αξία του παραπάνω δείκτη είναι εμφανής, μόνο όταν χρησιμοποιείται για διαχρονικές συγκρίσεις αλλά και μεταξύ των εξεταζόμενων επιχειρήσεων και του κλάδου όπου ανήκουν ή συγκριτικά με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Αν ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων διαιρέσει τον αριθμό των ημερών του έτους, μετατρέπεται στον δείκτη μέσης παραμονής των αποθεμάτων, που δείχνει την παραμονή σε ημέρες των αποθεμάτων στην επιχείρηση:

Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Ενεργητικού

Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης εκφράζει το βαθμό χρησιμοποίησης του ενεργητικού μιας επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της.

$$\text{Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Συνολικό Ενεργητικό}}$$

Ένας υψηλός δείκτης υποδηλώνει ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί εντατικά τα περιουσιακά της στοιχεία, προκειμένου να πραγματοποιεί τις πωλήσεις της. Αντίθετα, ένας χαμηλός δείκτης αποτελεί ένδειξη ότι η επιχείρηση δεν χρησιμοποιεί εντατικά τα περιουσιακά της στοιχεία. Ο δείκτης αυτός δείχνει τα έσοδα, τα οποία δημιουργεί κάθε ευρώ που έχει επενδυθεί στο ενεργητικό της επιχείρησης. Για παράδειγμα, εάν ο δείκτης είναι ίσος με 1, αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση πραγματοποίησε πωλήσεις ενός ευρώ για κάθε ευρώ που επενδύθηκε στο ενεργητικό της. Συνεπώς, ο λόγος των πωλήσεων προς το σύνολο του ενεργητικού είναι μια γενικότερη ένδειξη της δραστηριότητας μιας επιχείρησης. Ο δείκτης αυτός δείχνει κατά πόσο οι δραστηριότητες – πωλήσεις της επιχείρησης ανταποκρίνονται στο μέγεθός της, δηλαδή την ένταση της χρήσης του συνόλου των κεφαλαίων για την πραγματοποίηση πωλήσεων. Βέβαια, τα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης υπολογίζονται σε τιμές κτήσης και λόγω του πληθωρισμού δεν είναι άμεσα συγκρίσιμα με τις πωλήσεις, ενώ επηρεάζονται και από τη μέθοδο αποσβέσεων, αλλά αυτό ισχύει τόσο για τις συνεταιριστικές επιχειρήσεις όσο και για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων

Ο αριθμοδείκτης της ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων δείχνει πόσες φορές κατά μέσο όρο εισπράττονται κατά τη διάρκεια της λογιστικής χρήσης οι απαιτήσεις της επιχείρησης.

$$\text{Αριθμοδείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Απαιτήσεις}}$$

Η μέση διάρκεια παραμονής των απαιτήσεων στην επιχείρηση αποτελεί το χρονικό διάστημα που η επιχείρηση περιμένει, για να εισπράξει τις απαιτήσεις της, από τη στιγμή δηλαδή που πραγματοποιήθηκε η πιστωτική πώληση μέχρι τη στιγμή που αυτή θα μετατραπεί σε μετρητά. Το χρονικό διάστημα αυτό αφενός μετρά την αποτελεσματικότητα της διοίκησης στην είσπραξη των απαιτήσεων της και αφετέρου εκφράζει την πιστωτική της πολιτική. Όσο μεγαλύτερη είναι η ταχύτητα είσπραξης των απαιτήσεων τόσο μικρότερος είναι ο χρόνος δέσμευσης των κεφαλαίων και τόσο καλύτερη η θέση μιας επιχείρησης από πλευράς χορηγούμενων πιστώσεων. Επιπλέον, μεγάλη ταχύτητα είσπραξης απαιτήσεων σημαίνει και μικρότερη πιθανότητα ζημιών από επισφαλείς απαιτήσεις. Η μέση περίοδος είσπραξης συγκρίνεται συνήθως με την περίοδο πίστωσης, την οποία παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες της. Ο δείκτης χρησιμοποιεί τις συνολικές πωλήσεις, καθώς οι πιστωτικές πωλήσεις δεν είναι συνήθως διαθέσιμες.

Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Παγίων

Ο δείκτης αυτός δείχνει τον βαθμό χρησιμοποίησης των πάγιων περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης, παρέχοντας μια ένδειξη για το εάν υπάρχει υπερεπένδυση σε πάγια σε σχέση με τις πωλήσεις της.

$$\text{Αριθμοδείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας παγίων} = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Πάγιο Ενεργητικό}}$$

Ο δείκτης αυτός προσδιορίζει τον βαθμό παγιοποίησης (δηλαδή την κεφαλαιακή ένταση) μιας επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερος είναι αυτός ο δείκτης τόσο πιο εντατική είναι η χρησιμοποίηση των πάγιων περιουσιακών στοιχείων της. Όσο μικρότερος είναι ο δείκτης αυτός, τόσο περισσότερα πάγια χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για τη δημιουργία του συγκεκριμένου ύψους πωλήσεων. Διαχρονική μείωση του δείκτη αυτού υποδηλώνει μείωση του βαθμού χρήσης των παγίων, η οποία πιθανόν να οφείλεται σε υπερεπένδυση σε πάγια. Αντίθετα, αύξηση του δείκτη αυτού αποτελεί ένδειξη για μια πιο εντατική χρήση των παγίων. Η υπερεπένδυση σε περιουσιακά στοιχεία σε σχέση με τις πωλήσεις μιας επιχείρησης είναι πιθανόν να έχει δυσμενή επίδραση στη λειτουργία μιας επιχείρησης εξαιτίας του ότι υπερεπένδυση σε πάγια κεφαλαία θα υπάρχει για αρκετό καιρό στην επιχείρηση και θα επιβαρύνει τη λειτουργία της με αυξημένες υποχρεώσεις για πληρωμή τόκων, δαπάνες συντήρησης και άλλων σταθερών δαπανών, ειδικά στην περίπτωση που η χρηματοδότηση έχει γίνει με

δανειακά κεφάλαια. Στον παρανομαστή αυτού του δείκτη, τα καθαρά πάγια ισούνται με τα πάγια μείον τις αποσβέσεις.

8.3.3 Αριθμοδείκτες Διάρθρωσης Κεφαλαίων και Βιωσιμότητας ή Μόχλευσης

Η διαδικασία προσδιορισμού της οικονομικής κατάστασης μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα περιλαμβάνει την ανάλυση της διάρθρωσης των κεφαλαίων της. Ο όρος διάρθρωση κεφαλαίων χρησιμοποιείται, για να περιγράψει το είδος και τη σχέση των κεφαλαίων μιας επιχείρησης, π.χ. τα ίδια κεφάλαια ή μόνιμα, και τις υποχρεώσεις της (βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες). Τα ίδια κεφάλαια θεωρούνται μόνιμα κεφάλαια και εκτίθενται σε περισσότερους κινδύνους απ' ό,τι τα δανειακά, διότι αν μια επιχείρηση αντιμετωπίσει δυσκολίες στην αποπληρωμή των δανείων της (τόκοι και κεφάλαιο), αυτό γίνεται σε βάρος των ιδίων κεφαλαίων της.

Όσο μεγαλύτερη είναι η αναλογία των ξένων κεφαλαίων στο σύνολο των κεφαλαίων μιας επιχείρησης τόσο περισσότερο χρεωμένη είναι η επιχείρηση και τόσο μεγαλύτερες είναι οι σταθερές επιβαρύνσεις και υποχρεώσεις για την εξόφληση των δανειακών κεφαλαίων. Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι, αφού οι διάφορες πηγές κεφαλαίων έχουν διαφορετικό κόστος χρήσης, είναι ευθύνη της διοίκησης να εντοπίζει τυχόν ευκαιρίες, προκειμένου να αντικαθιστά τα υψηλού κόστους κεφάλαια με άλλα χαμηλότερου κόστους.

Αριθμοδείκτης Ιδίων προς Συνολικά Κεφάλαια

Ο δείκτης αυτός δείχνει το ποσοστό των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης που έχει χρηματοδοτηθεί από βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους πιστωτές της επιχείρησης.

$$\text{Αριθμοδείκτης ιδίων προς συνολικά κεφάλαια} = \frac{\text{Ίδια κεφάλαια}}{\text{Συνολικά κεφάλαια}^*}$$

*όπου συνολικά κεφάλαια χρησιμοποιείται το σύνολο του ενεργητικού.

Η διαφορά αυτού του δείκτη από το 100 δείχνει το ποσοστό των ξένων κεφαλαίων που προσφέρθηκαν από τους πιστωτές για τη χρηματοδότηση των στοιχείων του ενεργητικού μιας επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερο είναι το ύψος των ιδίων κεφαλαίων μιας επιχείρησης σε σχέση με τις υποχρεώσεις της τόσο μεγαλύτερη προστασία παρέχεται στους δανειστές της και τόσο μικρότερη πίεση ασκείται σ' αυτή για την εξόφληση των υποχρεώσεών της και την πληρωμή τόκων.

Ένας υψηλός δείκτης δείχνει ότι υπάρχει μικρή πιθανότητα οικονομικής δυσκολίας για την εξόφληση των υποχρεώσεων μιας επιχείρησης. Αντίθετα, ένας πολύ χαμηλός δείκτης αποτελεί ένδειξη μιας πιο επικίνδυνης κατάστασης, λόγω της πιθανότητας να προκύψουν μεγάλες ζημίες στην επιχείρηση, των οποίων το βάρος για την κάλυψη θα φέρουν τα ίδια κεφάλαια.

Αριθμοδείκτης Ιδίων προς Δανειακά Κεφάλαια

$$\text{Αριθμοδείκτης ιδίων προς δανειακά κεφάλαια} = \frac{\text{Ίδια κεφάλαια}}{\text{Δανειακά κεφάλαια}}$$

Ο δείκτης αυτός χρησιμοποιείται, για να διαπιστωθεί αν υπάρχει ή όχι υπερδανεισμός σε μια επιχείρηση, και εκφράζει τη σχέση μεταξύ των ιδίων κεφαλαίων (μετοχικό κεφάλαιο + αποθεματικά) προς το σύνολο των δανειακών κεφαλαίων (μακροπρόθεσμες + βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις). Όταν ο δείκτης είναι μεγαλύτερος από τη μονάδα, σημαίνει ότι οι φορείς της επιχείρησης συμμετέχουν σ' αυτή με περισσότερα κεφάλαια απ' ό,τι οι πιστωτές της.

Αριθμοδείκτης Κυκλοφοριακού Ενεργητικού προς Συνολικές Υποχρεώσεις

$$\text{Αριθμοδείκτης Κυκλοφοριακού Ενεργητικού προς Συνολικές Υποχρεώσεις} = \frac{\text{Κυκλοφοριακό Ενεργητικό}}{\text{Συνολικές Υποχρεώσεις}}$$

Ο δείκτης αυτός αποτελεί μια ένδειξη της ρευστότητας των υποχρεώσεων της επιχείρησης και δείχνει κατά πόσο η αξία του συνόλου των στοιχείων του κυκλοφοριακού ενεργητικού καλύπτει το σύνολο των υποχρεώσεων.

Αριθμοδείκτης Φερεγγυότητας ή Ολικής Ικανότητας Δανεισμού.

Ο δείκτης αυτός μας δείχνει το μέρος του χρησιμοποιούμενου ενεργητικού που προέρχεται από δανεισμό και είναι αντιπροσωπευτικός δείκτης για τη διάρθρωση του κεφαλαίου της επιχείρησης.

$$\text{Αριθμοδείκτης ολικής ικανότητας δανεισμού} = \frac{\text{Συνολικές Υποχρεώσεις}}{\text{Συνολικό Ενεργητικό}}$$

Οι συνολικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν όλα τα δανειακά κεφάλαια (δηλαδή τις βραχυπρόθεσμες και τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις). Οι δανειστές της επιχείρησης προτιμούν χαμηλά επίπεδα συνολικής δανειακής επιβάρυνσης, διότι όσο μικρότερος είναι ο δείκτης τόσο περισσότερα ίδια κεφάλαια υπάρχουν, για να ικανοποιηθούν οι δανειστές σε περίπτωση χρεοκοπίας της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, οι μέτοχοι της επιχείρησης προτιμούν υψηλά σχετικά επίπεδα του δείκτη αυτού, διότι με τον τρόπο αυτό μεγεθύνονται τα κέρδη τους.

Τιμές μεγαλύτερες της μονάδας δείχνουν ότι οι υποχρεώσεις της επιχείρησης δεν θα εξοφληθούν, έστω και εάν ρευστοποιηθούν όλα τα περιουσιακά στοιχεία της σε αξία ίδια με αυτή που αναφέρεται στον ισολογισμό. Η ρευστοποίηση, όμως, των περιουσιακών στοιχείων και κυρίως των παγίων είναι δύσκολο να γίνει σε σύντομο χρονικό διάστημα και στην πραγματική τους αξία. Συνήθως, όταν γίνεται η εκτίμηση των παγίων στον ισολογισμό της κάθε επιχείρησης, παρουσιάζεται ο δείκτης υπερεκτιμημένος. Αντίθετα, έχουμε υποεκτίμηση στις περιπτώσεις που τα πάγια αναφέρονται στην αρχική τιμή κτήσης (χωρίς αναπροσαρμογές). Ο δείκτης φερεγγυότητας αποτελεί σημαντικό κριτήριο για τον καθορισμό του συνολικού ποσού των δανείων που μπορούν να χορηγηθούν στην εξεταζόμενη επιχείρηση. Το ποσό, όμως, αυτό επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες και ιδίως από την πολιτική που ακολουθούν οι δανειστές (π.χ. τράπεζες) ως προς τη διασφάλιση των δανείων που χορηγούν.

Ο δείκτης αυτός απεικονίζει την αναλογία των παγίων κεφαλαίων στο σύνολο του ενεργητικού. Ανάλογα με την τιμή του δείκτη, οι επιχειρήσεις χωρίζονται σε έντασης παγίων περιουσιακών στοιχείων και σε έντασης κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων. Για την αξιολόγησή του παραπάνω δείκτη θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι το άριστο σημείο ισορροπίας μεταξύ κυκλοφορούντος και παγίου ενεργητικού εξαρτάται από τον τομέα δραστηριότητας της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις έντασης παγίου κεφαλαίου είναι υποχρεωμένες να πραγματοποιούν σημαντικές επενδύσεις για τεχνολογικούς κυρίως λόγους. Επιπλέον, οι βιομηχανικές μονάδες δεσμεύουν σημαντικά κεφάλαια σε πάγιες εγκαταστάσεις και μηχανολογικό εξοπλισμό, ενώ οι εμπορικές δεσμεύουν μεγάλα κεφάλαια σε αποθέματα. Τέλος, οι διαφορές που παρουσιάζονται μεταξύ των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου, αποκαλύπτουν τη διαφορετική πολιτική που ακολουθεί κάθε επιχείρηση και βοηθούν να εντοπίζεται η ορθότητα ή μη των επιχειρηματικών αποφάσεων στον τομέα των επενδύσεων.

8.3.4 Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας

Οι δείκτες αποδοτικότητας αναφέρονται αφενός στις σχέσεις των κερδών και των απασχολούμενων από την επιχείρηση κεφαλαίων και αφετέρου στις σχέσεις μεταξύ των κερδών και των πωλήσεων. Η σχέση μεταξύ κερδών και απασχολούμενων κεφαλαίων είναι ένας από τους πλέον χρησιμοποιούμενους δείκτες μέτρησης της απόδοσης μια επιχείρησης, η οποία μπορεί να συγκριθεί με την απόδοση άλλων εναλλακτικών επενδύσεων καθώς και με την απόδοση άλλων επιχειρήσεων ανταγωνιστικών ή όχι.

Μικτό Περιθώριο Κέρδους

Ο συγκεκριμένος δείκτης απεικονίζει το ποσοστιαίο μέγεθος του μικτού κέρδους επί των συνολικών πωλήσεων.

$$\text{Μικτό περιθώριο κέρδους} = \frac{\text{Μικτό Κέρδος}}{\text{Πωλήσεις}}$$

Το μικτό κέρδος είναι το οικονομικό εκείνο περιθώριο με το οποίο η κάθε επιχείρηση καλύπτει τα διάφορα είδη κόστους. Το μικτό περιθώριο κέρδους έχει μεγάλη σημασία για μια επιχείρηση, διότι δείχνει την πολιτική τιμών της και την ικανότητα της διοίκησης να πετυχαίνει φθηνές αγορές πρώτων υλών και να πουλάει σε υψηλότερες τιμές τα προϊόντα της. Υψηλός δείκτης προσδίδει ασφάλεια έναντι πιθανής πτώσης των τιμών ή αύξησης του κόστους παραγωγής. Γενικότερα, θεωρείται ένα αξιόπιστο μέτρο της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης.

Καθαρό Περιθώριο Κέρδους

Ο δείκτης αυτός εκφράζει το ποσοστό του καθαρού κέρδους που επιτυγχάνει μια επιχείρηση από τις πωλήσεις της.

$$\text{Καθαρό περιθώριο κέρδους} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}}$$

Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης αυτός τόσο πιο επικερδής είναι μια επιχείρηση. Το περιθώριο καθαρού κέρδους (προ ή μετά φόρων) αντανakλά την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης και την ικανότητά της να ελέγχει τα λειτουργικά της έξοδα, τα χρηματοοικονομικά της έξοδα (δηλαδή τους χρεωστικούς της τόκους) και τους φόρους της. Τα περιθώρια καθαρού κέρδους ποικίλλουν από κλάδο σε κλάδο αλλά και από επιχείρηση σε επιχείρηση του ίδιου κλάδου. Το ύψος του περιθωρίου εξαρτάται από το είδος του πωλούμενου προϊόντος και από τη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Από τη μελέτη των δύο παραπάνω δεικτών (μικτό περιθώριο κέρδους και καθαρό περιθώριο κέρδους) μπορούν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για την εσωτερική λειτουργία μιας επιχείρησης. Έτσι, είναι δυνατόν, ανάλογα με τη διαχρονική εξέλιξη των δύο δεικτών, να εξεταστεί η εξέλιξη των εξόδων λειτουργίας της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της, η εξέλιξη των τιμών πώλησης και η παραγωγικότητα των συντελεστών παραγωγής της επιχείρησης και γενικότερα το κόστος της παραγωγής.

Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού

Ο δείκτης αυτός μετράει την απόδοση των συνολικών περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης και αποτελεί ένα είδος ελέγχου και αξιολόγησης της διοίκησής της.

$$\text{Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$$

Ο υπολογισμός της αποδοτικότητας ενεργητικού επιτρέπει τη σύγκριση της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης με την αποδοτικότητα άλλων μορφών επενδύσεων (π.χ. επιτόκια καταθέσεων) ή άλλων επιχειρήσεων του κλάδου. Η αποτελεσματικότητα λειτουργίας μιας επιχείρησης δείχνει την ικανότητά της να μπορεί να επιβιώσει οικονομικά και να προσελκύσει κεφάλαια που προσφέρονται για επένδυση, ανταμείβοντάς τα ανάλογα.

Η απόδοση του ενεργητικού μιας επιχείρησης αντανakλά την ικανότητα της διοίκησης να χρησιμοποιεί τους οικονομικούς πόρους της επιχείρησης, για να δημιουργεί καθαρά κέρδη. Με άλλα λόγια, ο δείκτης αυτός μετρά την απόδοση όλων των επενδυμένων κεφαλαίων (ιδίων και ξένων) μιας επιχείρησης. Η απόδοση ενεργητικού μιας επιχείρησης εξαρτάται από δύο κυρίως παράγοντες, το περιθώριο καθαρού κέρδους και την κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού (δείκτης Du Pont).

Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων

Ο δείκτης αυτός μετράει την αποτελεσματικότητα με την οποία τα κεφαλαία των φορέων της επιχείρησης απασχολούνται σ' αυτή.

$$\text{Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Ίδια κεφάλαια}}$$

Ένας υψηλός δείκτης αποτελεί ένδειξη ότι η επιχείρηση σε γενικές γραμμές είναι εύρωστη, κάτι που μπορεί να οφείλεται π.χ. στην επιτυχημένη διοίκησή της, ενώ αντίθετα ένας χαμηλός δείκτης αποτελεί ένδειξη ότι η επιχείρηση πάσχει σε κάποιον τομέα της (π.χ. ανεπαρκής διοίκηση, χαμηλή παραγωγικότητα, υπερεπένδυση κεφαλαίων, δυσμενής οικονομικές συνθήκες κ.λπ.), ωστόσο ο δείκτης δεν παρέχει πληροφορίες για το ποιος είναι αυτός ο τομέας στον οποίο η επιχείρηση δεν έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ο δείκτης αυτός μετρά την αποτελεσματικότητα με την οποία τα κεφάλαια των φορέων της επιχείρησης απασχολούνται σ' αυτήν, καθώς παρουσιάζει το μέγεθος των κερδών που δημιουργήθηκε από τα κεφάλαια.

λαιο που έχουν επενδύσει οι μέτοχοι στην επιχείρηση. Η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων μιας επιχείρησης εξαρτάται από δύο κυρίως παράγοντες, την απόδοση του ενεργητικού και τον πολλαπλασιαστή μόχλευσης ή πολλαπλασιαστή ιδίων κεφαλαίων.

8.3.5 Αριθμοδείκτες Δαπανών Λειτουργίας

Οι δείκτες αυτοί παρέχουν ενδείξεις για την πολιτική που ακολουθεί η διοίκηση μιας επιχείρησης έναντι των διαφόρων δαπανών λειτουργίας της επιχείρησης.

Αριθμοδείκτης Καθαρών Κερδών προς τις αμοιβές των εργαζόμενων

Ο δείκτης αυτός δείχνει την έμμεση επίδραση που προκαλεί στα κέρδη μια αύξηση των αμοιβών των απασχολούμενων.

$$\text{Αριθμοδείκτης καθαρών Κερδών προς Αμοιβές εργαζομένων} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Αμοιβές Προσωπικού}}$$

Από τη διαχρονική παρακολούθηση του δείκτη αντλούνται πληροφορίες για την παραγωγικότητα του προσωπικού στο σύνολό του, για παράδειγμα μια ανοδική τάση του δείκτη μπορεί να οφείλεται στην αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού ή το αντίθετο.

Αριθμοδείκτης Παγίων προς μέσο όρο απασχολούμενων

$$\text{Αριθμοδείκτης παγίων προς το μόνιμο προσωπικό} = \frac{\text{Καθαρά πάγια}}{\text{Μόνιμο Προσωπικό}}$$

Ο δείκτης αυτός μετράει το κατά πόσο μια επιχείρηση είναι εντάσεως εργασίας ή εντάσεως κεφαλαίου. Ενώ είναι επιθυμητό αυτός ο δείκτης να εμφανίζει ανοδική πορεία, θα πρέπει να συνοδεύεται και από αύξηση της αξίας των πωλήσεων ανά απασχολούμενο/εργαζόμενο. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίνεται, όταν γίνονται συγκρίσεις μεταξύ επιχειρήσεων που εφαρμόζουν διαφορετική πολιτική αποσβέσεων.

Τέλος, καλό θα είναι να επισημανθούν δύο πολύ σημαντικοί περιορισμοί στην ανάλυση με τη χρήση αριθμοδεικτών. Οι δείκτες, για να είναι χρήσιμοι, θα πρέπει να αναλύονται για μια περίοδο πολλών ετών και να λαμβάνονται υπόψη όλοι οι σχετικοί παράγοντες και ιδιαίτεροι περιορισμοί στον υπολογισμό κάθε δείκτη. Ενώ δεν θα πρέπει να περιορίσουμε την εξέταση των δεικτών σε μικρά χρονικά διαστήματα, γιατί μια περίοδος ενός ή δύο ετών δεν μπορεί να είναι αντιπροσωπευτική της μακροπρόθεσμης απόδοσης μιας επιχείρησης.

Βιβλιογραφία / Αναφορές

- Garrison, R. & Noreen, E. (2003). «Χρηματοοικονομική Διοίκηση», Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Harrison, W.T., Horngren, C.T., & Thomas, W. (2015). “Financial Accounting, 10th Edition” εκδόσεις Πασχαλίδη.
- Ηρακλέους, Α. (2007). «Θεωρία Συνεργατικής Οργάνωσης» Έκδοση Παγκύπριας Συνεργατικής Τράπεζας ΛΤΔ, Λευκωσία 2007. Διαθέσιμο στο www.diktio-kapa.dos.gr/keimena/cooptheory.pdf
- Νιάρχος, Α.Ν. (1994). «Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων», Αθήνα – Πειραιάς: Εκδ. Σταμούλης.

Επιπλέον Βιβλιογραφία

- Κοντογεώργος, Α. (2008). «Διερεύνηση της εφαρμογής των συστημάτων ποιότητας από τις Αγροτικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις και η συμβολή αυτών στα οικονομικά τους μεγέθη». Διδακτορική Διατριβή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσ/νίκης.

- Ουσταπασίδης, Κ. & Κατσουλάκος, Ι. (1999). «*Εφαρμοσμένη Βιομηχανική, Οικονομική και Πολιτική*», Θεσσαλονίκη: Εκδ. Ζυγός.
- Σεργάκη, Π. (2004). “Οι Σχέσεις μεταξύ Μεγέθους, Αποδοτικότητας και Κινδύνου στις Βιομηχανικές Επιχειρήσεις με Πρόσθετη Εφαρμογή στις Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών”, Διδακτορική Διατριβή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσ/νικης.
- Τσαγκλάγκανος, Α.Α. (1996). “*Χρηματοδότηση και Αξιολόγηση Επενδύσεων*”, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αφοι Κυριακίδη.

Κεφάλαιο 9

Σύνοψη

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται οι εναλλακτικές μορφές αγροτικών συνεταιρισμών. Ξεκινώντας από την έννοια της συλλογικής επιχειρηματικότητας παρουσιάζονται οι ομάδες παραγωγών και οι συνεταιρισμοί νέας γενιάς. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στους συνεταιρισμούς νέας γενιάς που θεωρούνται ένα σύγχρονο μοντέλο οργάνωσης της αγροτικής συλλογικής επιχειρηματικότητας. Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται επίσης και η έννοια των αναγκαστικών συνεταιρισμών, που εμφανίζονται στην ελληνική επικράτεια ως μια διαφορετική προσέγγιση στη συλλογική επιχειρηματικότητα. Τέλος, γίνεται μια σύντομη αναφορά στις δυνατότητες που έχουν οι εναλλακτικές αυτές μορφές αγροτικών συνεταιρισμών για την επίτευξη αειφορικής ανάπτυξης.

9 Εναλλακτικές Μορφές Οργάνωσης των Αγροτικών Συνεταιρισμών

Ιστορικά, διαπιστώνεται ότι ο βασικός λόγος της ίδρυσης των πρώτων συνεταιριστικών οργάνωσεων ήταν η ικανοποίηση των βασικών αναγκών και της επιβίωσης των οικονομικά ασθενέστερων. Στη σύγχρονη, όμως, οικονομική και κοινωνική πραγματικότητα ζητούμενο δεν είναι η επιβίωση, αλλά η βελτίωση της οικονομικής θέσης των μικρότερων σε μέγεθος οικονομικών μονάδων και επιχειρήσεων, ιδιαίτερα του αγροτικού τομέα. Η προσπάθεια βελτίωσης της οικονομικής θέσης οδήγησε ορισμένους να αναζητήσουν και άλλες μορφές συνεργατικής επιχείρησης, η οποία ενδεχομένως θα τους εξυπηρετούσε από τη μια καλύτερα και από την άλλη θα μπορούσε να ξεπεράσει προβλήματα που είχαν εμφανιστεί στους παραδοσιακούς συνεταιρισμούς. Αφετηρία αυτών των προσπαθειών ήταν κυρίως ο περιορισμός του ρόλου της γεωργίας και η αναβάθμιση του ρόλου των υπηρεσιών, το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η ανάγκη συγκρότησης μεγαλύτερων εταιρειών, η έντονη απαίτηση για ευρεία διακίνηση αγαθών και υπηρεσιών κ.λπ.

9.1 Συλλογική Επιχειρηματικότητα

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί αποτελούν μια σημαντική κατηγορία συλλογικής επιχειρηματικότητας. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, «συλλογική επιχειρηματικότητα» είναι η συνέργεια μιας ομάδας ατόμων με σκοπό, χρησιμοποιώντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους διαθέσιμους πόρους, να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες, για να επιτύχει τους στόχους των συμμετεχόντων (Yan & Sorenson, 2003). Ο Cook et al. (2008) αναφέρει για τη συλλογική επιχειρηματικότητα: «...*Συλλογική επιχειρηματικότητα είναι η συλλογική διαδικασία, μέσω της οποίας οι πελάτες-επενδυτές ή οι προμηθευτές-επενδυτές, σχεδιάζουν, χρηματοδοτούν και ιδρύουν μια επιχειρηματική μορφή συλλογικής δράσης, η οποία αποσκοπεί στην κατάκτηση κερδών από περιρροές του ενός κρίκου της αλυσίδας παραγωγής και εμπορίας τροφίμων και ποτών. Η μορφή αυτή αποτελεί ιστορική εξέλιξη προηγούμενων συλλογικών σχημάτων*».

Μια κατηγορία της συλλογικής επιχειρηματικότητας είναι η «συνεταιριστική επιχειρηματικότητα». Η μελέτη της συνεταιριστικής επιχειρηματικότητας είναι πολύ σημαντική, γιατί βοηθάει στην αναβάθμιση όχι μόνο του κοινωνικό-οικονομικού επιπέδου των μελών των συνεταιρισμών αλλά και των τοπικών κοινοτήτων στις οποίες δραστηριοποιούνται (Σεργάκη & Ηλιόπουλος, 2010). Η συνεταιριστική επιχειρηματικότητα – με βάση το διάγραμμα που ακολουθεί- περιλαμβάνει αμυντικές και επιθετικές στρατηγικές:

- Η **αμυντική συνεταιριστική επιχειρηματικότητα** εφαρμόζεται κυρίως στους παραδοσιακούς αγροτικούς συνεταιρισμούς. Κύριος στόχος αποτελεί η εξασφάλιση ή η βελτίωση του αγροτικού εισοδήματος των μελών, στο επίπεδο της αγροτικής τους εκμετάλλευσης.
- Η **επιθετική συνεταιριστική επιχειρηματικότητα** εφαρμόζεται σε καινοτόμα μοντέλα αγροτικών συνεταιρισμών. Αυτά τα μοντέλα δεν ενδιαφέρονται μόνο για τη βελτίωση των αγροτικών εισοδημάτων των μελών στο επίπεδο της αγροτικής τους εκμετάλλευσης, αλλά έχουν και έναν δεύτερο στόχο στρατηγικής σημασίας για την επιβίωση των συνεταιρισμών και των μελών τους: να εμπλακούν πιο δυναμικά με τα κανάλια διανομής των τροφίμων, προκειμένου να αποσπάσουν κέρδη από άλλους (πλην της πρωτογενούς παραγωγής) κρίκους της αλυσίδας παραγωγής και εμπορίας τροφίμων και ποτών (Σεργάκη & Ηλιόπουλος, 2010).



Σχήμα 9.1: Είδη επιχειρηματικότητας. *Πηγή:* Βασισμένο στους Σεργάκη & Ηλιόπουλος, 2010.

Η συνεταιριστική επιχειρηματικότητα εμφανίζεται σε ποικίλα οργανωτικά/ιδιοκτησιακά μοντέλα. Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που υιοθετεί ο κάθε αγροτικός συνεταιρισμός, κατατάσσεται σε διαφορετική κατηγορία. Στη συνέχεια (Σχήμα 9.2) αναπτύσσεται τυπολογία διακριτών μοντέλων συνεταιριστικής επιχειρηματικότητας, στην οποία η δομή του παραδοσιακού συνεταιρισμού και η δομή της ανταγωνιστικής ιδιωτικής επιχείρησης αποτελούν τους ακραίους πόλους.

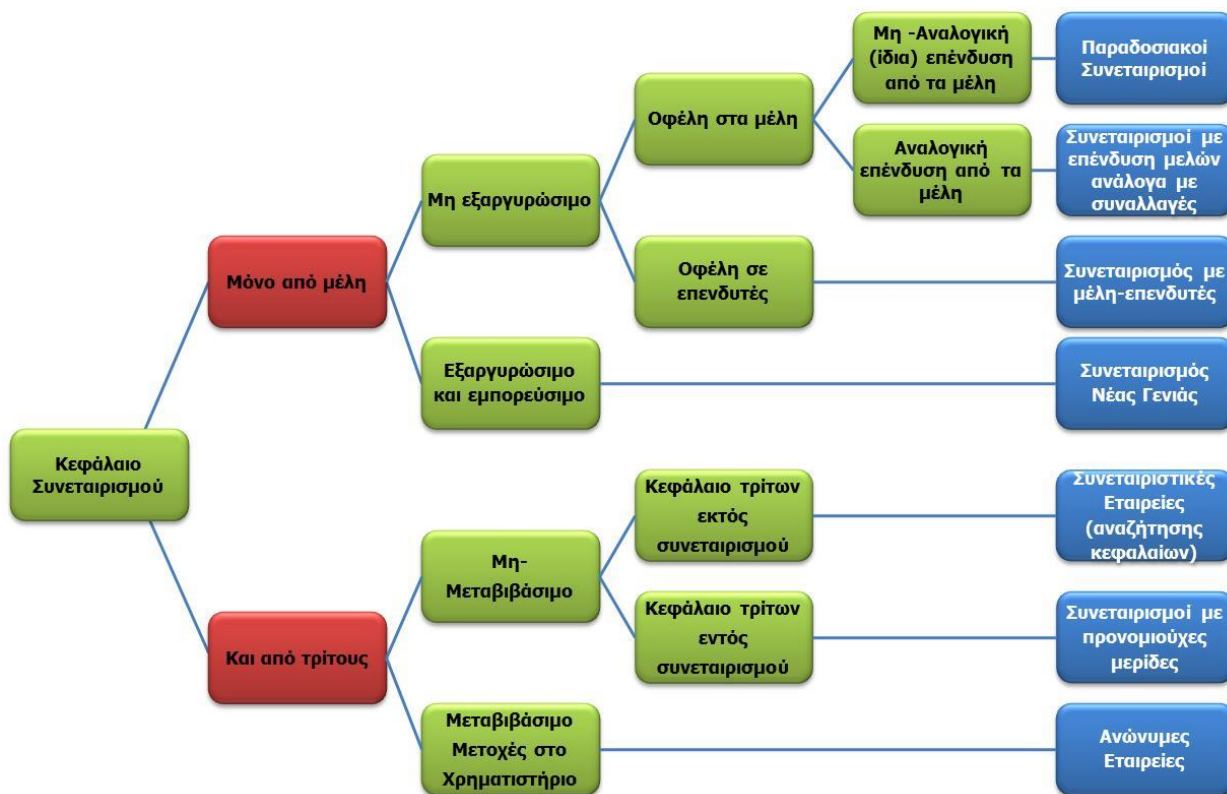
Με βάση το Σχήμα 9.2 οι εναλλακτικές μορφές συνεργασίας ή συνεταιριστικής επιχειρηματικότητας, χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες ανάλογα με την προέλευση του κεφαλαίου:

Όταν το κεφάλαιο προέρχεται μόνο από τα μέλη, έχουμε:

- τους παραδοσιακούς συνεταιρισμούς,
- τους συνεταιρισμούς με επένδυση των μελών ανάλογα με τις συναλλαγές τους,
- τους συνεταιρισμούς με μέλη-επενδυτές,
- τους συνεταιρισμούς νέας γενιάς, οι οποίοι είναι αρκετά δημοφιλείς σε παγκόσμιο επίπεδο.

Όταν το κεφάλαιο προέρχεται από μέλη και από τρίτους, έχουμε:

- τις συνεταιριστικές εταιρείες,
- τους συνεταιρισμούς με προνομιούχες μερίδες και, τέλος,
- τις ανώνυμες εταιρείες.



Σχήμα 9.2: Εναλλακτικά συνεταιριστικά μοντέλα βάσει της ιδιοκτησιακής δομής τους. **Πηγή:** Βασισμένο στους Chaddad και Cook (2004).

Στη συνέχεια θα περιγραφούν συνοπτικά τα κύρια χαρακτηριστικά των διαφορετικών μορφών συνεταιρισμών δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στα χαρακτηριστικά των παραδοσιακών συνεταιρισμών και των συνεταιρισμών νέας γενιάς, για να τονιστούν οι διαφορές τους (Chaddad & Cook, 2004).

Συνεταιρισμοί με μέλη-επενδυτές: Το κάθε μέλος μπορεί να επενδύσει μέρος των χρημάτων του αγοράζοντας επιπλέον συνεταιριστικές μερίδες από τον συνεταιρισμό.

Συνεταιρισμοί με επένδυση των μελών ανάλογα με τις συναλλαγές τους: Το κάθε μέλος μπορεί να επενδύσει επιπλέον χρήματα στον συνεταιρισμό. Το ύψος των χρημάτων που έχει το δικαίωμα να επενδύσει, είναι ανάλογο με το ύψος των συναλλαγών του με τον συνεταιρισμό.

Συνεταιριστικές εταιρείες (ΣΕ): Πρόκειται για εταιρείες των οποίων τουλάχιστον το 50% του κεφαλαίου ανήκει σε κάποια κατηγορία συνεταιριστικής οργάνωσης ή συνεταιριστικής εταιρείας.

Συνεταιρισμοί με προνομιούχες μερίδες: Πρόκειται για συνεταιρισμούς όπου τα μέλη εκτός από τις κοινές συνεταιριστικές μερίδες μπορούν να αγοράσουν επιπλέον μερίδες, που ονομάζονται προνομιούχες. Αυτές οι μερίδες δεν συνδέονται, ωστόσο, με επιπλέον δικαιώματα ψήφων κατά τη διάρκεια των συνελεύσεων. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε πιο αναλυτικά δύο από τα προαναφερθέντα μοντέλα, τον παραδοσιακό συνεταιρισμό και τον συνεταιρισμό νέας γενιάς (Σεργάκη & Ηλιόπουλος, 2010).

Ο Παραδοσιακός Συνεταιρισμός (ΠΣ)

Στην Ελλάδα εφαρμόζεται κυρίως το παραδοσιακό μοντέλο συνεταιρισμού, του οποίου τα βασικά χαρακτηριστικά είναι τα ακόλουθα:

- Η ιδιοκτησία, όπως και ο έλεγχος του συνεταιρισμού, ανήκει στους παραγωγούς-μέλη.
- Ελεύθερη συμμετοχή στον συνεταιρισμό από όποιον θέλει να γίνει μέλος του με την αγορά μιας συνεταιριστικής μερίδας.
- Καταβολή ενός ελάχιστου συνεταιριστικού κεφαλαίου (συνεταιριστική μερίδα) από τους υποψηφίους που επιθυμούν να γίνουν μέλη του συνεταιρισμού.

- Το μεγαλύτερο μέρος των κεφαλαίων κίνησης προέρχεται από το συνεταιριστικό κεφάλαιο καθώς και από τις παρακρατήσεις που γίνονται όταν τα μέλη συναλλάσσονται με τον συνεταιρισμό.
- Επικρατεί το σύστημα «ένα μέλος-μία ψήφος» για τις αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης.
- Ισχύει κοινοκτημοσύνη ανάμεσα στα μέλη του συνεταιρισμού (μη ξεκάθαρα ορισμένα δικαιώματα ιδιοκτησίας των μελών).
- Μη μεταβιβάσιμες και μη εμπορεύσιμες συνεταιριστικές μερίδες.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά κατατάσσουν τους ελληνικούς αγροτικούς συνεταιρισμούς στην αμυντική συνεταιριστική επιχειρηματικότητα. Τα σημαντικότερα προβλήματα αυτού του μοντέλου σχετίζονται κυρίως με την οργάνωση, το μέγεθος, τη χρηματοοικονομική κατάσταση, τις υποδομές, τις σχέσεις των μελών με τη διοίκηση, τη χαμηλή εξωστρέφεια, την ελλιπή συνεργασία με το λιανεμπόριο και τον χαμηλό δείκτη καινοτομικής συμπεριφοράς (Sergaki & Semos, 2006). Αυτά τα προβλήματα έχουν άμεσο αντίκτυπο όχι μόνο στην ανταγωνιστικότητα των συνεταιρισμών αλλά και στην ανάπτυξη της υπαίθρου, καθώς περιορίζουν την οικονομική βιωσιμότητα αυτών των περιοχών. Για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων έχουν προταθεί οι εναλλακτικές μορφές συλλογικής επιχειρηματικότητας όπως οι Συνεταιρισμοί Νέας Γενιάς.

Ο Συνεταιρισμός Νέας Γενιάς (ΣΝΓ)

Ο Συνεταιρισμός Νέας Γενιάς (ΣΝΓ) είναι μια καθετοποιημένη συλλογική επιχείρηση των παραγωγών που δραστηριοποιείται στον κλάδο των τροφίμων. Μέσω της συνεργασίας οι παραγωγοί καταφέρνουν να αυξήσουν την προστιθέμενη αξία των προϊόντων τους και κατά συνέπεια το εισόδημά τους. Για να το πετύχουν, προσαρμόζουν τα βασικά οργανωτικά χαρακτηριστικά του Παραδοσιακού Συνεταιρισμού σε εκείνα των ιδιωτικών Επιχειρήσεων (IOF). Οι σχέσεις του μέλους με τον συνεταιρισμό είναι αυστηρά καθορισμένες και κάθε απόκλιση συνεπάγεται συνέπειες. Τα στοιχεία της αλληλεγγύης, της αλληλοβοήθειας, υπευθυνότητας, της κατανόησης κ.λπ. περιορίζονται και στη θέση τους υπεισέρχονται κανόνες, όπως ακολούθως (Benos et al., 2015· Schank & Fulton, 2005· Ηλιόπουλος, 2004· Παπαγεωργίου, 2007):

Παράδοση Προϊόντων: Ο συνεταιρισμός νέας γενιάς δεν αφήνει στην προαίρεση των μελών να προσκομίσουν ή όχι το προϊόν, αλλά δεσμεύει τα μέλη να προσκομίσουν την ποσότητα για την οποία συμφώνησαν, διαφορετικά υποχρεούνται να καταβάλουν στον συνεταιρισμό τις δαπάνες στις οποίες θα υποβληθεί να προμηθευτεί τις ποσότητες αυτές από την ελεύθερη αγορά.

Μερίδες ανάλογα με την ποσότητα: Το αναγκαίο κεφάλαιο για τις επενδύσεις καταβάλλεται εξ ολοκλήρου από τα μέλη, κατανεμημένο μεταξύ των μελών ανάλογα με την ποσότητα την οποία δικαιούται κάθε μέλος να παραδώσει για μεταποίηση και διάθεση (delivery right). Έτσι, κάθε μέλος συμμετέχει στο επενδυμένο κεφάλαιο κατά το ποσοστό χρήσης της επένδυσης, οπότε το πρόσθετο όφελος που απολαμβάνει προέρχεται από τη συλλογικότητα της ενέργειας.

Διαπραγματεύσιμες και προνομιούχες μερίδες: Με τις διαπραγματεύσιμες μερίδες οι συνεταιρισμοί νέας γενιάς υπόκεινται σε μια διαρκή αποτίμηση από την αγορά, η οποία δεν είναι κατ' ανάγκη ταυτόσημη με τη λογιστική αποτίμηση, διότι περιλαμβάνει και τις προσδοκίες των αγοραστών και των πωλητών. Στην περίπτωση αυτή δεν υπάρχει θέμα προσδιορισμού της τιμής της μερίδας κατά την αποχώρηση των μελών, αφού η τιμή της μερίδας διαμορφώνεται στην αγορά.

Απόδοση σχεδόν του συνόλου του πλεονάσματος στα μέλη: Σε αρκετές περιπτώσεις συνεταιρισμών νέας γενιάς το ενδιαφέρον για την τοπική κοινότητα είναι περιορισμένο στα επίπεδα που εμφανίζεται και στις ιδιωτικές επιχειρήσεις κεφαλαίου.

Τα σημαντικότερα οφέλη που έχουν τα μέλη των Συνεταιρισμών Νέας Γενιάς σχετίζονται κυρίως με την οργανωτική δομή και τη στρατηγική που ακολουθούν. Μερικά σημαντικά χαρακτηριστικά τους σε σχέση με έναν παραδοσιακό συνεταιρισμό είναι το μειωμένο κόστος λειτουργίας, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, και η μεγαλύτερη ενδο-εταιρική αποτελεσματικότητα. Επίσης, εξαιτίας του υψηλού αρχικού κεφαλαίου που καταθέτουν τα μέλη έχουν μεγαλύτερη ευελιξία στη χρηματοδότηση επενδύσεων και στην εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής που θα τους βοηθήσει να κινηθούν με περισσότερες αξιώσεις στην ανταγωνιστική αγορά. Τέλος, μπορούν να πετύχουν μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας και ισχυρότερη διαπραγματευτική δύναμη. Ο Συνεταιρισμός Νέας Γενιάς έχει περισσότερες δεσμεύσεις για τα μέλη του σε σύγκριση με τον Παραδοσιακό Συνεταιρισμό (ΠΣ). Η μεγαλύτερη δέσμευση σχετίζεται με τη

χρήση συμβολαίων παράδοσης προϊόντος (delivery rights) που υπογράφουν όλοι οι παραγωγοί με τον συνεταιρισμό. Για τους παραγωγούς, η συμφωνία παράδοσης προϊόντος (delivery contracts) τους προσφέρει μια εξασφαλισμένη αγορά για το προϊόν τους και τους επιτρέπει να προγραμματίσουν καλύτερα την παραγωγή τους. Σ' αυτά τα συμβόλαια υπάρχουν ρήτρες που δεσμεύουν τόσο τον παραγωγό όσο και τον συνεταιρισμό σε περίπτωση μονομερούς αθέτησης των συμφωνηθέντων όρων. Εξαιτίας των δεσμεύσεων που αναλαμβάνουν τόσο τα μέλη όσο και ο συνεταιρισμός, μειώνεται η πιθανή καιροσκοπική συμπεριφορά των μελών ή/και του συνεταιρισμού και εξασφαλίζεται μια συγκεκριμένη ποιότητα για τα προϊόντα που διακινούνται στον συνεταιρισμό.

Στον παρακάτω πίνακα επιχειρείται μια σύντομη παρουσίαση των διαφορών μεταξύ των παραδοσιακών συνεταιρισμών και των συνεταιρισμών νέας γενιάς, με βάση τις συνεταιριστικές αρχές.

| Συνεταιριστικές Αρχές | Συνεταιριστική Οργάνωση (παραδοσιακής μορφής) | Συνεταιρισμός Νέας Γενιάς |
|---|---|--|
| Εθελοντική και ανοικτή συμμετοχή. | ΝΑΙ | Η ιδιότητα του μέλους περιορίζεται μόνο σε εκείνους που αγόρασαν τις μετοχές δικαιωμάτων παράδοσης |
| Δημοκρατικός έλεγχος των Μελών. | ΝΑΙ | ΝΑΙ |
| Οικονομική συμμετοχή των μελών. | ΝΑΙ | Τα κέρδη μοιράζονται στα μέλη σύμφωνα με τα δικαιώματα παράδοσης που κατέχουν. |
| Αυτονομία και ανεξαρτησία. | ΝΑΙ | ΝΑΙ |
| Εκπαίδευση, κατάρτιση και πληροφόρηση. | ΝΑΙ | ΝΑΙ |
| Συνεργασία μεταξύ συνεργατικών οργάνωσεων. | ΝΑΙ | ΝΑΙ |
| Ενδιαφέρον για την Κοινότητα. | ΝΑΙ | Σε επίπεδα ιδιωτικών επιχειρήσεων |

Πίνακας 9.1: Η Εφαρμογή των Συνεταιριστικών Αρχών στους Συνεταιρισμούς Νέας Γενιάς (Βασισμένο στον Ηρακλέους, 2007)

Τέτοιες Εναλλακτικές Μορφές Συλλογικής Οργάνωσης (ΕΜΣΟ) όπως αυτές που παρουσιάστηκαν, έχουν υιοθετηθεί σε πολλές χώρες με αναπτυγμένο αγροτικό τομέα (π.χ. ΗΠΑ, Καναδά, Αυστραλία, Ολλανδία, Δανία). Στη χώρα μας, οι αγροτικοί συνεταιρισμοί (ΑΣ) ακολουθούσαν το μοντέλο των ΠΣ μέχρι τις αρχές του 2000. Η ψήφιση του νόμου 281/2000 για τη μεταρρύθμιση των ΑΣ έδωσε ουσιαστικά τη δυνατότητα στα μέλη – ιδιοκτήτες να καθορίσουν οι ίδιοι, μέσω του Καταστατικού τους, την οργάνωση και επιχειρηματική κατεύθυνση του ΑΣ τους. Το νέο θεσμικό πλαίσιο (Νόμος 4015/2011) παρέχει μεγάλη ευελιξία, καθώς – χωρίς να υποχρεώνει - επιτρέπει στα μέλη να υιοθετήσουν σχεδόν όλα τα χαρακτηριστικά των ΕΜΣΟ. Τα μόνα χαρακτηριστικά που έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα (από τη νομοθεσία), αφορούν στην αγορά των υποχρεωτικών μερίδων για την είσοδο των μελών, καθώς και στην παρακράτηση από τα πλεονάσματα για τον σχηματισμό τακτικού αποθεματικού. Στη συνέχεια, αναλύονται οι σημαντικότερες διαφορές μεταξύ των ΠΣ και των ΣΝΓ.

Κύριες διαφορές μεταξύ ΠΣ και ΣΝΓ

Πρωταρχικός στόχος όλων των συνεταιρισμών είναι η ευημερία των μελών τους μέσω της βελτίωσης της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής θέσης τους και αναλύεται στους εξής επιμέρους σκοπούς:

- μεγιστοποίηση των ωφελειών του συνεταιρισμού, κυρίως μέσω της επίτευξης αφενός υψηλότερων τιμών και αφετέρου μεγαλύτερων ποσοτήτων πώλησης αγροτικών προϊόντων των μελών,
- ελαχιστοποίηση των δαπανών παραγωγής αλλά και προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών του συνεταιρισμού προς τα μέλη του,
- προσφορά περισσότερων και καλύτερων υπηρεσιών στα μέλη του συνεταιρισμού, πέραν της πίστης, όπως είναι η προμήθεια εφοδίων, η μεταποίηση και η διάθεση αγροτικών προϊόντων κλ.π.

Οι κύριοι μηχανισμοί επίτευξης αυτών των στόχων είναι η ισχυροποίηση της διαπραγματευτικής δύναμης του συνεταιρισμού και η επίτευξη των οικονομικών κλίμακας. Οι ΠΣ επιδιώκουν να εξασφαλίσουν την υλοποίηση αυτών των στόχων μέσω της μεγιστοποίησης του όγκου των προϊόντων που διαχειρίζονται, ενώ οι ΣΝΓ ενδιαφέρονται κυρίως να μεταποιήσουν τα προϊόντα τους, για να τα διαφοροποιήσουν και στη συνέχεια να τα διαχειριστούν με το υψηλότερο δυνατό όφελος για τα μέλη του συνεταιρισμού και για τον ίδιο τον συνεταιρισμό. Πέραν αυτής της κύριας διαφοράς υπάρχουν αρκετές ακόμη που σχετίζονται με τα παρακάτω θέματα:

A. Μέλη

Οι ΠΣ είναι ανοικτοί προς όλους ανεξαιρέτως τους παραγωγούς που επιθυμούν να γίνουν μέλη τους με στόχο να τους προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Αντίθετα, οι ΣΝΓ αποδέχονται ως μέλη έναν περιορισμένο αριθμό μελών, που πληροί συγκεκριμένες προϋποθέσεις.

Στους ΠΣ, επειδή τα μέλη δεν υπογράφουν συμβόλαια παράδοσης προϊόντος, μπορούν να σταματήσουν τις δεσμεύσεις τους με τον συνεταιρισμό τους και να επιστρέψουν αργότερα ως ενεργά μέλη χωρίς καμία απολύτως επίπτωση. Αντίθετα, στην περίπτωση των ΣΝΓ αυτό δεν είναι εφικτό, καθώς τα μέλη είναι δεσμευμένα να πραγματοποιούν ένα συγκεκριμένο όγκο συναλλαγών και με προκαθορισμένες ποιοτικές προδιαγραφές με τον συνεταιρισμό.

B. Συνεταιριστικές μερίδες

Στους ΣΝΓ κάθε μέλος του συνεταιρισμού μπορεί να αγοράσει τον αριθμό των μερίδων που θα του εξασφαλίσει και τα αντίστοιχα δικαιώματα παράδοσης προϊόντος (delivery rights) (δηλαδή δεν ισχύει η αρχή ένα μέλος- μία συνεταιριστική μερίδα). Κατά συνέπεια, στους ΣΝΓ ο αριθμός των συνεταιριστικών μερίδων διαφοροποιείται ανάλογα με την ποσότητα του προϊόντος που το συγκεκριμένο μέλος έχει δεσμευτεί να παραδώσει κάθε έτος στον συνεταιρισμό. Αντίθετα, στους ΠΣ τίθεται ως προϋπόθεση εγγραφής μια μικρή, ονομαστική συνεταιριστική μερίδα.

Στους ΣΝΓ, ανεξάρτητα από τον αριθμό μερίδων που αγοράζει κάθε μέλος του συνεταιρισμού, η αρχή της μιας ψήφου ανά μέλος εξακολουθεί να ισχύει, κατά την εκλογή του Διοικητικού Συμβουλίου και τη λήψη άλλων σημαντικών αποφάσεων. Συνεπώς, οι ΣΝΓ έχουν ενσωματώσει τα διαπραγματεύσιμα δικαιώματα παράδοσης (tradable delivery rights) στη δομή ιδιοκτησίας τους, αφήνοντας ακέραια σημαντικά χαρακτηριστικά των συνεταιρισμών, όπως τον έλεγχο και τη χρήση από τα μέλη του.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό των ΣΝΓ είναι η έκδοση προνομιούχων μετοχών. Οι προνομιούχες μετοχές δίνουν τη δυνατότητα σε όποιον θέλει να επενδύσει στον συνεταιρισμό και να συμμετάσχει στο όφελος που προκύπτει από την υπεραξία των μερίδων. Ωστόσο, οι κάτοχοι προνομιούχων μετοχών δεν έχουν δικαίωμα ψήφου.

Γ. Μεταβίβαση των συνεταιριστικών μερίδων

Στον ΠΣ η συνεταιριστική μερίδα που αγοράζει το υποψήφιο μέλος και το μετοχικό κεφάλαιο που συγκεντρώνεται μέσω των παρακρατήσεων πλεονάσματος μπορούν να εξαγοραστούν μόνο με την πώλησή τους πίσω στον συνεταιρισμό στην ονομαστική τους αξία.

Στους ΣΝΓ, οι συνεταιριστικές μερίδες είναι μεταβιβάσιμες και εμπορεύσιμες. Οι συνεταιριστικές μερίδες που συνδυάζονται με το δικαίωμα παράδοσης προϊόντος στον συνεταιρισμό, μπορεί να μεταπωληθούν σε άλλους παραγωγούς, για να έχουν πρόσβαση στις υπηρεσίες του συνεταιρισμού. Η μεταβίβαση μπορεί να πραγματοποιηθεί σε οποιαδήποτε τιμή συμφωνήσουν τα συμβαλλόμενα μέρη.

Δ. Παράδοση προϊόντος

Οι ΠΣ δέχονται:

- οποιαδήποτε ποσότητα προϊόντων τους τα παραδώσουν τα μέλη ή
- απαιτούν από τα μέλη να παραδώσουν οτιδήποτε παράγουν ή οτιδήποτε παράγεται σε μια καθορισμένη γεωργική έκταση.

Και στις δύο περιπτώσεις, ο συνεταιρισμός προσπαθεί να διαπραγματευτεί την τιμή ενός προϊόντος που χαρακτηρίζεται από αβέβαιη και μεταβλητή ποσότητα προϊόντος. Στους ΣΝΓ κάθε μέλος έχει το δικαίωμα και την υποχρέωση να παραδώσει μια σταθερή ποσότητα προϊόντος κάθε έτος με συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά. Αυτό ισχύει, ανεξάρτητα αν το μέλος παράγει λίγο ως πολύ από αυτό το προϊόν σε ένα δε-

δομένο έτος. Η ικανοποίηση ενός ελλείμματος παραγωγής ή η διάθεση της πλεονασματικής παραγωγής είναι ευθύνη του παραγωγού- μέλους και όχι του συνεταιρισμού.

Τα βασικά πλεονεκτήματα των Συνεταιρισμών Νέας Γενιάς, με βάση τη μέχρι σήμερα εμπειρία, συνοψίζονται ως ακολούθως (Ηρακλέους, 2007):

- Έχουν αυξημένη αποδοτικότητα, επειδή στην πρωτογενή παραγωγή προστίθεται η επεξεργασία και έτσι τα παραγόμενα προϊόντα αποκτούν προστιθεμένη αξία, η οποία αποβαίνει προς όφελος του παραγωγού.
- Η δυνατότητα των μελών να ασκούν έλεγχο στον συνεταιρισμό δημιουργεί σταθερότητα στο επιχειρησιακό περιβάλλον με αποτέλεσμα να αυξάνεται η αποδοτικότητά της.
- Οι παραγωγοί, που έχουν θέση στην αγορά, μπορούν να διαχειριστούν προς όφελός τους την περαιτέρω επεξεργασία.
- Επειδή στη συμφωνία που υπογράφεται μεταξύ των παραγωγών και του συνεταιρισμού, καθορίζονται η ποιότητα και οι όροι παραγωγής των προϊόντων, διασφαλίζεται η καλή ποιότητα των τελικών προϊόντων και ικανοποιείται η αγορά.
- Η εμπορευσιμότητα των μετοχών δημιουργεί μια κεφαλαιακή βάση, η οποία προσελκύει άλλους δανειστές και επενδυτές.
- Η επιδίωξη του συνεταιρισμού να αυξήσει την ωφέλεια που παραχωρεί στους κατόχους των μετοχών προτίμησης, δημιουργεί ευνοϊκές προϋποθέσεις για αγροτική ανάπτυξη, για κοινοτικές επενδύσεις και για συνεχή ανανέωση και εκσυγχρονισμό.

Τα κυριότερα μειονεκτήματα των εταιρειών του τύπου αυτού είναι τα ακόλουθα:

- Για να μπορέσει να λειτουργήσει ένας Συνεταιρισμός Νέας Γενιάς, απαιτούνται μεγάλες επενδύσεις και συνεπώς σημαντικά κεφάλαια.
- Λειτουργούν με ψηλά επίπεδα κινδύνου και είναι δυνατό μια αποτυχία να επιφέρει σημαντικές οικονομικές επιπτώσεις στους επενδυτές.
- Η συνεχής προσπάθεια του συνεταιρισμού να μεγιστοποιήσει την πρόσθετη αξία των προϊόντων της πρωτογενούς παραγωγής, προϋποθέτει την τοποθέτηση σε επιχειρηματικά πόστα, όπως της διοίκησης και του μάρκετινγκ, προσώπων με πολλές ικανότητες, τα οποία όμως την επιβαρύνουν με σημαντικό κόστος.
- Η υψηλή ποιότητα των προϊόντων, που απαιτεί ο συνεταιρισμός από τους παραγωγούς μέλη της, και οι άλλοι αυστηροί όροι, που περιλαμβάνονται στη σύμβαση που υπογράφουν, δημιουργούν συχνά δυσaréσκεια στα μέλη.
- Η συνεργατική ταυτότητα υποβαθμίζεται και δίνεται το κατεξοχήν βάρος στην επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα.

Οι Συνεταιρισμοί Νέας Γενιάς εμφανίζονται όλο και πιο συχνά, καθώς οι παραγωγοί προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αξία που παράγεται και προστίθεται στα προϊόντα τους. Αν και οι ΣΝΓ συχνά απαιτούν μεγάλες αρχικές επενδύσεις εκ μέρους των μελών τους. Ωστόσο, αν και οι συνεταιρισμοί αυτοί διατηρούν τη θεμελιώδη αξία των συνεταιρισμών «ένα άτομο, μία ψήφος» έστω και με μικρές εξαιρέσεις, σύμφωνα πάντα με τις επιμέρους εθνικές νομοθεσίες, μοιάζουν περισσότερο με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις κεφαλαίου απ' ό,τι με τους παραδοσιακούς συνεταιρισμούς. Συνεπώς, οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία τους δεν είναι ίδιοι με τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία των παραδοσιακών συνεταιρισμών.

Σύμφωνα με την εργασία των Carlberg, et al. (2006) τρεις είναι οι βασικές συστάσεις σε πρόσωπα ή ομάδες που ασχολούνται με τους ΣΝΓ για τη σημασία των παραγόντων που επηρεάζουν την επιτυχία αυτής της μορφής συνεταιρισμών:

- Ο προγραμματισμός είναι υψίστης σημασίας. Πολλοί διευθυντές θεωρούν ότι κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας ενός ΣΝΓ είναι η οργάνωση και ο σχεδιασμός των επιχειρηματικών σχεδίων του.
- Πειθαρχία στα έξοδα και τις λειτουργικές δαπάνες. Προσπάθειες θα πρέπει να γίνονται από τη διοίκηση ενός ΣΝΓ να κρατούν τις λειτουργικές δαπάνες σε χαμηλά επίπεδα, ενώ εξίσου σημαντική είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους χρηματοδότησης.

- Κάθε επιχείρηση είναι ξεχωριστή. Συνεπώς, λύσεις που είχαν αποτέλεσμα σε έναν ΣΝΓ (ή γενικότερα έναν συνεταιρισμό ή μια επιχείρηση) μπορεί να μην ενδείκνυται και ό,τι θεωρείται σημαντικό και καθοριστικό για την επιτυχία μιας επιχειρηματικής προσπάθειας ποικίλλει ανάλογα με την περίπτωση και το γενικότερο περιβάλλον λειτουργίας της επιχείρησης ή του συνεταιρισμού.

Κλείνοντας την ενότητα, καλό θα είναι να αναφερθεί ότι οι συνεταιρισμοί που βασίζονται στους κανόνες των «συνεταιρισμών νέας γενιάς» εμπεριέχουν στοιχεία, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν για την αντιμετώπιση προβλημάτων, που απορρέουν από τη σύγχρονη οικονομική και κοινωνική πραγματικότητα. Η διεθνοποίηση της οικονομίας, που ισχυροποίησε τη θέση της μεγάλης επιχείρησης, το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η συρρίκνωση του γεωργικού τομέα και η επέκταση του τομέα των υπηρεσιών, η ελευθερία στη διακίνηση κεφαλαίων, αγαθών και υπηρεσιών κ.λπ. δημιουργούν μεγάλες δυσκολίες στους συνεταιρισμούς. Η προσέγγιση των συνεταιρισμών νέας γενιάς θα μπορούσε να είναι χρήσιμη σε πολλές συλλογικές προσπάθειες για νέες καλλιέργειες που επιχειρούνται τα τελευταία χρόνια στη χώρα και να βοηθήσει τους παραγωγούς αυτούς να στραφούν στις αγορές, ώστε να κερδίσουν μεγαλύτερο μέρος της αξίας που δημιουργούν τα προϊόντα τους κατά μήκος της αλυσίδας διάθεσής τους. Οι συνεταιρισμοί νέας γενιάς θα μπορούσαν να επιτύχουν, σύμφωνα με τον Παπαγεωργίου (2007), στην Ελλάδα για τους εξής λόγους:

- Η συμμετοχή κάθε μέλους στο επενδύόμενο κεφάλαιο θα καταστήσει τα μέλη περισσότερο υπεύθυνα και με πιο ενεργή συμμετοχή.
- Η αυστηρή σύμβαση παράδοσης των ποσοτήτων, για τις οποίες το μέλος έχει δεσμευτεί, θα τον καταστήσει καλύτερο παραγωγό.
- Η απόδοση σχεδόν του συνόλου του πλεονάσματος στα μέλη καθιστά με άμεσο τρόπο εμφανή τα αποτελέσματα του συνεταιρισμού.
- Η πιθανή ανατίμηση των διαπραγματεύσιμων μεριδίων αποτελεί επιπλέον κίνητρο για την έμπρακτη μέριμνα των μελών για την οικονομική επιτυχία του συνεταιρισμού.
- Τα μέλη ενός συνεταιρισμού νέας γενιάς δε θα αποδέχονται κομματικές ή άλλες παρεμβάσεις από εξωτερικούς παράγοντες για λόγους προσωπικού συμφέροντος και μόνο.

9.2. Εναλλακτικές Μορφές Συλλογικής Επιχειρηματικότητας και Αειφορική Ανάπτυξη

Οι συνεταιρισμοί, ως οργανώσεις βασισμένες στα μέλη τους, έχουν τις ρίζες τους στην ύπαιθρο και αποτελούν ένα εξαιρετικό παράδειγμα εταιρικής μορφής που μπορεί να εξυπηρετεί ταυτόχρονα, κοινωνικούς, επιχειρηματικούς και περιβαλλοντικούς στόχους με τρόπο αλληλοενισχυτικό. Ο Connell (1999: 19) αναγνωρίζοντας αυτό το χαρακτηριστικό, αναφέρει γενικότερα για τη συλλογική επιχειρηματικότητα: «Η συλλογική επιχειρηματικότητα συνδυάζει το επιχειρηματικό ρίσκο και τη χρηματική επένδυση με τις κοινωνικές αξίες της συλλογικής δράσης. Είναι ένα γεγονός που λαμβάνει χώρα, όταν η συλλογική δράση αποσκοπεί στη βελτίωση των οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών μιας τοπικής κοινωνίας μέσω του μετασχηματισμού των κοινωνικών συνηθειών, αξιών και δικτύων για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών από μια επιχείρηση».

Η κοινωνική συμβολή των συνεταιρισμών έγκειται σε πολλαπλά στοιχεία. Καταρχήν ενισχύεται ο κοινωνικός ιστός της τοπικής κοινωνίας, επειδή δημιουργούνται οι προϋποθέσεις συγκράτησης του πληθυσμού στις εστίες του. Επίσης, προστατεύονται οι ιδιαιτερότητες και προβάλλεται η πολιτισμική κληρονομιά μιας περιοχής (Γιδαράκου, 2006). Οι χρήστες των υπηρεσιών ενός συνεταιρισμού, είτε είναι παραγωγοί, καταναλωτές ή εργαζόμενοι, τείνουν να είναι σταθεροί από γεωγραφική άποψη. Αυτές οι ισχυρές τοπικές ρίζες αποτελούν σημαντικό κίνητρο για την αναβάθμιση των αγροτικών περιοχών, ιδιαίτερα των φτωχότερων περιφερειών, συντελώντας στην άμβλυνση των δυσμενών επιπτώσεων της διεθνούς οικονομικής κρίσης σε αυτές τις περιοχές.

Η επιχειρηματική/οικονομική συμβολή των συνεταιρισμών έγκειται στη διατήρηση των τοπικών θέσεων απασχόλησης, στην παροχή τοπικών υπηρεσιών σε ένα πλαίσιο οικονομικής παγκοσμιοποίησης και στην αξιοποίηση των τοπικών πόρων. Ιδιαίτερη σημασία, ωστόσο, έχει η συμβολή του συνεταιρισμού στην αύξηση του ανταγωνισμού προς όφελος του καταναλωτή και του παραγωγού. Το τελευταίο συμβαίνει, επειδή σύμφωνα με τη νεοκλασική οικονομική θεωρία του τέλει ανταγωνισμού, στην οποία στηρίζεται και η οικονομική θεμελίωση των συνεταιρισμών, οι συνεταιρισμοί βοηθούν με την επιχειρηματική τους δραστηριότητα

στην προσέγγιση συνθηκών τέλειου ανταγωνισμού στις αγορές στις οποίες λειτουργούν (Κολλέρης, 1995· Thordarson, 1991).

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί είναι σε θέση να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην προστασία του περιβάλλοντος με την παράλληλη διασφάλιση των εισοδημάτων των παραγωγών. Επιπρόσθετα, η ταυτόχρονη επίτευξη οικονομικής ανάπτυξης, προστασίας του περιβάλλοντος και εξασφάλισης της κοινωνικής ισότητας δημιουργεί νέες ευκαιρίες ανάπτυξης και ενδυνάμωσης των αγροτικών συνεταιρισμών, μετατρέποντάς τους σε φορείς αειφορικής ανάπτυξης της υπαίθρου.

Στον Πίνακα 9.2 συνοψίζονται τα κύρια χαρακτηριστικά των τεσσάρων βασικών εναλλακτικών μορφών συλλογικής επιχειρηματικότητας, των παραδοσιακών συνεταιρισμών (ΠΣ), των συνεταιρισμών νέας γενιάς (ΣΝΓ), των συνεταιριστικών εταιρειών και των ιδιωτικών εταιρειών βάσει των τριών πυλώνων αειφορικής ανάπτυξης:

- της οικονομικής ανάπτυξης,
- της προστασίας του περιβάλλοντος και
- της κοινωνικής ισότητας.

| | Παραδοσιακοί Συνεταιρισμοί | Συνεταιρισμοί Νέας Γενιάς | Συνεταιριστικές Εταιρείες | Ιδιωτικές Εταιρείες |
|------------------------------------|---|---|---|---|
| Οικονομική Ανάπτυξη | + | ++ | ++ | ++ |
| | - Περιορισμένο κεφάλαιο για επενδύσεις | - Δυνατότητα συγκέντρωσης κεφαλαίου - Οικονομικές αποτελεσματικότητες στην παραγωγή και μεταποίηση | - Δυνατότητα συγκέντρωσης κεφαλαίου - Οικονομικές αποτελεσματικότητες στην παραγωγή και μεταποίηση | - Δυνατότητα συγκέντρωσης κεφαλαίου - Οικονομικές αποτελεσματικότητες στην παραγωγή και μεταποίηση |
| Προστασία του Περιβάλλοντος | ++ | ++ | ++ | + |
| | - Εξωτερικότητες | - Έμμεση εσωτερικευση εξωτερικότητων με τη συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας | - Έμμεση εσωτερικευση εξωτερικότητων με τη συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας | - Εξωτερικότητες |
| Κοινωνική Ισότητα | ++ | ++ | + | + |
| | - Ένα μέλος μια ψήφος - Δεν υπάρχει δυνατότητα συμμετοχής της τοπικής κοινωνίας στο κεφάλαιο | - Ένα μέλος μια ψήφος - Συμμετοχή τοπικής κοινωνίας στο κεφάλαιο | - Ψήφοι ανάλογα με τη συμμετοχή στο κεφάλαιο - Συμμετοχή τοπικής κοινωνίας στο κεφάλαιο | - Ψήφοι ανάλογα με τη συμμετοχή στο κεφάλαιο - Συμμετοχή τοπικής κοινωνίας στο κεφάλαιο |

Πίνακας 9.2: Εναλλακτικές μορφές συλλογικής επιχειρηματικότητας και πυλώνες αειφορικής ανάπτυξης.

Στον πυλώνα της οικονομικής ανάπτυξης, οι ΠΣ δεν παρέχουν τις δυνατότητες συγκέντρωσης κεφαλαίου που προσφέρουν οι υπόλοιπες μορφές συλλογικής επιχειρηματικότητας και δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν οικονομικές αποτελεσματικότητες στην παραγωγή και τη μεταποίηση, αφού είναι αναγκασμένοι να είναι οι τελικοί αποδέκτες οποιασδήποτε ποσότητας και ποιότητας προϊόντος επιλέξουν οι παραγωγοί.

Στον πυλώνα της προστασίας του περιβάλλοντος, θεωρείται ότι η ευρεία συμμετοχή του αγροτικού πληθυσμού στους ΠΣ, στους ΣΝΓ και στις ΣΕ δημιουργεί μια σημαντική προϋπόθεση, χωρίς απαραίτητα να αποτελεί και εγγύηση, για την προστασία του τοπικού περιβάλλοντος.

Τέλος, στον πυλώνα της κοινωνικής ισότητας, βασική θεωρείται η δημοκρατική αρχή «ένα μέλος-μια ψήφος» που εφαρμόζουν στη λειτουργία τους τόσο οι ΠΣ όσο και οι ΣΝΓ, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες ΕΜ-ΣΕ. Στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν τα χαρακτηριστικά των ομάδων παραγωγών και των αναγκαστικών συνεταιρισμών ως δύο μοντέλα συλλογικών οργανώσεων που υπάρχουν στην Ελλάδα.

9.3 Ομάδες Παραγωγών

Η Ευρωπαϊκή Κοινότητα, με δεδομένο ότι οι γεωργοί αναλαμβάνουν συλλογικές δραστηριότητες με διάφορες μορφές και όχι αποκλειστικά με τη μορφή του συνεταιρισμού, χρησιμοποιεί τον όρο «Ομάδα Παραγωγών» (Producer Organizations), για να συμπεριλάβει κάθε νομική μορφή συλλογικής δράσης. Στην Ευρώπη τη με-

γάλη πλειοψηφία των ομάδων παραγωγών αποτέλεσαν οι συνεταιρισμοί. Με βάση τη σύνδεση μεταξύ των ΕΜΣΟ και της αειφορικής ανάπτυξης, που παρουσιάστηκε στον Πίνακα 9.1, και τη δυσμενή τους θέση στην εφοδιαστική αλυσίδα τροφίμων, είναι εύκολο να συμπεράνει κανείς τους λόγους που οδήγησαν την Κοινή Αγροτική Πολιτική (ΚΑΠ) στη στήριξη του θεσμού των ομάδων παραγωγών.

Ομάδα Παραγωγών (ΟΠ) είναι κάθε ένωση παραγωγών αγροτικών προϊόντων (συνήθως μίας περιοχής) που έχει ως αντικείμενο δραστηριότητας ένα συγκεκριμένο αγροτικό προϊόν ή μια ομάδα ομοειδών αγροτικών προϊόντων. Η ομάδα παραγωγών έχει ένα εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας (καταστατικό) και λειτουργεί με σαφείς κανόνες παραγωγής και εμπορίας των προϊόντων που παράγει.

Οι Ομάδες Παραγωγών (ΟΠ) ως θεσμικό πλαίσιο εμφανίστηκαν για πρώτη φορά στην Ελλάδα το 1981, με την έναρξη της εφαρμογής του κοινοτικού δικαίου, μετά την ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Οι πρώτες ομάδες παραγωγών αφορούσαν στα αλιεύματα (Κανονισμός 2141/1970), στον λυκίσκο (Κανονισμός 1996/71), στα οπωροκηπευτικά (Κανονισμός 1035/72) και στους μεταξοσκώληκες (Κανονισμός 707/76). Οι ΟΠ καθιερώθηκαν αρχικά ως παρεμβατικοί φορείς κυρίως για την αξιοποίηση των κοινοτικών πόρων, (είτε ως κίνητρο σύστασης είτε ως κίνητρο για την υλοποίηση του μέτρου της απόσυρσης). Σαν ΟΠ αναγνωρίστηκαν κατ' αρχήν Συνεταιριστικές Οργανώσεις, αφού αυτές αποτελούσαν την κατεξοχήν μορφή οικονομικής οργάνωσης των παραγωγών.

Σήμερα, σύμφωνα με τον Νόμο 4015/11 για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς, η διαδικασία αναγνώρισης μιας ομάδας παραγωγών είναι η ακόλουθη:

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη σύσταση μιας Ομάδας Παραγωγών αποτελεί η σύνταξη καταστατικού και η υπογραφή του από 20 τουλάχιστον φυσικά πρόσωπα, τα οποία συγκεντρώνουν τις προϋποθέσεις του προηγούμενου νόμου για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς (Νόμος 2810/2000). Αφού εγκριθεί το καταστατικό από το Ειρηνοδικείο της έδρας της Ομάδας Παραγωγών, υποβάλλεται και αίτηση αναγνώρισης στη Διεύθυνση Γεωργίας της Περιφέρειας της οποίας έχει την έδρα της.

Στη συνέχεια οι ομάδες παραγωγών καταχωρούνται στο «Εθνικό Μητρώο Αγροτικών Συλλογικών Οργανώσεων», όπως και οι αγροτικοί συνεταιρισμοί. Η εγγραφή τους στο μητρώο συνεπάγεται την αναγνώρισή τους, σύμφωνα με αυτά που ορίζουν οι ισχύουσες εθνικές και κοινοτικές διατάξεις. Κάθε χρόνο γίνεται επανεγγραφή στο Εθνικό Μητρώο σύμφωνα με τις τακτικές ετήσιες δηλώσεις που υποβάλλονται από τις Ομάδες Παραγωγών.

Οι ΟΠ, αφού αναγνωριστούν και καταχωρηθούν στο Μητρώο, έχουν την υποχρέωση να παρέχουν στοιχεία για:

- τον αριθμό των παραγωγών συγκεκριμένων αγροτικών προϊόντων της οικείας-κατά το Καταστατικό τους- Περιφέρειας, οι οποίοι είναι μέλη τους,
- το ποσοστό συγκέντρωσης της παραγωγής του συγκεκριμένου προϊόντος στο επίπεδο της οικείας Περιφέρειας,
- την έκταση των παρεχόμενων από αυτήν υπηρεσιών, καθώς και το μέγεθος των περιουσιακών στοιχείων τους,
- τον κύκλο και το ύψος των σχετικών με το αντικείμενό τους συναλλαγών,
- το μερίδιο της αγοράς του συγκεκριμένου προϊόντος σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο.

Οι Ομάδες Παραγωγών ακολουθούν τις ίδιες διαδικασίες εκλογής των οργάνων διοίκησης με τους αγροτικούς συνεταιρισμούς. Οι Ομάδες Παραγωγών που δεν αποτελούν μέρος αναγνωρισμένης νομικής οντότητας ή Αγροτικού Συνεταιρισμού, μπορούν για τις δραστηριότητές τους να αποκτούν Αριθμό Φορολογικού Μητρώου (ΑΦΜ). Σε περίπτωση που οι ομάδες παραγωγών είναι ενταγμένες σε συνεταιρισμούς, δεν χρειάζεται να έχουν δικό τους ΑΦΜ. Επίσης, εκείνες οι ομάδες παραγωγών που δεν έχουν καμία δραστηριότητα για τρία συνεχόμενα έτη ή δεν υποβάλλουν την ετήσια δήλωση διαγράφονται αμέσως από το μητρώο. Οι Ομάδες Παραγωγών, όπως και οι Αγροτικοί Συνεταιρισμοί, μπορούν να συγκροτούν Αγροτικές Εταιρικές Συμπράξεις.

Οι κύριοι στόχοι κάθε ομάδας παραγωγών είναι:

- η οργάνωση-παραγωγή συγκεκριμένων αγροτικών προϊόντων,.
- η προμήθεια εισροών και εφοδίων,
- η παροχή υπηρεσιών τυποποίησης, αποθήκευσης και διάθεσης αγροτικών προϊόντων.

Σήμερα στην Ελλάδα έχουμε το μικρότερο ποσοστό δημιουργίας Ομάδας Παραγωγών σε σχέση με τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Πιο συγκεκριμένα, ο βαθμός οργάνωσης στην Ευρώπη σε Ομάδες Παραγωγών είναι πάνω από 40%, ενώ στην Ελλάδα φτάνει μέχρι το 11%.

9.4 Αναγκαστικοί Συνεταιρισμοί

Οι πρώτοι Αναγκαστικοί συνεταιρισμοί εμφανίστηκαν στην Ελλάδα το 1922 ως συνεταιρισμοί (α) αποκατάστασης των ακτημόνων καλλιεργητών (ΣΑΑΚ) και (β) προστασίας προϊόντων (Θήρας και Λευκάδας) (Παπαγεωργίου, 2007· Αβδελίδης, 1986). Η μορφή τους καθιερώθηκε με ειδικούς νόμους για την αντιμετώπιση ειδικών προβλημάτων σε ορισμένους τομείς της οικονομίας, πχ. για την προστασία των προϊόντων ορισμένων περιοχών (άρθρο 12 παρ. 6) παρά τις αντιδράσεις για καταπάτηση των συνεταιριστικών αρχών.

Τα κυριότερα προβλήματα που ήθελαν να αντιμετωπίσουν οι παραγωγοί με την ίδρυση των αναγκαστικών συνεταιρισμών ήταν η δυσκολία διάθεσης των προϊόντων τους, η κερδοσκοπία των μεσαζόντων, η έλλειψη εμπειρίας των παραγωγών καθώς και η βιασύνη του κράτους να δει ριζοσπαστικές αλλαγές στους συνεταιρισμούς. Οι αναγκαστικοί συνεταιρισμοί μπορούν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες (Πίνακας 9.3):

- συνεταιρισμοί που αναφέρονται στην εξασφάλιση της ιδιοκτησίας ή της ορθολογικής διαχείρισης των κτημάτων, δασών κ.λπ. ή στη βελτίωση των γεωργικών εκμεταλλεύσεων και
- συνεταιρισμοί που αποβλέπουν στην προστασία ορισμένων προϊόντων με συλλογική εμφάνιση ή προϊόντων που χρειάζονται συλλογική εμφάνιση, για να εξασφαλιστεί η καλύτερη διάθεσή τους.

| Κατηγορία | ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ | 1971 | | 1981 | | 1991 | |
|---------------|------------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|
| | | Αριθμός συνεταιρισμών | Αριθμός μελών | Αριθμός συνεταιρισμών | Αριθμός μελών | Αριθμός συνεταιρισμών | Αριθμός μελών |
| ΠΡΩΤΗ | Διαχείρισης δασών | 130 | 26.255 | 126 | 27.431 | 138 | 4.978 |
| | Διαχείρισης χορτονομής | 44 | 11.095 | 45 | 11.485 | 41 | 9.749 |
| | Καυσοξυλεύσεως | - | - | - | - | - | - |
| ΔΕΥΤΕΡΗ | Οινοποιητικοί | 39 | 16.319 | 38 | 12.674 | 27 | 4.978 |
| | Θηραϊκών | 13 | 2.067 | 13 | 1.841 | 13 | 2.357 |
| | Μαστιχοπαραγωγών | 20 | 4.874 | 20 | 4.521 | 20 | 5.457 |
| | Κροκοπαραγωγών | 1 | 650 | 1 | 2.417 | 1 | 1.350 |
| | Κιτροπαραγωγών | 50 | 2.660 | 35 | 1.339 | 24 | 1.356 |
| ΣΥΝΟΛΟ | | 297 | 63.890 | 278 | 61.708 | 264 | 60.981 |

Πίνακας 9.3: Αναγκαστικοί συνεταιρισμοί κατά κατηγορία στις δεκαετίες 1971, 1981 & 1991. Πηγή: Παπαγεωργίου, 2007.

Σύμφωνα με στοιχεία του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, οι αναγκαστικοί συνεταιρισμοί σήμερα στην Ελλάδα που ανήκουν στη δεύτερη κατηγορία είναι οι εξής:

1. Αγροτικός συνεταιρισμός Κιτροπαραγωγών Κρήτης ΣΥΝ ΠΕ του ν. 4878/1931 (ΦΕΚ 54 Α').
2. Αγροτικός Οινοποιητικός Συνεταιρισμός Σάμου του α.ν. 6085/1934 (ΦΕΚ 85 Α').
3. Συνεταιρισμός Μαστιχοπαραγωγών Χίου του α.ν. 1390/1938 (ΦΕΚ 364 Α').
4. Συνεταιρισμός Θηραϊκών Προϊόντων Santo Wines του ν. 359/1947 (ΦΕΚ 144 Α').
5. Αναγκαστικός Συνεταιρισμός Κροκοπαραγωγών Κοζάνης του ν.δ. 818/1971 (ΦΕΚ 9 Α').

Αναγκαστικοί συνεταιρισμοί (mandatory cooperatives) υπάρχουν σε λίγα μέρη στον κόσμο (π.χ. στον Καναδά και σε λίγες χώρες της Αφρικής και της Ασίας). Στην Ευρώπη υπάρχουν μονάχα στη χώρα μας.

Τα σημαντικότερα σημεία του καταστατικού ενός των Αναγκαστικού Συνεταιρισμού είναι τα εξής:

1. Σκοπός

«Ο συνεταιρισμός προστατεύει το προϊόν με κάθε νόμιμο μέσο με τη συστηματοποίηση της παραγωγής, της υποχρεωτικής συγκέντρωσης, υποχρεωμένων όλων των μελών της να παραδίδουν σ' αυτήν ολόκληρη την παραγωγή των, επεξεργασίας και την από κοινού διάθεση και εμπορίας της καθώς και των εξ αυτής παραγόμενων προϊόντων».

2. Προϋποθέσεις και Όροι εισδοχής

«Μέλη του συνεταιρισμού είναι υποχρεωτικά όλοι οι εγκεκριμένοι κατά τις διατάξεις του εκάστοτε Α.Ν./... όπως αυτός ισχύει μέχρι σήμερα. Τα παραπάνω μέλη καταχωρούνται υπό της Διοικήσεως αυτής υποχρεωτικά εις το περί Συνεταιρισμών μητρώο Συνεταίρων».

3. Υποχρεώσεις Μελών

«Να παραδίδουν στον συνεταιρισμό για επεξεργασία και από κοινού πώληση ολόκληρη την παραγωγή του εκάστοτε προϊόντος των μελών τους κατά τον τρόπο που θα καθοριστεί τούτο από τον κανονισμό εργασιών του συνεταιρισμού ευθυνόμενοι απέναντι αυτής για παράληψη λήψης των νομίμων μέτρων κατά των μη παραδιδόντων την παραγωγή των. Σ' αυτή την περίπτωση η ποσότητα του μη παραδοθέντος προϊόντος καθορίζεται από το Δ.Σ. του συνεταιρισμού κατά την κρίση του βάσει κάθε χρήσιμου στοιχείου, το δε πληρωτέο πρόστιμο για κάθε συνεταίρο των Συνεταιρισμών της ένωσης και για κάθε κιλό προϊόντος που δεν θα παραδίδεται στον συνεταιρισμό ή σε όποιον αυτή ήθελε υποδείξει ορίζεται ίσον με την αξία του μη παραδοθέντος παρ' αυτού προϊόντος, επιβαλλόμενο με απόφαση του Δ.Σ. Κατ' αυτής επιτρέπεται προσφυγή στο Εποπτικό Συμβούλιο το οποίο αποφαινεται ανέκκλητα».

4. Αποχώρηση Μέλους

Κανένα μέλος δεν μπορεί να αποχωρήσει από τον συνεταιρισμό εφόσον ισχύει ο εκάστοτε νόμος/..... περί «Αναγκαστικού Συνεταιρισμού.....».

Βιβλιογραφία/Αναφορές

Ελληνική

- Αβδελίδης, Π. (1986). «*Το αγροτικό συνεταιριστικό κίνημα στην Ελλάδα. Ιστορική εξέλιξη και δράση. Προβλήματα και προοπτικές ανάπτυξης*», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Γιδαράκου, Ι. (2006). «Γυναικεία Συνεταιριστική Επιχειρηματικότητα του Ελληνικού Αγροτικού Χώρου». Πρακτικά 3ης Δημερίδας, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ιανουάριος 2006.
- Ηλιόπουλος, Κ. (2004). «Συνεταιρισμοί Νέας Γενιάς: Βασικά Χαρακτηριστικά και Προϋποθέσεις Ανάπτυξής τους». *Αγροτικός Συνεταιρισμός*.
- Ηρακλεους, Α. (2007). «*Θεωρία Συνεργατικής Οργάνωσης*» Έκδοση Παγκύπριας Συνεργατικής Τράπεζας ΛΤΔ, Λευκωσία 2007. Διαθέσιμο στο www.diktio-kapa.dos.gr/keimena/cooptheory.pdf
- Κολύρης, Π. (1995). «Οικονομική Ανάλυση και Μάνατζμεντ συνεταιριστικών οργανώσεων». Διδακτορική διατριβή, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Παπαγεωργίου, Κ. (2007). «*Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία-Θεωρία και Πρακτική*». Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Σεργάκη, Π. & Ηλιόπουλος, Κ. (2010). «Η Σημασία της Συλλογικής Επιχειρηματικότητας για τις Ορεινές και Μειονεκτικές Περιοχές». Συμμετοχή σε συλλογικό τόμο με τίτλο «*Ανάπτυξη Ορεινών και Μειονεκτικών Περιοχών*», 2ος τόμος, σελ. 159-176. Επιμέλεια Γ. Αραμπατζής.

Ξενόγλωσση

- Benos, T., Kalogeras, N., Verhees, F. Sergaki, P. & Pennings, J. (2015). "Cooperatives' Organizational Restructuring, Strategic Attributes and Performance: The Case of Agribusiness Cooperatives in Greece". *Agribusiness: an International Journal*, 5/2015:1-24.
- Chaddad, F.R., & Cook, M.L. (2004). "Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology." *Review of Agricultural Economics*, 26(3): 348-360.
- Carlberg, J.G., Ward C.E., & Holcomb, R.B. (2006). "Success Factors for New Generation Cooperatives" *International Food and Agribusiness Management Review*, 9(1).
- Connell, D.J. (1999). "Collective entrepreneurship: in search of meaning". (<http://www.djconnell.ca/papers.html>)
- Cook, M.L., Burress, M. & Klein, P. (2008). "The Clustering of Organizational Innovation: Developing Governance Models for Vertical Integration." *International Food and Agribusiness Management Review*, 11 (4): 49-75.
- Schank M. & Fulton, J. (2005). "New Generation Cooperatives: What, Why, Where and How. An Internet Guide". Ανακτήθηκε στις 02/12/2009 από την ιστοσελίδα <http://www.agecon.purdue.edu/extension/resources/ngc.pdf>.
- Cook, M.L., Burress, M.J. & Pliopoulos, C. (2008). "New Producer Strategies: The Emergence of Patron-Driven Entrepreneurship". Paper presented at the XIIth Conference of European Agricultural Economics Association, Ghent, Belgium.
- Thordarson, B. (1991). "Η διεθνής συνεταιριστική κίνηση μπροστά στις κυρίαρχες τάσεις και προκλήσεις» στο βιβλίο Παπαγεωργίου, Κ. (edit) «Συνεταιρισμοί και Ενιαία Αγορά». ΙΣΕΜ Αθήνα.
- Yan, J. & Sorenson, R.L. (2003). "Collective entrepreneurship in family farms: the influence of leader attitudes and behaviors". *New England Journal of Entrepreneurship*, 6(2): 36-51.

Κεφάλαιο 10

Σύνοψη

Η παρούσα ενότητα παρουσιάζει σύντομα τον ρόλο των αγροτικών συνεταιρισμών σε μια αγορά. Η ενότητα ξεκινά με την παρουσίαση της έννοιας της λειτουργικότητας της αγοράς και συνεχίζει με την περιγραφή του υποδείγματος της δομής, της αποδοτικότητας και της συμπεριφοράς των επιχειρήσεων σε μια αγορά. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται ο ρυθμιστικός ρόλος που μπορεί να έχουν οι αγροτικοί συνεταιρισμοί σε μια αγορά και γίνεται μια αναφορά στη συμβολαιακή γεωργία ως μια πρακτική που διαδίδεται τα τελευταία χρόνια και αλλάζει τη λειτουργικότητα και τη δομή των αγορών των αγροτικών προϊόντων, αγοράς στις οποίες δραστηριοποιούνται οι αγροτικοί συνεταιρισμοί.

10 Η Λειτουργικότητα και ο ρυθμιστικός ρόλος των αγροτικών συνεταιρισμών

10.1 Λειτουργικότητα Αγοράς

«Λειτουργικότητα αγοράς» ονομάζεται η αποδοτική χρήση πόρων στην αγορά με στόχο την ικανοποίηση της ζήτησης υπηρεσιών και προϊόντων από τους καταναλωτές, με τρόπο που να μεγιστοποιείται η κοινωνική ευημερία. Για να επιτευχθεί υψηλός βαθμός λειτουργικότητας της αγοράς, θα πρέπει να πληρούνται κατά το δυνατόν οι παρακάτω προϋποθέσεις (Scherer & Ross, 1990):

- Ικανότητα αγοράς να παράγει και να διανέμει τα προϊόντα της στο ελάχιστο δυνατό κόστος.
- Αποτελεσματικές αποφάσεις σχετικά με την παραγωγή των προϊόντων που να ανταποκρίνονται, ποσοτικά και ποιοτικά, στη ζήτηση των καταναλωτών (με δεδομένο ότι οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι είναι πεπερασμένοι).
- Άριστη χρήση των διαθέσιμων πόρων (η λειτουργικότητα στην κατανομή των διαθέσιμων πόρων εξαρτάται από τον βαθμό της διαφοράς τιμής αγοράς και κόστους παραγωγής ενός προϊόντος).
- Η λειτουργία των επιχειρήσεων να είναι αναπτυξιακή – εφαρμογή νέας τεχνολογίας- για να αυξάνει το επίπεδο παραγωγικότητας του συντελεστή παραγωγής που χρησιμοποιείται και να παράγονται νέα προϊόντα ανώτερης ποιότητας αλλά και για τη μείωση του κόστους παραγωγής και διανομής.
- Δίκαιη κατανομή του εισοδήματος. Οι κρίκοι της εφοδιαστικής αλυσίδας (και ο επιχειρηματίας) να μην κερδίζουν περισσότερο απ' όσο χρειάζεται, για να συνεχίσουν την παραγωγή των προϊόντων τους.

Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι οι παράμετροι που επηρεάζουν τον βαθμό λειτουργίας μιας αγοράς είναι ποικίλες και δυναμικές. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες. Στους παράγοντες που σχετίζονται με:

- (α) τη δομή της αγοράς (Δ) (αριθμός και μέγεθος των επιχειρήσεων του κλάδου, βαθμός διαφοροποίησης προϊόντων, κάθετη ολοκλήρωση κ.λπ.),
- (β) τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων (Σ) στις αγορές (στρατηγική, διαφήμιση, μάρκετινγκ, έρευνα και ανάπτυξη κ.λπ.) και
- (γ) την επίδοση (ή λειτουργικότητα) της αγοράς (βαθμός απόκλισης της ισορροπίας της αγοράς από το κοινωνικά άριστο σε ό,τι αφορά την τιμή ή ποσότητα παραγωγής, τον αριθμό, το είδος ποικιλιών και την ποιότητα του προϊόντος, την τοποθεσία των επιχειρήσεων και την καινοτομικότητα ή δυναμικότητα της αγοράς) (Κατσουλάκος, 2006: 113-114).

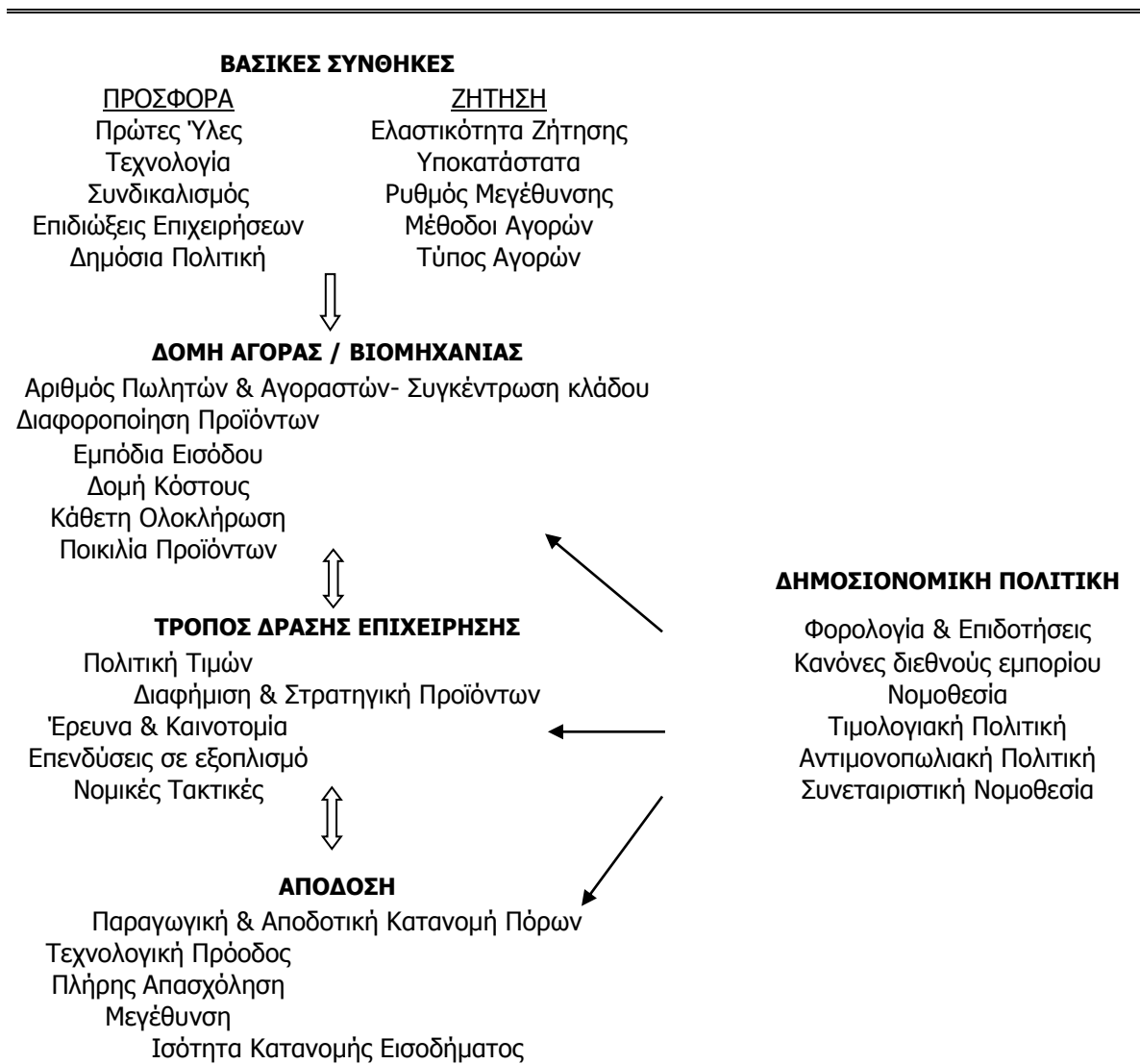
Η Βιομηχανική Οργάνωση είναι η κατεξοχήν επιστήμη που ασχολείται με τις λειτουργίες των κλαδικών αγορών και πιο συγκεκριμένα με τον τρόπο που οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους (Κατσουλάκος, 2006). Για να το πετύχει αυτό, μελετά τις σχέσεις μεταξύ της δομής αυτών των αγορών, της αποδοτικότητάς τους και της συμπεριφοράς των επιχειρήσεων (ή της στρατηγικής που ακολουθούν οι επιχειρήσεις) σ' αυτές τις αγορές. Δηλαδή, επιζητά να βρει τις μεταβλητές εκείνες που επηρεάζουν την οργάνωση των αγορών και να παρουσιάσει θεωρίες που να συνδέουν τις μεταβλητές αυτές ή τις ομάδες των μεταβλητών αυτών με την αποδοτικότητα του κλάδου.

Μέχρι τη δεκαετία του '70, η Βιομηχανική Οργάνωση στηριζόταν στην υπόθεση ότι «υπάρχει μια αιτιώδης σχέση από τη δομή μιας αγοράς, στη συμπεριφορά των επιχειρήσεων και, έτσι, στην αποδοτικότητα της αγοράς» (*Structure – Conduct - Performance paradigm*). Αργότερα η προσέγγιση αυτή άλλαξε, επειδή αναγνωρίστηκε ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των παραγόντων που επηρεάζουν τη δομή-συμπεριφορά-επίδοση, κυρίως ως αποτέλεσμα της εφαρμογής της θεωρίας των παιγνίων (Κατσουλάκος, 2006: 111).

10.2 Δομή – Συμπεριφορά - Επίδοση

Σύμφωνα με το Σχήμα 10.1, στην περίπτωση του λειτουργικού ανταγωνισμού (workable competition) μέσα σε μια αγορά, τα σημαντικότερα κριτήρια που εξετάζονται, για να μελετηθεί η δομή της αγοράς, είναι:

- α) ο αριθμός αγοραστών/πωλητών,
- β) τα εμπόδια εισόδου-εξόδου και
- γ) η διαφοροποίηση της ποιότητας των προσφερομένων προϊόντων να παρουσιάζει ευαισθησία ως προς την τιμή του.



Σχήμα 10.1: Το Υπόδειγμα Δομή- Συμπεριφορά-Επίδοση της Βιομηχανικής Οργάνωσης, **Πηγή:** Ουσταπασιδής & Κατσουλάκος, (1999), σελ 21.

Τα κριτήρια συμπεριφοράς της επιχείρησης σχετίζονται με:

- α) την πολιτική τιμών που ακολουθεί η επιχείρηση,
- β) τη στρατηγική της, καθώς και
- γ) τις επενδύσεις της σε εξοπλισμό, σε έρευνα και ανάπτυξη και σε διαφήμιση.

Ωστόσο, εξαρτάται και από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Η στάση των ανταγωνιστών είναι πολύ σημαντική για τον τρόπο δράσης της κάθε επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, οι ανταγωνιστές θα πρέπει να έχουν το αίσθημα της αβεβαιότητας, όταν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες που σχετίζονται με αλλαγή στην τιμολογιακή τους πολιτική. Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις που δεν είναι ανταγωνιστικές, δεν θα πρέπει να προστατεύονται απεριόριστα (π.χ. με κρατικές επιχορηγήσεις). Τέλος, το νομοθετικό πλαίσιο σχετικά με τον αθέμιτο ανταγωνισμό να τιμωρεί κακόβουλες προσπάθειες επιχειρήσεων επίμονης και επιβλαβούς μείωσης της τιμής των προϊόντων τους -ιδιαίτερα μετά από συνεννόηση μεταξύ ολιγοπωλιακών επιχειρήσεων- με σκοπό να εξαναγκαστούν οι μικρότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο να κλείσουν ή να εξαγοραστούν.

Τα κριτήρια της επίδοσης (αποδοτικότητας) της αγοράς σχετίζονται με:

- α) την ορθολογική χρήση των συντελεστών παραγωγής,
- β) την εισαγωγή νέας τεχνολογίας νέων προϊόντων και σύγχρονων παραγωγικών διαδικασιών,
- γ) τον βαθμό σύγκλισης μεταξύ ποιοτικών προδιαγραφών προϊόντων, τιμής τους και απαιτήσεων των καταναλωτών και
- δ) την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.

Σ' αυτό το πλαίσιο επεμβαίνουν και εξωγενείς παράγοντες που σχετίζονται με την προσφορά και τη ζήτηση των προϊόντων/υπηρεσιών καθώς και με τη δημοσιονομική πολιτική που ασκείται.

10.3 Ο Ρυθμιστικός Ρόλος των Συνεταιρισμών στην Αγορά

Αρχικά, οι Shrader et al. (1985) και Hind (1994) υιοθέτησαν τις βασικές αρχές της βιομηχανικής οργάνωσης, για να καθορίσουν την επίδραση των συνεταιριστικών οργανώσεων στη λειτουργία της αγοράς και τις διαφορές μεταξύ συνεταιρισμών και ιδιωτικών επιχειρήσεων. Ο Helmberger, που θεωρείται ένας από τους πρώτους που εφάρμοσαν την νεοκλασική θεωρία στους συνεταιρισμούς, πίστευε ότι ο συνεταιρισμός παίζει έναν ρυθμιστικό ρόλο στην αγορά που σχετίζεται με το μονοπώλιο και το ολιγοπώλιο.

Από τις αρχές του 20ου αιώνα, η δημιουργία των αγροτικών συνεταιρισμών στην Ευρώπη συνδέθηκε με δύο κύριους λόγους: α) τη μείωση των οικονομικών ανισορροπιών που προέκυπταν από την υπερπροσφορά αγροτικών προϊόντων στην αγορά και οδηγούσαν σε χαμηλές τιμές για τα αγροτικά προϊόντα, και β) την αντιμετώπιση της αισχροκέρδειας.

Στην Ελλάδα, η αξία των αγροτικών συνεταιρισμών έχει ίσως υποτιμηθεί τα τελευταία χρόνια, ωστόσο σε παγκόσμιο επίπεδο δεν υπάρχει ούτε μία χώρα με αναπτυγμένο κλάδο τροφίμων και ποτών, στην οποία να μην δραστηριοποιούνται επιτυχημένοι αγροτικοί συνεταιρισμοί με σημαντικό ρόλο στην παραγωγή και εμπορία τροφίμων και ποτών. Αυτό συμβαίνει, επειδή έχει αναγνωριστεί ο ρόλος τους στην εύρυθμη λειτουργία της αγοράς. Λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες που υπάρχουν στην αγορά εξαιτίας της έντονης τηματοποίησής της, των ανταγωνιστικών πιέσεων για προσθήκη επιπλέον αξίας στα προϊόντα και της μείωσης του κόστους, θα εξεταστούν στη συνέχεια τα πλεονεκτήματα από την ύπαρξη δυνατών συνεταιρισμών για την εύρυθμη λειτουργία της αγοράς:

- **Διασύνδεση του παραγωγού με την αγορά.** Ο παραγωγός σήμερα μπορεί να αποκτήσει πρόσβαση στις αγορές μέσω διαφόρων καναλιών είτε απευθείας με κάποια μεταποιητική βιομηχανία είτε μέσω ενός χονδρέμπορου-εξαγωγέα. Ωστόσο, αυτοί οι τρόποι εμφανίζουν ως μειονεκτήματα για τον παραγωγό την ανισομερή κατανομή του ρίσκου και την πιθανή καιροσκοπική συμπεριφορά απέναντι του. Ένας άλλος τρόπος είναι με τη βοήθεια των συλλογικών επιχειρηματικών δράσεων (π.χ. συνεταιρισμοί ή ομάδες παραγωγών). Ο συνεταιρισμός αποτελεί το όχημα που μεταφέρει με ασφάλεια τον παραγωγό στις αγορές και τον βοηθάει να μεταποιήσει τα προϊόντα του και να τα πουλήσει σε καλύτερες τιμές και για τον ίδιο και για τον καταναλωτή λόγω του ανταγωνισμού που αναπτύσσεται στην αγορά.
- **Αλλαγές στην αλυσίδα παραγωγής.** Οι ραγδαίες αλλαγές στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των γειτονικών κρίκων της παραγωγικής αλυσίδας πηγάζουν κυρίως από τις δραματικές ανακατατάξεις στο παγκόσμιο σύστημα παραγωγής και εμπορίας γεωργικών προϊόντων, την παγκοσμιοποίηση των αγορών, την έντονη βιομηχανοποίηση της γεωργικής παραγωγής, τη μείωση έως και κατάρρευση των επιδοτήσεων (και των προγραμμάτων στήριξης του εισο-

δήματος και των τιμών των γεωργικών προϊόντων) καθώς και από τις συνεχείς τεχνολογικές και δημογραφικές αλλαγές. Στην Ελλάδα, οι διανομείς τροφίμων είναι οι μεγάλοι νικητές της εφοδιαστικής αλυσίδας τροφίμων (οι πέντε μεγαλύτερες εταιρείες λιανικού εμπορίου έχουν μερίδιο που ξεπερνάει το 50% του συνόλου της αγοράς). Στο άλλο άκρο της εφοδιαστικής αλυσίδας, ο πιο αδύναμος κρίκος είναι ο παραγωγός, η θέση του οποίου δυσχεραίνει ακόμα περισσότερο, καθώς εντείνεται η μεγάλη ανισορροπία μεταξύ των μικρών παραγωγών και των μεγάλων λιανέμπορων που συμμετέχουν στην αλυσίδα παραγωγής και εμπορίας τροφίμων. Η ύπαρξη δυνατών συνεταιρισμών εξασφαλίζει καλύτερες προϋποθέσεις συνεργασίας των παραγωγών με τους υπόλοιπους κρίκους της παραγωγικής αλυσίδας.

- **Πρόσβαση περισσότερων προϊόντων στην αγορά μέσω της δυνατότητας μείωσης του κόστους μεταφοράς.** Το κόστος μεταφοράς των προϊόντων των μικρών παραγωγών στην αγορά είναι σημαντικό και αποτελεί συνηθισμένη αιτία αποκλεισμού τους. Ιδίως στις περιπτώσεις εξυπηρέτησης απομακρυσμένων αγορών, η συνεργασία των παραγωγών για την από κοινού μεταφορά των προϊόντων τους μέσω ενός συνεταιρισμού μπορεί να διευκολύνει την είσοδο στην αγορά. Επιπλέον, οι μικροί παραγωγοί μέσω του συνεταιρισμού μπορούν να οργανωθούν και να σχηματίσουν μια ομάδα που να μπορεί να εξυπηρετήσει συγκεκριμένες/ιδιαιτέρως προτιμήσεις των καταναλωτών (π.χ. για τοπικά προϊόντα), που δεν βρίσκονται εύκολα μέσω των λιανέμπορων ή που το κόστος μεταφοράς τους σε μικρές ποσότητες είναι απαγορευτικό. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι συνεταιρισμοί με τις υποδομές τους μπορούν να εξασφαλίσουν την παρουσία αυτών των προϊόντων στην αγορά και κατ' επέκταση των παραγωγών τους (Bijman, 2010· Cavicchi, 2011).
- **Δημιουργία διαπραγματευτικής δύναμης ενάντια στις αγορές με ολιγοπωλιακά χαρακτηριστικά.** Η σημασία της συνύπαρξης συνεταιρισμών και ιδιωτικών επιχειρήσεων στην αγορά έχει μελετηθεί διεξοδικά από πολλούς οικονομολόγους. Ο Galbraith εξέτασε τον μηχανισμό των συναλλαγών που γίνεται μεταξύ μεμονωμένων ατόμων ή/και συνεταιρισμών με τρίτους, είτε είναι πωλητές είτε αγοραστές αγαθών και υπηρεσιών. Η προσέγγισή του στηρίζεται στη θεωρία του ανταγωνισμού (τέλειος ανταγωνισμός, μονοπώλιο-μονοψώνιο, διμερές μονοπώλιο). Όταν σε μια συναλλαγή το ένα μέρος συναλλάσσεται ως μονοπώλιο ή μονοψώνιο, τότε κατέχει τη δεσπόζουσα δύναμη και μπορεί να καθορίσει τις τιμές των προϊόντων και τις ποσότητες που θα διακινήσει στην αγορά. Το άλλο μέρος που συναλλάσσεται υπό καθεστώς τέλειου ανταγωνισμού, έχει μηδαμινή διαπραγματευτική δύναμη. Σ' αυτή την περίπτωση οι παραγωγοί-πωλητές ενός προϊόντος, για να αυξήσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη και να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τις μονοψωνιακές πιέσεις που ασκεί ο μοναδικός αγοραστής, δημιουργούν μια συλλογική οργάνωση (π.χ. συνεταιρισμό). Αυτός ο συνεταιρισμός, επειδή αντιπροσωπεύει πολλούς παραγωγούς, έχει αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη και διαδραματίζει ρυθμιστικό ρόλο στην αγορά. Συγκεκριμένα, ο συνεταιρισμός έχει τη δύναμη να μετατρέψει την αγορά σε διμερές μονοπώλιο προς όφελος των παραγωγών-μελών του. Κατά συνέπεια, μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη των λιανεμπόρων και δημιουργούνται οι προϋποθέσεις ανάπτυξης βραχείων αλυσίδων προς όφελος τόσο των παραγωγών όσο και των καταναλωτών.
- **Διαφάνεια στην αγορά.** Οι παραγωγοί, ως μικροί επιχειρηματίες, σπάνια γνωρίζουν τι συμβαίνει στην αγορά. Δεν έχουν τον χρόνο ή τη δυνατότητα να ακολουθήσουν τις τάσεις της αγοράς και γι' αυτό συνήθως δεν γνωρίζουν τι ζητούν οι αγοραστές από τους παραγωγούς. Επιπλέον, δεν γνωρίζουν τι αξίζει το προϊόν τους ή δεν γνωρίζουν εάν η αγορά είναι πληροφορημένη για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που μπορούν να διαθέσουν. Δηλαδή, υπάρχει ασυμμετρία πληροφόρησης, ιδίως σε θέματα τιμής και ποιότητας προϊόντος. Μία εφικτή λύση είναι πολλοί μαζί παραγωγοί να προσλάβουν έναν ειδικό ή να δημιουργήσουν μια μικρογραφία της αγοράς, στην οποία να έχουν αυξημένη διαφάνεια (π.χ. δημοπρατήρια). Επειδή, όμως, αυτές οι λύσεις απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία, συνήθως αδυνατούν οι παραγωγοί από μόνοι τους να το κάνουν. Αντίθετα, ο συνεταιρισμός έχει τους πόρους και τα εξειδικευμένα άτομα που μπορούν να υλοποιήσουν τέτοιες δράσεις, που είναι ευπρόσδεκτες από τους καταναλωτές και αυξάνουν τον βαθμό ικανοποίησής τους από την αγορά.
- **Διαχείριση κινδύνου.** Ένας από τους λόγους που οι παραγωγοί συμμετέχουν σε συνεταιρισμούς είναι για να μειώσουν τον επιχειρηματικό κίνδυνο που αναλαμβάνουν. Υπάρχουν πολύ

σημαντικές διαφορές μεταξύ των παραγωγών, που μπορεί να σχετίζονται με το μέγεθος, τις καλλιεργητικές τακτικές, τις ικανότητες τους κ.λπ. Αυτές οι διαφορές δημιουργούν πολλαπλά επίπεδα ρίσκου για τους μεμονωμένους παραγωγούς. Μέχρι έναν βαθμό, κάθε συλλογική δράση μπορεί να θεωρηθεί ως πηγή «διασποράς κινδύνου». Κατά συνέπεια, οι συνεταιρισμοί συντελούν στο να αποφεύγονται διακυμάνσεις στις τιμές και στις ποσότητες των προϊόντων που διοχετεύονται στην αγορά και να μειώνονται τα φαινόμενα αισχροκέρδειας εις βάρος των καταναλωτών.

- **Ενδιαφέρον για την κοινότητα.** Οι συνεταιρισμοί έχουν σημαντική συνεισφορά και στην τοπική ανάπτυξη. Κυρίως στις απομονωμένες περιοχές συμβάλλουν στη συγκράτηση του πληθυσμού στην ύπαιθρο, στην εξάλειψη κοινωνικών ανισοτήτων και στην οικονομική βοήθεια των κατοίκων, χωρίς να μετακινούν την παραγωγική βάση της περιοχής. Για παράδειγμα, οι γυναικείοι συνεταιρισμοί που δημιουργήθηκαν, για να ενσωματώσουν στην αγορά τον γυναικείο πληθυσμό της υπαίθρου, αποτελούν έναν ενδιαφέροντα τύπο κοινωνικής οικονομίας, που συντελεί στην αξιοποίηση των τοπικών πόρων, στη διατήρηση και προβολή της πολιτισμικής κληρονομιάς μιας περιοχής και στη διατήρηση παραδοσιακών προϊόντων που διαφορετικά θα εξαφανίζονταν μαζί με την παράδοση που τα συνοδεύει από την αγορά (Sergaki et al., 2015· Ιακωβίδου, 2012).

10.4 Συμβολαιακή Γεωργία

Συμβολαιακή γεωργία (contract farming) ορίζεται η δεσμευτική συμφωνία μεταξύ των γεωργών και των μονάδων επεξεργασίας και/ ή εμπορίας για την καλλιέργεια και τη διάθεση των γεωργικών προϊόντων που παράγουν οι πρώτοι στους δεύτερους μέσω συμφωνιών που προηγούνται χρονικά, συχνά σε προκαθορισμένες τιμές (Eaton & Shepherd, 2001). Η συμφωνία περιλαμβάνει πάντοτε προσφορά βοήθειας στους παραγωγούς από τη μονάδα επεξεργασίας μέσω παροχής εισροών και τεχνικής υποστήριξης. Οι συμφωνίες αυτές βασίζονται στη δέσμευση αφενός από πλευράς του γεωργού να παρέχει συγκεκριμένο προϊόν σε ποιότητα και ποσότητες προκαθορισμένες από τον αγοραστή και αφετέρου στη δέσμευση από την πλευρά της μονάδας επεξεργασίας να υποστηρίξει την παραγωγή και να αγοράζει το παραγόμενο προϊόν. Βασικό στοιχείο στη σύναψη μιας συμβολαιακής σχέσης στον αγροτικό τομέα αποτελεί η παρουσία δύο τουλάχιστον υποψηφίων που θα συμβληθούν, από τους οποίους η μία πλευρά είναι κάτοχος γεωργικών μέσων παραγωγής και επαρκούς παραγωγικής εμπειρίας και η άλλη πλευρά κατέχει μέσα παραγωγής για τις πριν ή μετά τη γεωργική παραγωγή φάσεις.

Παγκοσμίως, η σύναψη τέτοιου είδους συμφωνιών μεταξύ των παραγωγών και μεταποιητικών μονάδων ξεκίνησε στις αρχές του 20ου αιώνα σε χώρες της βόρειας Αμερικής και της δυτικής Ευρώπης, κυρίως στην παραγωγή και επεξεργασία φρούτων και λαχανικών. Αργότερα, κατά το δεύτερο μισό του 20ου αιώνα, άρχισαν να υπογράφονται τα πρώτα συμβόλαια στην εκτροφή πουλερικών και μετέπειτα χοίρων. Στη Βραζιλία το 75% της παραγωγής πουλερικών και στο Βιετνάμ το 90% της παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων στηρίζεται σε συμβόλαια (www.farmacop.gr). Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έχουν αυξηθεί σημαντικά οι περιπτώσεις σύναψης συμβολαίων μεταξύ των παραγωγών και επιχειρήσεων / συνεταιρισμών.

Χαρακτηριστικά της συμβολαιακής γεωργίας

Βασικά χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την έννοια της συμβολαιακής γεωργίας αποτελούν οι (Ohara, 1980):

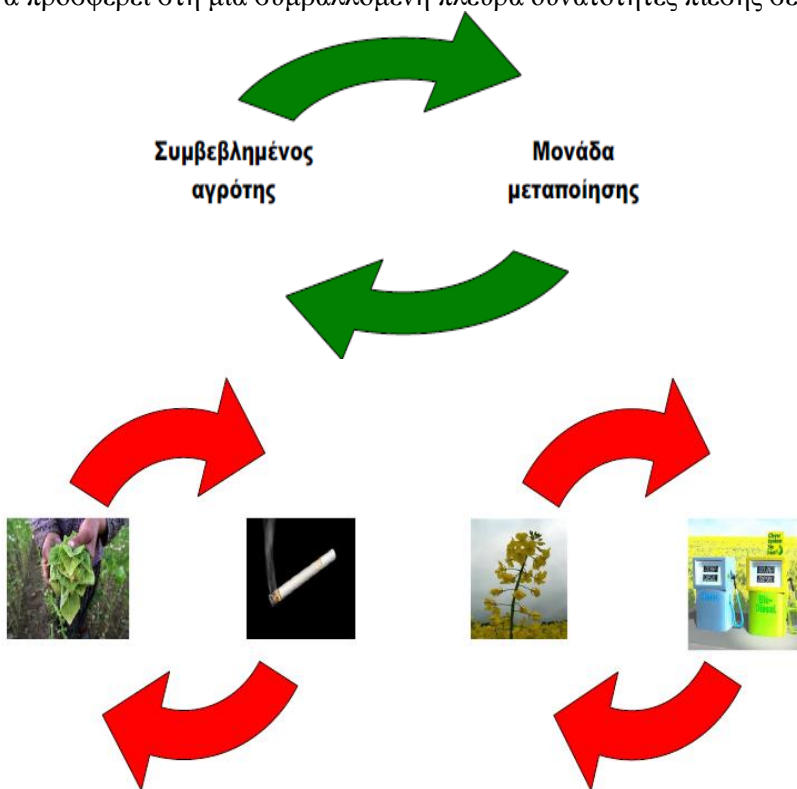
- πλήρης ανεξαρτησία των συμβαλλόμενων μερών (έστω και τυπική),
- γραπτή συμφωνία,
- συγκεκριμένη χρονική διάρκεια που ισχύει η συμφωνία,
- εξασφάλιση της παραγωγής,
- δυνατότητα καταγγελίας της σύμβασης.
- εξασφάλιση της παραγωγής.
- δυνατότητα καταγγελίας της σύμβασης.

Όροι συμβολαίων

Οι βασικοί όροι που περιέχει (ή που πρέπει να περιέχει) η σύμβαση η οποία υπογράφεται μεταξύ παραγωγών και αγοραστών του προϊόντος, πέραν των προσωπικών στοιχείων των συμβαλλομένων, είναι οι ακόλουθοι (Μουσιδής, 1988):

- χρονική διάρκεια,
- ελάχιστη ή ακριβής ποσότητα του προϊόντος που πρέπει να παραδοθεί,
- περιγραφή και κλιμάκωση της ποιότητάς του,
- χρόνος και τόπος παράδοσής τους,
- τιμή του προϊόντος και τρόπος πληρωμής,
- διαδικασίες ρύθμισης ενδεχόμενων διενέξεων,
- ποινική ρήτρα που προβλέπει τις κυρώσεις κατά των παραβατών.

Ανάλογα με το είδος του προϊόντος πραγματοποιούνται και επιμέρους συμφωνίες, όπως οι ποικιλίες που θα χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή του προϊόντος, συμφωνίες που αναφέρονται στην παραγωγική διαδικασία (χρόνος φύτευσης, λίπανσης, συγκομιδής), στη χρήση των μέσων μεταφοράς. Ασφαλώς, το περιεχόμενο και οι όροι των συμβολαίων δεν έχουν τυπικό μόνο χαρακτήρα. Ο καθένας από τους όρους αυτούς μπορεί να προσφέρει στη μία συμβαλλόμενη πλευρά δυνατότητες πίεσης σε βάρος της άλλης.



Σχήμα 10.2: Η αμφίδρομη σχέση που υπάρχει μεταξύ των δύο συμβεβλημένων (παραγωγών και μονάδας μεταποίησης).

10.5 Οι Επιπτώσεις της Συμβολαιακής Γεωργίας

Πλεονεκτήματα

Πολλαπλά είναι τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν τόσο για τους παραγωγούς όσο και για τις μεταποιητικές μονάδες είτε είναι συνεταιρισμοί είτε είναι ιδιωτικές επιχειρήσεις. Από την πλευρά του παραγωγού το πιο σημαντικό είναι ότι ξεκινάει την παραγωγική διαδικασία έχοντας εξασφαλίσει τη διάθεση της παραγόμενης ποσότητας του προϊόντος. Η ακριβής ποσότητα του προϊόντος που προβλέπεται από τη σύμβαση καθορίζει και την ακριβή ποσότητα των εισροών που θα συγκεντρώσει ο παραγωγός, δεδομένου ότι κατά την υπογραφή του συμβολαίου είναι σε θέση να γνωρίζει την τιμή που έχει οριστεί για την πώληση αυτού.

Η μονάδα που συνάπτει συμβολαιακή σχέση απαιτεί ο παραγωγός να διαθέτει και τις κατάλληλες γνώσεις γύρω από την καλλιέργεια του συγκεκριμένου προϊόντος οι οποίες θα αποφέρουν και τη μέγιστη δυ-

νατή απόδοση. Κατά συνέπεια, φροντίζουν να μεταφέρουν στους παραγωγούς τις απαραίτητες πληροφορίες για την καλλιέργεια, τις εδαφικές απαιτήσεις, τις μηχανικές γνώσεις και όλα αυτά χωρίς καμία οικονομική επιβάρυνση για τους συμβαλλομένους (Allen, 1993).

Επιπρόσθετα, οι νέες τεχνικές παραγωγής ενός προϊόντος είναι απαραίτητες και αναγκαίες για την αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας. Η μονάδα κάνοντας καλή διαχείριση στον τρόπο αξιοποίησης των τεχνολογικών επιτευγμάτων πετυχαίνει να πείθει τους γεωργούς να αναλαμβάνουν αυτή τη μορφή ρίσκου, την οποία οι ίδιοι υπό άλλες συνθήκες δεν θα αναλάμβαναν. Κατά συνέπεια, η μονάδα καταφέρνει μέσα από αυτό το πρίσμα να εκσυγχρονίσει τη γεωργία και τη βοηθά να προσαρμόζεται στις διεθνείς απαιτήσεις (Roberts et al., 1991· Mishra, 1996).

Επιπλέον, η συμβολαιακή γεωργία είναι επωφελής για τους γεωργούς, διότι ανοίγει τις ειδάλως μη διαθέσιμες αγορές (ιδίως των γεωργών μικρής κλίμακας), παρέχοντας υλικά, τεχνολογική και οικονομική υποστήριξη, και τη μείωση του κόστους των γεωργών καθώς και των κινδύνων που εμπλέκονται στην πώληση των προϊόντων (Glover, 1984· Key & Runsten, 1999· Singh, 2002).

Ακόμη, ένα βασικό πλεονέκτημα της παραγωγής μέσω συμβολαίων είναι πως στις περισσότερες περιπτώσεις στα συμβόλαια τα οποία υπογράφονται στην αρχή της καλλιεργητικής περιόδου αναφέρεται η τιμή πώλησης της παραγόμενης ποσότητας και ο γεωργός μπορεί να κάνει έναν καλύτερο προγραμματισμό και προϋπολογισμό του κόστους παραγωγής με βάση τα αναμενόμενα έσοδα, ενώ κάποιες φορές υπάρχει προσφορά τεχνικής, επιστημονικής, γεωπονικής υποστήριξης εκ μέρους των συμβαλλόμενων επιχειρήσεων, ώστε να επιτευχθεί προϊόν με συγκεκριμένες προδιαγραφές.

Οι γεωργοί μπορούν να χρησιμοποιούν τα συμβόλαια ως εγγυήσεις, για να λαμβάνουν τραπεζικά δάνεια (Eaton & Shepherd, 2001). Εγγυητές μπαίνουν οι μονάδες που έχουν συνάψει συμβολαιακή σχέση και μπορούν να εγγυηθούν για οτιδήποτε αφορά οικονομικές απολαβές από την τράπεζα προς τους αγρότες για θέματα που σχετίζονται με τη δεδομένη μορφή καλλιέργειας της σύμβασης (Jafee, 1994).

Οφέλη από τη συγκεκριμένη συνεργασία καρπώνονται και οι επιχειρήσεις οι οποίες συνάπτουν τα συμβόλαια. Στη συνέχεια, περιγράφονται τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα που αφορούν τα εξής (MacDonald et al. 2004· Ohara, 1980):

- δυνατότητα προγραμματισμού της συγκέντρωσης του προϊόντος και επομένως τη μείωση του κόστους,
- δυνατότητα μείωσης του κόστους αποθήκευσης, αφού εξασφαλίζεται η έγκαιρη γνώση του χρόνου του τέλους της παραγωγής του γεωργικού προϊόντος, άρα και της παράδοσης- παραλαβής, ώστε να είναι δυνατός ο συντονισμός τους,
- δυνατότητα μείωσης του κόστους μεταφοράς, αφού οι επιχειρήσεις γνωρίζουν εκ των προτέρων, έχοντας υπογράψει συμβόλαια με μεγάλο αριθμό παραγωγών, τόσο τον όγκο του προϊόντος που πρέπει να μεταφερθεί όσο και τον χρόνο μεταφοράς και τον τόπο απ' όπου αυτό πρέπει να μεταφερθεί, ώστε να μπορούν να προγραμματίσουν και να οργανώσουν έγκαιρα τις μεταφορές της πρώτης ύλης,
- τον συντονισμό και τη δυνατότητα εξορθολογισμού και προγραμματισμού που προσφέρουν τα συμβόλαια, ώστε να διευκολύνονται οι συμβαλλόμενες μεταποιητικές επιχειρήσεις στον αγώνα τους για τον έλεγχο της αγοράς των κλάδων τους,
- τον έλεγχο της γεωργικής παραγωγής μέσω της έμμεσης συγκεντροποίησης και της άμεσης σταθεροποίησης της παραγωγής χωρίς να υποχρεούνται να τις αναλάβουν οι ίδιες,
- την εξοικονόμηση του οικονομικού ανοίγματος που θα απαιτούνταν, εφόσον δεν διαθέτουν τόσο μεγάλα ποσά για την πρώτη ύλη και τα μέσα παραγωγής της και, τέλος, δεν έρχονται αντιμέτωποι με τους κινδύνους παραγωγής (καιρικές συνθήκες, ασθένειες),
- την εξοικονόμηση χρήματος από τα εργατικά χέρια, διότι οι συμβαλλόμενοι αγρότες είναι πιο έμπειροι και πιο φτηνοί από τους μισθωτούς εργάτες.

Μειονεκτήματα

Τα κυριότερα μειονεκτήματα που αντιμετωπίζουν οι παραγωγοί είναι τα ακόλουθα:

- **Έλλειψη ευελιξίας:** ο συμβεβλημένος παραγωγός σε αντίθεση με τον παραδοσιακό γεωργό, δεν μπορεί να δρα ανεξάρτητα όσον αφορά στην παραγωγή και στη διάθεση του παραγόμενου προϊόντος, εφόσον δεσμεύεται από τους όρους του συμβολαίου παραγωγής (Glover &

Kusterer, 1990). Η διαδικασία και ο τρόπος παραγωγής του προϊόντος κατευθύνεται συνήθως σε μεγάλο βαθμό από τη μεταποιητική μονάδα (Μουσιδής, 1988).

- **Αυστηροί όροι συνεργασίας:** οι παραγωγοί αναφέρουν ότι τα συμβόλαια είναι αρκετά δεσμευτικά για τους ίδιους και επιβάλλονται με αυστηρότητα. Έτσι, ο παραγωγός κρίνεται αναγκαίο να επιδεικνύει ιδιαίτερη προσοχή στους όρους του συμβολαίου, οι οποίοι μπορούν να κρύβουν παγίδες και ανεπιθύμητες δεσμεύσεις. Σχετικά με την οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας στην εκμετάλλευση, ο παραγωγός αναγκάζεται, ιδιαίτερα στην περίπτωση μακροχρόνιων συμβολαίων, να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις της αγοράς (Watts, 1994). Δηλαδή, δεσμεύεται να παράγει σύμφωνα με αυτά που καθορίζουν οι όροι του συμβολαίου (είδος και έκταση καλλιέργειας, τρόπος, χρόνος, όγκος παραδοτέας ποσότητας και μηχανές συγκομιδής, σποράς, προετοιμασίας κ.λπ.) και όχι με βάση αυτά που διαθέτει η δική του εκμετάλλευση.
- **Μεταβίβαση επιχειρηματικού κινδύνου:** πολλοί παραγωγοί υποστηρίζουν ότι οι μονάδες επεξεργασίας παρέχουν λίγες βοηθητικές υπηρεσίες, τις υπερτιμούν, μεταβιβάζουν τον επιχειρηματικό κίνδυνο στους παραγωγούς, δεν παρέχουν αποζημίωση για απώλειες από φυσικές καταστροφές και δεν εξηγούν τη μέθοδο τιμολόγησής τους (Glover, 1987).
- **Μείωση διαπραγματευτικής ισχύος:** ο αυξημένος βαθμός εξάρτησης του παραγωγού από τη μεταποιητική μονάδα, η προσανατολισμένη οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας και η εξειδίκευση των συντελεστών παραγωγής μπορεί να μειώσει τη διαπραγματευτική ισχύ τους (Key & Runsten, 1999· MacDonald et al., 2004).

Τα κυριότερο μειονέκτημα που αντιμετωπίζουν οι μεταποιητικές εταιρείες είναι η έλλειψη επαγγελματισμού και εμπειρίας από την πλευρά των παραγωγών. Οι παραγωγοί συχνά δυσκολεύονται να συμμορφωθούν σε κανόνες και αυστηρά χρονικά διαγράμματα. Επιπλέον, σε αρκετές περιπτώσεις δεν έχουν και τις απαιτούμενες γνώσεις, για να μπορέσουν να διαχειριστούν τον κίνδυνο που οφείλεται σε αστάθμητους παράγοντες της αγοράς ή της φύσης. Αποτέλεσμα, η αδυναμία τήρησης της συμφωνίας που σχετίζονται με την ποιότητα, την ποσότητα ή τους χρόνους παράδοσης με δυσάρεστα αποτελέσματα για την μεταποιητική μονάδα.

10.6 Ο ρόλος των συνεταιρισμών στην εφαρμογή της συμβολαιακής γεωργίας μεταξύ μεμονωμένων παραγωγών και επιχειρήσεων

Ο ρόλος των συνεταιρισμών στην εφαρμογή της συμβολαιακής γεωργίας είναι κυρίως ρυθμιστικός και οργανωτικός. Οι μεγάλες μεταποιητικές εταιρείες, στην προσπάθειά τους να βρουν παραγωγούς, για να εφαρμόσουν τη συμβολαιακή γεωργία, πολλές φορές απευθύνονται σε συνεταιρισμούς της περιοχής. Πρόκειται, δηλαδή, για τον διαμεσολαβητή που ελέγχει την πορεία της συνεργασίας, προστατεύοντας κυρίως τον παραγωγό που αντιμετωπίζει και τα περισσότερα μειονεκτήματα και κινδύνους σ' αυτή τη συνεργασία.

Με βάση την ανάλυση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της συμβολαιακής γεωργίας που προηγήθηκε, γίνεται αντιληπτό ότι, ενώ τα πλεονεκτήματα είναι πολλαπλά και για τους δύο συμβαλλόμενους, τα μειονεκτήματα αφορούν κυρίως στον παραγωγό, ο οποίος είναι και ο αδύναμος κρίκος σ' αυτή τη συνεργασία. Κατά συνέπεια, η ύπαρξη ενός συνεταιρισμού – ως ενδιάμεσου φορέα – που να μπορεί να προστατεύσει τα συμφέροντα των μεμονωμένων παραγωγών που ενδιαφέρονται να υπογράψουν συμβόλαιο συνεργασίας με μια μεταποιητική μονάδα, είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

Ωστόσο, και οι συνεταιρισμοί επωφελούνται, επειδή εξασφαλίζουν εγγυημένη διάθεση της παραγωγής αλλά και εισοδήματα για τα μέλη τους, γεγονός που συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία τους και στην αύξηση της διαπραγματευτικής τους δύναμης.

Βιβλιογραφία / Αναφορές

Ελληνική

Αγροτική Έκφραση, (2014). Αγροτική έκφραση. www.agrofitro.gr. Available at: http://issuu.com/agrotiki_ekfrasi/docs/597 [Accessed November 1, 2014].

- Ιακωβίδου, Ο. (2012). «Γυναικείοι Συνεταιρισμοί στην Ελλάδα: Οι γυναίκες από «συμβοηθούντα, σιωπηρά και αφανή» μέλη, Επιχειρηματίες», επιμέλεια Κ. Σαρρή και Α. Τριχοπούλου, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, pp. 242-269.
- Κατσουλάκος, Ι. (2006). «Θεωρία Βιομηχανικής Οργάνωσης». Εκδόσεις ΤΥΠΩΘΗΤΩ.
- Μαυσιδής, Α. (1988). Η Συμβολαϊκή Γεωργία στην Ελλάδα. Μια Σύγχρονη Μορφή Ενσωμάτωσης του Αγροτικού Τομέα στον Καπιταλισμό., Αθήνα: Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος.
- Ουσταπασιδής, Κ. & Κατσουλάκος, Ι. (1999). «Εφαρμοσμένη Βιομηχανική Οικονομική και Πολιτική», Θεσσαλονίκη: Εκδ. Ζυγός.

Ξενόγλωσση

- Allen, D. (1993). “Transaction Costs and the Design of Cropshare Contracts,” *RAND Journal of Economics*, 24(1): 78-100.
- Bijman, J. (2010). “Agricultural cooperatives and market orientation: A challenging combination?”, in Lindgreen, A., Hingley, M., Harness, D. and Custance, P. (Eds.), “*Market Orientation: Transforming Food and Agribusiness around the Customer*”, Gower Publishing, Ltd., UK.
- Cavicchi, A. (2011), “Market orientation. Transforming food and agribusiness around the customer”, *Journal of Consumer Marketing*, 28(5): 388–389.
- Eaton, C. & Shepherd, A. (2001). “*Contract Farming: Partnerships for Growth*” 145th ed., Rome: FAO.
- Galbraith, J.K. (1968). “*American capitalism: The concept of countervailing power*”, Penguin Books.
- Glover, D.J. (1984). “Contract farming and smallholder outgrower schemes in less-developed countries”. *World Development*, 12(11-12):1143–1157.
- Glover, D.J., (1987). “Increasing the benefits to smallholders from contract farming: Problems for farmers’ organizations and policy makers”. *World Development*, 15(4):.441–448.
- Hind, A.M. (1994). “Cooperatives underperformers by nature? An exploratory analysis of Cooperative and non-cooperative companies in the Agri-business sector”. *Journal of Agricultural Economics*, 45(2): 213-219.
- Jaffee, S. M. (1994). “Contract farming in the shadow of competitive markets: the experience of Kenyan horticulture”. In P.D. Little & Watts, M. J., eds. *Living under contract: contract farming and agrarian transformation in sub-Saharan Africa*, p. 97-139. Madison, University of Wisconsin Press.
- Key, N. & Runsten, D., (1999). “Contract farming, smallholders, and rural development in Latin America: The organization of agroprocessing firms and the scale of outgrower production”. *World Development*, 27(2): 381–401.
- MacDonald, J. et al. (2004). *Contracts, Markets and Prices: Organising the Production and Use of Agricultural Commodities*, pp.1–81. Available at: www.ers.usda.gov.
- Mishra, P.K. (1996). *Agricultural risk, insurance and income: a study of the impact and design of India’s comprehensive crop insurance scheme*. Aldershot, Avebury.
- Ohara, K., (1980). “Factors for the development of custom work and contract farming”, Japan, *Journal of Rural Problem*.
- Roberts, R.A.J. & Dick, W.J.A., (1991). Strategies for crop insurance planning. *Agricultural Services Bulletin*, No. 135, FAO, Rome.
- Scherer, F.M. & Ross D. (1990). “*Industrial market structure and economic performance*”. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Sergaki, P., Partalidou, M. & Iakovidou, O. (2015). “Women’s Agricultural Cooperatives in Greece: A comprehensive review and SWOT analysis”. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 20, no 1, 1-14. DOI:10.1142/S1084946715500028

- Shrader et al., (1985). "Cooperative and Proprietary Agribusiness Comparison of Performance". *Research Bulletin* 982, West Lafayette, IN. Purdue University.
- Singh, S. (2002). Contracting Out Solutions: Political Economy of Contract Farming in the Indian Punjab. *World Development*, 30 (9), pp.1621–1638. Available at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X02000591> [Accessed March 9, 2015].
- Watts, M.J. (1994). "Life under contract: contract farming, agrarian restructuring, and flexible accumulation. In P.D. Little & M.J. Watts, eds. *Living under contract: contract farming and agrarian transformation in sub-Saharan Africa*, p. 21-77. Madison, University of Wisconsin Press.

Κεφάλαιο 11

Σύνοψη

Η παρούσα ενότητα εξετάζει διαχρονικά τη συνεταιριστική νομοθεσία στη χώρα. Με αφετηρία το 1914 με τη δημιουργία του πρώτου νόμου για τους συνεταιρισμούς από τον τότε υπουργό οικονομίας γίνεται προσπάθεια να εξεταστούν 100 χρόνια συνεταιριστικής νομοθεσίας. Στόχος της ενότητας είναι να αναδείξει τη σημασία της συνεταιριστικής νομοθεσίας στην ανάπτυξη και εξέλιξη των συνεταιρισμών. Από τον πρώτο νόμο που δημιουργήθηκε για να καλύψει το κενό που υπήρχε στην οικονομική και κοινωνική πραγματικότητα, μέχρι το 2011 με τη δημιουργία του τελευταίου νομοθετικού πλαισίου και τις αδυναμίες και ελλείψεις που εμφανίζει η νομοθεσία, αποτελεί το βασικό πλαίσιο με το οποίο η πολιτεία μπορεί είτε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των συνεταιρισμών είτε να την υπονομεύσει.

11 Πολιτικές Στήριξης των Αγροτικών Συνεταιρισμών & Συνεταιριστική Νομοθεσία

Στην Ελλάδα το «δικαίωμα του συνεταιρίζεσθαι» κατοχυρώθηκε για πρώτη φορά με το άρθρο 11 του Συντάγματος του 1864 που όριζε ότι: «Οι Έλληνες έχουν το δικαίωμα του συνεταιρίζεσθαι, τηρώντες τους νόμους του κράτους, οίτινες όμως ουδέποτε δύνανται να υπαγάγωσι το δικαίωμα τούτο εις προηγούμενην της κυβερνήσεως άδεια». Το Ισχύον Σύνταγμα με το άρθρο 12 με τον τίτλο *Δικαίωμα του συνεταιρίζεσθαι*, αναφέρει ότι «Οι Έλληνες έχουν το δικαίωμα να συνιστούν ενώσεις και μη κερδοσκοπικά σωματεία, τηρώντας τους νόμους, που ποτέ όμως δεν μπορούν να εξαρτήσουν την άσκηση του δικαιώματος αυτού από προηγούμενη άδεια».

Στις περισσότερες χώρες του κόσμου υπάρχει ειδική νομοθεσία για τους συνεταιρισμούς και η νομοθεσία αυτή ισχύει συνήθως για όλες τις κατηγορίες των συνεταιρισμών. Οι κανόνες των συνεταιρισμών σε όλες τις χώρες ορίζονται από τα καταστατικά τους και οι συνεταιρισμοί μπορούν να έχουν ποικίλες νομικές μορφές εταιρειών περιορισμένης ευθύνης ή απεριόριστης ευθύνης. Ωστόσο, κατά τη θέσπιση νομοθεσιών θα πρέπει να διασφαλίζεται η τήρηση των αρχών των συνεταιρισμών, ώστε να διατηρείται αναλλοίωτη η φυσιογνωμία των συνεταιρισμών. Οι αρχές του συνεργατισμού είναι διεθνείς και ενιαίες για όλες τις κατηγορίες των συνεταιρισμών.

Ωστόσο, η νομοθεσία θα πρέπει να είναι τέτοια που πραγματικά να επιτρέπει την ανάπτυξη των συνεταιρισμών. Στην Ελλάδα έχουν ψηφιστεί αρκετοί νόμοι που αφορούν τη συνεταιριστική νομοθεσία. Η συχνή τροποποίηση ή ακόμα και η ολοκληρωτική αντικατάσταση της νομοθεσίας από το ελληνικό κράτος, αποτελεί αποδεικτικό της παρέμβασης και της κακής διαχείρισης των συνεταιρισμών εκ μέρους του κράτους (Παπαγεωργίου, 2004). Ο πρώτος νόμος για τους συνεταιρισμούς ψηφίστηκε το 1915 και ήταν ο 602. Όμως μεταξύ των ετών 1915 και 1970 υπήρξαν 946 νομοθετήματα σχετικά με τη μορφή και τη λειτουργία των συνεταιρισμών, ενώ τη δεκαετία 1984– 1994 υπήρξαν ακόμη 230 νομοθετήματα για τη λειτουργία των συνεταιρισμών, τα οποία διαμόρφωσαν ή ακόμη και αλλοίωσαν τα χαρακτηριστικά των συνεταιρισμών.

Η ανάπτυξη και προώθηση των συνεταιρισμών μπορεί να γίνει μέσω της ιδιαίτερης νομοθεσία που ισχύει για τους συνεταιρισμούς. Οπότε ζητούμενο από τη νομοθεσία που αφορά τους συνεταιρισμούς είναι να είναι σύμφωνοι με τις αρχές των συνεταιρισμών, να είναι απλοί και κατανοητοί, ώστε να είναι λειτουργικοί, και να προωθούν τη γρήγορη και χωρίς εμπόδια ανάπτυξη του συνεταιριστικού κινήματος. Η νομοθεσία που διέπει τους συνεταιρισμούς μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη του συνεταιριστικού κινήματος. Συνεπώς, η συνεταιριστική νομοθεσία είναι το μόνο και πλέον κατάλληλο πλαίσιο που μπορεί να στηρίξει και να προωθήσει τη ανάπτυξη συνεταιρισμών σε μια οικονομία και ουσιαστικά μέσω της νομοθεσία να γίνει η εδραίωση των συνεταιρισμών. Από την άλλη όμως, η νομοθεσία αποτελεί τον μόνιμο μηχανισμό παρέμβασης του κράτους στα εσωτερικά θέματα των συνεταιρισμών, όπως χαρακτηριστικά έχει συμβεί στην περίπτωση της χώρας μας.

Η παρούσα ενότητα αναφέρεται συνοπτικά στην εξέλιξη της συνεταιριστικής νομοθεσίας από το 1915, οπότε και ψηφίστηκε ο πρώτος νόμος για τους συνεταιρισμούς. Παρουσιάζεται η ισχύουσα νομοθεσία και, τέλος, επιχειρείται ένας σύντομος σχολιασμός στην εξέλιξη της συνεταιριστικής νομοθεσίας της χώρας.

11.1 Η Ιστορική Εξέλιξη της Συνεταιριστικής Νομοθεσίας

Έχει ήδη αναφερθεί ότι ο πρώτος νόμος του Ελληνικού κράτους που καθόριζε τους κανόνες λειτουργίας των συνεταιρισμών και κατ' επέκταση και των αγροτικών, ήταν ο Ν.602/1915. Πολλές φορές, ο συγκεκριμένος νόμος αναφέρεται και ως 602/1914, λόγω του ότι τη χρονιά εκείνη ξεκίνησε η σχετική συζήτηση στη Βουλή (Καμενίδης, 2001). Τα βασικά στοιχεία του νόμου αντλήθηκαν από τον αντίστοιχο πρώτο γερμανικό συνεταιριστικό νόμο του 1889 με τις απαραίτητες προσαρμογές για την τότε ελληνική πραγματικότητα. Ο νόμος αυτός αφορούσε τους συνεταιρισμούς κάθε μορφής και έχει γενικά αναγνωριστεί ως ένας πολύ καλός νόμος (Παπαγεωργίου, 2015). Ο Ν.602/1915 υποβλήθηκε από τον τότε υπουργό Εθνικής Οικονομίας, Ανδρέα Μιχαλακόπουλο, με την ουσιαστική συμβολή του Σωκράτη Ιασεμίδη, καθηγητή Γεωργικής Οικονομίας, και του γενικού γραμματέα του υπουργείου, Αλέξανδρου Μυλωνά ([Ελευθεροτυπία, 2011](#)). Ο νόμος περιείχε 95 άρθρα και τα κυριότερα χαρακτηριστικά του ήταν τα εξής:

- Οι συνεταιρισμοί είχαν περιορισμούς στις δραστηριότητές τους πραγματοποιώντας μόνο δραστηριότητες που προβλέπονταν από το καταστατικό τους και μόνο μέχρι του ποσού που δηλωνόταν από τους παραγωγούς (θεωρείται μειονέκτημα του νόμου).
- Για τη σύσταση ενός συνεταιρισμού απαιτούνταν επτά (7) τουλάχιστον άτομα.
- Επιτρέπονταν δύο ή περισσότεροι συνεταιρισμοί στον ίδιο Δήμο ή Κοινότητα, αλλά για τη σύσταση δεύτερου και τρίτου συνεταιρισμού απαιτούνταν 25 άτομα.
- Μέλη του συνεταιρισμού μπορούσαν να γίνουν φυσικά πρόσωπα άνω των 18 ετών που κατοικούσαν μόνιμα στην έδρα του συνεταιρισμού ή είχαν ακίνητα στην περιφέρεια του συνεταιρισμού.
- Το Διοικητικό Συμβούλιο εκλεγόταν από τη γενική συνέλευση των μελών μέσα από ενιαίο ψηφοδέλτιο. Επιπλέον, το ΔΣ μπορούσε να παραχωρεί αρμοδιότητες σε υπηρεσιακά όργανα του συνεταιρισμού, σύμφωνα με το καταστατικό του συνεταιρισμού.
- Η θέση στο Διοικητικό συμβούλιο ήταν τιμητική χωρίς καμιά αμοιβή για τις υπηρεσίες που πρόσφεραν όσοι αναλάμβαναν ρολό στο ΔΣ.

Οι στόχοι του νόμου ήταν:

- Ο περιορισμός της εκμετάλλευσης παραγωγών και καταναλωτών από τους μεσάζοντες κατά την πώληση ή αγορά αγροτικών προϊόντων.
- Ο περιορισμός της εκμετάλλευσης των παραγωγών από τους μεσάζοντες κατά την προμήθεια γεωργικών εφοδίων, και
- Η ικανοποίηση των πιστωτικών αναγκών των παραγωγών από τους συνεταιρισμούς και η καταπολέμηση της τοκογλυφίας.

Την εποχή που δημιουργήθηκε ο πρώτος συνεταιριστικός νόμος, ο γεωργικός τομέας στη χώρα χαρακτηριζόταν από έντονες συνθήκες αστοχίας της αγοράς. Η τοκογλυφία και τα υπερβολικά κέρδη για τους μεσάζοντες ήταν ένα πολύ συνηθισμένο φαινόμενο, που δημιουργούσε αφόρητες συνθήκες για τους μικρούς αγρότες, δηλαδή τη μεγάλη πλειοψηφία των Ελλήνων αγροτών ειδικά για στην περιοχή της Θεσσαλίας.

Συνεπώς, ο νόμος στόχευε να καλύψει ένα κενό που υπήρχε στην οικονομική και κοινωνική πραγματικότητα κυρίως από τις προαναφερθείσες αδυναμίες της αγοράς. Από αυτή την άποψη, ο νόμος ήταν ριζοσπαστικός, καινοτόμος και ανταποκρίθηκε σε μια πραγματική ανάγκη. Ωστόσο, οι τροποποιήσεις που έγιναν στον νόμο τα επόμενα χρόνια θεωρείται ότι ήταν προς την αντίθετη κατεύθυνση, φέρνοντας σύγχυση (Παπαγεωργίου, 2007). Επιπλέον, τα περισσότερα από τα άρθρα του είχαν σχεδιαστεί σύμφωνα με τις συνεταιριστικές αρχές, ενώ ακόμη και σε όποια άρθρα προβλεπόταν κρατική παρέμβαση, υπήρχε σαφής ένδειξη ότι αυτό είναι κάτι προσωρινό και μεταβατικό, μέχρις ότου το συνεταιριστικό κίνημα αναπτυχθεί επαρκώς (Πιορούλος, 2000).

Ο Ν.602/1915 εισήχθη ως απάντηση σε μια διάχυτη απαίτηση του αγροτικού πληθυσμού της χώρας για την επίλυση των προβλημάτων που προαναφέρθηκαν. Συνεπώς, δεν μπορεί να αναγνωριστεί μια οργανωμένη ομάδα που προώθησε τα συμφέροντα των συνεταιριστικών οργανώσεων. Εξαιρέση αποτελούν οι γεωργικοί συνεταιρισμοί που είχαν οργανωθεί από γεωπόνους ή δασκάλους που είχαν εκπαιδευτεί σε δυτικές χώρες και είχαν επηρεαστεί από τα παραδείγματα του καταναλωτικού συνεταιρισμού του Rochdale και των συνεργατικών πιστωτικών ιδρυμάτων στη Γερμανία.

Όπως για παράδειγμα η ίδρυση τον Νοέμβριο του 1900 του «Μετοχικού Γεωργικού Συλλόγου» Αλμυρού που σηματοδότησε την απαρχή, και όχι μόνο, του συνεταιριστικού θεσμού στην Ελλάδα. Για τη δημιουργία του σιταροπαραγωγικού συνεταιρισμού πρωταγωνιστικό ρόλο έπαιξε ένας δάσκαλος, ο Ν. Μιχόπουλος, ο οποίος αναγκάστηκε να πάρει προσωπικό δάνειο για να αγοραστεί η αλωνιστική μηχανή, και ο γεωπόνος Δ. Γρηγοριάδης. Ο συνεταιρισμός στον Αλμυρό Μαγνησίας λειτούργησε παραδειγματικά τόσο στον πολλαπλασιασμό των αγροτικών συνεταιρισμών στην ελληνική ύπαιθρο κατά την πρώτη δεκαετία του 20ου αιώνα όσο και στη νομοθετική κατοχύρωσή τους, αφού το καταστατικό του αποτέλεσε υπόδειγμα για τη δημιουργία του Ν. 602 ([Πατρώνης](#)).

Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι το παράδειγμα του Αλμυρού ελάχιστους μμητές βρήκε στην υπόλοιπη Ελλάδα, τουλάχιστον μέχρι το 1911-1912, και συνεπώς δεν δημιουργήθηκε στην ελληνική ύπαιθρο κάποιο ισχυρό και εκτεταμένο συνεταιριστικό δίκτυο, το οποίο ενδεχομένως θα μπορούσε να επηρεάσει και να επισφραγίσει τις μετέπειτα εξελίξεις στον αγροτικό συνεταιριστικό χώρο. Η θεσμοθέτηση λοιπόν του Ν. 602/1914, επέβαλλε τελικά «εκ των άνω» την έκφραση της κρατικής βούλησης να δημιουργήσει νέους θεσμούς παρέμβασης και πολιτικής στην ύπαιθρο της χώρας, αποτελώντας χαρακτηριστικό παράδειγμα «επεισακτου» θεσμού στον χώρο της αγροτικής οικονομίας ([Πατρώνης](#)).

Παρόλ' αυτά ο νόμος θεωρείται αποτελεσματικός, καθώς από την ψήφισή του και μετά παρατηρείται οργασμός δημιουργίας συνεταιρισμών και το αποτέλεσμα δικαιώνει την αρχική παρέμβαση. Το 1915 οι συνεταιρισμοί είναι 150 και μέχρι το 1926 είχαν ιδρυθεί 4.150 συνεταιρισμοί. Οι πρώτες Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών (ΕΑΣ) δημιουργούνται στη Μεσσηνία το 1917 και τον ίδιο χρόνο, λίγο αργότερα, στην Ηλεία. Η ανάπτυξη των αγροτικών συνεταιρισμών αυτής της περιόδου συνδέεται άμεσα με τις ραγδαίες εξελίξεις και αλλαγές¹⁰ που γνώρισε ο ελληνικός αγροτικός χώρος στην περίοδο του μεσοπολέμου. Σε αυτή την ευνοϊκή συγκυρία οι θετικές συνέπειες από τη θεσμοθέτηση του Ν. 602/1914 απέκτησαν πολλαπλασιαστική επίδραση, με αποτέλεσμα τη συνδυασμένη και εντυπωσιακή ανάπτυξη των συνεταιρισμών (και της γεωργικής πίστης) σε ολόκληρη την αγροτική Ελλάδα. Η διάδοση του συνεταιριστικού θεσμού στην ελληνική ύπαιθρο δημιούργησε έναν βασικό μηχανισμό για την περιστολή της τοκογλυφίας και του «αλυσιδωτού δανεισμού» στην ελληνική ύπαιθρο, καθώς και για την τροφοδότηση του αγροτικού πληθυσμού με χαμηλού κόστους εισροές (λιπάσματα, φυτοφάρμακα, επιλεγμένους σπόρους).

Η οικονομική ανάπτυξη καθώς και η αυτονομία των Ελληνικών γεωργικών και αγροτικών πιστωτικών συνεταιρισμών υπήρξε τόσο σημαντική, ώστε αναζητήθηκαν άλλες ομάδες άσκησης πολιτικής πίεσης για να καταστείλουν τη σημασία τους. Με αυτόν τον τρόπο οι πιέσεις που ασκούσαν στην κυβέρνηση του Ελ. Βενιζέλου οι ανταγωνιστές των συνεταιρισμών, που ένιωθαν πως χάνουν τα κεκτημένα τους (Παπαγεωργίου, 2007), οδήγησαν στον δεύτερο νόμο για τους συνεταιρισμούς, τον Ν.5289/1931, ο οποίος ήλθε για να τροποποιήσει τον προηγούμενο (602). Αφορμή για να εκδοθεί ο νόμος ήταν κάποιες παρεκτροπές που παρατηρήθηκαν σε ορισμένες συνεταιριστικές οργανώσεις.

Το 1936 και προκειμένου να καλυφθεί η ανάγκη μιας κεντρικής συνεταιριστικής οργάνωσης, ιδρύθηκε η Πανελλήνια Συνομοσπονδία Ενώσεων Γεωργικών Συνεταιρισμών (ΠΑΣΕΓΕΣ), με πρώτο πρόεδρο τον Αλέξανδρο Μπαλτατζή, ο οποίος ήταν πρόεδρος της Ένωσης Γεωργικών Συνεταιρισμών Ξάνθης. Ωστόσο, το 1938 με τον Ν. 1154/38 καταργήθηκε η ΠΑΣΕΓΕΣ και στη θέση της συστήθηκε η ΕΣΣΕ (Εθνική Συνομοσπονδία Γεωργικών Συνεταιρισμών Ελλάδος). Ωφελημένοι από τον συγκεκριμένο νόμο ήταν οι υπάλληλοι των συνεταιρισμών μέσω της μονιμοποίησής τους και της ίδρυσης ταμείου συντάξεως (Παπαγεωργίου, 2007). Η ΕΣΣΕ μετονομάστηκε πάλι σε ΠΑΣΕΓΕΣ στα χρόνια της κατοχής. Μεταπολεμικά, ο Ν.389/1945 επανάφερε τους συνεταιρισμούς στο καθεστώς του Ν.602/1915.

¹⁰ Η ριζοσπαστική αγροτική μεταρρύθμιση και η αγροτική εγκατάσταση των προσφύγων, η ίδρυση του Υπουργείου Γεωργίας το 1917, των Αυτόνομων Γεωργικών Οργανισμών Συγκέντρωσης και Διαχείρισης (όπως ο Αυτόνομος Σταφιδικός Οργανισμός- ΑΣΟ το 1924, η Κεντρική Επιτροπή Προστασίας Εγχωρίου Σιτοπαραγωγής-ΚΕΠΕΣ το 1925, ο Οργανισμός Βάμβακος το 1926, τα Γραφεία Προστασίας Ελληνικού Καπνού- ΓΠΕΚ το 1930), η επέκταση των χορηγήσεων της Εθνικής Τράπεζας στον αγροτικό πληθυσμό μετά το 1915 και η ίδρυση της Αγροτικής Τράπεζας το 1929, τα μεγάλα εγχειρίσματα έργα στην ελληνική ύπαιθρο, η πολιτική της «αυτάρκειας» και η επέκταση των εξαγωγικών φυτειών (κυρίως του καπνού) σε βάρος των «παραδοσιακών» καλλιέργειών, συνθέτουν τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της περιόδου, της πρώτης στην ιστορία του νεοελληνικού κράτους κατά την οποία ο κρατικός μηχανισμός, μέσω επιδοτήσεων και ελαφρύνσεων, μεταφέρει πόρους προς τον τομέα της γεωργίας. Επιπλέον, η σταδιακή επέκταση της αγροτικής μεταρρύθμισης στην περίοδο 1923-1937 στη Μακεδονία και τη Θράκη προώθησε τη συνεταιριστική ιδέα και στις «Νέες Χώρες», αφού η συμμετοχή σε αυτούς ήταν υποχρεωτική για τους αποκατασταθέντες γηγενείς και πρόσφυγες ([Πατρώνης](#)).

Το 1967, κατά τη δικτατορία των συνταγματαρχών, λειτουργούσαν 7.622 συνεταιρισμοί και οι δικτάτορες προσπάθησαν να καπελώσουν το συνεταιριστικό κίνημα αλλάζοντας τις διοικήσεις με τον Ν. 31/1967, με τον οποίο έληξαν τη θητεία όλων των Διοικητικών και Εποπτικών Συμβουλίων των συνεταιριστικών οργανώσεων. Οι δικτάτορες προέβλεπαν το νομοθετικό διάταγμα 227/1973, που οδήγησε σε αναγκαστικές συγχωνεύσεις συνεταιρισμούς που λειτουργούσαν στην ίδια κοινότητα ή ενώσεων που λειτουργούσαν στον ίδιο νομό, αλλά δεν εφαρμόστηκε ποτέ. Με το ΝΔ 66/1974 επανήλθαν τα διοικητικά συμβούλια που είχε καταργήσει ο Ν. 31/1967 (Παπαγεωργίου, 2007).

Επόμενος σημαντικός νόμος για τους συνεταιρισμούς ήταν ο Ν.921/79. Με την ισχύ του νόμου το 1980, επί κυβερνήσεως Κωνσταντίνου Καραμανλή, αφαιρέθηκε από τον Ν. 4640/1930 (που είχε τροποποιήσει τον Ν. 602/1914) το άρθρο 56 που απαγόρευε σε όσους διετέλεσαν ή υπέβαλαν υποψηφιότητα βουλευτή ή δημάρχου, επί μία τριετία να είναι υποψήφιοι για συνεταιριστικό αξίωμα. Με την αφαίρεση αυτής της διάταξης αφαιρέθηκαν τα στοιχεία που του διασφάλιζαν την αυτενέργεια στον αγροτικό χώρο. Έτσι, *το μικρόβιο του κομματισμού φώλιασε στα σπλάχνα του συνεταιρισμού, οπότε έχασε τα αυθεντικά χαρακτηριστικά της αλληλοβοήθειας και της αλληλεγγύης* (Σελλιανάκης, 2015)

Επόμενος νόμος ο 1257/1982, που αφορούσε τον τρόπο αρχαιρεσιών στους συνεταιρισμούς και την ΠΑΣΕΓΕΣ. Είναι γνωστός και ως ο 1ος Νόμος Σημίτη «Για την αποκατάσταση της δημοκρατικής λειτουργίας των Συνεταιριστικών Οργανώσεων». Με τον Ν.1257/1982 ουσιαστικά οι συνεταιρισμοί μετατόπισαν το ενδιαφέρον τους από τις οικονομικές δραστηριότητες στις πολιτικές αντιπαραθέσεις (Πιουρούλος, 2000). Ο νόμος αυτός αντικαταστάθηκε από τον Ν. 1541/1985, ο 2ος Νόμος Σημίτη, με τον οποίο θεσμοθετήθηκε ακόμα περισσότερο η κυβερνητική παρέμβαση σε συνεταιρισμούς καθορίζοντας σε υπερβολικό βαθμό λεπτομέρειες σχετικά με την εσωτερική οργάνωση των συνεταιρισμών. Ο Ν.1541/85 επιβάλλει στους πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς και τις δευτεροβάθμιες ενώσεις να προχωρήσουν σε συγχωνεύσεις και συμμετοχή των εργαζομένων στα Διοικητικά Συμβούλια. Επιπλέον, εισάγει ένα εκλογικό σύστημα, κατά το οποίο οι υποψήφιοι σχηματίζουν ομάδες (συνδυασμούς) που εκπροσωπούν τα πολιτικά κόμματα και επιβάλλει την υιοθέτηση της αρχής «ένα μέλος, μία ψήφος» ανεξάρτητα από το ύψος των συνεταιριστικών μερίδων που μπορεί να κατέχει ένα μέλος. Τέλος, ορίζει ότι χρειάζονται 50 άτομα για να ιδρυθεί ένας συνεταιρισμός. Ο νόμος αυτός εφαρμόστηκε σε ελάχιστες περιπτώσεις (π.χ. συνενώσεις των ΕΑΣ Μεσσηνίας), ενώ υπήρξαν πολλές αντιδράσεις για τις αναγκαστικές συγχωνεύσεις.

Ο Ν. 1541/1985 αντικαταστάθηκε από τον Ν.2169/1993 (επί υπουργίας Χ. Κοσκινά). Ο νόμος αυτός έδωσε πίσω στους συνεταιρισμούς τη δυνατότητα να ρυθμίζουν τα περισσότερα των εσωτερικών τους υποθέσεων με εσωτερικούς κανονισμούς. Επιπλέον, αποκατέστησε το σύστημα ψηφοφορίας του Ν.921/1979 (ενιαίο ψηφοδέλτιο), και μείωσε τον αριθμό των μελών που χρειάζονται για τη συγκρότηση συνεταιρισμού από 50 σε 20. Ωστόσο, σε μια μεταγενέστερη τροποποίηση (Ν.2181/1994 με υπουργό Γεωργίας τον Γ. Μωραΐτη) το σύστημα ψηφοφορίας του Ν.1541/1985 εφαρμόστηκε και πάλι.

Προτού ψηφιστεί ο επόμενος (Ν.2169/93) νόμος για τους συνεταιρισμούς, είχαν ψηφιστεί δύο νόμοι (Ν.2008/92, Ν.2093/92) που αφορούσαν ρυθμίσεις χρεών των αγροτικών συνεταιρισμών και των ενώσεων, ενώ μετά από αυτόν ψηφίστηκαν και άλλοι τρεις νόμοι για ρυθμίσεις χρεών (Ν.2198/94, Ν. 2237/94 και Ν. 2538/1997) (Παπαγεωργίου, 2007).

Νόμος σταθμός για τη νεώτερη συνεταιριστική νομοθεσία ήταν ο Ν.2810/2000 ή νόμος «Αλέξανδρου Παπαναστασίου» (με υπουργό Γεωργίας τον Γ. Ανωμερίτη), στη σύνταξη του οποίου συμμετείχαν και πανεπιστημιακοί (Καμενίδης, 2001). Σκοπός του νόμου αυτού ήταν η ανασυγκρότηση των συνεταιριστικών οργανώσεων (Παπαγεωργίου, 2007). Θεμέλιος λίθος του συνεταιρισμού ήταν οι πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί, όπως αυτοί καθορίζονταν από τον Ν.2810/2000. Πιο συγκεκριμένα, ο ορισμός είχε ως εξής: «η Αγροτική Συνεταιριστική Οργάνωση (Α.Σ.Ο.) είναι αυτόνομη ένωση προσώπων, η οποία συγκροτείται εθελοντικά και επιδιώκει, με την αμοιβαία βοήθεια των μελών της, την οικονομική, κοινωνική, πολιτιστική ανάπτυξη και προαγωγή τους, μέσω μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης».

Ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του νόμου είναι ότι μέλη μπορούν να γίνουν φυσικά πρόσωπα που απασχολούνται σε κλάδο ή δραστηριότητα σχετική με αυτή του συνεταιρισμού, μπορούσαν να γίνουν μέλη και νομικά πρόσωπα που ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα που εξυπηρετείται από αυτές που ασκεί ο συνεταιρισμός. Η τελική απόφαση λαμβανόταν από τη γενική συνέλευση, ενώ το ύψος μερίδας καθοριζόταν από το εκάστοτε καταστατικό. Ο αριθμός ψήφων που αναλογούσαν σε κάθε μέλος ήταν μέχρι τρεις, το δε σύστημα εκλογών ήταν ένας ενιαίος κατάλογος με μισό αριθμό σταυρών, η εποπτεία ασκούνταν από τον εκάστοτε Υπουργό Γεωργίας και κατόπιν δικιάς του εντολής μπορούσε να ανατεθεί σε ορκωτούς ελεγκτές, οικονομολόγους ή άλλους ειδικούς επιστήμονες (Παπαγεωργίου, 2007).

Επιπλέον, ο Ν.2810/ 2000, επανέφερε ότι μπορεί να γίνει συνεταιρισμός με 7 μέλη. Μετά από έναν κύκλο 85 χρόνων επανήλθε η διατύπωση του νόμου του 1915. Η παραδοχή είναι ότι δεν είναι τα πολλά μέλη που κάνουν έναν συνεταιρισμό υγιή και εύρωστο, αλλά η δυναμική, η αλληλεγγύη, η συνεκτικότητα κι η καλή συνεργασία μεταξύ των μελών του!

Αλλαγές στον Ν.2810/2000 για τους συνεταιρισμούς επέφεραν οι Ν. 3399/2005 (άρθρο 6) και Ν.3508/2006 (άρθρα 4 και 5) και τελικά αντικαταστάθηκε από τον Ν.4015/2011, που είναι η ισχύουσα συνεταιριστική νομοθεσία στη χώρα (μαζί με τις όποιες τροποποιήσεις έχουν γίνει).

11.2 Η Ισχύουσα Συνεταιριστική Νομοθεσία

Ο τελευταίος νόμος για τους συνεταιρισμούς στην Ελλάδα, ο οποίος και διέπει μέχρι σήμερα τη λειτουργία τους, είναι ο Ν.4015/2011. Αφορμή για την κατάθεση του νόμου ήταν η αναγνώριση των προβλημάτων στη λειτουργία των συνεταιρισμών, τα συσσωρευμένα χρέη και η ύπαρξη συνεταιρισμών «σφραγίδων» που υπήρχαν μόνο στα χαρτιά. Είναι ενδεικτικό ότι τα αποτελέσματα μετά την υποχρεωτική απογραφή έδειξαν πως ο αριθμός των συνεταιρισμών που δεν ενεγράφησαν, έφτασε τους 2.750 ([Τα Νέα, 9/10/2012](#)) επί συνόλου 6.330 (ποσοστό 43%).

Ο τελευταίος νόμος προβλέπει την ύπαρξη μόνο πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών. Οι υφιστάμενες Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών (ΕΑΣ) όφειλαν να μετατραπούν υποχρεωτικά σε πρωτοβάθμιους αγροτικούς συνεταιρισμούς (ΑΣ) ή σε Αγροτικές Εταιρικές Συμπράξεις (ΑΕΣ), που έχουν τη νομική μορφή των ανώνυμων εταιρειών.

Επίσης, καταργήθηκαν οι Ενώσεις και οι Κοινοπραξίες Αγροτικών Συνεταιρισμών και μετατρέπονται σε Συλλογικές Αγροτικές Οργανώσεις (ΣΑΟ). Σύμφωνα με τη νομοθεσία, συλλογικές Αγροτικές Οργανώσεις μπορεί να έχουν την ακόλουθη μορφή (οι ορισμοί βρίσκονται στο άρθρο 1 κεφ. Α. του νόμου):

Αγροτικός Συνεταιρισμός (ΑΣ) είναι κάθε πρωτοβάθμιος αγροτικός συνεταιρισμός, ο οποίος λειτουργεί σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 2810/2000 (Α' 61) και έχει ως μέλη φυσικά πρόσωπα.

Ομάδα Παραγωγών (ΟΠ) είναι κάθε ένωση που συγκροτούν παραγωγοί αγροτικών προϊόντων, η οποία έχει νομική οντότητα ή αποτελεί σαφώς οριζόμενο μέρος νομικής οντότητας, όπως για παράδειγμα ΑΣ ή μέρος ΑΣ, με αντικείμενο δραστηριότητας ένα συγκεκριμένο προϊόν ή μια ομάδα ομοειδών προϊόντων και ανταποκρίνεται στις σχετικές διατάξεις του εθνικού και κοινοτικού δικαίου. Η ΟΠ α) οργανώνει την παραγωγή συγκεκριμένων κατά περίπτωση αγροτικών προϊόντων, ιδίως του αγροδιατροφικού τομέα, β) αναλαμβάνει την προμήθεια εισροών και εφοδίων, γ) παρέχει υπηρεσίες τυποποίησης, αποθήκευσης και διάθεσης αγροτικών προϊόντων.

Αγροτικές Εταιρικές Συμπράξεις (ΑΕΣ) είναι οι ανώνυμες εταιρείες (ΑΕ), οι οποίες συγκροτούνται κατά πλειοψηφία από ΑΣ και έχουν διατομεακό και διακλαδικό αντικείμενο, στο πλαίσιο του οποίου: α) αναλαμβάνουν επιχειρηματική δραστηριότητα σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο αναφορικά με την παραγωγή, τυποποίηση, αποθήκευση, βιομηχανική επεξεργασία πρώτου και δεύτερου βαθμού και εμπορία αγροτικών προϊόντων, β) αναλαμβάνουν την παραγωγή και προμήθεια εισροών και εφοδίων και γ) συνάπτουν για τους ανωτέρω σκοπούς διεθνικές συνεργασίες και συμπράξεις με φορείς παρόμοιου σκοπού.

Οι τριτοβάθμιες Κεντρικές Συνεταιριστικές Ενώσεις και οι Κοινοπραξίες Αγροτικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων, οι οποίες έχουν ιδρυθεί και λειτουργούσαν με βάση τον Ν. 2810/2000, μετατράπηκαν υποχρεωτικά είτε σε κλαδικούς πρωτοβάθμιους Αγροτικούς Συνεταιρισμούς, και μάλιστα μόνον ένας κλαδικός αγροτικός συνεταιρισμός μπορεί να λειτουργεί σε εθνικό επίπεδο για τους παραγωγούς του αντίστοιχου ομοειδούς προϊόντος, είτε σε Αγροτικές Εταιρικές Συμπράξεις. Διαφορετικά δεν αναγνωρίζονται και δεν καταχωρούνται στο Εθνικό Μητρώο Συλλογικών Αγροτικών Οργανώσεων που δημιουργήθηκε.

Τέλος, οι Συνεταιριστικές Εταιρείες έπρεπε να μετατρέπον σε Αγροτικές Εταιρικές Συμπράξεις και καταχωρήθηκαν και αυτές στο Μητρώο, εφόσον στη μετοχική τους σύνθεση μετείχαν κατά πλειοψηφία αγροτικοί συνεταιρισμοί. Η Αγροτική Εταιρική Σύμπραξη περιβάλλεται υποχρεωτικά από τη νομική μορφή της κεφαλαιουχικής εταιρείας, δηλαδή της Ανώνυμης Εταιρείας.

Σημαντική διαφορά σε σχέση με τον προηγούμενο νόμο είναι πως μέλη των Αγροτικών Συνεταιρισμών δεν μπορούν να γίνουν νομικά πρόσωπα αλλά μόνο φυσικά. Κατ' εξαίρεση μπορεί να έχει συνεταιριστική μερίδα ενός αγροτικού συνεταιρισμού ένας άλλος αγροτικός συνεταιρισμός, όμως σε αυτήν την περίπτωση δεν μπορεί να υπερβαίνει το 3% των συνεταιριστικών μερίδων των φυσικών προσώπων. Το συνεταιριστικό κεφάλαιο και η συνεταιριστική μερίδα τροποποιήθηκαν σε σχέση με τον Ν.2810/2000 και για το μεν πρώτο θα πρέπει να είναι κατ' ελάχιστο 30.000 ευρώ, ενώ η δεύτερη αντιστοιχεί στο «ελάχιστο χρηματικό

ποσό συμμετοχής κάθε μέλους στο κεφάλαιο του συνεταιρισμού» και καθορίζεται από το εκάστοτε καταστατικό του κάθε συνεταιρισμού.

Σύμφωνα με τον Ν.4015/11, για τη σύσταση αγροτικού συνεταιρισμού απαιτείται η σύνταξη καταστατικού και η υπογραφή του από είκοσι τουλάχιστον φυσικά πρόσωπα. Αυξάνονται δηλαδή τα ιδρυτικά μέλη από επτά σε είκοσι, με την αιτιολόγηση ότι με τον τρόπο αυτό θα αποφευχθεί ο κατακερματισμός των συνεταιριστικών δυνάμεων. Από την εφαρμογή των νέων ρυθμίσεων ο νόμος εξαιρεί τους γυναικείους συνεταιρισμούς (αγροτουριστικοί, αγροβιοτεχνικοί, οικοτεχνικοί) και τους δασικούς, οι οποίοι συνεχίζουν να λειτουργούν σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.2810/2000.

Ο Ν.602/1915 είχε εισαγάγει τον αριθμό επτά που ήταν, και είναι, ο επικρατέστερος σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Να σημειωθεί ότι το Καταστατικό για τον Ευρωπαϊκό Συνεταιρισμό ορίζει ως ελάχιστο αριθμό μελών τα 5 φυσικά πρόσωπα, τα οποία πρέπει να προέρχονται από δύο τουλάχιστον διαφορετικά κράτη. Επιπλέον, θα πρέπει να σημειωθεί ότι όλοι οι αγροτικοί συνεταιρισμοί δεν έχουν τον ίδιο σκοπό και το ίδιο έργο να επιτελέσουν. Συνεπώς, θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα (μέσω του καταστατικού) να δημιουργούνται και συνεταιρισμοί με μικρότερο αριθμό μελών ανάλογα με τον σκοπό για τον οποίο δημιουργούνται, τις κοινές επιδιώξεις και τη δυνατότητα λήψης από κοινού αποφάσεων καθοριστικών για τη βελτίωση της οικονομικής θέσης των μελών του συνεταιρισμού.

Από την άλλη, βέβαια, ζητούμενο είναι το μεγάλο μέγεθος των συνεταιρισμών. Το μέγεθος (όσον αφορά τον αριθμό των μελών αλλά και του συνεταιριστικού κεφαλαίου) κρίνει κατά ποσό θα μπορέσει να λειτουργήσει ανταγωνιστικά ένας συνεταιρισμός σε μια αγορά. Όμως η απόφαση να γίνει κάποιος μέλος σε έναν συνεταιρισμό θα πρέπει να είναι σύμφωνη με τις αρχές των συνεταιρισμών— ελεύθερη και εθελοντική. Επιπλέον, η συμμετοχή, μέσω των συναλλαγών με τον συνεταιρισμό, στις δραστηριότητές του θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα της δέσμευσης των μελών στον συνεταιρισμό τους και όχι αποτέλεσμα νομοθετικής ρύθμισης. Συνεπώς, η νομοθεσία δεν θα πρέπει να αποκλείει τη δυνατότητα δημιουργίας ενός καταστατικού που να δίνει κίνητρα (ή αντίστοιχα να επιβάλλει ποινές) προώθησης των συναλλαγών των μελών με τον συνεταιρισμό. Επιπλέον, όσο περισσότερο τα μέλη κατανοούν τη δύναμη της συνεργασίας, τόσο περισσότερο δεσμεύονται στο καταστατικό, με σκοπό να ισχυροποιήσουν την οργάνωσή τους και να λειτουργούν με όρους ανταγωνιστικότητας και υπευθυνότητας.

Συνεπώς, οι αναγκαστικές συγχωνεύσεις είναι ασυμβίβαστες με τον συνεταιριστικό θεσμό που στηρίζεται αποκλειστικά στον εθελοντισμό. Ο Ν.1541/1985 είχε προσπαθήσει να επιβάλει αναγκαστικές συγχωνεύσεις, τελικά, όμως, προκλήθηκαν μεγαλύτερες αναστατώσεις και δικαστικές προσφυγές και στο τέλος ανακλήθηκαν οι σχετικές διατάξεις του. Επιπλέον, με τις αναγκαστικές συγχωνεύσεις, που εισήγαγε ο νόμος, ανατρέπεται η αρχή της αυτοδιοίκησης των συνεταιρισμών και το συνταγματικό δικαίωμα αυτοκαθορισμού τους.

Άλλωστε, οι συνεταιρισμοί, ως επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ανταγωνιστικά στην αγορά, όταν θέλουν να επιτύχουν διαπραγματευτική δύναμη, οικονομίες κλίμακας και μεγέθους για να είναι ανταγωνιστικοί, πρέπει να έχουν την ελευθερία να συνεργάζονται μεταξύ τους και να κάνουν επιχειρηματικές επιλογές, όπως ακριβώς μέσω συγχωνεύσεων ή/και επεκτάσεων μεγεθύνονται οι κεφαλαιουχικές εταιρείες. Άρα θα πρέπει να είναι επιλογή των ίδιων των συνεταιρισμών να αποφασίσουν εάν θα συγχωνευτούν ή θα σχηματίσουν δευτεροβάθμιες συνεταιριστικές οργανώσεις. Συνεπώς, με τις συγκεκριμένες διατάξεις του νόμου, δεν τηρούνται οι διεθνείς συνεταιριστικές αρχές, στις οποίες περιλαμβάνεται η αυτονομία και ανεξαρτησία των συνεταιρισμών, καθώς και η αρχή της συνεργασίας μεταξύ συνεταιρισμών.

Ένα ακόμη σημείο που θα πρέπει να διασαφηνιστεί είναι το καθεστώς των ομάδων παραγωγών. Στον Ν. 4015/2011 οι Ομάδες Παραγωγών (ΟΠ) εκλαμβάνονται ως ένας θεσμός διαφορετικός και διακριτός από τον θεσμό των Συνεταιρισμών. Οι ΟΠ, όμως, δεν αποτελούν ξεχωριστό θεσμό συνεργασίας. Όπως ορίζουν οι Κανονισμοί της ΕΕ, η ΟΠ οφείλει να έχει νομική προσωπικότητα χωρίς να προσδιορίζεται αν θα πρέπει να είναι συνεταιρισμός ή άλλη νομική μορφή επιχείρησης. Επομένως, ως ΟΠ μπορούν να αναγνωριστούν τόσο οι συνεταιρισμοί που έχουν στο καταστατικό τους τα απαιτούμενα από τους κοινοτικούς κανονισμούς χαρακτηριστικά, όσο και οποιαδήποτε άλλη νομική οντότητα με αυτά τα χαρακτηριστικά. Σε ολόκληρη την ΕΕ η συντριπτική πλειονότητα των ΟΠ είναι συνεταιρισμοί ή ενώσεις συνεταιρισμών. Συνεπώς, οι ΟΠ μπορούν να αποτελούν δραστηριότητα των αγροτικών συνεταιρισμών και το ισχύον εθνικό και κοινοτικό νομικό πλαίσιο είναι απολύτως επαρκές για τη λειτουργία τους. Για τον λόγο αυτό, ήδη τα σχετικά άρθρα του Ν.4015/11 που αναφέρονταν στις ΟΠ ως θεσμοί διακριτοί από τον συνεταιριστικό θεσμό, καταργήθηκαν με τον Ν.4171/2013.

Συμπερασματικά, να αναφέρουμε ότι ο Ν.4015/2011, εξαιτίας των προβλημάτων και των ατελειών που εμφανίζει και εν μέρει παρουσιάστηκαν παραπάνω, υπέστη αρκετές διορθώσεις. Από την περίοδο που πρωτοπαρουσιάστηκε, μέχρι το τέλος Αυγούστου 2014 (λιγότερο από 3 χρόνια) έγιναν 10 τροποποιήσεις. Οι

πλέον ουσιαστικές διορθώσεις είναι εκείνες του Ν.4277/2014, οι οποίες επαναφέρουν την έννοια του πλεονάσματος, του οποίου η φορολόγηση στους συνεταιρισμούς δεν νοείται¹¹, ο περιορισμός του αρχικού κεφαλαίου στις 10.000 € (από 30.000) και η μείωση του ελάχιστου αριθμού μελών σε 10 (από 20). Σημαντική διόρθωση, που δεν έχει γίνει ακόμη, αποτελεί η επαναφορά της δυνατότητας των συνεταιρισμών να ιδρύουν ενώσεις συνεταιρισμών.

Σύμφωνα με την κα Κλήμη-Καμινάρη (2015), ο Ν.4015/11 χαρακτηρίζεται ως ένας κακός νόμος μιας δεν μπόρεσε να αντιληφθεί την έννοια και την ιδιαιτερότητα του συνεταιριστικού θεσμού, που απαιτεί ειδικούς νομοθετικούς χειρισμούς. Επιπλέον, ο νομοθέτης αγνόησε και δεν έλαβε υπόψη κανόνες για τους οποίους δεσμεύθηκε η χώρα να εφαρμόζει, ούτε τα ισχύοντα σε άλλες χώρες. Παρέβλεψε το γεγονός ότι οι αγροτικοί συνεταιρισμοί είναι ιδιωτικές οικονομικές επιχειρήσεις και εισήγαγε αναγκαστικού χαρακτήρα διατάξεις, που αντί να μεριμνούν για την ανάπτυξη των συνεταιρισμών, όπως επιτάσσει το Σύνταγμα, αντίθετα τους διαφοροποιεί προς το χειρότερο σε σύγκριση με τις συμβατικές ιδιωτικές επιχειρήσεις και με τις άλλες κατηγορίες συνεταιρισμών. Από τον νομοθέτη διέφυγε ακόμη και η κορυφαία αντίφαση ότι στην πραγματικότητα απαγορεύει τη συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών, αφού δεν επιτρέπει τον συνεταιρισμό συνεταιρισμών (δηλαδή την ένωση συνεταιρισμών), που αποτελεί το μέσον για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας από τους συνεταιρισμούς. Αντίθετα, επιβάλλει στους συνεταιρισμούς να ιδρύουν ανώνυμες εταιρείες, όταν θέλουν να συνεργαστούν μεταξύ τους. Αυτό δεν συνιστά μέριμνα για την ανάπτυξη των συνεταιρισμών, που επιτάσσει το Σύνταγμα, αλλά μέριμνα για την ανάπτυξη ανωνύμων εταιρειών. Ο αυτοσχεδιασμός που επιχειρήθηκε υπήρξε ατυχής και είναι δυστύχημα το ότι δεν έχει ακόμη επιχειρηθεί αποκατάσταση του θεσμού στις παγκοσμίως αποδεκτές συνεταιριστικές αρχές.

Κλείνοντας την παρούσα ενότητα θα πρέπει να αναφερθεί η **σύσταση** της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας προς τους νομοθέτες των χωρών η οποία αναφέρει ότι **«Οι κυβερνήσεις οφείλουν, στα πλαίσια αυτά, να υιοθετήσουν μια ευνοϊκή πολιτική και ένα νομικό καθεστώς, τα οποία να συμφωνούν με την ταυτότητα και τα χαρακτηριστικά των συνεταιρισμών, και να έχουν ως βάση τις συνεταιριστικές αρχές και αξίες με σκοπό να προωθήσουν τη διδασκαλία των συνεταιριστικών αρχών και των υφισταμένων πρακτικών εφαρμογής τους καθώς και της επιμόρφωσης που αφορά σε αυτές, σε όλα τα επίπεδα όλων των εθνικών συστημάτων παιδείας και κατάρτισης και σε ολόκληρη την κοινωνία».**

Βιβλιογραφία / Αναφορές

Ελληνική

- Διεθνές Συνέδριο Εργασίας (ILO), (2002). «*Σύσταση 193 Σχετικά Με Την Προώθηση Των Συνεταιρισμών*», διαθέσιμο στο <http://www.diktio-kapa.dos.gr/keimena/Sistasi193.pdf>
- Ελευθεροτυπία, (2011). «*Ο κομματισμός τούς «διέλυσε»*», Εφημερίδα Ελευθεροτυπία 05/03/2011 <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=256974>
- Καμενίδης, Χ. (2001), «*Συνεταιρισμοί. Αρχές-Οικονομική-Πολιτική-Οργάνωση-Ανάπτυξη-Νομοθεσία*», Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη ΑΕ..
- Κλήμη-Καμινάρη, Ο. (2015). «*Διερεύνηση του βαθμού ευθυγράμμισης του ν.4015/2011 για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς προς συνταγματικούς και διεθνείς κανόνες*», *Κοινωνική Οικονομία*, 3, (Ιαν - Μάρ 2015)
- Παπαγεωργίου, Κ. (2007). «*Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία, Θεωρία και Πρακτική*», Β' Έκδοση, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης.
- Παπαγεωργίου, Κ. (2015). «*100 χρόνια από την ψήφιση του νόμου 602/1914*» *Κοινωνική Οικονομία*, Τεύχος 3, (Ιαν - Μάρ, 2015) <http://isem-journal.blogspot.gr/2015/01/100-6021914.html>

¹¹ Για περισσότερες λεπτομέρειες δείτε: Παπαγεωργίου, Κ., & Κλήμη-Καμινάρη, Ο. (2014). «*Σύγκριση στην συνεταιριστική ορολογία*», *Κοινωνική Οικονομία*, 2, (Οκτ - Δεκ 2014) http://isem-journal.blogspot.gr/2014/09/blog-post_21.html

Πατρώνης, Β. (---) «Από τον «κοινωνικό πειραματισμό» του 1900 στον κρατικό παρεμβατισμό του Μεσοπολέμου: Η Αγροτική Πίστη και οι Συνεταιρισμοί πριν την ίδρυση της Αγροτικής Τράπεζας (1900-1930)», <http://keine-diad.academyofathens.gr:8080/keine/images/stories/pdfs/Patronis.pdf>

Σελλιανάκης, Γ. (2015). «Τα 100 χρόνια από την ψήφιση του νόμου 602/1914, οι αγροτικού συνεταιρισμοί γνώρισαν άνοδο, πτώση και λεηλασία – Ένας συνοπτικός απολογισμός», *Κοινωνική Οικονομία*, 3, (Ιαν - Μάρ 2015) http://isem-journal.blogspot.gr/2015/01/100-6021914_7.html

Ξενόγλωσση

Πιοπουλος, C. (2000). “The evolution of the Greek cooperative law: from the first to the last order of economizing”, paper presented at the Fourth Annual *Conference of the International Society for New Institutional Economics*, 22–24 September, Tübingen, Germany

Κεφάλαιο 12

Σύνοψη

Είναι σημαντικό όσοι ασχολούνται με τους συνεταιρισμούς να κατανοήσουν βασικά θέματα που έχουν να κάνουν με τη στρατηγική των επιχειρήσεων. Σ' αυτό το κεφάλαιο επιχειρείται μια σύντομη εισαγωγή στο μεγάλο κεφάλαιο της στρατηγικής των επιχειρήσεων και προτείνονται κάποιες στρατηγικές που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν (με προϋποθέσεις) από τους αγροτικούς συνεταιρισμούς. Σ' αυτή την κατεύθυνση παρουσιάζονται κάποιες βασικές έννοιες του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης. Παρουσιάζονται, επίσης, τα είδη των στρατηγικών και οι ανταγωνιστικές στρατηγικές που έχει στη διάθεσή της μια επιχείρηση. Επιπλέον, παρουσιάζεται μέσω μιας εμπειρικής έρευνας η εφαρμογή ανταγωνιστικών στρατηγικών από τους συνεταιρισμούς και, τέλος, προτείνεται η εφαρμογή μιας στρατηγικής διαφοροποίησης για τις δραστηριότητες των συνεταιρισμών.

12 Στρατηγικός Σχεδιασμός Αγροτικών Συνεταιρισμών

Η στρατηγική μιας επιχείρησης έχει να κάνει με τον μακροχρόνιο σχεδιασμό και την κατεύθυνση που θα πρέπει να ακολουθήσει. Στις περισσότερες περιπτώσεις σ' αυτές τις αποφάσεις εμπλέκεται το εύρος και το είδος των δραστηριοτήτων που θα αναπτύξει η επιχείρηση. Για παράδειγμα, η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει αν θα επικεντρωθεί σε ένα προϊόν / δραστηριότητα ή θα πρέπει να επεκταθεί σε περισσότερα από ένα. Η επιλογή των πεδίων, στα οποία θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση, είναι από τα πιο σημαντικά ζητήματα για το μέλλον της επιχείρησης. Απ' αυτή την επιλογή θα εξαρτηθεί το εύρος των προϊόντων που θα παράγει αλλά και οι αγορές στις οποίες θα δραστηριοποιηθεί. Οι επιλογές αυτές έχουν σχέση με την προσπάθεια της επιχείρησης να δημιουργήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι τα στοιχεία για τα οποία οι υπάρχοντες ή και οι πιθανοί πελάτες επιλέγουν τα προϊόντα μιας επιχείρησης έναντι των προϊόντων που διαθέτουν οι ανταγωνιστές της εξεταζόμενης επιχείρησης. Από την τελική επιλογή θα εξαρτηθεί αν θα μπορέσει τελικά η επιχείρηση να λειτουργήσει ικανοποιητικά και να αποκτήσει ένα πλεονέκτημα σε αυτές τις αγορές.

Ειδικά για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς, η παραπάνω απόφαση γίνεται πιο περίπλοκη, καθώς ο συνεταιρισμός στην προσπάθεια μεγιστοποίησης των ωφελειών προς τα μέλη του θα πρέπει να λάβει υπόψη του τις ανάγκες και επιθυμίες τους για τη διάθεση των παραγόμενων προϊόντων από την πλευρά των μελών του, αλλά και την παροχή υπηρεσιών από τον συνεταιρισμό προς τα μέλη του που σε διαφορετική περίπτωση δεν θα ήταν διαθέσιμες.

12.1 Εισαγωγή στον Στρατηγικό Σχεδιασμό

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί αποτελούν μια παλιά και δοκιμασμένη πρακτική για την ανάπτυξη επιχειρηματικότητας των ασθενέστερων κοινωνικών και οικονομικών πληθυσμιακών στρωμάτων παγκοσμίως. Ωστόσο, στην Ελλάδα βρίσκονται αντιμέτωποι με σημαντικά οικονομικά προβλήματα και διαρθρωτικές αδυναμίες. Η κατάσταση αυτή προϋπήρχε της «οικονομικής κρίσης» των τελευταίων ετών, κάτι που επιβεβαιώνει ότι την κύρια ευθύνη έχουν οι επιλογές των διοικήσεων των συνεταιρισμών. Συνεπώς, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι είναι θέμα στρατηγικής ή καλύτερα η έλλειψη στρατηγικής που έχει οδηγήσει τους αγροτικούς συνεταιρισμούς στην παρούσα οικονομική κατάσταση. Να σημειωθεί, όμως, ότι δεν λείπουν παραδείγματα επιτυχημένων συνεταιρισμών, ωστόσο αποτελούν την εξαίρεση στον ελληνικό χώρο.

Ως στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί η αναζήτηση μιας επιτυχημένης προσαρμογής στο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Αυτό θα μπορούσε να απαιτήσει σημαντικές αλλαγές των περιουσιακών στοιχείων και πόρων για μια επιχείρηση. Για παράδειγμα, η απόφαση μιας επιχείρησης για γεωγραφική επέκταση ενδέχεται να απαιτήσει σημαντικές επενδύσεις, προκειμένου να εξυπηρετηθεί η νέα αυτή αγορά. Συνεπώς, είναι σημαντικό να τοποθετηθεί με σαφήνεια η επιχείρηση και τα προϊόντα της στην αγορά και σε σχέση με τις ανάγκες και τον ανταγωνισμό που υπάρχει στη αγορά— στόχο.

Από την άλλη, όμως, η στρατηγική μιας επιχείρησης θα πρέπει να ενσωματώνει τη δυνατότητα δημιουργίας ή ανακάλυψης ευκαιριών στο περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιείται. Με βάση τη δεδομένη υποδομή και δραστηριότητές της, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει τις δυνατότητές της, τις

ανάγκες της αγοράς και τις δυνατότητες των ανταγωνιστών της, ώστε να μπορεί να επιλέγει τις κινήσεις (αποφάσεις / σχεδιασμός αυτών) που θα κάνει, προκειμένου να αποκτήσει πλεονέκτημα σ' αυτή την αγορά.

Τέλος, σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τις αποφάσεις μιας επιχείρησης για το μέλλον της, είναι και το ανθρώπινο δυναμικό (και τα χαρακτηριστικά του) που εμπλέκονται και επηρεάζουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Έτσι, για την περίπτωση των αγροτικών συνεταιρισμών ιδιαίτερο ρόλο έχουν τα μέλη-ιδιοκτήτες του συνεταιρισμού, το διοικητικό συμβούλιο και ο πρόεδρός του και τα υψηλόβαθμα διευθυντικά στελέχη, ενώ σημαντικό ρόλο έχουν σύμφωνα με τις αρχές λειτουργίας των συνεταιρισμών (ή θα πρέπει να έχουν) και οι τοπικές κοινωνίες, στις οποίες λειτουργούν οι αγροτικοί συνεταιρισμοί.

Συνεπώς, η στρατηγική θα μπορούσε να οριστεί ως η κατεύθυνση (direction) και το εύρος και είδος δραστηριοτήτων (scope) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (Johnson et al., 2008).



Σχήμα 12.1: Η διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού. **Πηγή:** Βασισμένο στους Wheelen & Hunger, (2012).

Πολύ πιο απλά, στρατηγική είναι οι κατάλληλες απαντήσεις που πρέπει να δώσει η επιχείρηση στα παρακάτω ερωτήματα:

- Πού είμαστε;
- Πού θέλουμε να πάμε;
 - Σε ποιες δραστηριότητες και κλάδους θα μπούμε;
 - Πώς θα τοποθετηθούμε στην αγορά;
 - Ποιες ανάγκες των καταναλωτών θέλουμε να εξυπηρετήσουμε;
 - Τι αποτελέσματα θέλουμε να πετύχουμε;
- Πώς θα πάμε;

Ωστόσο, η απάντηση αυτών των ερωτημάτων προϋποθέτει ότι αυτός που θα χαράξει τη στρατηγική μιας επιχείρησης, θα λάβει υπόψη του τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον, πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

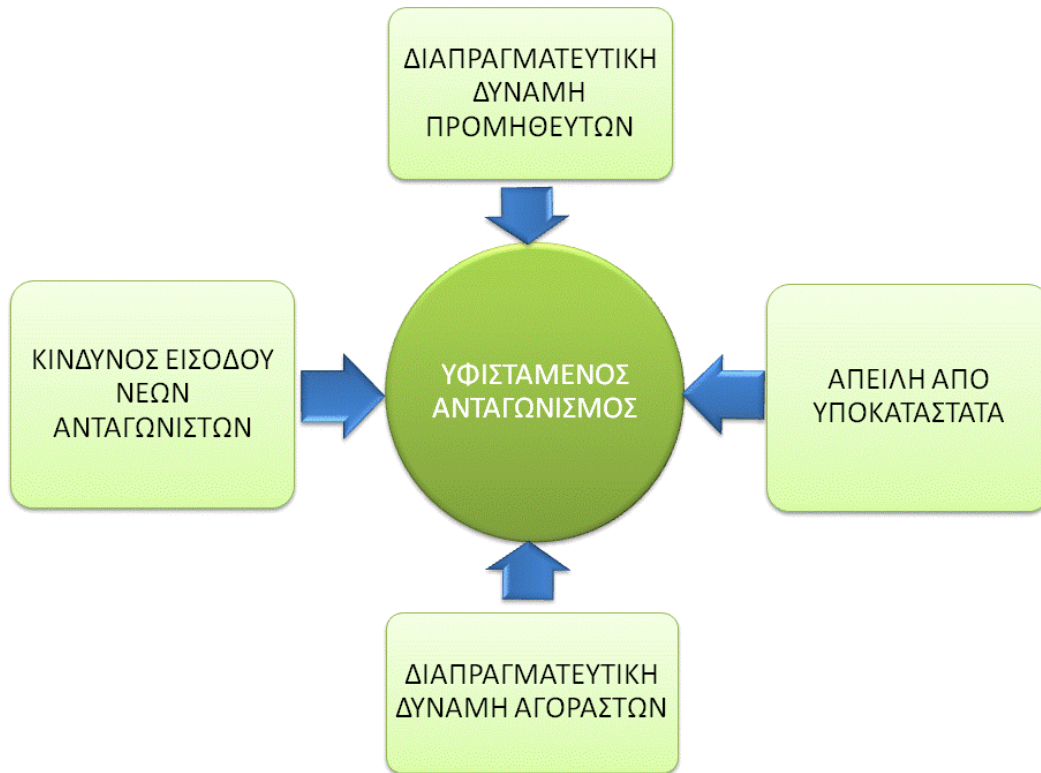
Σύμφωνα, λοιπόν, με τα προηγούμενα είναι απαραίτητο κατά τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού να μελετηθούν το εξωτερικό περιβάλλον (Μίκρο και Μάκρο) καθώς και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τα σχήματα που ακολουθούν περιγράφουν συνοπτικά τις διαδικασίες ανάλυσης του περιβάλλοντος της επιχείρησης:



Σχήμα 12.2: Ανάλυση Μάκρο Περιβάλλοντος της Επιχείρησης

- **Το Οικονομικό:** περιλαμβάνει μεταξύ άλλων ΑΕΠ, επιτόκιο, προσφορά χρήματος, πληθωριστικές τάσεις, ανεργία, μισθούς, τιμές, υποτίμηση/ανατίμηση νομίσματος, διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας, κ.λπ.
- **Το Πολιτικό - Νομικό:** περιλαμβάνει τη νομοθεσία, φορολογία, προστασία περιβάλλοντος, ειδικά κίνητρα, κανονισμούς εμπορίου, πολιτική σταθερότητα κ.λπ.
- **Κοινωνικό:** περιλαμβάνει τις αλλαγές στον τρόπο ζωής, το επίπεδο μόρφωσης, τη στάση απέναντι στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο, τη θέση της γυναίκας στην εργασία, τη διανομή του εισοδήματος το μέγεθος του πληθυσμού και τον ρυθμό αύξησής του, τις δημογραφικές τάσεις κ.λπ.
- **Τεχνολογικό:** περιλαμβάνει τις εθνικές και βιομηχανικές δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, την προστασία των ευρεσιτεχνιών, την ανάπτυξη νέων προϊόντων, τις επιστημονικές εξελίξεις, κ.λπ.
- **Πολιτιστικό:** περιλαμβάνει τα ήθη και τα έθιμα, την ιδιαίτερη κουλτούρα και στάση ζωής, την επικρατούσα θρησκεία, τις παραδόσεις κ.λπ.
- **Παγκόσμιο:** περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά των διεθνών αγορών, τα πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα ανά τον κόσμο, κ.λπ.

Για την ανάλυση του μικρο περιβάλλοντος μιας επιχείρησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter, η οποία επικεντρώνεται στην ανάλυση του ανταγωνισμού, τον οποίο αντιμετωπίζει μια επιχείρηση. Οι 5 δυνάμεις περιγράφονται συνοπτικά παρακάτω στο Σχήμα 12.3:



Σχήμα 12.3: Ανάλυση Μίκρο Περιβάλλοντος της Επιχείρησης με τις 5 δυνάμεις του Porter.

- **Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών:** που περιλαμβάνει τα εμπόδια εισόδου σε μια αγορά, τυχόν οικονομίες κλίμακας, απαιτήσεις σε κεφάλαια, τη διαφοροποίηση προϊόντος, την πρόσβαση σε κανάλια διανομής, νομικούς περιορισμούς (άδειες παράγωγης / λειτουργίας), αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, κ.λπ.
- **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:** που περιλαμβάνει τον αριθμό, το μέγεθος και τη σημασία των προμηθευτών, τον βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή, τη δυνατότητα υποκατάστασης προϊόντων προμηθευτή, δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός, κ.λπ.
- **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:** που περιλαμβάνει τον αριθμό, το μέγεθος και τη σημασία των αγοραστών, την ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή, τα χαρακτηριστικά ζήτησης του προϊόντος, κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω, κ.λπ.
- **Απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα:** που περιλαμβάνει την ύπαρξη και τον αριθμό των υποκατάστατων προϊόντων, την επίδραση της τιμής, τάση καταναλωτών προς τα υποκατάστατα, την αφοσίωση του πελάτη στην επωνυμία (brand loyalty), κ.λπ.
- **Υφιστάμενος ανταγωνισμός:** που περιλαμβάνει τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τυχόν υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας, συγκέντρωση αγοράς, προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς, έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα, ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου, κ.λπ.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα επιτρέψει στην επιχείρηση να αναγνωρίσει τυχόν **ευκαιρίες** και **απειλές** που προέρχονται από το περιβάλλον. Οι υπεύθυνοι χάραξης της στρατηγικής θα πρέπει έγκαιρα να τις διαγνώσουν και από τη μια να τις αξιοποιήσουν για την υλοποίηση της στρατηγικής, από την άλλη να τις αντιμετωπίσουν, για να αποφύγουν εμπόδια στην ομαλή πορεία που έχουν αποφασίσει για το μέλλον της επιχείρησης. Επιπλέον, η διάγνωση ευκαιριών και απειλών από το περιβάλλον θα βοηθήσει την ανατροφοδότηση της επιχείρησης και την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής που έχει χαράξει.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης θα της επιτρέψει να ανακαλύψει αφενός τα πλεονεκτήματα, τις δυνάμεις και τις ικανότητες που έχει και αφετέρου τις αδυναμίες, τους περιορισμούς,

τα σφάλματα ή τις ελλείψεις που υπάρχουν στην οργάνωσή της. Η γνώση και η αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών μιας επιχείρησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να την επίτευξη των στόχων.

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αναφέρεται στους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης, καθώς και στον τρόπο με τον οποίον τους εκμεταλλεύεται. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να γίνει με τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης και με τη θεώρηση της επιχείρησης ως Αλυσίδα Αξίας. Οι Πίνακες 12.1 και 12.2 που ακολουθούν, δίνουν τους πόρους που έχει στη διάθεσή του ένας συνεταιρισμός καθώς και μερικά παραδείγματα.

| Υλικοί Πόροι (tangible) | Παραδείγματα |
|--------------------------------|---|
| Χρηματοοικονομικοί Πόροι | <ul style="list-style-type: none"> • Συνεταιριστική Μεριδα • Δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων από τα μέλη • Δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων από τον ιδιωτικό τομέα |
| Φυσικοί Πόροι | <ul style="list-style-type: none"> • Η έδρα του συνεταιρισμού • Τα παραγόμενα πρωτογενή προϊόντα • Κλιματολογικές συνθήκες • Ο μηχανολογικός εξοπλισμός του συνεταιρισμού |

Πίνακας 12.1: Υλικοί Πόροι (παραδείγματα ενός συνεταιρισμού)

Σύμφωνα με τη «θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων», τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης (οι πόροι και οι ικανότητές της) μπορούν να συνθέσουν μια σταθερή βάση για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι πόροι μιας επιχείρησης δεν είναι ικανοί από μόνοι τους να της εξασφαλίσουν την επιτυχία (μέσω ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος). Θα πρέπει οι πόροι να συνδυάζονται για τη δημιουργία ικανοτήτων. Παρόλο που η επιχείρηση αναπτύσσει βασικές ικανότητες, προκειμένου να λειτουργεί ικανοποιητικά, εντούτοις αυτές δεν είναι από μόνες τους αρκετές για τη διαμόρφωση στρατηγικής. Οι μοναδικές ικανότητες είναι εκείνες που θα δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Για να είναι μια ικανότητα μοναδική, θα πρέπει:

- Να δημιουργεί σε σημαντικό βαθμό αξία, έτσι όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης.
- Να προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού (με την έννοια της ανταγωνιστικά μοναδικής ικανότητας που είναι δύσκολο να αντιγραφεί).
- Να παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές.

| Άυλοι Πόροι (intangible) | Παραδείγματα |
|---------------------------------|---|
| Ανθρώπινοι Πόροι (Μέλη) | <ul style="list-style-type: none"> • Αμοιβαιότητα και δέσμευση των μελών στον συνεταιρισμό, • Εκπαίδευση, εμπειρία και προσαρμοστικότητα. |
| Ανθρώπινοι Πόροι (Εργαζόμενοι) | <ul style="list-style-type: none"> • Εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, αντίληψη, ικανότητα μάθησης, προσαρμοστικότητα, • Αφοσίωση των εργαζομένων στον συνεταιρισμό. |
| Οργανωτικοί πόροι | <ul style="list-style-type: none"> • Η δομή της επιχείρησης, το οργανόγραμμά της, η ικανότητα προγραμματισμού, συντονισμού και έλεγχου της. |
| Τεχνολογικοί Πόροι | <ul style="list-style-type: none"> • Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, εμπορικά σήματα, ευρεσιτεχνίες). |
| Πόροι Καινοτομίας | <ul style="list-style-type: none"> • Ικανότητες – δεξιότητες των εργαζομένων, • Ερευνητικές εγκαταστάσεις. |
| Φήμη (reputation) | <ul style="list-style-type: none"> • Φήμη στην αγορά (πελάτες και προμηθευτές, όταν δεν είναι μέλη του συνεταιρισμού). |

Πίνακας 12.2: Άυλοι Πόροι (παραδείγματα ενός συνεταιρισμού)

Η «Αλυσίδα Αξίας» αναλύει μια επιχείρηση ως ένα σύστημα από ανεξάρτητες επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οποίες συνδέονται με συσχετίσεις. Οι συσχετίσεις αυτές υπάρχουν, όταν το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας επηρεάζει το κόστος ή την αποδοτικότητα μιας άλλης δραστηριότητας. Σύμφωνα με τον Porter, οι λειτουργίες μιας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες, τις κύριες (που έχουν

να κάνουν κατά κανόνα με τη δημιουργία, τη διανομή, προώθηση και υποστήριξη του προϊόντος) και τις υποστηρικτικές (που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλισή τους).

Η τεχνική της «Αλυσίδας Αξίας» εξετάζει τις εσωτερικές λειτουργίες ενός οργανισμού και τον βαθμό της συνέργειας που αναπτύσσεται μεταξύ τους. Πρόκειται για μια μέθοδο εκτίμησης των δυνάμεων και αδυναμιών, που παρουσιάζονται σ' έναν αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών, καθεμία από τις οποίες δημιουργεί αξία για τον πελάτη. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες διέρχονται όλων των λειτουργιών της αλυσίδας σειριακά και σε κάθε στάδιο αυξάνουν την εσωτερική τους αξία.

Σύμφωνα με την τεχνική της «Αλυσίδας Αξίας», κάθε επιχείρηση μπορεί να μελετηθεί ως μια σειρά από δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για τον σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και υποστήριξη του προϊόντος της. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και γενικότερα, οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Παπαδάκης, 2007).



Σχήμα 12.4: Η αλυσίδα αξίας σε έναν αγροτικό συνεταιρισμό

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα προηγούμενα εργαλεία ανάλυσης εξετάστηκε το εξωτερικό περιβάλλον (Μίκρο και Μάκρο) καθώς και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Εντοπιστήκαν μ' αυτόν τον τρόπο τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης καθώς επίσης οι ευκαιρίες και οι απειλές που παρουσιάζονται μέσω του περιβάλλοντος στην επιχείρηση. Οδηγηθήκαμε ουσιαστικά σε μια SWOT analysis (ή TOWS ανάλογα με το αν δίνεται βαρύτητα στο εξωτερικό περιβάλλον), η οποία θα βοηθήσει την επιχείρηση στον στρατηγικό της σχεδιασμό με την επιλογή του κατάλληλου είδους στρατηγικής, απαντώντας στις εξής ερωτήσεις:

- Πώς θα εκμεταλλευτεί τις δυνάμεις της;
- Πώς θα περιορίσει ή θα παρακάμψει τις αδυναμίες της;
- Πώς θα εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες;
- Πώς θα διαχειριστεί τις απειλές;

Οι πιθανές στρατηγικές, έτσι όπως προκύπτουν από την ανάλυση SWOT, παρουσιάζονται στο Σχήμα 12.5.

| | | | |
|-----------------------------|------------------|---|--|
| Εξωτερικό Περιβάλλον | Απειλές | <u>Επιφυλακτικές στρατηγικές (S-T)</u> Εκμετάλλευση των ισχυρών σημείων για να αποφευχθούν ή να μειωθούν οι απειλές | <u>Αμυντικές στρατηγικές (W-T)</u> Αμυντικές τακτικές για να περιοριστούν τα αδύναμα σημεία και να αποφευχθούν οι απειλές |
| | Ευκαιρίες | <u>Δυναμικές Στρατηγικές (S-O)</u> Εκμετάλλευση των ισχυρών σημείων για να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες | <u>Προσεγγμένων προσαρμογών και βελτιώσεων (W-O)</u> Βελτίωση των αδύναμων σημείων που εμποδίζουν την αξιοποίηση των ευκαιριών |
| | | ΔΥΝΑΜΕΙΣ | Αδυναμίες |
| Εσωτερικό περιβάλλον | | | |

Σχήμα 12.5: Εναλλακτικές Στρατηγικές από τη μελέτη του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης

12.2 Είδη Στρατηγικών – Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

Η επιχείρηση, και συνεπώς και οι συνεταιρισμοί, έχοντας αναλύσει τις δυνατότητές τους και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν, καλούνται να πάρουν μια σειρά αποφάσεων που θα διαμορφώσουν την πορεία τους στο μέλλον και στις αγορές που δραστηριοποιούνται. Στόχος των αποφάσεων αυτών είναι να κατανέμονται ορθολογικά οι πόροι και να μεγιστοποιείται η συνολική απόδοση της επιχείρησης. Σ' αυτή την κατεύθυνση οι επιχειρήσεις θα πρέπει να πάρουν αποφάσεις σε τρία επίπεδα, δηλαδή στο σύνολο της επιχείρησης, σε επιχειρηματικό επίπεδο και σε επίπεδο λειτουργίας.

Έτσι, λοιπόν, για το σύνολο της επιχείρησης θα πρέπει να αποφασιστεί η αποστολή και το όραμα επιχείρησης, τα αντικείμενα των δραστηριοτήτων (π.χ. νέες εργασίες ή κατάργηση κάποιων), ανάπτυξη συνεργασιών και ο συντονισμός και η οργάνωση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων. Σε επιχειρηματικό επίπεδο θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού αλλά και την επίτευξη συγκριτικού / ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια αγορά. Σε επίπεδο λειτουργιών η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει επιμέρους στόχους (π.χ. για μάρκετινγκ, για θέματα παραγωγής, διαχείρισης ανθρώπινων πόρων κ.λπ.). Τα τρία αυτά επίπεδα αποφάσεων θα πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία μεταξύ τους και να αλληλοενισχύονται, ώστε να εξυπηρετούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους που έχουν τεθεί για το μέλλον της επιχείρησης. Στον Πίνακα 12.3 παρουσιάζονται οι διακρίσεις και τα διαθέσιμα είδη στρατηγικών για κάθε μία περίπτωση.

| Επίπεδο Στρατηγικής | Κατηγορία Στρατηγικής | Είδος Στρατηγικής |
|---------------------|--------------------------|--|
| Εταιρικό επίπεδο | Στρατηγικές Σταθερότητας | <ul style="list-style-type: none"> • Στρατηγική μηδενικής αλλαγής • Στρατηγική συγκομιδής κερδών |

| | | |
|-------------------------|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Στρατηγικό διάλειμμα |
| | Στρατηγικές Ανάπτυξης | <ul style="list-style-type: none"> • Κάθετης ολοκλήρωσης • Οριζόντιας ολοκλήρωσης • Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων • Συγκέντρωσης – διεξόδους αγοράς • Ανάπτυξης αγοράς • Ανάπτυξης προϊόντων |
| | Στρατηγικές Διάσωσης - Αναστροφής | <ul style="list-style-type: none"> • Ανόρθωσης • Αποεπένδυσης • Αιχμαλωσίας • Ρευστοποίησης |
| Επιχειρηματικές μονάδες | Στρατηγικές Επίτευξης Συγκριτικού Πλεονεκτήματος | <ul style="list-style-type: none"> • Ηγεσίας κόστους • Διαφοροποίησης • Εστίασης |
| Διεθνοποίηση | Στρατηγικές Διεθνοποίησης | <ul style="list-style-type: none"> • Διεθνής ανταγωνιστική στρατηγική • Εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης |

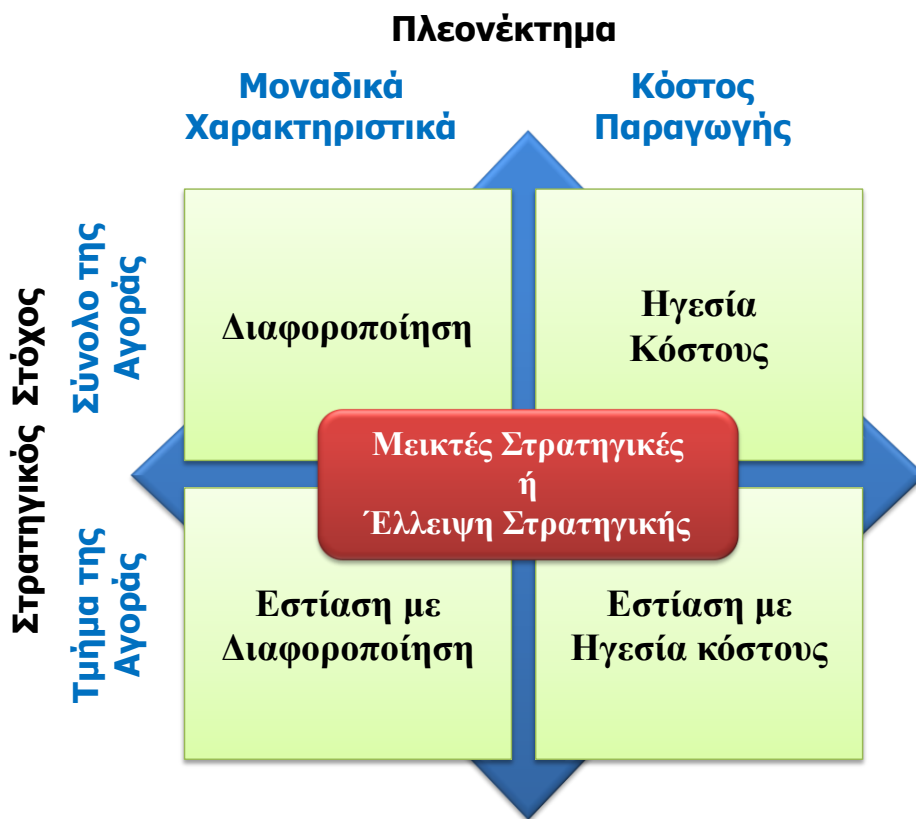
Πίνακας 12.3: Κατηγορίες και ειδή στρατηγικών

Η παρούσα ενότητα εστιάζει στις διαθέσιμες στρατηγικές σε επιχειρηματικό επίπεδο και τις αποφάσεις σχετικά με την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού αλλά και την επίτευξη συγκριτικού/ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια αγορά μέσω της προσέγγισης των γενικών στρατηγικών του Porter. Σύμφωνα με τον Porter (1985), η στρατηγική που μια επιχείρηση ακολουθεί, έχει ως σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και είναι μια συνεχής διαδικασία εναρμονισμού των ικανοτήτων της με το ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Έτσι, η στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί π.χ. να είναι επιθετική για τη δημιουργία κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αμυντική για τη διαφύλαξή του, ή μπορεί να εναλλάσσεται μεταξύ των δύο. Από την άποψη αυτή υπάρχουν τόσες στρατηγικές όσες και επιχειρήσεις, μιας και όλοι έχουν σοφιστεί και θα σοφίζονται τα πάντα για να επιβληθούν των αντιπάλων τους. Οι στρατηγικές αυτές, όμως, παρ' όλες τις πολυάριθμες παραλλαγές τους, πέφτουν σε συγκεκριμένες γενικές κατηγορίες, όπως φαίνεται στο Σχήμα 12.6.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Porter (1980), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: την ηγεσία κόστους και τη διαφοροποίηση. Έχοντας η επιχείρηση υπόψη αυτές τις δυο κατηγορίες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έχει τρεις βασικές επιλογές σχετικά με τη στρατηγική που προτίθεται να ακολουθήσει: τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, τη στρατηγική διαφοροποίησης και τη στρατηγική εστίασης. Με βάση αυτή τη θεωρία μόνο μια καθαρή στρατηγική οδηγεί σε ανώτερη απόδοση.

Η στρατηγική της **ηγεσία κόστους** ακολουθείται, όταν η επιχείρηση έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων που προσφέρει. Σημειώνεται ότι σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και όχι η μείωση που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες. Αναφέρεται στην προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς στόχου. Η επιχείρηση/ συνεταιρισμός απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς και επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής που θα μειώσουν το κόστος των προϊόντων της, χρησιμοποιεί τεχνικές μαζικής παραγωγής και επενδύει μεγάλα ποσά στην προσπάθειά της να ανακαλύψει νέους τρόπους μείωσης του κόστους (Παπαδάκης, 2007).

Η στρατηγική αυτή συνεπικουρείται συνήθως από τις στρατηγικές της κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης, καθώς επίσης και της ανάπτυξης νέων προϊόντων. Η ηγεσία κόστους δεν περιλαμβάνει απλώς τη μείωση του κόστους, ενέργεια η οποία μπορεί εύκολα να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Σκοπός είναι να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μείωσης κόστους χωρίς τη δυνατότητα μίμησης από τον ανταγωνισμό (Θερίου, 2005).



Σχήμα 12.6: Οι γενικές στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η στρατηγική της **διαφοροποίησης** στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας, σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή μελετά προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών, ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο, και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με ισχυρή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν. Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να καθορίζει τις τιμές για τα προϊόντα της και να έχει υψηλότερες πωλήσεις. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως με α) ανώτερη ποιότητα, β) ανώτερη καινοτομία και γ) ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών.

Ωστόσο, μια επιχείρηση, πριν επιλέξει αυτή τη στρατηγική, θα πρέπει να εντοπίσει, εάν υπάρχουν, στοιχεία, για να βασίσει την εφαρμογή της διαφοροποίησης, πχ:

- **Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος:** τροποποίηση των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων των προϊόντων ή των υπηρεσιών που πωλούν.
- **Σύνδεση μεταξύ λειτουργιών:** οι επιχειρήσεις μπορούν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους μέσω της κατάλληλης σύνδεσης των διαφορετικών λειτουργιών.
- **Ο κατάλληλος χρόνος εισαγωγής του προϊόντος:** παρουσιάζοντας ένα προϊόν στον σωστό χρόνο, μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία διαφοροποίησης, (π.χ. δημιουργώντας την εντύπωση ότι το νέο προϊόν είναι πολύτιμο).
- **Τοποθεσία:** η φυσική τοποθεσία μπορεί να αποτελέσει πηγή διαφοροποίησης.
- **Φήμη της επιχείρησης:** Η φήμη αποτελεί μια από τις σημαντικότερες πηγές διαφοροποίησης, είναι δύσκολο να αναπτυχθεί, αλλά εφόσον γίνει, μπορεί να διατηρηθεί για αρκετό διάστημα.

Η τρίτη βασική ανταγωνιστική στρατηγική είναι αυτή της εστίασης. Αυτή η στρατηγική χρησιμοποιεί στοιχεία είτε από τη στρατηγική διαφοροποίησης είτε από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Βασική διαφορά είναι ότι η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς. Το τμήμα αυτό μπορεί να είναι γεωγραφικό ή μπορεί να ορίζεται από ειδική χρήση ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Για να μπορέσει μία επιχείρηση να εφαρμόσει τη στρατηγική εστίασης, θα πρέπει να διακρίνει στην αγορά τα ε-

πιμέρους τμήματα και να επιλέξει εκείνο που ταιριάζει στις ικανότητες της επιχείρησης και να το εκμεταλλευτεί αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της (Παπαδάκης, 2007).

Η στρατηγική χαμηλού κόστους και η στρατηγική διαφοροποίησης αφορούν μεγάλο εύρος της αγοράς, σε αντίθεση με τη στρατηγική εστίασης. Οι τρεις αυτές στρατηγικές παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που μπορεί να τις κάνουν ελκυστικές ή επικίνδυνες ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες μιας αγοράς ή ενός κλάδου. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που προσπαθεί να ακολουθήσει στρατηγική χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης χωρίς να τα καταφέρει σε καμία έχει «κολλήσει στη μέση» και η μέση είναι συνταγή για αποτυχία. Μια τέτοια επιχείρηση είναι εκτεθειμένη ανταγωνιστικά τόσο στις επιχειρήσεις χαμηλού κόστους όσο και σε αυτές που διαφοροποιούνται. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις δύο αυτές στρατηγικές απαιτεί συχνά αντικρουόμενες επιλογές. Μια τέτοια θέση είναι συνήθως ένδειξη ότι η επιχείρηση αδυνατεί να κάνει σωστά τις επιλογές και ότι δεν έχει ξεκάθαρα επιλέξει στρατηγική και έχει χαμηλή απόδοση.

Από την άλλη, όμως, και οι δυο στρατηγικές έχουν δυνατά και αδύνατα σημεία. **Τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής «μεικτών» στρατηγικών** σχετίζονται κυρίως με τη δυνατότητα της επιχείρησης να συνδυάσει στοιχεία διαφοροποίησης, όπως είναι η ποιότητα, η εικόνα, η καινοτομία με στοιχεία χαμηλού κόστους, με στόχο την αύξηση του κέρδους τους μέσω των αυξημένων συνεργιών που μπορούν να επιτύχουν από τον συνδυασμό των πιο πάνω πλεονεκτημάτων. **Τα κυριότερα μειονεκτήματα εφαρμογής των «καθαρών» στρατηγικών**, σύμφωνα με τους επικριτές του Porter, είναι η ευκολότερη μίμηση από τους ανταγωνιστές, σε αντίθεση με τις μεικτές ανταγωνιστικές στρατηγικές οι οποίες κάνουν πιο δύσκολη τη μίμηση καθώς και ο κίνδυνος που σχετίζεται με τη γρήγορη προσαρμογή των επιχειρήσεων στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών (Παπαδάκης, 2007).

Κλείνοντας, είναι χρήσιμο να αναφερθούμε σ' ένα σημαντικό στοιχείο του πλαισίου των τριών γενικών στρατηγικών. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δημιουργείται δεν είναι μόνιμο και σίγουρο για όλη την πορεία της επιχείρησης. Οι αλλαγές σε έναν κλάδο είναι συνεχείς και όσο μεγάλο και αν είναι το πλεονέκτημα που επιδιώκει και δημιουργεί μια επιχείρηση, είναι αναπόφευκτο ότι θα γίνει αντικείμενο αντιγραφής από τους ανταγωνιστές. Μάλιστα, πολλές φορές έχει αποδειχτεί ότι οι ανταγωνιστές μπορούν να ξεπεράσουν μια επιχείρηση που έχει επαναπαυτεί στο πλεονέκτημα που δημιούργησε κάποια στιγμή στο παρελθόν. Είναι ζωτικής σημασίας η στρατηγική σκέψη να είναι μια συνεχόμενη διαδικασία και να μην σταματά ποτέ την προσπάθεια δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, ώστε να παρουσιάζει ένα συνεχώς μετακινούμενο στόχο για τους ανταγωνιστές της.

12.3 Εφαρμογή Ανταγωνιστικών Στρατηγικών από τους Συνεταιρισμούς¹²

Με βάση τη θεωρία των γενικών στρατηγικών του Porter, η παρούσα ενότητα εξετάζει τις ανταγωνιστικές στρατηγικές που έχουν εφαρμοστεί από τους αγροτικούς συνεταιρισμούς, όπως αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία και στην ελληνική πραγματικότητα. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση για τις επιχειρήσεις και τους συνεταιρισμούς δείχνει ότι δεν υπάρχει ξεκάθαρη απάντηση για το ποια ανταγωνιστική στρατηγική επιλεγούν οι συνεταιρισμοί. Ωστόσο, είναι κοινό συμπέρασμα σε όλες τις μελέτες ότι οι συνεταιρισμοί που στερούνται στρατηγικής, δεν μπορούν να επιβιώσουν στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον των αγορών.

Πιο συγκεκριμένα, σε αρκετές χώρες δεν υπάρχουν καθόλου εμπειρικές έρευνες που να εξετάζουν ποια στρατηγική ανταγωνισμού προτιμούν οι επιχειρήσεις ή οι συνεταιρισμοί (Salavou, 2010). Σε άλλες χώρες, κυρίως της Αμερικής, τα εμπειρικά αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι δεν επικρατεί ένα συγκεκριμένο είδος στρατηγικής στους συνεταιρισμούς. Σε έρευνα (Ritossa & Bulgacov, 2009) που πραγματοποιήθηκε σε 28 αγροτικούς συνεταιρισμούς της Βραζιλίας, βρέθηκε ότι ακολουθούν τη στρατηγική της διαφοροποίησης, επειδή τους αποφέρει περισσότερα πλεονάσματα διαχείρισης και διασπείρει τον επιχειρηματικό κίνδυνο, καθώς τους επιτρέπει να διεκδικήσουν διαφορετικά τμήματα της αγοράς.

Σε έρευνα σε αγροτικούς συνεταιρισμούς γάλακτος στη Ν. Ζηλανδία (Nilsson & Ohlsson, 2007) διαπιστώθηκε ότι οι παραδοσιακοί συνεταιρισμοί, ενώ ήταν προσκολλημένοι στη στρατηγική της ηγεσίας κόστους, τα τελευταία χρόνια έχουν υιοθετήσει στοιχεία και από τις άλλες δύο στρατηγικές, καθώς ενδιαφέρονται έντονα να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους και στις αγορές του εξωτερικού. Σε έρευνα 7 ολλανδικών

¹² Η παρούσα ενότητα βασίζεται στο άρθρο των Παπαδοπούλου, Χρ. και Π. Σεργάκη, 2012. «Στρατηγικές των Ενώσεων Αγροτικών Συνεταιρισμών στην Ελλάδα για την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους.» 12ο Πανελλήνιο Συνέδριο Αγροτικής Οικονομίας, ΕΤΑΓΡΟ, Θεσ/νίκη, 23-24 Νοεμβρίου.

αγροτικών συνεταιρισμών που δραστηριοποιούνται στην αγορά βιολογικών προϊόντων (Kalogeras et al., 2005), τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι συνεταιρισμοί προτιμούν τη στρατηγική της εστίασης, σε επιλεγμένα τμήματα της αγοράς με διαφοροποιημένα προϊόντα.

Για τα ελληνικά δεδομένα, σε τρεις πρόσφατες έρευνες σε ιδιωτικές επιχειρήσεις (Salavou, 2010· Salavou & Halikias, 2009· Spanos et al., 2004) παρατηρήθηκε η σύνδεση των στρατηγικών (μεικτής και καθαρής) με την απόδοση των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται σε αγορές του εσωτερικού ή του εξωτερικού. Σε αυτές τις έρευνες κοινό συμπέρασμα είναι ότι η μεικτή στρατηγική είναι η κυρίαρχη μορφή για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Στο ίδιο πνεύμα, σε μελέτη για τα οικονομικά δεδομένα αγροτικών συνεταιρισμών και ιδιωτικών επιχειρήσεων τροφίμων στην Ελλάδα (Sergaki & Semos, 2006) υποστηρίζεται ότι οι αγροτικοί συνεταιρισμοί αντιμετωπίζουν υψηλότερα επίπεδα κόστους σε σχέση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη δυσκολία στην υιοθέτηση της στρατηγικής της διαφοροποίησης. Επιπλέον, τα αποτελέσματα υποστηρίζουν ότι οι αγροτικοί συνεταιρισμοί υπολείπονται κατά πολύ σε αποτελεσματικότητα σε σχέση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Σε μια πρόσφατη έρευνα (Benos et al., 2007) εξετάζοντας τον αντίκτυπο των μεταρρυθμίσεων της πολιτικής της οργανωτικής δομής και της απόδοσης σε 155 αγροτικούς συνεταιρισμούς, υποστηρίζεται ότι η αγορά και το εμπορικό σήμα είναι σημαντικοί παράγοντες για τη δημιουργία συνεργασιών.

Επιπλέον, σε μια πρόσφατη έρευνα για τη στρατηγική που ακολουθούν 32 αγροτικοί συνεταιρισμοί στην Ελλάδα (Παπαδοπούλου & Σεργακη, 2012) αναδεικνύεται ότι υιοθετούν κυρίως τη στρατηγική χαμηλού κόστους. Οι συνεταιρισμοί ενδιαφέρονται πρωτίστως για τη δυνατότητα εξυπηρέτησης συγκεκριμένων γεωγραφικών περιοχών με προϊόντα χαμηλού κόστους και στη συνέχεια για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Σύμφωνα με την έρευνα, η επιλογή αυτή σχετίζεται και με το γεγονός ότι αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες που σχετίζονται τόσο με την προβολή όσο και με την εμπορία των προϊόντων τους ή με τη μεταποίηση της πρωτογενούς παραγωγής των μελών τους.

Κάθε συνεταιρισμός είναι ελεύθερος να εφαρμόσει τη δική του στρατηγική ανάπτυξης, που θα ταιριάζει στις δικές του ανάγκες. Η επιλογή οποιασδήποτε στρατηγικής από τον συνεταιρισμό θα πρέπει να προσαρμόζεται στο περιβάλλον και στις εξελίξεις που διαγράφονται μέσα σ' αυτόν. Αντίθετα, δεν παρατηρείται σχεδιασμός της στρατηγικής σε θέματα που σχετίζονται με το προϊόν, τις αγορές, τον εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και της διοίκησης του συνεταιρισμού, την εφαρμογή σύγχρονης τεχνολογίας, τη βελτίωση των εργασιακών και των πελατειακών σχέσεων και, τέλος, την παραγωγική και εμπορική συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις, προκειμένου οι συνεταιρισμοί να αξιοποιήσουν ευκαιρίες για ανάπτυξη, ώστε να αντιμετωπίσουν ακόμη τα προβλήματα που τους αποδυναμώνουν και τους εμποδίζουν να γίνουν ανταγωνιστικοί απέναντι στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, με τις οποίες έχουν να ανταγωνιστούν.

12.4 Μια Στρατηγική Διαφοροποίησης για τους Αγροτικούς Συνεταιρισμούς¹³

Η ενότητα αυτή παρουσιάζει τη δυνατότητα δημιουργίας ενός προτύπου ποιότητας αποκλειστικά για τα προϊόντα και τις δραστηριότητες των αγροτικών συνεταιρισμών. Ένα τέτοιο πρότυπο ποιότητας θα μπορούσε να βασιστεί στα υπάρχοντα συστήματα ποιότητας και να χρησιμοποιείται αφενός για να βελτιώσει την εσωτερική δομή και οργάνωση των αγροτικών συνεταιρισμών, από την άλλη όμως να διαφυλάττει την ποιότητα και την εικόνα, τη «συνεταιριστική ταυτότητα» δηλαδή, των προϊόντων που θα φέρουν την ένδειξη «**συνεταιριστικό προϊόν**». Βασικός στόχος της ενότητας είναι να αναδειχτεί η συγκεκριμένη πρόταση ως μια βασική στρατηγική διαφοροποίησης των συνεταιρισμών, που θα τους βοηθήσει να αντεπεξέλθουν σε συνθήκες αυξημένου ανταγωνισμού και ταυτόχρονα να την αξιοποιήσουν για την ανάπτυξή τους.

Τα χαρακτηριστικά των περισσότερων αγρο-διατροφικών προϊόντων, με τα οποία ασχολείται κυρίως η πλειονότητα των αγροτικών συνεταιρισμών, μπορούν να αξιολογηθούν με εμπειρικό τρόπο (experience goods), όπως η γεύση, η διάρκεια ζωής, η ευκολία χρήση τους, κ.λπ. Για τα χαρακτηριστικά που οι καταναλωτές δεν μπορούν να εντοπίσουν μέσω της άμεσης εμπειρίας από την κατανάλωσή τους, θα πρέπει να τα εμπιστευθούν (credence goods). Έτσι, λοιπόν, οι επιχειρήσεις, επιδιώκουν να αυξήσουν τις ενδείξεις ποιότη-

¹³ Η παρούσα ενότητα βασίζεται στο άρθρο των Κοντογεώργου και Σέμου, «Συνεταιριστικό Προϊόν: από την Πίστη στην Πιστοποίηση», 5ο Πανελλήνιο Συνέδριο για την Τυποποίηση, τα Πρότυπα και την Ποιότητα 21-22 Φεβρουαρίου 2014, Θεσσαλονίκη.

τας και ασφάλειας που λαμβάνει ο καταναλωτής, κυρίως από τη συσκευασία των τροφίμων και το σημείο πώλησης αυτών των προϊόντων (προβαλλόμενη ποιότητα).

Οι συσκευασίες των προϊόντων αλλά και οι ετικέτες τόσο των συστημάτων ποιότητας όσο και της πιστοποίησής τους αποτελούν καίριο παράγοντα της καταναλωτικής συμπεριφοράς τα τελευταία χρόνια (Jahn et al., 2005). Οι καταναλωτές αναπτύσσουν ένα ιδιαίτερο και ξεχωριστό σύστημα αποφάσεων για το τι και πώς θα καταναλώσουν και, συνεπώς, είναι δύσκολο να αναγνωριστούν οι παράγοντες εκείνοι, οι συνδυασμοί τους και ο βαθμός στον οποίο επηρεάζουν τις αποφάσεις τους (Asp, 1999). Συνοπτικά, ένας μεγάλος αριθμός κοινωνικών, δημογραφικών και πολιτισμικών χαρακτηριστικών επηρεάζει τη δημιουργία των στάσεων των καταναλωτών σχετικά με την επιλογή και ζήτηση τροφίμων. Για παράδειγμα, η ένδειξη γεωγραφικής προέλευσης ως ένδειξη ποιότητας συνδέεται με τη μείωση του ρίσκου από τη δοκιμή και κατανάλωση νέων προϊόντων (Dimara & Skuras, 2003).

Μέσα σ' αυτό το περιβάλλον η βιομηχανία τροφίμων μπορεί να χρησιμοποιήσει σήματα (βλέπε Εικόνα 12.1) που προσδιορίζουν την ποιότητα των προϊόντων, τον ιδιαίτερο τρόπο παραγωγής τους (τα βιολογικά ή οργανικά προϊόντα και τα προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον), τον ιδιαίτερο τόπο καταγωγής τους (προϊόντα ονομασίας προελεύσεως- Π.Ο.Π, προϊόντα με γεωγραφική ένδειξη- Π.Γ.Ε), ενώ υπάρχουν σήματα που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.



Εικόνα 12.1: Παραδείγματα Σημάτων και Συστημάτων Ποιότητας Τροφίμων

Επιπλέον, υπάρχουν και ιδιωτικά πρότυπα ποιότητας που χρησιμοποιούνται σε ευρύτερη κλίμακα (π.χ. το BRC από τις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου στη Μ. Βρετανία, το IFS σε Γαλλία και Γερμανία και το GLOBALGAP για αγροτικά προϊόντα στο σύνολο της Ε.Ε.). Επιπλέον, οι μεγάλες αλυσίδες διακίνησης τροφίμων και αγροτικών προϊόντων θέτουν τους δικούς τους όρους στην κάλυψη συγκεκριμένων απαιτήσεων είτε σε θέματα ασφάλειας τροφίμων είτε προδιαγραφών ποιότητας πιέζοντας προς την εφαρμογή και τήρηση συγκεκριμένων Σημάτων Ποιότητας (ΣΠ). Για παράδειγμα, η επιτυχία των super market Tesco, του μεγαλύτερου λιανοπωλητή κρέατος στη Μ. Βρετανία, οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στη δυνατότητά του να επιβάλλει στους μεγάλους προμηθευτές του αυστηρές απαιτήσεις για την ασφάλεια των τροφίμων που εμπορεύεται (Lindgreen & Hingley, 2003).

Συνεπώς, η ύπαρξη σημάτων και πιστοποιητικών ποιότητας (χωρίς να παραβλέπουμε άλλα χαρακτηριστικά, όπως η τιμή και η συσκευασία) μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο για την προώθηση των προϊόντων στους τελικούς καταναλωτές όσο και για πελάτες στα ενδιάμεσα στάδια της εμπορίας τροφίμων (push-pull marketing strategies), όπως έχει διαπιστωθεί για το ελληνικό ελαιόλαδο (Matsatsinis et al., 2007).

Όλα τα παραπάνω σήματα και πρότυπα ποιότητας χρησιμοποιούνται με διαφορετικούς στόχους από την πλευρά των παραγωγών ικανοποιώντας κάθε φορά διαφορετικές ανάγκες (π.χ. διαφοροποίηση προϊόντων, ασφάλεια τροφίμων, προστασία καταναλωτών). Η δημιουργία μοναδικής ταυτότητας για το εμπορικό σήμα (brand identity) αποτελεί θεμελιώδες ζήτημα για τη διαφοροποίηση ενός προϊόντος (Aaker, 1996). Στοιχείο της ταυτότητας του εμπορικού σήματος αποτελούν οι φυσικές ιδιότητες του προϊόντος και τα άυλα ή συμβολικά χαρακτηριστικά, όπως το εάν το προϊόν εκφράζει έναν συγκεκριμένο τρόπο ζωής ή κοινωνική θέση ή ακόμη και την περιβαλλοντική ευαισθησία των καταναλωτών. Στοιχείο, επίσης, του εμπορικού σήματος αποτελεί και η ένδειξη πιστοποίησης του συστήματος ποιότητας που εφαρμόζεται από μια επιχείρηση. Αυτά τα άυλα χαρακτηριστικά γίνονται σημαντικότερα για τους καταναλωτές, καθώς αυξάνει η καταναλωτική ευημερία και ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος (Aaker, 1996).

Αυτές οι αλλαγές στην καταναλωτική ζήτηση, οι μεγάλες αλυσίδες λιανικής πώλησης, και εν γένει το έντονα ανταγωνιστικό τοπίο της αγοράς τροφίμων έχουν οδηγήσει τις επιχειρήσεις να αναζητήσουν έναν διαφορετικό προσανατολισμό στην αγορά δίνοντας πρωταγωνιστικό ρόλο στη χρήση εμπορικών σημάτων (Edwards & Shultz, 2005). Οι επιχειρήσεις, συνεπώς και οι αγροτικοί συνεταιρισμοί, καλούνται να επιλέξουν ανάμεσα στα συστήματα και σήματα ποιότητας που θα τους επιτρέψουν να πετύχουν καθορισμένους στόχους σε σχέση με την αγορά, όπου δραστηριοποιούνται, και με τους καταναλωτές, τους οποίους εξυπηρετούν, χωρίς ωστόσο να παραβλέπουν το αυξημένο ενδιαφέρον σε παγκόσμιο επίπεδο για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.

Ωστόσο, οι αγροτικοί συνεταιρισμοί έχουν καθυστερήσει ιδιαίτερα στο να αναγνωρίσουν την ανάγκη επενδύσεων στους τομείς του μάρκετινγκ και στη δημιουργία εμπορικών σημάτων, εμφανίζονται αργοί στο να αναπτύξουν εμπορικά σήματα, προτιμώντας πολλές φορές είτε την κρατική προστασία είτε τη μείωση της δύναμης των πελατών τους μέσω συλλογικών ρυθμίσεων (Beverland, 2007). Ωστόσο η ύπαρξη εμπορικών σημάτων στους αγροτικούς συνεταιρισμούς σχετίζεται θετικά με την αποδοχή και εφαρμογή συστημάτων ποιότητας τόσο του HACCP όσο και του ISO 9001. Άλλωστε, γενικότερα θεωρείται ότι τα εμπορικά σήματα καθοδηγούν τις επιχειρήσεις στο να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στη φήμη και το όνομά τους (Kontogeorgos et al., 2008).

Οι Μπένος κ.α. (2007) θεωρούν ότι η δημιουργία μιας «*Συνεταιριστικής Ταυτότητας*» για τα προϊόντα των αγροτικών συνεταιρισμών (ΑΣ) μπορεί να αποτελέσει μια καλή στρατηγική τοποθέτησης (positioning) για τα προϊόντα τους, ιδιαίτερα όσον αφορά ευαισθητοποιημένους καταναλωτές σε ζητήματα περιβάλλοντος και ασφάλειας τροφίμων. Από την άλλη όμως, εάν οι καταναλωτές συνδέσουν στην αντίληψή τους την έννοια του «συνεταιριστικού» ως ενός ακόμη εμπορικού σήματος μιας βιομηχανίας τροφίμων, τότε η έννοια αυτή θα λειτουργήσει σαν να είναι ένα συλλογικό εμπορικό σήμα- collective brand- (Nilsson et al. (2004). Για να είναι ένα συλλογικό εμπορικό σήμα αποτελεσματικό, θα πρέπει ο ιδιοκτήτης του να μπορεί να καθιερώσει κανόνες και προδιαγραφές, τα οποία οι χρήστες του σήματος θα πρέπει να πληρούν απαραίτητα. Επιπλέον, ο ιδιοκτήτης του σήματος θα πρέπει να έχει μηχανισμούς ελέγχου και μέσα επιβολής ποινών που να διασφαλίζουν ότι κάθε χρήστης του εμπορικού σήματος δεν αποκλίνει από τις συμφωνημένες προδιαγραφές.

Έτσι, λοιπόν, στην περίπτωση που η έννοια του «συνεταιριστικού» αποκτήσει θετική αξία, θα δώσει σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, όχι κατ' ανάγκη συνεταιριστικές, με χαμηλής ποιότητας προϊόντα ένα σημαντικό κίνητρο να επωφεληθούν (*free riding*) χωρίς τις αντίστοιχες επενδύσεις σε ποιότητα, ζημιώνοντας με αυτόν τον τρόπο την καλή φήμη των προϊόντων συνεταιρισμών. Έτσι, υποθέτοντας ότι ακόμη και συνεταιριστικές επιχειρήσεις μπορούν να συμπεριφερθούν ευκαιριακά και σε συνδυασμό με το γεγονός ότι καμία δεν θα έχει την ιδιοκτησία της έννοιας «συνεταιριστικό», η απόδοση της επένδυσης στη δημιουργία κοινής ταυτότητας και ονόματος για τα συνεταιριστικά προϊόντα θα είναι αναγκαστικά χαμηλή. Συνεπώς, η χρήση της έννοιας του «συνεταιριστικού» είναι σχετικά προβληματική εξαιτίας της ομοιότητάς της με ένα συλλογικό εμπορικό σήμα.



Σχήμα 12.7: Μια Στρατηγική διαφοροποίησης για τα συνεταιριστικά προϊόντα

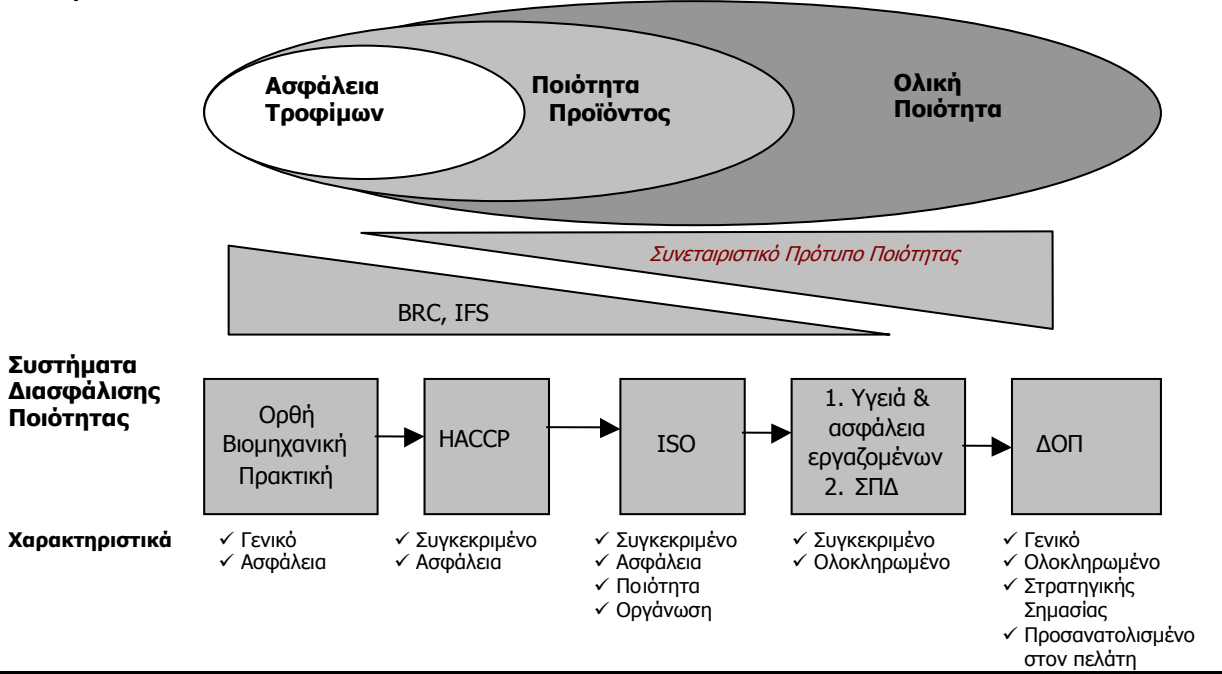
Πιθανή λύση για το πρόβλημα της μετατροπής της συνεταιριστικής ταυτότητας σε ένα συλλογικό εμπορικό σήμα είναι η δημιουργία ενός συνεταιριστικού πρότυπου ποιότητας, το οποίο θα βοηθήσει και θα προστατεύσει τη συνεταιριστική ταυτότητα. Το συνεταιριστικό πρότυπο ποιότητας μπορεί να εφαρμοστεί σε εθελοντική βάση (ιδιωτικό πρότυπο ποιότητας) και η ύπαρξη της πιστοποίησής του θα μπορεί να συνοδεύει τα συνεταιριστικά προϊόντα με τη μορφή επισήμανσης στην ετικέτα, που θα μπορεί να συμπληρώνει το εμπορικό σήμα των προϊόντων ενός συνεταιρισμού ή να αποτελεί βασικό στοιχείο της συσκευασίας τους.

Η πιστοποίηση θα πρέπει να πραγματοποιείται από τρίτους ανεξάρτητους φορείς, όπως γίνεται και με τα υπάρχοντα πρότυπα ποιότητας. Οι απαιτήσεις και οι προϋποθέσεις του συνεταιριστικού πρότυπου ποιότητας μπορεί να είναι συνδυασμός των υπάρχοντων πρότυπων ποιότητας και να χρησιμοποιεί τη μορφή τους (π.χ. στα πρότυπα BRC και IFS). Το συνεταιριστικό πρότυπο ποιότητας μπορεί να καλύπτει τους παρακάτω τομείς:

- Ολοκληρωμένη Διαχείριση Πρωτογενούς Παραγωγής (AGRO 2.1 ή Global GAP),
- Διαχείριση Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων (ISO 14001),
- Ασφάλεια Τροφίμων (Ορθή Βιομηχανική Παραγωγή, Αρχές HACCP),
- Ολική Ποιότητα (μέσω του ISO 9001) και
- Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (μέσω του ISO 26000).

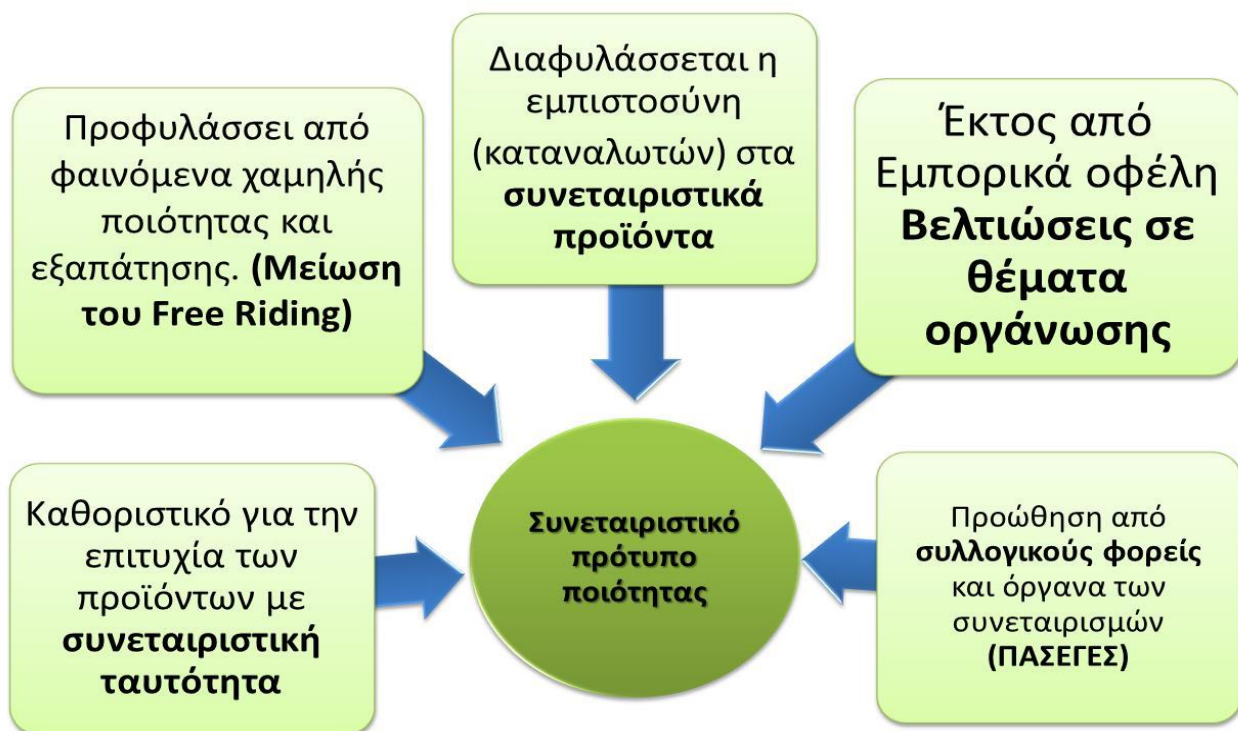
Η δημιουργία και εφαρμογή ενός συνεταιριστικού πρότυπου ποιότητας μπορεί να αποτελέσει ένα βασικό εργαλείο λειτουργίας και διοίκησής τους, επιτρέποντας στους αγροτικούς συνεταιρισμούς να ασχοληθούν έμπρακτα με τη βελτίωση της ποιότητας, συνέπεια της οποίας δεν θα είναι μόνο τα εμπορικά οφέλη αλλά και βελτιώσεις σε θέματα οργάνωσης και παραγωγικών διαδικασιών (π.χ. Heras et al., 2002). Τέλος, ένα συνεταιριστικό πρότυπο ποιότητας με τα παραπάνω χαρακτηριστικά μπορεί να τοποθετηθεί πλησιέστερα προς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, μιας και θα στοχεύει στο σύνολο των λειτουργιών ενός αγροτικού συνεταιρισμού (Σχήμα 12.8).

Ποιότητα



Σχήμα 12.8: Η θέση ενός Συνεταιριστικού Πρότυπου Ποιότητας σε σχέση με τα υπάρχοντα ΣΠ. Πηγή: Κοντογεώργος & Σέμος, (2014)

Η δημιουργία ενός προτύπου ποιότητας είναι καθοριστική για την επιτυχία των προϊόντων με συνεταιριστική ταυτότητα. Τα πιθανά οφέλη από την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος ποιότητας παρουσιάζονται στο Σχήμα 12.9.



Σχήμα 12.9: Πιθανά οφέλη από την υιοθέτηση ενός Συνεταιριστικού Πρότυπου Ποιότητας

Η πιστοποίηση με το πρότυπο μπορεί να προφυλάξει τους συνεταιρισμούς από φαινόμενα χαμηλής ποιότητας ή ακόμη και εξαπάτησης σε μια προσπάθεια να διαφυλαχτεί η εμπιστοσύνη των καταναλωτών στα συνεταιριστικά προϊόντα. Επιπροσθέτως, ένα ιδιαίτερο σημείο στο οποίο θα πρέπει να δοθεί η απαραίτητη προσοχή είναι η ενδυνάμωση της δέσμευσης των μελών ως προς τον αγροτικό συνεταιρισμό με στόχο τη συνεχή και αδιάκοπη τροφοδοσία των μεταποιητικών τους εγκαταστάσεων με πρώτες ύλες που θα πληρούν συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας.

Το συνεταιριστικό πρότυπο ποιότητας θα μπορούσε να προωθηθεί από συλλογικούς φορείς και όργανα των συνεταιρισμών, όπως η ΠΑΣΕΓΕΣ, η οποία διαθέτει και συνεταιριστική επιχείρηση πιστοποίησης. Η θέσπιση συγκεκριμένων προδιαγραφών στο συνεταιριστικό πρότυπο ποιότητας και στη διαδικασία πιστοποίησης από ανεξάρτητους τρίτους φορείς λύνει και το θεμελιώδες ζήτημα του ποιος ελέγχει τη συμμόρφωση με τις ποιοτικές προδιαγραφές και ουσιαστικά ποιος είναι ιδιοκτήτης του συλλογικού εμπορικού σήματος. Η εφαρμογή του θα πρέπει να περιοριστεί μόνο στους αγροτικούς συνεταιρισμούς προβάλλοντας τον ιδιαίτερο επιχειρηματικό χαρακτήρα των συνεταιρισμών.

Κλείνοντας, θα πρέπει να αναφερθεί ότι όσον αφορά την υιοθέτηση από την πλευρά των συνεταιρισμών στρατηγικών που εφαρμόζονται στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, ιδιαίτερο ρόλο έχουν τα χαρακτηριστικά της διοίκησης και του προσωπικού των συνεταιρισμών και οι μέχρι τώρα στρατηγικές (αναπτυξιακές, διοίκησης και μάρκετινγκ) που έχουν εφαρμοστεί (Kyriakopoulos et al, 2004). Αυτές, ωστόσο, οι προσπάθειες είναι γενικά περιορισμένες και τα προϊόντα τους παραμένουν λιγότερο διαφοροποιημένα από εκείνα των ιδιωτικών επιχειρήσεων, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα (Sergaki & Semos, 2006).

Βιβλιογραφία / Αναφορές

Ελληνική

- Θερίου, Ν. (2005). «*Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*» 2η έκδοση: Αθήνα: Εκδόσεις Κρητικού
- Κοντογεώργος Α. & Σέμος, Α. (2014). «Συνεταιριστικό Προϊόν: από την Πίστη στην Πιστοποίηση», 5ο Πανελλήνιο Συνέδριο για την Τυποποίηση, τα Πρότυπα και την Ποιότητα, 21-22 Φεβρουαρίου 2014, Θεσσαλονίκη.
- Μπένος, Θ., Καλογεράς, Ν. & Verhess, F. (2007). «Επίδραση των Οργανωτικών Χαρακτηριστικών των Συνεταιρισμών στον Προσανατολισμό στην Αγορά, Εμπορικά Σήματα και Απόδοσή τους.» *Συνεταιριστικοί Προβληματισμοί 2006-2007*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Παπαδάκης, Β. (2007). «*Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*»: τόμος Α: Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου,
- Παπαδοπούλου, Χρ. & Σεργάκη, Π. (2012). «Στρατηγικές των Ενώσεων Αγροτικών Συνεταιρισμών στην Ελλάδα για την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους.» 12ο Πανελλήνιο Συνέδριο Αγροτικής Οικονομίας, ΕΤΑΓΡΟ, Θεσ/νίκη, 23-24 Νοεμβρίου.

Ξενογλώσση

- Aaker, D.A. (1996). “*Building Strong Brands*”, New York: The Free Press.
- Asp, E.H. (1999). “Factors Affecting Food Decisions Made by Individual Consumers”, *Food Policy*, Vol. 24, pp. 287-94.
- Benos, Th., Kalogeras, N., & Verhees, F. (2007). “Greek Co-ops’ Re-Engineering: Exploring the influences among organizational attributes, strategic attributes and performance”: Selected Paper Prepared for Presentation at the *International Conference on Economics and Management of Networks*, EMNet 2007, Rotterdam, The Netherlands, June 28-30.
- Beverland, M. (2007). “Can cooperatives brand? Exploring the interplay between cooperative structure and sustained brand marketing success” *Food Policy*, 32: 480–495.

- Dimara, E. & Skuras, D. (2003). "Consumer Evaluations of Product Certification, Geographic Association and Traceability in Greece", *European Journal of Marketing*, 37 (5/6): 690-705.
- Edwards, M.R., & Shultz, C.J. (2005). "Reframing Agribusiness: Moving from Farm to Market Centric", *Journal of Agribusiness*, 23 (1): 57-73.
- Heras, I., Dick, G. & Casadesus, M., (2002). "ISO 9000 Registration's Impact on Sales and Profitability", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (6):774-91.
- Jahn, G., Schramm, M. & Spiller, A. (2005). "The Reliability of Certification: Quality Labels as a Consumer Policy Tool", *Journal of Consumer Policy*, 28: 53-73.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). "*Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*", London, Prentice Hall Europe, 8th edition
- Kalogeras, N. Kalaitzis, P. & van Dijk, G. (2005). "Cooperative Strategic Behaviour in Organic Food Markets: A Note", *Cahier Options Mediterraneennes*, 64: 115-127. MAICh/CIHEAM (Eds).
- Kontogeorgos, A., Sergaki, P., Migdakos, E. & Semos, A. (2008). "Implementing Logistic Regression Analysis to Identify Incentives for Agricultural Cooperative Unions to Adopt Quality Assurance Systems", *International Conference on Applied Economics (ICOAE 2008)*, Kastoria, 15-17/5/2008.
- Kyriakopoulos, K., Meulenbergh, M.T.G & Nilsson, J. (2004). "The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance". *Agribusiness: An International Journal*, 20(4): 379.
- Lindgreen, A. & Hingley, M., (2003). "The Impact of Food Safety and Animal Welfare Policies on Supply Chain Management", *British Food Journal*, 105:328-349.
- Matsatsinis, N.F., Grigoroudis, E. & Samaras, A.P. (2007). "Comparing Distributors' Judgments to Buyers' Preferences: A Consumer Value Analysis in the Greek Olive Oil Market", *International Journal of Retail & Distribution Management*", 35 (5): 342-362.
- Nilsson J. & Ohlsson C. (2007). "The New Zealand Cooperatives: Adaptation to Changing Market Conditions", *Journal of Rural Cooperation*, 35(1).
- Nilsson, J., Ruffio, P., & Gouin, S. (2004). "Do Consumers Care About Cooperatives? A Franco-Swedish Comparative Study of Consumer Perceptions". In K. Karantininis and J. Nilsson (eds) *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies: The Role of Cooperatives in the Agri-Food Industry*. Springer ed.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, NY: Free Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy :Techniques for analyzing Industries and Competitors*, NY: Free Press
- Ritossa, C.M. & Bulgacov, S. (2009). "Internationalization and diversification strategies of agricultural cooperatives: a quantitative study of agricultural cooperatives: a quantitative study of the agricultural cooperatives in the state of Parana", *Brazilian Administration Review*, 6(3): 187-212.
- Salavou, H. & Halikias, J. (2009). "Strategy types of exporting firms: a view on the basis of competitive advantage", *European Business Review*, 21(2): 144-58.
- Salavou, H. (2010). "Strategy types of service firms: evidence from Greece", *Management Decision*, 48 (7): 1033 - 1047
- Sergaki, P. & Semos, A. (2006). "The Greek Unions of Agricultural Cooperatives as Efficient Enterprises". *Agricultural Economics Review*, 7(2): 15-27.
- Spanos, Y.E., Zaralis, G. & Lioukas, S. (2004). "Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece", *Strategic Management Journal*, 25: 139- 65.
- Wheelen, T. & Hunger, D. (2012). "*Strategic Management and business policy*", 13th edition, Pearson.

Παράρτημα

Παράρτημα 1:

Οδηγός Δημιουργίας ενός Αγροτικού Συνεταιρισμού

Σύνοψη

Η παρούσα ενότητα έχει σκοπό να παρουσιάσει έναν συνοπτικό οδηγό των βημάτων που απαιτούνται για τη δημιουργία ενός αγροτικού συνεταιρισμού. Ο συγκεκριμένος οδηγός βασίζεται κυρίως στους οδηγούς:

- [How To Start A Cooperative](#) του Υπουργείου Γεωργίας των Ηνωμένων Πολιτειών *United States Department of Agriculture Rural Development Business and Cooperative Programs Cooperative Information Report 7*¹⁴.
- [Οδηγός Δημιουργίας Κοινωνικών Επιχειρήσεων](#): που έχει εκδοθεί από το ίδρυμα Χάινριχ Μπελ Ελλάδα.



1. Εισαγωγή

Αρκετές προσπάθειες έχουν γίνει για να υπάρξει ένας χρήσιμος οδηγός που θα μπορέσει να κατευθύνει όσους θα ήθελαν να εμπλακούν στη διαδικασία έναρξης μιας συνεταιριστικής επιχείρησης. Η προσπάθεια αυτή πότε δεν είναι ατομική, αλλά βασίζεται στην ευρύτατη αποδοχή της ιδέας όσων εμπλέκονται από τα πρώτα στάδια δημιουργίας και ανάπτυξης του συνεταιρισμού. Ωστόσο, δεν πρέπει να παραβλέπουμε ότι η επιτυχής έκβαση της δημιουργίας, ολοκλήρωσης και ανάπτυξης ενός συνεταιρισμού εξαρτάται συνήθως από τους λίγους (αν όχι έναν) πρωτοπόρους και ηγέτες στη δημιουργία του συνεταιρισμού. Στόχος, λοιπόν, της παρούσας ενότητας είναι να βοηθήσει τους φοιτητές που ασχολούνται με το μάθημα των συνεταιρισμών, αλλά και όσους ενδιαφέρονται να εμπλακούν στη διαδικασία ανάπτυξης ενός συνεταιρισμού, να κατανοήσουν κάποια σημαντικά βήματα σ' αυτή τη διαδικασία που μπορεί να καθορίσουν την επιτυχή πορεία δημιουργίας και ανάπτυξης του συνεταιρισμού. Για να ξεκινήσει ένας συνεταιρισμός απαιτείται μια πολύπλοκη και αρκετά χρονοβόρα διαδικασία. Στο παρόν κείμενο γίνεται μια προσπάθεια να ομαδοποιηθούν οι απαραίτητες ενέργειες για τη

¹⁴ Οι συγγραφείς θα ήθελαν να ευχαριστήσουν τους φοιτητές Άγγελο Σολακίδη και Θωμά Πουμπουρίδη του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων του Πανεπιστημίου Πατρών για τη βοήθειά τους στη μετάφραση μέρους του κειμένου του οδηγού αυτού.

δημιουργία ενός συνεταιρισμού σε 4 μεγάλες ενότητες δράσεων, όπως παρουσιάζονται στο Σχήμα 1.1. Ωστόσο, κάθε ενότητα αποτελείται από επιμέρους διαδικασίες και ενέργειες, που στις περισσότερες περιπτώσεις θα πρέπει να ακολουθηθούν. Δεν αποκλείονται παραλλαγές στη διαδικασία, αλλά σε κάθε περίπτωση θα πρέπει η διαδικασία ανάπτυξης ενός συνεταιρισμού να είναι όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη, γιατί ένα σωστό ξεκίνημα είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία μιας επιτυχημένης συνεταιριστικής επιχείρησης.



Σχήμα 1.1 Η διαδικασία δημιουργίας ενός συνεταιρισμού

1.1 Πως Ξεκινάει ένας Συνεταιρισμός;

Ένας συνεταιρισμός είναι η οργανωμένη απάντηση σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ή μια ευκαιρία. Μια οικονομική ανάγκη και μερικοί πρωτοπόροι (ηγέτες της προσπάθειας) σε μια κοινότητα μπορούν να πυροδοτήσουν την ιδέα της δημιουργίας ενός συνεταιρισμού. Συνήθως, αυτοί οι ηγέτες έχουν μια οικονομική ανάγκη ή επιθυμία για μια υπηρεσία που πιστεύουν ότι θα μπορούσε να προσφερθεί μέσω ενός συνεταιρισμού. Μπορούν, επίσης, να γνωρίζουν και άλλα μέλη της κοινότητας που έχουν παρόμοιες ανάγκες και επιθυμίες. Οπότε η ιδέα δημιουργίας του συνεταιρισμού ξεκινάει από μια μικρή ομάδα που αναγνωρίζει ή εντοπίζει μια ανάγκη. Βασικός συντελεστής επιτυχίας του όλου εγχειρήματος είναι το ανθρώπινο δυναμικό και ιδιαίτερα η ιδρυτική ομάδα που θα αναλάβει τη δημιουργία του συνεταιρισμού. Η γνώση και η δέσμευση των μελών της αρχικής- ιδρυτικής ομάδας στις αρχές και αξίες λειτουργίας των συνεταιρισμών θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή έκβαση του εγχειρήματος.

Στο στάδιο της αναγνώρισης της οικονομικής ανάγκης είναι χρήσιμο να διερευνηθούν ζητήματα σχετικά με:

- Τι γνωρίζουμε για την ανάγκη που θεωρούμε ότι λύνεται με τη δημιουργία ενός συνεταιρισμού;
- Θα μπορούσε πραγματικά ένας συνεταιρισμός να αντιμετωπίσει αυτή την ανάγκη;
- Ποιες πληροφορίες σχετικά με τους συνεταιρισμούς είναι διαθέσιμες;
- Ποιοι θα μπορούσαν να είναι τα πιθανά μέλη ενός συνεταιρισμού;
- Πώς μπορούμε να έρθουμε σε επικοινωνία μαζί τους;

- Χρειάζεται τη βοήθεια ενός εξωτερικού συμβούλου για τη δημιουργία του συνεταιρισμού ή όχι;

Αν η αρχική ομάδα θεωρεί ότι ο συνεταιρισμός αποτελεί την καλύτερη λύση για να αντιμετωπιστεί η οικονομική ανάγκη που αναγνωρίστηκε, θα πρέπει να προχωρήσει σε μια διερευνητική συνάντηση με όσους θα μπορούσαν να γίνουν μέλη στον υπό συζήτηση συνεταιρισμό, ώστε να προσδιοριστεί το επίπεδο του ενδιαφέροντος και η υποστήριξη στον συνεταιρισμό. Η συνάντηση θα πρέπει να επικεντρωθεί στην οικονομική ανάγκη και να προταθεί η πιθανή χρήση ενός συνεταιρισμού ως λύση. Βασική θεματολογία σε αυτή την αρχική συνάντηση αποτελούν τα παρακάτω θέματα:

- Ποια είναι η ανάγκη;
- Συμφωνούν όλοι οι συμμετέχοντες ότι η τρέχουσα αγορά δεν ανταποκρίνεται στην ανάγκη αυτή;
- Ποιες οι πιθανές λύσεις;
- Συνεταιριστικές αρχές και ορολογία
- Συνεργατικές πρακτικές λειτουργίας
- Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ενός συνεταιρισμού
- Μια αρχική εκτίμηση των απαραίτητων κεφαλαίων για την υλοποίηση του σχεδίου
- Οι διάφορες μορφές δέσμευσης των μελών- χρηστών που απαιτούνται, προκειμένου να λειτουργήσει ο συνεταιρισμός.

Σ' αυτό το στάδιο απαιτείται αρκετός χρόνος για συζήτηση. Τα υποψήφια μέλη θα πρέπει να ενθαρρυνθούν να εκφράσουν τις απόψεις τους και να κάνουν ερωτήσεις. Όλα τα ζητήματα που τίθενται, θα πρέπει να αντιμετωπιστούν, αν και οι απαντήσεις μπορεί να απαιτήσουν περισσότερες πληροφορίες που δεν θα είναι ίσως άμεσα διαθέσιμες. Τέτοια ερωτήματα μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Τι είναι ένας συνεταιρισμός και σε τι διαφέρει από άλλες επιχειρήσεις;
- Ποιος ελέγχει και διευθύνει έναν συνεταιρισμό;
- Ποιες είναι οι ευθύνες των μελών ως προς τον συνεταιρισμό;
- Υπάρχει δυνατότητα επιχορήγησης για τον συνεταιρισμό που πρόκειται να συσταθεί;
- Ποια θα είναι η οικονομική συμμετοχή των μελών;
- Ποια είναι τα καθαρά περιθώρια κέρδους και τα καθαρά κέρδη;
- Ποια θα είναι η διαδικασία επιστροφών και διανομής των πλεονασμάτων του συνεταιρισμού;
- Ποια θα είναι η διαδικασία αποδοχής (αν υπάρξει τέτοια δυνατότητα) νέων μελών;

Μία καλή προσέγγιση για τη διαδικασία είναι ένα μέλος της ιδρυτικής ομάδας να προετοιμάσει τέτοια θέματα που μπορεί να προκύψουν και να παρουσιάσει μια σειρά πρώτων απαντήσεων. Επιπλέον, ένας εκπρόσωπος ενός επιτυχημένου συνεταιρισμού θα μπορούσε να εξηγήσει τις διεργασίες, τα οφέλη και τους περιορισμούς κατά τη διάρκεια αυτής της συνάντησης. Αν οι συμμετέχοντες σ' αυτή την πρώτη συνάντηση δείξουν ενδιαφέρον για τη δημιουργία του συνεταιρισμού, θα πρέπει να επιλεγεί μια συντονιστική επιτροπή που να καθοδηγήσει τη διαδικασία στα επόμενα βήματα.

Στη συντονιστική επιτροπή κάλο είναι να συμμετέχουν μέλη από την αρχική ομάδα, αλλά και όσοι εμφανίζονται ένθερμοι υποστηρικτές της ιδέας δημιουργίας του συνεταιρισμού. Από τα μέλη αυτής της επιτροπής προκύπτουν πολλές φορές και τα πρώτα μέλη του διοικητικού συμβουλίου του συνεταιρισμού.

Η συντονιστική επιτροπή, με τη βοήθεια ενός ή περισσότερων συμβούλων, καθορίζει αν ο συνεταιρισμός είναι εφικτός. Η βοήθεια από ειδικούς στο δίκαιο, τη λογιστική, τα χρηματοοικονομικά, την οικονομία, τη διοίκηση παραγωγής είναι ζωτικής σημασίας σ' αυτή τη φάση ανάλυσης. Η οικονομική διερεύνηση της ανάγκης είναι θεμελιώδους σημασίας για τον σχηματισμό και την επιτυχή λειτουργία του συνεταιρισμού. Η επιτροπή θα πρέπει να εξετάσει ποια προϊόντα ή υπηρεσίες θα μπορούσε να προσφέρει ο συνεταιρισμός, αλλά και εκείνες που απαιτούνται από άλλες πηγές. Σημαντικό θέμα προς διερεύνηση είναι επίσης, το κόστος αντιμετώπισης της ανάγκης ή η βελτίωση της ποιότητας μιας υπηρεσίας σε σχέση με την προβλεπόμενη αρχική επένδυση (μετοχικό κεφάλαιο) αλλά και το πλαίσιο της οικονομικής δυνατότητας των δυνητικών μελών που συμμετέχουν.

Η επιτροπή θα πρέπει να εξετάσει τυχόν εναλλακτικές λύσεις στην έναρξη ενός νέου συνεταιρισμού. Θα μπορούσαν παρόμοιες υπηρεσίες να παρέχονται από άλλο κοντινό συνεταιρισμό, είτε άμεσα είτε μέσω

της ίδρυσης υποκαταστήματος; Αν ο σχηματισμός νέου συνεταιρισμού είναι η καλύτερη εναλλακτική λύση, η ομάδα θα πρέπει να εξετάσει τη σύνδεση με περιφερειακούς συνεταιρισμούς, για να λάβει επιπρόσθετα οφέλη. Να σημειωθεί ότι ένας νέος συνεταιρισμός θα πρέπει αρχικά να περιορίσει τις υπηρεσίες για να αποφύγει περίτεχνες ή δαπανηρές εγκαταστάσεις υψηλότερες από αυτές που είναι απολύτως αναγκαίες. Αν είναι επιτυχής, οι υπηρεσίες μπορεί αργότερα να επεκταθούν.

Συνεπώς, ο ρόλος της συντονιστικής επιτροπής θα είναι να κρίνει κατά πόσον ο προτεινόμενος συνεταιρισμός είναι πιθανό να επιτύχει προς όφελος των μελών του και δεύτερον, αν η πρόταση περάσει επιτυχώς αυτό το στάδιο, η επιτροπή θα πρέπει να ετοιμάσει ένα αναλυτικό επιχειρηματικό σχέδιο για τον νέο συνεταιρισμό. Αν σ' αυτό το στάδιο δεν υπάρχει η αναμενόμενη ανταπόκριση από πιθανά μέλη, θα πρέπει να αναζητηθούν άλλες εναλλακτικές λύσεις για την αντιμετώπιση της ανάγκης που αρχικά αναγνωρίστηκε.

| Ενότητα 1: Η Οικονομική Ανάγκη | | |
|--|--|---|
| Δράση | Περιγραφή | Ενέργειες |
| 1. Αναγνώριση οικονομικής ανάγκης | Οι ηγέτες / πρωτοπόροι του συνεταιρισμού εντοπίζουν την ανάγκη, την οποία μπορεί να εξυπηρετήσει ένας συνεταιρισμός. | Αν προκύπτει ότι η οικονομική ανάγκη είναι πραγματική και σημαντική, τότε μπορεί να συνεχιστεί η διαδικασία δημιουργίας του συνεταιρισμού. |
| 2. 1 ^η Διερευνητική συνάντηση των πιθανών μελών (Δημιουργία συντονιστικής επιτροπής) | Διεξαγωγή μιας διερευνητικής συνάντησης με πιθανά μέλη- χρήστες του συνεταιρισμού. | Αν η ομάδα αποφασίσει τη δημιουργία του συνεταιρισμού, θα πρέπει να δημιουργηθεί μια συντονιστική επιτροπή (συνήθως με μέλη τους πιο ένθερμους υποστηρικτές της ιδέας). |

Πίνακας 1.1: Απαραίτητα βήματα της 1^{ης} ενότητας δράσεων δημιουργίας ενός συνεταιρισμού

1.2 Μελέτη και Σχεδιασμός ενός Συνεταιρισμού

Στη 2^η ενότητα δράσεων καθοριστικό ρόλο παίζει η συντονιστική επιτροπή. Η επιτροπή συμβάλλει στον συντονισμό και την επιτάχυνση της διαδικασίας ανάπτυξης του συνεταιρισμού. Κυρίες αρμοδιότητες της επιτροπής αυτής (βλέπε Σχήμα 1.2) θα είναι να πραγματοποιήσει μια έρευνα ανάμεσα στα μέλη- χρήστες, τη μελέτη σκοπιμότητας και το επιχειρηματικό σχέδιο (αν η διαδικασία φτάσει μέχρι εκεί). Επιπλέον, κατά τις διερευνητικές συναντήσεις με τα πιθανά μέλη, η συντονιστική επιτροπή θα έχει τον ρόλο να παρουσιάσει τα στοιχεία και τα πορίσματα των μελετών και των αναλύσεων, να συζητήσει τις συζητήσεις, να απαντήσει σε ερωτήσεις των υποψήφιων μελών και να παρέχει ανατροφοδότηση κατά τη διαδικασία και όπου χρειάζεται. Ο Πίνακας 1.2 περιγράφει συνοπτικά τα απαραίτητα βήματα της 2ης ενότητας δράσεων δημιουργίας ενός συνεταιρισμού.

Τα μέλη της επιτροπής θα πρέπει να έχουν έντονο ενδιαφέρον για τη σωστή αξιολόγηση του δυναμικού του συνεταιρισμού, να έχουν την εκτίμηση και τον σεβασμό της κοινότητας και των υποψήφιων μελών του μελλοντικού συνεταιρισμού και, τέλος, να έχουν καλή επιχειρηματική κρίση. Στη συνέχεια, η επιτροπή θα πρέπει να εξετάσει τα απαιτούμενα βήματα για την ανάπτυξη του συνεταιρισμού. Απαραίτητο είναι να καθορίσει ένα εκτιμώμενο χρονοδιάγραμμα για τη διεξαγωγή και ολοκλήρωση αυτών των βημάτων. Καθ' όλη την ανάπτυξη του συνεταιρισμού, η συντονιστική επιτροπή μπορεί και ενδείκνυται να χρησιμοποιήσει έναν έμπειρο εξωτερικό σύμβουλο ή επαγγελματία για να τη βοηθήσει με τις απαραίτητες έρευνες, μελέτες και οικονομικές αναλύσεις που θα χρειαστούν κατά τη διάρκεια της ολοκλήρωσης των σταδίων ανάπτυξης του συνεταιρισμού. Το Σχήμα 2 παρέχει ένα διάγραμμα των βημάτων που θα πρέπει να αναλάβει μια συντονιστική επιτροπή για τη δημιουργία ενός συνεταιρισμού.

Η συντονιστική επιτροπή πρέπει να μάθει ό,τι μπορεί για τα πιθανά μέλη του συνεταιρισμού και τι μπορεί να κάνει ο συνεταιρισμός γι' αυτούς. Θα πρέπει, επίσης, να αποκτήσουν μια εις βάθος κατανόηση της αγοράς, στην οποία προτίθεται να λειτουργήσει ο συνεταιρισμός. Έτσι, η συντονιστική επιτροπή θα πρέπει να διερευνήσει τέσσερις τομείς:

- **Τις ανάγκες των υποψήφιων μελών.** Ο συνεταιρισμός διαμορφώνεται και λειτουργεί με μοναδικό σκοπό την κάλυψη των αναγκών των μελών; Ποιες είναι αυτές οι ανάγκες; Ποια η χωροταξική τοποθέτηση των μελών της; Ποσό έμπειρα και ικανά είναι τα υποψήφια μέλη; Ποια είναι η εξοικείωσή τους με τη χρήση άλλων συνεταιρισμών;

- **Ποιος ο εκτιμώμενος όγκος συναλλαγών με τον συνεταιρισμό.** Ο συνεταιρισμός πρέπει να εξασφαλίσει μια επαρκή ποσότητα προϊόντων / συναλλαγών με σκοπό να μπορέσει να λειτουργήσει ως επιχείρηση και να προγραμματίσει για τις απαραίτητες εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό που απαιτείται.
- **Τοποθεσία και χαρακτηριστικά της υπηρεσίας / προϊόντος** που θα προσφέρει στα μέλη του ο νέος συνεταιρισμός. Η συντονιστική επιτροπή θα πρέπει να απαντήσει στο πού, πώς και πότε ο συνεταιρισμός θα παρέχει τις υπηρεσίες του στα μέλη του.
- **Απόψεις των μελών για τους συνεταιρισμούς.** Ποια είναι η άποψη των υποψήφιων μελών για τους συνεταιρισμούς; Τους ενδιαφέρει η συμμετοχή ως πιθανά μέλη; Υπάρχει πνεύμα συνεργασίας; Η συμμετοχή των μελών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και η αίσθηση του πνεύματος συνεργασίας είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία του όλου εγχειρήματος.

| Ενότητα 2: Μελέτη και Σχεδιασμός | | |
|---|--|--|
| Δράση | Περιγραφή | Ενέργειες |
| 1. Πραγματοποίηση μιας έρευνας υποψήφιων μελών για τον καθορισμό της πιθανής χρήσης ενός συνεταιρισμού 2. Έρευνα Αγοράς (μπορεί να χρειαστεί μια συνάντηση με τα υποψήφια μέλη του συνεταιρισμού) | Οι υποψήφιοι χρήστες του συνεταιρισμού συμμετέχουν σε μια έρευνα προσδιορισμού των αναγκών και των επιδιώξεων τους σε σχέση με τις δραστηριότητες τους αλλά και τη δυνατότητα συνεργασίας στο πλαίσιο λειτουργίας του συνεταιρισμού. Τα ευρήματα της έρευνας σε συνδυασμό με μια αρχική έρευνα αγοράς θα χρειαστεί να συζητηθούν σε μια δεύτερη συνάντηση των πιθανών μελών του συνεταιρισμού | Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας μεταξύ των υποψήφιων μελών η συντονιστική επιτροπή αποφασίζει αν θα συνεχίσει με την έρευνα αγοράς. Η αρχική ομάδα μελών αποφασίζει για τα αποτελέσματα των ερευνών και προχωρούν στην ανάλυση σκοπιμότητας του έργου |
| 3. Πραγματοποίηση μιας μελέτης σκοπιμότητας (μπορεί να χρειαστεί μια συνάντηση με τα υποψήφια μέλη του συνεταιρισμού) | Μια μελέτη σκοπιμότητας (συνήθως από κάποιον ειδικό) σε συνδυασμό με την έρευνα μεταξύ των πιθανών μελών την έρευνα αγοράς με δευτερογενή στοιχεία της αγοράς αλλά και μια σειρά τεκμηριωμένων υποθέσεων είναι απαραίτητες σε αυτό στάδιο | Η συντονιστική επιτροπή συγκεντρώνει και αναλύει τα δεδομένα και τα παρουσιάζει στα υποψήφια μέλη του συνεταιρισμού Η ομάδα αποφασίζει αν θα συνεχίσει τη διαδικασία |
| 4. Εκπόνηση Επιχειρηματικού Σχεδίου | Η συντονιστική επιτροπή θα πρέπει να αναθέσει τη διεξαγωγή ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου. Το επιχειρηματικό σχέδιο θα χρησιμοποιήσει τη μελέτη σκοπιμότητας που διεξήχθη σε προηγούμενο στάδιο. Επίσης, το επιχειρηματικό σχέδιο θα οριοθετήσει τη λειτουργία του συνεταιρισμού στην αγορά αλλά και τις σχέσεις του με τα μέλη του συνεταιρισμού. | Το επιχειρηματικό σχέδιο θα αποτελέσει τον εγχειρίδιο οργάνωσης και λειτουργίας του νέου συνεταιρισμού |

Πίνακας 1.2. Απαραίτητα βήματα της 2^{ης} ενότητας δράσεων δημιουργίας ενός συνεταιρισμού

Ανάλογα με τα αποτελέσματα της πρώτης διερεύνησης σχετικά με το ενδιαφέρον των πιθανών μελών, τον προβλεπόμενο όγκο συναλλαγών, καθώς και την προθυμία των μελών να δεσμευτούν για τα προϊόντα και τα κεφάλαια που θα διαθέσουν στον συνεταιρισμό τους, η συντονιστική επιτροπή αποφασίζει κατόπιν αν πρέπει να προχωρήσει με το έργο. Σε αυτή την κατεύθυνση η συντονιστική επιτροπή μπορεί να χρειαστεί να ενημερώσει τα πιθανά μέλη, πριν προχωρήσει στο επόμενο βήμα, την προκαταρκτική έρευνα αγοράς. Μια έρευνα αγοράς είναι χρήσιμη σ' αυτό το στάδιο, γιατί θα καθορίσει αν ο προτεινόμενος συνεταιρισμός έχει έναν οικονομικό ρόλο στην αγορά. Επίσης, η διεξαγωγή αυτής της έρευνας θα βοηθήσει να εντοπιστούν τυχόν πρόσθετες υπηρεσίες που ο συνεταιρισμός θα μπορούσε να παρέχει στα μέλη του.

Αυτή η προκαταρκτική έρευνα αγοράς δεν πρέπει να είναι εκτεταμένη (θα ακολουθήσει μια αναλυτική μελέτη σκοπιμότητας), αλλά θα πρέπει να προσδιορίσει τις κατάλληλες αγορές για την οικονομική ανάγκη που εντοπίστηκε. Θα πρέπει, επίσης, να προσδιοριστεί πώς ο συνεταιρισμός θα λειτουργήσει σε αυτή την αγορά, οι προμηθευτές που μπορεί να απαιτηθούν, άλλοι πάροχοι υπηρεσιών (και οι απαιτήσεις τους).

Σ' αυτό το στάδιο μπορούν να αναζητηθούν πληροφορίες από:

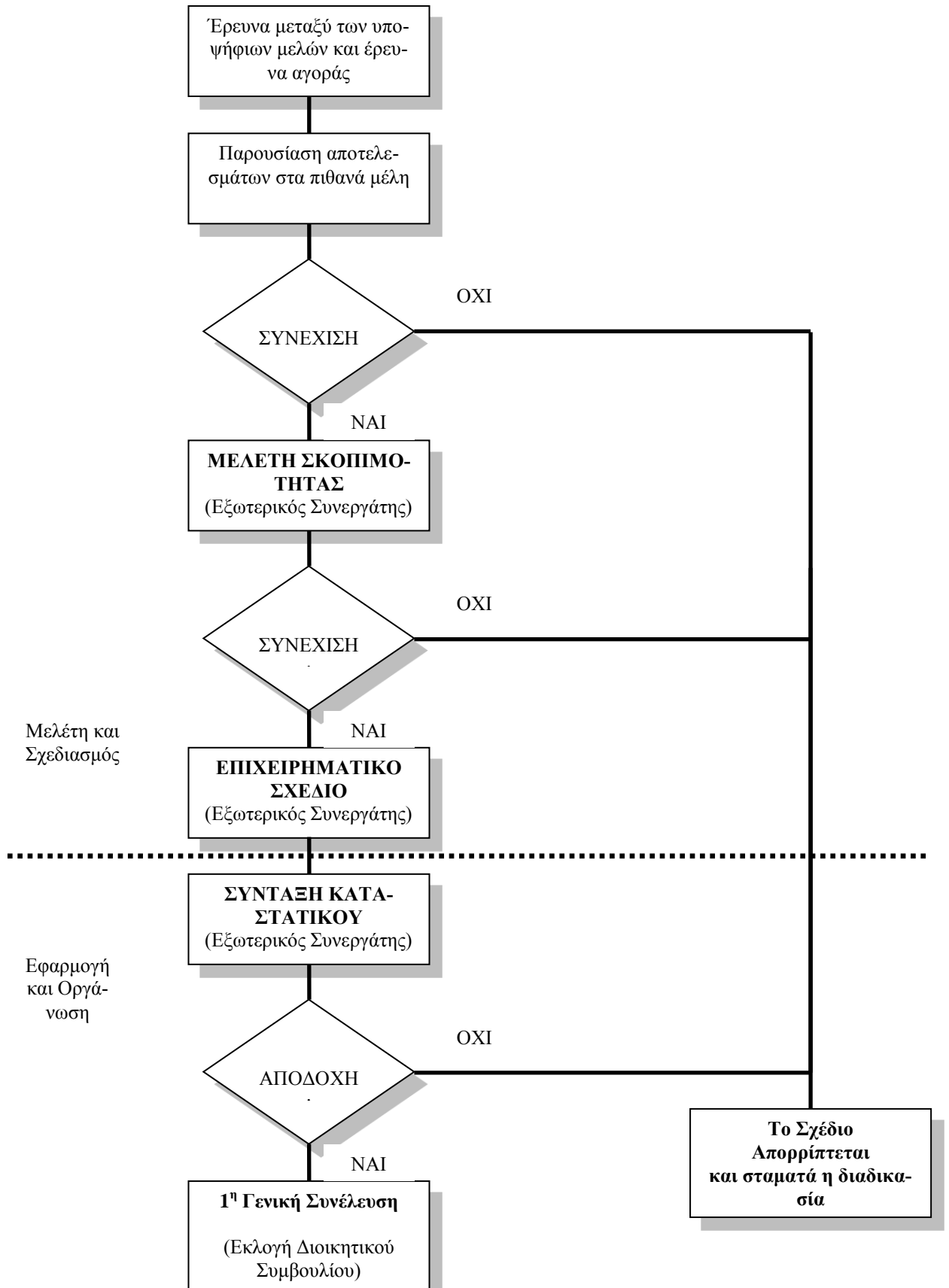
- Προηγούμενες έρευνες αγοράς, κλαδικές μελέτες, εκθέσεις επιμελητηρίων και οργανισμών.
- Όσους δραστηριοποιούνται στην επιθυμητή αγορά με σκοπό να αντληθούν εμπειρίες, απαιτήσεις και εκτιμήσεις κόστους από χρήστες των υπηρεσιών, πιθανούς αγοραστές ή προμηθευτές, για να μάθουν για τις εμπειρίες τους.
- Κρατικές υπηρεσίες (Υπουργείο Γεωργίας κ.λπ.), πανεπιστήμια, οργανισμούς και άλλους συνεταιρισμούς ή και από ιδιωτικές εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων για πληροφορίες σχετικά με την αγορά που ενδιαφέρει να δραστηριοποιηθούν.
- Μηχανικούς, κατασκευαστικές εταιρείες και προμηθευτές εξοπλισμού, για να προσδιοριστεί το κόστος εγκατάστασης του συνεταιρισμού.

Επόμενο βήμα στη μελέτη και τον σχεδιασμό ενός νέου συνεταιρισμού είναι μια αναλυτική μελέτη σκοπιμότητας (διενεργείται συνήθως από έμπειρους επαγγελματίες). Η μελέτη σκοπιμότητας θα βοηθήσει την οργανωτική επιτροπή να καθορίσει εάν ο προτεινόμενος συνεταιρισμός είναι εφικτός ή όχι. Η μελέτη θα πρέπει να βασίζεται σε καλά τεκμηριωμένες υποθέσεις, δεδομένα, και τις έρευνες μεταξύ των μελών και η αρχική έρευνα αγοράς που προηγήθηκαν. Η μελέτη καθορίζει θέματα διαχείρισης, το μάρκετινγκ, τεχνικών, οικονομικών και οικονομικής σημασίας δεδομένων και γενικά καταγράφει την όλη ιδέα όσο το δυνατόν ρεαλιστικότερα.

Από την καταγραφή αυτή προκύπτει το μέγεθος και το πεδίο εφαρμογής του συνεταιρισμού. Επιπλέον, επιτρέπει στη συντονιστική επιτροπή να αναπτύξει τις βασικές παραδοχές λειτουργίας, μαζί με τις βασικές παραδοχές για τις εγκαταστάσεις, το κόστος λειτουργίας, την κεφαλαιοποίηση και τις οικονομικές απαιτήσεις. Ένα σημαντικό μέρος της ανάλυσης σκοπιμότητας είναι να επανεξετάσει την ευαισθησία της επιχείρησης σε μεταβολές του όγκου ή του λειτουργικού κόστους. Για παράδειγμα, τι επιπτώσεις θα έχει μια 25% μείωση των πωλήσεων του προϊόντος, ίσως λόγω των δυσμενών καιρικών συνθηκών, στην κερδοφορία; Άλλοι βασικοί παράγοντες θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν μισθούς, τη λειτουργική αποδοτικότητα, τα επιτόκια, κ.λπ.

Ο επαγγελματίας- σύμβουλος καθορίζει το λειτουργικό της αποτελεσματικότητας, εκτιμά ανάγκες σε εργατικό δυναμικό, αναπτύσσει χρονοδιαγράμματα πληρωμής και υπηρεσιών, και συγκεντρώνει τα λοιπά στοιχεία κόστους. Οι εγκαταστάσεις που απαιτούνται, μπορούν να περιλαμβάνουν οικόπεδα, κτίρια και εξοπλισμό. Η συντονιστική επιτροπή κάνει τις εκτιμήσεις της με βάση τον αναμενόμενο όγκο των συναλλαγών από τα πιθανά μέλη, συν κάποιο περιθώριο για μελλοντική επέκταση. Το κόστος για την αγορά ή τη μίσθωση υφιστάμενων εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού θα πρέπει να διερευνηθεί. Θα πρέπει να ζητείται η γνώμη επαγγελματιών και έμπειρων τεχνικών, για να προσδιοριστεί η ανάγκη για νέες εγκαταστάσεις και να αξιολογήσει την αξία όλων των υφιστάμενων εγκαταστάσεων που εξετάζονται. Η συντονιστική επιτροπή ίσως χρειαστεί να συνάψει σύμβαση με μια εταιρεία μηχανικών ή έμπορο εξοπλισμού, για παράδειγμα, για να αποκτήσουν εξειδικευμένα στοιχεία για τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και το κόστος εργασίας.

Τα λειτουργικά έξοδα περιλαμβάνουν τους μισθούς των εργαζομένων, τις επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας, τους φόρους, τις αποσβέσεις, τόκους και έξοδα του εξωτερικού συνεργάτη και άλλες προμήθειες. Ο σύμβουλος, με τη βοήθεια της επιτροπής, καθορίζει τι στοιχεία θα συμπεριληφθούν και το πιθανό κόστος τους, ανάλογα με τις λειτουργικές υποθέσεις. Αν τα λειτουργικά έσοδα για τον προβλεπόμενο όγκο των συναλλαγών δείχνουν μικρά ή καθόλου περιθώρια πλεονασμάτων πάνω από το εκτιμώμενο κόστος, η επιτροπή θα πρέπει να εκτιμήσει τον όγκο συναλλαγών που απαιτείται για την παραγωγή αποδεκτών περιθωρίων πλεονασμάτων. Στις περισσότερες επιχειρήσεις, το ανά μονάδα κόστος λειτουργίας τείνει να μειώνεται, καθώς αυξάνεται ο όγκος. Χαμηλότερο δυνατό κόστος λειτουργίας ενός συνεταιρισμού συμβαίνει, όταν τα μέλη του παράσχουν τη μέγιστη ποσότητα συναλλαγών με τον συνεταιρισμό.



Σχήμα 1.2: Οι ενέργειες της συντονιστικής επιτροπής

Με την ολοκλήρωση της μελέτης σκοπιμότητας είναι απαραίτητο να γίνει μια συνάντηση με τα πιθανά μέλη του συνεταιρισμού. Η συντονιστική επιτροπή καλεί την τρίτη κατά σειρά συνάντηση για να παρουσιάσει στα πιθανά μέλη τα αποτελέσματα της ολοκληρωμένης μελέτης σκοπιμότητας και ουσιαστικά προτείνει με βάση τα στοιχεία που έχει συγκεντρώσει αν θα πρέπει να προχωρήσει η διαδικασία δημιουργίας του συνεταιρισμού. Στη συνάντηση όλα τα πιθανά μέλη ψηφίζουν αν θα προχωρήσουν με τη δημιουργία ή όχι του συνεταιρισμού.

Σ' αυτό το στάδιο τα πιθανά μέλη, κάλο είναι να υπογράψουν ένα προσύμφωνο μέλους. Η κίνηση αυτή βοηθά στο να καθοριστεί πόσοι δείχνουν σοβαρό ενδιαφέρον για τον προτεινόμενο συνεταιρισμό. Τα μέλη που προχωρούν στο προσύμφωνο συμφωνούν να συμμετάσχουν, να ενισχύσουν, να διαθέσουν τα απαραίτητα αρχικά κεφάλαια δημιουργίας του συνεταιρισμού, αλλά και να διαθέσουν ένα συγκεκριμένο ποσό του αρχικού «κεφαλαίου επιχειρηματικού κινδύνου». Σε γενικές γραμμές, αυτά τα χρήματα χρησιμοποιούνται για λειτουργικές δαπάνες, όπως προμήθειες, ταχυδρομικά τέλη, λογαριασμούς τηλεφώνου καθώς και τις αμοιβές συμβούλου/ δικηγόρου.

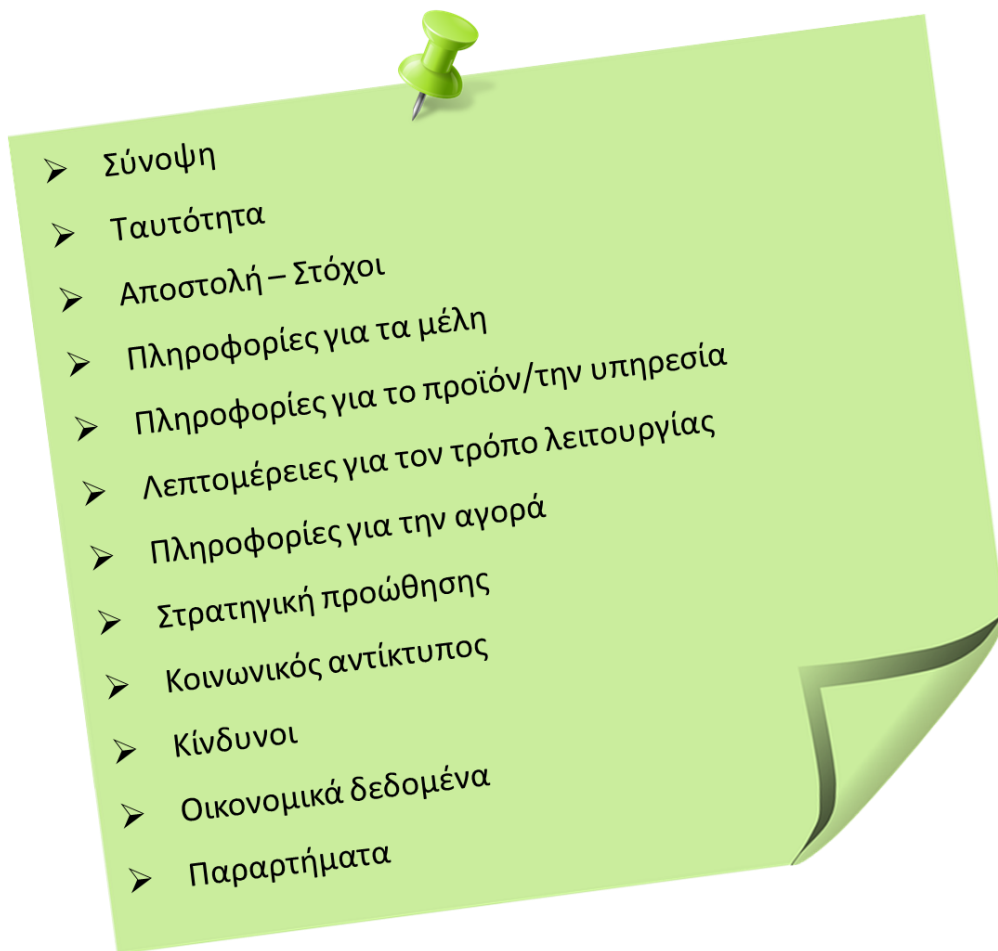
Επόμενο βήμα στη 2^η ενότητα δράσεων είναι η εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου. Η συντονιστική επιτροπή, χρησιμοποιώντας τη μελέτη σκοπιμότητας που προηγήθηκε, θα πρέπει να μεριμνήσει για την ολοκλήρωση ενός εμπειριστωμένου επιχειρηματικού σχεδίου για τον νέο συνεταιρισμό. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια ρεαλιστική απεικόνιση του τρόπου λειτουργίας του συνεταιρισμού. Θα χρησιμοποιηθεί ως πρότυπο όχι μόνο για την υλοποίηση, αλλά και για τις ενέργειες που ο συνεταιρισμός θα αναλάβει κατά τη διάρκεια της δραστηριότητάς του. Το επιχειρηματικό σχέδιο δίνει συνήθως λιγότερη έμφαση σε σενάρια από ό,τι η μελέτη σκοπιμότητας. Ουσιαστικά, περιέχει μόνο το σενάριο που έχει επιλεγεί από τη συντονιστική επιτροπή και τον εξωτερικό σύμβουλο / επαγγελματία. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να επικεντρωθεί στις απαραίτητες ενέργειες, ώστε να γίνει η έναρξη λειτουργίας του συνεταιρισμού.

Το επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει συνήθως λεπτομέρειες, όπως το απαραίτητο προσωπικό που θα χρειαστεί να προσληφτεί, περιγραφές θέσεων των εργαζομένων, την εγκατάσταση του συνεταιρισμού (μαζί με τις απαραίτητες εγκαταστάσεις και εξοπλισμός) και το οικονομικό «πακέτο», όπως οι παραγωγικές διαδικασίες και η ροή του προϊόντος, οι σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές, κ.λπ. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τα βήματα για να την εμπλοκή νέων μελών, καθώς και πρακτικές που θα εφαρμοστούν π.χ. λογιστικό σχέδιο, συνεταιριστικές πρακτικές κ.λπ. Στα σχήματα 1.3 και 1.4 παρουσιάζονται επιγραμματικά η ανάγκη κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου και τα περιεχόμενά του.

Γιατί χρειάζεται να καταρτίσουμε ένα κοινωνικό επιχειρηματικό σχέδιο;

- Μας επιτρέπει να προετοιμαστούμε κατάλληλα και να κάνουμε προβλέψεις αναφορικά με την πορεία της κοινωνικής μας επιχείρησης, η οποία, όπως και κάθε άλλη μορφή επιχείρησης, συνεπάγεται την ανάληψη ρίσκου.
- Μας αναγκάζει να αναζητήσουμε συγκεκριμένες πληροφορίες προφυλάσσοντάς μας από εξιδανικευμένες προσδοκίες για την εξέλιξη του εγχειρήματος.
- Αποτελεί έναν οδικό χάρτη, ώστε να γνωρίζουμε πώς θα κινηθούμε με βάση τις τωρινές συνθήκες. Αν αυτές αλλάξουν, αλλάζει και το επιχειρηματικό σχέδιο.
- Μπορούμε να το παρουσιάσουμε σε μελλοντικούς επενδυτές/χρηματοδότες. Η ποιότητά του ενισχύει την πιθανότητα να βρούμε εξωτερική χρηματοδότηση οποιασδήποτε μορφής.

Σχήμα 1.3: Η αναγκαιότητα ενός κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου. Πηγή: Αδάμ, (2014) Οδηγός Δημιουργίας Κοινωνικών Επιχειρήσεων (Άδεια Creative Commons).



Σχήμα 1.4: Τα περιεχόμενα ενός κοινωνικού επιχειρηματικού σχεδίου. Πηγή: Αδάμ, (2014) Οδηγός Δημιουργίας Κοινωνικών Επιχειρήσεων (Άδεια Creative Commons)

1.3 Εφαρμογή και Οργάνωση ενός Συνεταιρισμού

Με την ολοκλήρωση του επιχειρηματικού σχεδίου, ο συνεταιρισμός μπορεί να γίνει πραγματικότητα στην 3η ενότητα δράσεων. Σ' αυτή την ενότητα ετοιμάζεται το καταστατικό του συνεταιρισμού και γίνεται η πρώτη γενική συνέλευση (σε πολλές περιπτώσεις η 1^η γενική συνέλευση έχει πραγματοποιηθεί σε προγενέστερο στάδιο της διαδικασίας όπως για παράδειγμα προτείνεται για τους [συνεταιρισμούς καταναλωτών](#)).

Η συντονιστική επιτροπή θα πρέπει να εξοικειωθεί με τη συνεταιριστική νομοθεσία καθώς και με τις ιδιαίτερες νομικές πτυχές που ισχύουν για τους συνεταιρισμούς. Σ' αυτό το στάδιο ίσως χρειαστεί να χρησιμοποιηθεί ένας νομικός σύμβουλος με εμπειρία στη συνεταιριστική νομοθεσία. Κύριο νομικό έγγραφο είναι το καταστατικό του συνεταιρισμού και ίσως χρειαστεί ένας εσωτερικός κανονισμός για επιμέρους θέματα που δεν εμπεριέχονται στη νομοθεσία και ίσως είναι απαραίτητο να καθοριστούν για τη λειτουργία του συνεταιρισμού.

Το καταστατικό και οι εσωτερικοί κανονισμοί συνήθως περιγράφουν τις απαιτήσεις των μελών και τα δικαιώματά τους, τους καταλόγους και τις ευθύνες των μελών, τις διαδικασίες για την έξοδο των μελών, πώς να συγκαλούν και να διεξάγουν τις γενικές συναντήσεις, τις μεθόδους της ψηφοφορίας, πώς εκλέγονται οι διευθυντές και τα στελέχη, τον αριθμό και τα καθήκοντά τους, τη θητεία και την αποζημίωσή τους, τον χρόνο και τον τόπο των συνεδριάσεων, τις ημερομηνίες της χρήσης, την προϋπόθεση για τη διεξαγωγή επιχειρήσεων σε συνεταιριστική βάση, πώς θα διανεμηθούν τα πλεονάσματα. Η συντονιστική επιτροπή συνιστάται να περιλαμβάνει στους κανονισμούς τη βάση για την επιλογή του γενικού διευθυντή, τους τρόπους ψηφοφορίας, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου καθώς και τους όρους τους. Επίσης, με τους κανονισμούς καλύπτονται το πώς το διοικητικό συμβούλιο είναι δομημένο έτσι ώστε να αντιπροσωπεύει την ιδιότητα του μέλους, λόγω της γεωγραφικής κατανομής και του μεγέθους της συμμετοχής και το πεδίο εφαρμογής των επιχειρήσεων και

τη λειτουργία του συνεταιρισμού. Το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να επιλέγεται με τέτοιον τρόπο, ώστε να εκπροσωπεί περιοχές με βάση την πυκνότητα των μελών, ώστε να αντικατοπτρίζει τα εμπορεύματα ή τις υπηρεσίες που πρέπει να διακινούνται ή κάποια άλλη βάση που να παρέχει δίκαιη εκπροσώπηση. Για την εμπορία των συνεταιρισμών που δεν έχουν εμπορική συμφωνία, οι κανονισμοί καθορίζουν την έκταση της υποχρέωσης των μελών να συναλλάσσονται μέσω του συνεταιρισμού. Τέλος, περιγράφουν τους όρους και τις προϋποθέσεις υπό τις οποίες τα προϊόντα εμπορεύονται και τις λογιστικές διαδικασίες.

Μετά την κατάρτιση των νομικών κειμένων του συνεταιρισμού ο συνεταιρισμός πρέπει να πραγματοποιήσει την πρώτη επίσημη γενική συνέλευση όπου θα ψηφιστεί το καταστατικό και οι τυχόν κανονισμοί του συνεταιρισμού.

| Ενότητα 3: Εφαρμογή και Οργάνωση | | |
|---|--|---|
| Δράση | Περιγραφή | Ενέργειες |
| <p>1. Μια νομική επιτροπή ετοιμάζει το προσχέδιο του καταστατικού και όλων των απαραίτητων εγγράφων για την έναρξη λειτουργίας του συνεταιρισμού</p> <p>(μπορεί να χρειαστεί μια συνάντηση με τα υποψήφια μέλη του συνεταιρισμού)</p> | <p>Διαμορφώνεται το καταστατικό του συνεταιρισμού σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία καθώς όλα τα απαραίτητα έγγραφα νομικής φύσης που απαιτούνται για τη έναρξη δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού</p> <p>Σε μια συνάντηση με τα υποψήφια μέλη θα πρέπει να εξεταστούν οι προτάσεις της συντονιστικής επιτροπής εδώ πραγματοποιούνται διορθώσεις στο επιχειρηματικό σχέδιο αλλά και στο προτεινόμενο καταστατικό</p> | <p>Η συντονιστική επιτροπή παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τον υπόσταση συνεταιρισμό τη νομοθεσία που ισχύει και διαμορφώνεται το καταστατικό του συνεταιρισμού.</p> <p>Είναι απαραίτητο να γίνει αποδοχή (μέσω μιας ψηφοφορίας) η δημιουργία και το καταστατικό του συνεταιρισμού</p> |
| <p>2. 1^η Γενική συνέλευση του συνεταιρισμού</p> | <p>Κατά την πρώτη γενική συνέλευση του συνεταιρισμού εγκρίνεται το κατάστατο λειτουργίας του συνεταιρισμού. Γίνεται συζήτηση για το επιχειρηματικό σχέδιο που έχει εκπονηθεί και πραγματοποιούνται οι εκλογές για την ανάδειξη του πρώτου διοικητικού συμβουλίου του συνεταιρισμού</p> | <p>Είναι απαραίτητο να γίνει η πρώτη γενική συνέλευση και να έχει ως το δυνατόν μεγαλύτερη συμμετοχή.</p> |

Πίνακας 1.3 Απαραίτητα βήματα της 3^{ης} ενότητας δράσεων δημιουργίας ενός συνεταιρισμού

1.4 Εφαρμογή του Σχεδίου και Λειτουργία του Συνεταιρισμού

Η επομένη ενότητα δράσεων καθιστά τον συνεταιρισμό ενεργό επιχειρηματικά. Πρώτο βήμα σε αυτή την ενότητα είναι η πρώτη συνεδρίαση του διοικητικού συμβουλίου. Το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να επικεντρωθεί στον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και στη σύσταση, εάν είναι απαραίτητο, των κατάλληλων επιτροπών που θα παρακολουθούν επιμέρους τομείς λειτουργίας του συνεταιρισμού, με στόχο την ομαλή εκτέλεση του επιχειρηματικού σχεδίου που έχει αποφασιστεί. Σημαντικά θέματα που θα πρέπει να τακτοποιηθούν κατά την πρώτη συνεδρίαση του διοικητικού συμβουλίου είναι όσα έχουν να κάνουν με την εξεύρεση των απαραίτητων κεφαλαίων για τη λειτουργία του συνεταιρισμού (υποχρεωτικές μερίδες, επιπλέον προαιρετικές μερίδες, αναζήτηση εξωτερικής χρηματοδότησης), θέματα που έχουν να κάνουν με τις διαδικασίες αποδοχής νέων μελών, τη συζήτηση ανάγκης εξεύρεσης νέων μελών κ.λπ. Σημαντικό θέμα που θα πρέπει να επιλυθεί κατά την πρώτη συνεδρίαση του διοικητικού συμβουλίου είναι η διαδικασία αναζήτησης και τα απαιτούμενα προσόντα του γενικού διευθυντή.

Σε ό,τι αφορά τη διαδικασία εξεύρεσης νέων μελών θα πρέπει να τονιστεί ότι ένας νέος συνεταιρισμός πρέπει να έχει αρκετά μέλη, για να αρχίσει να λειτουργεί και να δικαιολογήσει την ύπαρξή του. Επιπλέον, τα μέλη χρειάζονται για να ενισχύσουν οικονομικά τον συνεταιρισμό. Οι συνεταιρισμοί που παρέχουν τις προμήθειες και υπηρεσίες έχουν κατά κανόνα ανοικτές διαδικασίες αποδοχής νέων μελών. Ωστόσο, οι συνεταιρισμοί που μεταποιούν προϊόντα ή διαπραγματεύονται τιμές για λογαριασμό των μελών τους, ενδέχεται να έχουν διαδικασίες αποδοχής νέων μελών υπό προϋποθέσεις.

Αν ο συνεταιρισμός αποφασίσει ότι χρειάζεται νέα μέλη, θα πρέπει να οργανώσει και να προωθήσει ενημερωτικές συναντήσεις με τα υποψήφια νέα μέλη. Επιπλέον, τα υπάρχοντα μέλη θα πρέπει να αισθάνονται

την ευθύνη να προτείνουν άλλα πιθανά μέλη για τον συνεταιρισμό. Γι' αυτό και είναι σημαντικό για τα μέλη να καταλάβουν πώς λειτουργεί ο συνεταιρισμός τους, ποια τα οφέλη του και ποιοι οι περιορισμοί του. Τα πλεονεκτήματα και οι περιορισμοί του συνεταιρισμού θα πρέπει να κοινοποιούνται στα πιθανά μέλη, ώστε να αναγνωρίσουν την αξία τους και να επιθυμήσουν την πλήρη ένταξή τους στον συνεταιρισμό. Οι άνθρωποι εντάσσονται σε έναν συνεταιρισμό κυρίως για τα οικονομικά οφέλη, για την καλύτερη εξυπηρέτηση και την αύξηση του εισοδήματός τους. Συνεπώς, τα υποψήφια μέλη θα πρέπει να εκτιμήσουν τα πλεονεκτήματα που προσφέρει ο συνεταιρισμός. Εάν οι παροχές αυτές δεν είναι εμφανείς, τότε λίγες πιθανότητες υπάρχουν να ενταχθούν στον συνεταιρισμό. Επιπλέον, ακόμη και αν το κάνουν, κατά πάσα πιθανότητα δεν θα υποστηρίξουν με όλες τους τις δυνατότητες τον συνεταιρισμό.

| Ενότητα 4: Εκτέλεση και λειτουργία | | |
|---|---|--|
| Δράση | Περιγραφή | Ενέργειες |
| 1. Πραγματοποίηση της πρώτης συνεδρίασης του διοικητικού συμβουλίου | Στην πρώτη συνεδρίαση του διοικητικού συμβουλίου καθορίζονται επιμέρους νομάρχες (σύμφωνα με το καταστατικό). Συζητιούνται οι απαραίτητες ενέργειες υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου. Συζητείται η διαδικασία εξεύρεσης νέων μελών, κεφαλαίων και τα προσόντα που απαιτούνται από τον γενικό διευθυντή. | Το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να καθορίσει την ατζέντα των θεμάτων της πρώτης συνεδρίασης |
| 2. Συνάντηση εξεύρεσης νέων μελών | Σε περίπτωση που απαιτούνται περισσότερα μέλη από όσα είχαν αρχικά δεσμευτεί στη δημιουργία του συνεταιρισμού θα πρέπει να γίνουν ενημερωτικές επαφές με νέα υποψήφια μέλη | Το διοικητικό συμβούλιο κανονίζει συναντήσεις με πιθανά μέλη και παρουσιάζονται οι στόχοι δημιουργίας και λειτουργίας του νέου συνεταιρισμού |
| 3. Διαδικασία εξεύρεσης κεφαλαίων | Το διοικητικό συμβούλιο με βάση το επιχειρηματικό σχέδιο, την οικονομική ανάλυση και τις ταμειακές ροές που έχουν εκτιμηθεί προχωρεί στη διαδικασία εξεύρεσης των απαραίτητων κεφαλαίων για τη λειτουργία του συνεταιρισμού (μπορεί να είναι μέσω των συνεταιριστικών μεριδίων ή μέσω δανεισμού) | Τα μέλη θα πρέπει να επενδύσουν ή να εγγυηθούν τα απαραίτητα κεφάλαια για τη λειτουργία του συνεταιρισμού αποδεικνύοντας με αυτόν τον τρόπο τη δέσμευση τους στο νέο συνεταιρισμό |
| 4. Πρόσληψη γενικού διευθυντή του συνεταιρισμού | Το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να προχωρήσει στην πρόσληψη ενός γενικού διευθυντή που θα έχει την ευθύνη της καθημερινής λειτουργίας του συνεταιρισμού | Σχηματίζεται μια επιτροπή αναζήτησης του κατάλληλου υποψηφίου, καθορίζονται τα απαραίτητα προσόντα που θα πρέπει να διαθέτει και πραγματοποιούνται οι συνεντεύξεις με τους ενδιαφερομένους |
| 5. Απόκτηση εγκαταστάσεων και εξοπλισμού | Ο γενικός διευθυντής μαζί με το διοικητικό συμβούλιο αποφασίζουν για τις απαραίτητες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό που απαιτούνται για τη λειτουργία του συνεταιρισμού και προχωρούν στην ενοικίαση ή την αγορά του. | Το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να ακολουθηθεί για την ομαλή λειτουργία του συνεταιρισμού |
| 6. Έναρξη δραστηριοτήτων | Ο Γενικός διευθυντής αποφασίζει και προσλαμβάνει το απαραίτητο προσωπικό για τη λειτουργία του συνεταιρισμού. | |

Πίνακας 1.4 Απαραίτητα βήματα της 4^{ης} ενότητας δράσεων δημιουργίας ενός συνεταιρισμού

Όσον αφορά τη χρηματοδότηση ενός νέου συνεταιρισμού, η καλύτερη πηγή χρηματοδότησής του είναι τα ίδια του τα μέλη, ωστόσο πολλές φορές τα κεφάλαια των μελών δεν είναι αρκετά, για να υποστηρίξουν τη λειτουργία του νέου συνεταιρισμού και ως εκ τούτου απαιτούνται πρόσθετες πηγές κεφαλαίων. Ισχύει ότι όσα περισσότερα κεφάλαια αντληθούν από τα μέλη, τόσο λιγότερα κεφάλαια θα χρειαστεί ο συνεταιρισμός να αναζητήσει από άλλες πηγές. Βασικές πηγές χρηματοδότησης είναι τα δημόσια χρηματοδοτικά ταμεία και

οι ιδιωτικές πηγές. Ειδικά για τις κοινωνικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις υπάρχει αναλυτική περιγραφή των διαθέσιμων χρηματοδοτικών πηγών στην Ελλάδα στον [Οδηγό Δημιουργίας Κοινωνικών Επιχειρήσεων](#).

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει μόνο να αναφερθεί η δυνατότητα των συνεταιρισμών να εκδίδουν μερίδια τα οποία δεν συνδέονται με δικαιώματα ψήφου στις γενικές συνελεύσεις και θα μπορούσαν να αποτελέσουν έναν σημαντικό μηχανισμό, υπό προϋποθέσεις (π.χ. έντοκα ή όχι), εξεύρεσης κεφαλαίων από ιδιωτικές πηγές.

Επόμενο βήμα στη διαδικασία έναρξης της λειτουργίας ενός συνεταιρισμού είναι η επιλογή και η πρόσληψη του γενικού διευθυντή. Η επιτυχία του συνεταιρισμού εξαρτάται περισσότερο από τον γενικό διευθυντή παρά από οποιοδήποτε άλλο άτομο. Ο γενικός διευθυντής συντονίζει την καθημερινή λειτουργία του συνεταιρισμού, προσλαμβάνει το απαραίτητο προσωπικό και κατανέμει τους διαθέσιμους πόρους με σκοπό τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Η επιλογή του γενικού διευθυντή ξεκινά από τη συντονιστική επιτροπή που έχει καθορίσει τα προσόντα του σε προηγούμενο στάδιο. Τρεις είναι τα βασικά προσόντα που θα πρέπει να διαθέτει ένας γενικός διευθυντής: εκπαίδευση, εμπειρία και ικανότητες διαχείρισης ανθρώπων (εργαζόμενους αλλά και μέλη).

Η εύρεση ενός manager με την απαραίτητη εκπαίδευση και εμπειρία στους συνεταιρισμούς είναι σημαντική για πολλούς λόγους. Ο υποψήφιος πρέπει να καταλάβει την ιδιαίτερη φύση των προστατών του συνεταιρισμού, επειδή οι ιδιοκτήτες του είναι και πελάτες του. Αυτή η διπλή ιδιότητα προσθέτει μια μοναδική και ιδιαίτερη απαίτηση από τον διευθυντή να συνεργαστεί με τα μέλη του συνεταιρισμού που θα είναι ταυτόχρονα ιδιοκτήτες και χρήστες του συνεταιρισμού. Καλοί διευθυντές είναι δύσκολο να βρεθούν, ειδικά για τους συνεταιρισμούς. Η καλύτερη πηγή είναι συχνά άλλοι συνεταιρισμοί. Ένα ιδιαίτερο σημείο που θα πρέπει να αναφερθεί, είναι ότι χρειάζεται ιδιαίτερη μέριμνα να δημιουργηθεί ένα ανταγωνιστικό πακέτο αμοιβών και κινήτρων για τον γενικό διευθυντή μιας και οι διευθυντές των συνεταιρισμών δεν μπορούν να συμμετέχουν στη συνεταιριστική περιουσία.

Τελευταίο βήμα πριν την έναρξη των δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού είναι η απόκτηση των εγκαταστάσεων, των μηχανημάτων και του εξοπλισμού που απαιτούνται για τις δραστηριότητές του. Οι εγκαταστάσεις θα πρέπει να βρίσκονται σε βολική θέση για τα μέλη αλλά και να διευκολύνουν τη δημιουργία ενός δικτύου διανομής στις αγορές που έχουν επιλεγεί. Ο γενικός διευθυντής και το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να μελετήσουν διεξοδικά τις απαιτήσεις σε εγκαταστάσεις, μιας και οι αποφάσεις τους θα επηρεάσουν τις εργασίες του συνεταιρισμού. Ένα χρήσιμο εργαλείο είναι η κατάρτιση ενός σχεδίου για την απόκτηση του απαιτούμενου εξοπλισμού με βάση τις ανάγκες που έχουν εκτιμηθεί αλλά και σε συνδυασμό με τις ταμειακές ροές που έχουν εκτιμηθεί για το στάδιο έναρξης.

1.5 Παράγοντες Επιτυχίας/ Αποτυχίας Νέων Συνεταιρισμών

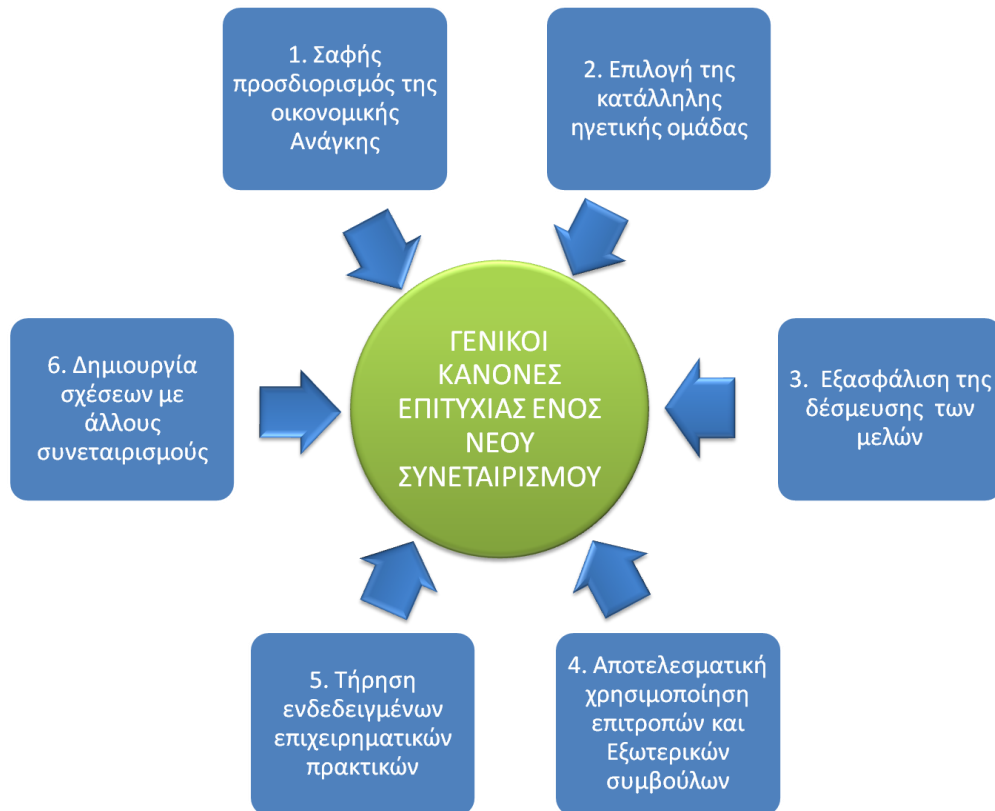
Οι προσπάθειες για νέους συνεταιρισμούς δεν στέφονται πάντα με επιτυχία. Παρακάτω παρουσιάζεται μια λίστα με πιθανά σημεία που μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχία:

1. **Η έλλειψη ξεκάθαρου στόχου.** Η δημιουργία ενός νέου συνεταιρισμού δεν πρέπει να είναι αυτοσκοπός. Ο συνεταιρισμός θα πρέπει να αναπτυχτεί για να αντιμετωπίσει μια οικονομική ανάγκη και αυτός θα πρέπει να είναι ο στόχος δημιουργίας του.
2. **Ανεπαρκής σχεδιασμός.** Για την επίτευξη του στόχου του συνεταιρισμού είναι απαραίτητο να προηγηθούν λεπτομερείς και ακριβείς έρευνες για τις ανάγκες των μελών-χρηστών σε συνδυασμό με τη μελέτη σκοπιμότητας. Αν οι αρχικές έρευνες δεν αποδείξουν ότι υπάρχει αρκετό ενδιαφέρον ή αν φαίνεται πως δεν είναι μια καλή επιχειρηματική κίνηση, τότε το όλο εγχείρημα θα πρέπει να σταματά σε αυτά τα αρχικά στάδια.
3. **Αποτυχία χρήσης εμπειρων συμβούλων.** Οι περισσότεροι που ενδιαφέρονται να γίνουν μέλη- χρήστες ενός νέου συνεταιρισμού, δεν έχουν εμπειρία ανάπτυξης μιας συνεταιριστικής επιχείρησης. Η χρήση ατόμων με εμπειρία στην ανάπτυξη συνεταιρισμών μπορεί να αποτρέψει μια αποτυχημένη (σε χρόνο και χρήμα) απόπειρα δημιουργίας ενός συνεταιρισμού.
4. **Η έλλειψη ενός ηγετικού μέλους.** Οι έμπειροι σύμβουλοι δεν μπορούν να αντικαταστήσουν την ανάγκη ύπαρξης μιας ηγετικής ομάδας (ή ενός ηγέτη στην αρχική ομάδα). Οι αποφάσεις

πρέπει να προέρχονται από την ηγετική ομάδα και να επιλέγονται από την ομάδα μελών-χρηστών. Οι επαγγελματίες σύμβουλοι κάλο είναι να μην συμμετάσχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που αφορούν τα μέλη του συνεταιρισμού.

5. **Η έλλειψη δέσμευσης από τα μέλη.** Για να είναι επιτυχής, ο νέος συνεταιρισμός πρέπει να έχει την ευρεία στήριξη των πιθανών μελών- χρηστών. Αυτοί θα είναι που μέσω των συναλλαγών με τον συνεταιρισμό θα αυξήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας του.
6. **Έλλειψη αποδοτικής διεύθυνσης.** Τα μέλη του συνεταιρισμού είναι απασχολημένα με τις δικές τους επιχειρήσεις και πολλές φορές δεν διαθέτουν εμπειρία στη διαχείριση/ διοίκηση άλλων επιχειρήσεων. Γι' αυτό είναι απαραίτητο να προσληφθεί έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό διοίκησης.
7. **Αποτυχία εκτίμησης του πραγματικού ρίσκου έναρξης του συνεταιρισμού.** Η προσεκτική μελέτη του ανταγωνισμού, των συνθηκών της αγοράς, του περιβάλλοντος λειτουργίας κ.λπ. και οι εναλλακτικές διαθέσιμες πρακτικές αντιμετώπισης της οικονομικής ανάγκης που διαπιστώθηκε, μπορεί να συμβάλλουν στη μείωση του κινδύνου αποτυχίας του εγχειρήματος.
8. **Μη ρεαλιστικές υποθέσεις.** Συχνά, τα ηγετικά μέλη της προσπάθειας υπερεκτιμούν τον όγκο των εργασιών και υποτιμούν το κόστος που απαιτείται. Συνεπώς, είναι προτιμότερο και ασφαλέστερο να επιλέγεται η πιο απαισιόδοξη προοπτική.
9. **Η έλλειψη χρηματοδότησης.** Τα περισσότερα επιχειρηματικά σχέδια καταλήγουν υποχρηματοδοτούμενα. Η έλλειψη εμπειρίας, οι απαιτούμενες εργασίες εκκίνησης, ο ανταγωνισμός, η συμμόρφωση με τους κανονισμούς και οι καθυστερήσεις είναι οι πιο συνηθισμένες αιτίες που οδηγούν στην υπέρβαση του αρχικού προϋπολογισμού της επένδυσης. Συχνά, οι πρώτοι μήνες ή και χρόνια μια νέας επιχείρησης δεν είναι κερδοφόρα, έτσι η επαρκής χρηματοδότηση είναι σημαντική, για να επιβιώσουν αυτήν την περίοδο.
10. **Η ανεπαρκής μεταφορά πληροφοριών.** Η πλήρης και συνεχής ενημέρωση και πληροφόρηση των συμμετεχόντων είναι κρίσιμη κατά την οργάνωση και την πρόωρη ζωή του συνεταιρισμού. Η έλλειψη ή οι εσφαλμένες πληροφορίες μπορούν να οδηγήσουν σε αδιαφορία ή να δημιουργήσουν καχυποψία. Η αρχική ομάδα των μελών, η συντονιστική επιτροπή και ο γενικός διευθυντής θα πρέπει να αποφασίσουν σε ποιον και πώς θα πρέπει να κατευθύνονται οι πληροφορίες και τα δεδομένα που συλλέγονται.

Με βάση τους παραπάνω λόγους αποτυχίας έναρξης ενός νέου συνεταιρισμού έχουν προταθεί (USDA, 2015) κάποια ιδιαίτερα σημεία, τα οποία θα πρέπει να προσέξουν όσοι εμπλέκονται στη διαδικασία έναρξης των συνεταιρισμών. Αυτά τα ιδιαίτερα σημεία παρουσιάζονται συνοπτικά στο Σχήμα 1.6.



Σχήμα 1.6.: Παραγοντες επιτυχίας της δημιουργίας ενός νέου συνεταιρισμού

Βιβλιογραφία / Αναφορές

Ελληνική

Αδάμ, Σ. (2014). «Οδηγός Δημιουργίας Κοινωνικών Επιχειρήσεων», Ίδρυμα Χάινριχ Μπελ Ελλάδα. Διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://gr.boell.org/el/2014/08/29/odigos-dimioyrgias-koinonikon-epiheiriseon>

Αλληλεγγύη για Όλους (2012). «Χτίζοντας Ένα Νέο Συνεταιριστικό Κίνημα: Βήμα Βήμα ο Δρόμος για τη Δημιουργία Συνεταιρισμών». Διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.solidarity4all.gr/files/odigos-koinsep.pdf>

Εθνικό Θεματικό Δίκτυο Κοινωνικής Οικονομίας, (2005). «Οδηγός Ίδρυσης και Λειτουργίας Κοινωνικών Επιχειρήσεων», Διαθέσιμο στη διεύθυνση www.equal-greece.gr/images/logo/FINAL%20ODIGOS.pdf.

Ξενόγλωσση

Cumbie, P., & Goldstein, J.M. (2010). “How to Start a Food Co-op” Cooperative Grocer Network. Available at <http://www.cooperativegrocer.coop/library/start-a-food-coop>

USDA, (2015). “How To Start A Cooperative”. United States Department of Agriculture Rural Development Business and Cooperative Programs Cooperative Information Report 7