



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΚΑΙ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ : Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

Αργυρώ Ι. Νεαμονιτάκη

Επιβλέπων καθηγητής : Αλεξόπουλος Γεώργιος ΣΕΠ - ΕΑΠ

Πάτρα, Ιούνιος 2023

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή/ της φοιτήτριας («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο/η συγγραφέας/ δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσης τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του/της συγγραφέα/ δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του/της συγγραφέα/δημιουργού.

Ο /Η συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.



Τίτλος : Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

Αργυρώ Ιωάννη Νεαμονιτάκη

Επιτροπή Κρίσης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων καθηγητής :

Αλεξόπουλος Γεώργιος ΣΕΠ - ΕΑΠ

Συν-Επιβλέπων καθηγητής:

Ντρίνιας Θεόδωρος ΣΕΠ ΕΑΠ

Πάτρα, Ιούνιος 2023

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

Στους γονείς μου,  
στο σύζυγο και τα κορίτσια μου Δομνίκη και Μαρία.

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ από καρδιάς όσους βρέθηκαν στο πλάι μου σ αυτό το ταξίδι στη γνώση. Ιδιαίτερες ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Αλεξόπουλο Γεώργιο για την αμέριστη υποστήριξη, συμπαράσταση και καθοδήγησή του. Ευχαριστίες και στον συνεπιβλέποντα μου κ. Ντρίνια Θεόδωρο. Ευχαριστίες στους καθηγητές μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία» του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου, οι οποίοι ο καθένας στον τομέα του με ήθος και γνώση μας άνοιξαν νέους ορίζοντες στο κομμάτι της κοινωνικής μέριμνας για τον άνθρωπο πέρα από τους συμβατικούς τρόπους. Ευχαριστίες στους καθηγητές μου στο Προπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Σχολή των Ανθρωπιστικών Επιστημών – Σπουδές στον Ευρωπαϊκό Πολιτισμό, οι οποίοι μας καλοδέχτηκαν στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο και μας βοήθησαν να συνεχίσουμε τη δια βίου εκπαίδευση με αφοσίωση και αμείωτο ενδιαφέρον. Ιδιαίτερες ευχαριστίες στον καθηγητή μου κ. Ιεραπετρίτη Δημήτρη, ο οποίος συνέχισε την πρόθυμη στήριξη του μέχρι και σήμερα. Ευχαριστώ τους συμφοιτητές μου, τους νέους μου φίλους και φίλες που με αλληλεγγύη και αφοσίωση πορευτήκαμε αυτά τα χρόνια παρέα.

Ευχαριστώ από καρδιάς την οικογένεια μου που με στήριξε σε αυτή μου την προσπάθεια και στάθηκε πλάι μου στις δύσκολες στιγμές και με υπομονή και ενθάρρυνση με εμπύχωνε να συνεχίσω και να ολοκληρώσω αυτό το όμορφο ταξίδι στη γνώση. Με τη δική τους ψυχολογική και πρακτική στήριξη όλα έγιναν πιο εύκολα.

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας, που εκπονείται στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία» του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου, αποτελεί μια προσπάθεια ανάδειξης των θεμάτων διακυβέρνησης που περιβάλλουν μια συνεταιριστική οντότητα εστιάζοντας σ' ένα συγκεκριμένο παράδειγμα όπως αυτό της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου και του εξελικτικού πλαισίου που αναπτύσσεται γύρω από αυτήν τις τελευταίες δύο δεκαετίες.

Οι συνεταιρισμοί έχουν μακρά ιστορία στο παγκόσμιο οικονομικό γίγνεσθαι. Η ανάγκη συσπείρωσης γύρω από τον κοινό στόχο, η επίτευξη δηλαδή καλύτερων οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών για το σύνολο των μελών ενός συνεταιριστικού εγχειρήματος, ενώνει τις προσπάθειες, παραμερίζει τις ατομικές επιδιώξεις και αδυναμίες και προχωρεί δημιουργικά.

Οι συνεταιρισμοί στη χώρα μας αλλά και παγκοσμίως αντιμετωπίζουν προβλήματα στη διαχείρισή τους κατά την εξελικτική τους πορεία. Η προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν συνεχώς διαφοροποιείται και χρειάζεται συνεχής εγρήγορση και επαναπροσδιορισμός των θέσεων τους. Ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικών κρίσεων τα προβλήματα αυτά μεγιστοποιούνται. Ως σταθερός άξονας θεωρείται η προσήλωση στις συνεταιριστικές αρχές και η συνεχής φροντίδα για την επίτευξη των καταστατικών δεσμεύσεων της κάθε οντότητας. Στην μακρόχρονη εξέλιξη ενός συνεταιριστικού εγχειρήματος η διαδραστική σχέση μεταξύ της πρωτεύουσας ομάδας των μελών και της ηγετικής ομάδας αποτελεί κομβικό σημείο ενεργούς και επιτυχούς συνεργασίας.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναπτύχθηκαν θέματα γύρω από την έννοια, τα χαρακτηριστικά των συνεταιρισμών, στο δεύτερο κεφάλαιο υπήρξε μια ιστορική αναφορά για τα συνεταιριστικά εγχειρήματα στην Ελλάδα, στο τρίτο και τέταρτο κεφάλαιο υπήρξε η σύνδεση μεταξύ του μοναδικού προϊόντος της μαστίχας και του ιστορικού πλαισίου του νησιού της Χίου μέσα στο οποίο αναπτύχθηκε καθώς και η ανάπτυξη των συνεταιρισμών στα νοτιόχωρα, η δημιουργία της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών μέχρι και σήμερα. Στο πέμπτο κεφάλαιο υπήρξε αναφορά για τη μεθοδολογία της έρευνας και στο έκτο κεφάλαιο αναλύθηκε η ποιοτική έρευνα της εργασίας. Η εργασία ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των δεδομένων και των συμπερασμάτων που εξάγονται.

Στο πλαίσιο της έρευνας αυτής αξιοποιήθηκε σχετική βιβλιογραφία, δεδομένα έγκυρων φορέων, δημοσιευμένες συνεντεύξεις, νομοθεσίες, αρθρογραφία ξένου και εγχώριου τύπου, καταχωρήσεις στο διαδίκτυο, στοιχεία από ραδιοφωνικές και τηλεοπτικές εκπομπές.

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

**Λέξεις κλειδιά:** σκίνος, συνεταιρισμός, μαστίχα, μέλη, μαστιχοπαραγωγοί, Μαστιχοχώρια, Χίος, Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου, Mediterra, ανάπτυξη.

## ABSTRACT

The subject of this dissertation, which is prepared within the framework of the Postgraduate Program of Social Sciences of the Hellenic Open University, is an attempt to highlight the issues that surround a cooperative entity by focusing on a specific example such as that of the “Chios Gum Mastic Growers Association” and the evolutionary process that has been developed around it in the last two decades.

Cooperatives have a long history in global economic development. The need to rally around the common goal, i.e. the achievement of better economic and social conditions for all the members of a cooperative venture, unites efforts, sets aside individual aspirations and weaknesses.

Cooperatives in our country but also worldwide face problems in their management during their evolutionary course. Adapting to the external environment in which they operate is constantly changing and requires constant vigilance and redefinition of their perspectives. Especially in times of economic crisis, these problems are maximised. Adherence to the cooperative principles and continuous care for the achievement of the statutory commitments of each entity is considered as a cornerstone. In the long-term development of a cooperative venture, the interactive relationship between the core group of members and the leadership team is a pivotal point of active and successful cooperation.

In the first chapter, issues related to the concept and characteristics of cooperatives were developed, in the second chapter there was a historical report on the cooperative ventures in Greece, in the third and fourth chapters there was the association between the unique product of mastic and the historical context of the island of Chios, in which the development of the cooperatives in the south, the creation of the “Chios Gum Mastic Growers Association” until today, developed. In the fifth chapter there was a report on the research methodology and in the sixth chapter the qualitative study of the work was analyzed. The thesis concludes with the presentation of the data and the conclusions drawn in respect of the above analysis.

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

In the context of this research, relevant literature, data from authoritative bodies, published interviews, legislation, foreign and domestic press articles, internet entries, data from radio and television broadcasts were used.

**Key words:**

Skinos, Cooperative, mastic, members, gum mastic growers, gummastic villages, Chios, The Chios Gum Mastic Growers Association, Mediterra S.A, development.



## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>7</b>
<b>ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ &amp; ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ.....</b>	<b>9</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>13</b>
<b>Α. ΚΕΦΑΛΑΙΟ :ΟΡΙΣΜΟΣ, ΕΝΝΟΙΕΣ, ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ, ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ</b>	
1. 1 Ορισμός του συνεταιρισμού.....	16
1. 2 Έννοιες του συνεταιρισμού .....	17
1. 3 Χαρακτηριστικά των συνεταιρισμών.....	18
1.4 Εναλλακτικές Οργανωτικές Μορφές Αγροτικών Συνεταιρισμών.....	20
1. 5 Συνεταιριστικές αρχές.....	21
1. 6 Γνωρίσματα αγροτικών συνεταιρισμών.....	22
.. 1.7 Όργανα διοίκησης των αγροτικών συνεταιρισμών.....	23
1. 8 Ιστορική αναδρομή της νομοθεσίας των αγροτικών συνεταιρισμών .....	26
<b>Β΄ ΚΕΦΑΛΑΙΟ :ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΣΕ ΕΛΛΑΔΑ, ΑΓΓΛΙΑ, ΙΣΠΑΝΙΑ.</b>	
2.1 Πρώτες μορφές συνεργατισμού στην Ελλάδα .....	31
2.1.1 Αμπελάκια.....	31
2.1.2 Οι νησιώτες συντροφοναύτες.....	33
2.1.3 Τα Τσελιγκάτα.....	34
2.2 Νεότεροι συνεταιρισμοί στην Ελλάδα.....	35
2.3 Ο συνεταιρισμός της Ροτσντέιλ.....	37
2.4 Ομοσπονδία Συνεταιρισμών του Mondragon.....	39
<b>Γ΄ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΧΙΟΣ, ΜΑΣΤΙΧΑ, ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΜΑΣΤΙΧΟΠΑΡΑΓΩΓΩΝ, ΕΝΩΣΗ ΜΑΣΤΙΧΟΠΑΡΑΓΩΓΩΝ ΧΙΟΥ.</b>	
3.1 Χίος – ένα δισύλλαβο που ταξιδεύει στο Αιγαίο.....	42
3.2 Μαστίχα, καλλιέργεια, Μαστιχοχώρια, μαστιχοκαλλιεργητές, συμβολή στην ανάπτυξη του νησιού .....	43

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

<b>3.3 Συνεταιρισμοί μαστιχοπαραγωγών, Ίδρυση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.....</b>	<b>45</b>
<b>Δ. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΝΩΣΗ ΜΑΣΤΙΧΟΠΑΡΑΓΩΓΩΝ ΧΙΟΥ, MEDITERRA SA, ΠΡΟΤΥΠΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΜΑΣΤΙΧΑΣ, ΜΟΥΣΕΙΟ ΜΑΣΤΙΧΑΣ.</b>	
<b>4.1 Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου .....</b>	<b>51</b>
<b>4.2 MEDITERRA S.A .....</b>	<b>56</b>
<b>4.3 Πρότυπο Βιομηχανικό Κέντρο Έρευνας, Ανάπτυξης και Εφαρμογών Μαστίχας .....</b>	<b>59</b>
<b>4. 4 Μουσείο Μαστίχας.....</b>	<b>61</b>
<b>Ε. ΚΕΦΑΛΑΙΟ :ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.</b>	
<b>5.1. Ποιοτική έρευνα, έννοια και χαρακτηριστικά.....</b>	<b>64</b>
<b>5.2 Μελέτη περίπτωσης.....</b>	<b>64</b>
<b>5.3 Τύποι συνέντευξης.....</b>	<b>64</b>
<b>5.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ποιοτικής συνέντευξης.....</b>	<b>65</b>
<b>ΣΤ. ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ.</b>	
<b>6.1 Ημιδομημένη συνέντευξη με τον Δ/ντα Σύμβουλο της Mediterra S.A.....</b>	<b>67</b>
<b>6.2 Ημιδομημένη συνέντευξη με εστιασμένη ομάδα .....</b>	<b>71</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>75</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>78</b>
<b>Α΄ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>84</b>
<b>Β΄ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>86</b>

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

#### ΕΙΚΟΝΕΣ :

Εικόνα 1<sup>η</sup> : Μαστίχα.

Εικόνα 2<sup>η</sup> : Το δάκρυ της μαστίχας

Εικόνα 3<sup>η</sup> : Το κεντρικό κτίριο της Ε.Μ.Χ.

Εικόνα 4<sup>η</sup> : Το κατάστημα mastihashop στο αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος.

Εικόνα 5<sup>η</sup> : Το Πρότυπο Κέντρο Έρευνας της μαστίχας.

Εικόνα 6<sup>η</sup> : Εξωτερική άποψη του Μουσείου μαστίχας.

#### ΠΙΝΑΚΕΣ :

1. Συνεταιριστικές Αρχές.
2. Ιδρύσεις συνεταιρισμών ανά έτος.

#### ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ – ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

Ε.Μ.Χ : Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου

Φ.Ε. Κ : Φύλλο Εφημερίδας Κυβέρνησης

ΕΕ. : Ευρωπαϊκή Ένωση

ΕΛΜΑ : Ελληνική Μαστίχα

Ε.Π.ΠΟ.ΧΙ : Επιμελητείο Περιβάλλοντος και Πολιτισμού Χίου

Ο.Π.Ι.ΧΙ : Ομάδα Προφορικής Ιστορίας Χίου

ΑΣ : Αγροτικός Συνεταιρισμός

Π.Ο.Π : Προϊόν Ονομαστικής Προέλευσης

RIS : Regional Innovation Scheme

UNESCO : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

ΕΕΒΙΤΔΑ : Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization

ΑΕ : Ανώνυμος Εταιρεία

ΕΠΕ : Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης

ΙΚΕ : Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία

ΟΓΑ : Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων

ΕΛΓΑ : Ελληνικές Γεωργικές Ασφαλίσεις

ΟΠΕΚΕΠΕ : Οργανισμός Πληρωμών και Ελέγχων Κοινοτικών Ενισχύσεων

Προσανατολισμού και Εγγυήσεων

ICA : International Cooperative Alliance

NAFLD : Non Alcoholic Fatty Liver Disease

B2C : Business to Consumer

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.



Εικόνα α. Μαστίχα <sup>1</sup>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε λίγα χρόνια η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου θα γιορτάσει ένα αιώνα λειτουργίας (1938-2038). Το εγχείρημα ξεκίνησε από την ανάγκη των απλών ανθρώπων του μόχθου και της στέρησης που διαπίστωσαν ότι αποτελούσαν βορά των επιτήδειων εμπόρων, των πρατών της εποχής εκείνης, οι οποίοι αγόραζαν την παραγωγή τους, την μαστίχα, σε ευτελείς τιμές και την προωθούσαν σε εγχώριες αγορές αλλά και στο εξωτερικό αποκομίζοντας μεγάλα κέρδη. Η μαστίχα ήταν και παραμένει ένα μοναδικό στον κόσμο προϊόν, με ευεργετικές ιδιότητες για την υγεία αναγνωρισμένες από την αρχαιότητα, με πολλαπλές χρήσεις, στη ζαχαροπλαστική, τη μαγειρική και τα τελευταία χρόνια τη φαρμακευτική βιομηχανία. Καλλιεργείται σε ένα ευλογημένο τόπο, τα νοτιόχωρα της Χίου, με παραδοσιακό τρόπο, απaráλλαχτο στο διάβα των χρόνων, με ιδιαίτερο μεράκι από τους μαστιχοκαλλιεργητές. Ένας ισχυρός δεσμός που έχει οδηγήσει σε ένα σύγχρονο επίτευγμα.

Άνθρωποι της γης, αγράμματοι, ήταν οι πρώτοι συνεταιριστές, οι οποίοι στηρίχτηκαν στη λογική τους και στον αγώνα τους για επιβίωση. Στο εγχείρημά τους αυτό βρήκαν συμπαραστάτες κάποια φωτισμένα μυαλά του τόπου τους που κατάλαβαν ότι υπάρχουν εναλλακτικοί δρόμοι, πέραν των συμβατικών της αγοράς, πέραν της κρατικής αδιαφορίας και δρομολόγησαν

---

<sup>1</sup> [www.gummastic.gr](http://www.gummastic.gr).

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

τα πρώτα βήματα του εγχειρήματος. Πολλοί δεν πίστεψαν στις πρωτοβουλίες τους αυτές, στο όραμα τους για μια οργανωμένη διαχείριση του μόχθου τους. Τους πολέμησαν γιατί τόλμησαν να διεκδικήσουν τον κόπο τους, γιατί συναινούσαν στη δημιουργία ενός συνεταιρισμού, πρωτόγνωρου για τα δεδομένα του τόπου και της εποχής, μιας πρωτοπόρου κίνησης. Η Πολιτεία αντιλαμβανόμενη την ιδιαιτερότητα της περίπτωσης, της μοναδικότητας του προϊόντος, προχώρησε στη ψήφιση του αναγκαστικού νόμου 1390/1938 και στη σύσταση των πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών, οι οποίοι προχώρησαν αργότερα στη δημιουργία της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου (Ε.Μ.Χ). Τα χρόνια που ακολούθησαν ήταν δύσκολα για το εγχείρημα, Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος, Κατοχή, Εμφύλιος, δεν βοήθησαν να αναπτυχθεί όπως είχε σχεδιαστεί η πρωτοβουλία αυτή. Αλλά και πάλι η Ε.Μ.Χ σε αυτά τα δύσκολα χρόνια της γερμανικής κατοχής βοήθησε στον επισιτισμό του χιακού πληθυσμού, βρέθηκε δίπλα στον παραγωγό, φύλαξε τις σοδειές της μαστίχας και τις προώθησε όταν πλέον οι αγορές άνοιξαν ξανά για το προϊόν.

Στα χρόνια που ακολούθησαν υπήρξαν θετικά βήματα για την εξέλιξη της Ένωσης αλλά και πολλές δυσκολίες, δανεισμοί και λανθασμένοι χειρισμοί από τη Διοίκηση (Τσούχλης, 2022). Με την είσοδο στον 21<sup>ο</sup> αιώνα οι ιθύνοντες αντιλήφθηκαν ότι πρέπει να προχωρήσουν στην επανεφεύρεση του συνεταιρισμού όπως αναφέρει σχετικά και ο Parnel (2000). Η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η έκρηξη της ζήτησης του προϊόντος, η συνεχής τεχνολογική και επιστημονική έρευνα, οι σύγχρονες πρακτικές προώθησης των προϊόντων, έθεσαν νέα δεδομένα για την ανάπτυξη και ανασυγκρότηση της Ε.Μ.Χ. Το 2002 ιδρύθηκε η θυγατρική εταιρεία της Ε.Μ.Χ «MEDITERRA SA.» και λειτούργησε το πρώτο κατάστημα της στη Χίο το καλοκαίρι του ιδίου έτους, συνδυάζοντας το συνεταιρίζεσθαι με το επιχειρείν. Σκοπός της επιχείρησης αυτής αποτελούσε η προώθηση των προϊόντων μαστίχας μέσω των νεοϊδρυθέντων καταστημάτων στην Ελλάδα και το εξωτερικό, με το χαρακτηριστικό brand name «mastihashops». Η Ένωση συνέχισε την πορεία της συνεργαζόμενη και με άλλους φορείς όπως πχ την Τράπεζα Πειραιώς ιδρύοντας το 2008 το Μουσείο Μαστίχας σε ιδιόκτητο χώρο στο παραδοσιακό μαστιχοχώρι Πυργί, εγκαινιάζοντας μια κοιτίδα πολιτισμού και ανάδειξης της ιστορίας της μαστίχας. Το Ερευνητικό Κέντρο Μαστίχας στην Καλλιμασιά της Χίου, ένα νέο εγχείρημα του ομίλου άνοιξε τις πύλες του τον Απρίλιο του 2023 ξεκινώντας εντατικές στοχοπροσηλωμένες έρευνες για την ανακάλυψη νέων ιδιοτήτων της

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

μαστίχας που θα χρησιμεύσουν στην φαρμακολογία και στην ιατρική. Μια πρότυπη μικρή φαρμακοβιομηχανία που υπόσχεται πολλά <sup>2</sup>.

Κι όλα αυτά όταν πλέον η μαστίχα έχει αναγνωρισθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση ως φαρμακευτικό προϊόν, όταν οι παραδοσιακοί οικισμοί των Μαστιχοχωρίων έχουν αναγνωρισθεί από την UNESCO ως διατηρητέα πολιτιστική κληρονομιά κι όταν η μαστίχα έχει αναγνωρισθεί ως προϊόν Προστατευμένης Ονομασίας Προέλευσης (Π.Ο.Π.)<sup>3</sup>.

Στόχος του πρώτου κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει το συνεταιριστικό πλαίσιο, τα κύρια χαρακτηριστικά των αγροτικών συνεταιρισμών, τα όργανα διοίκησης ενός συνεταιρισμού και τη θεσμική εξέλιξη τους στη χώρα μας.

Ακολουθώντας την ίδια γραμμή σκέψης στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ιστορική εξέλιξη των συνεταιρισμών στην Ελλάδα ενώ παράλληλα γίνεται αναφορά και σε συγκεκριμένα συνεταιριστικά εγχειρήματα στην Ευρώπη (συνεταιρισμός της Ροτσντέιλ, Ομοσπονδία Συνεταιρισμών του Μόντραγκον).

Στη συνέχεια παρουσιάζεται το νησί της Χίου και το μοναδικό προϊόν της, η μαστίχα, μέσα από ιστορικές αναφορές, παρουσιάζονται τα Μαστιχοχώρια, θέλοντας να υπάρξει η σύνδεση του τόπου με το προϊόν. Συνεχίζοντας γίνεται αναφορά στη σύσταση των πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών των μαστιχοκαλλιεργητών και στη συνέχεια στην ίδρυση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου (Ε.Μ.Χ) στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα.

Αναλυτική πλέον αναφορά για την οντότητα της Ε.Μ.Χ και των θυγατρικών της εταιρειών όπως της MEDITERRA S.A, του Πρότυπου Ερευνητικού Κέντρου της Μαστίχας καθώς και του Μουσείου Μαστίχας παρατίθεται στο περιεχόμενο του τέταρτου κεφαλαίου.

Συνεχίζοντας, αξιοποιώντας την ποιοτική μέθοδο έρευνας, στοχεύουμε να αναδείξουμε, μέσω των ημι-δομημένων συνεντεύξεων με το Διευθύνοντα Σύμβουλο της MEDITERRA S.A αλλά και με εστιασμένη ομάδα μαστιχοπαραγωγών, τα ζητήματα που απασχολούν καθώς και τα αποτελέσματα των στοχο-προσηλωμένων ενεργειών των εμπλεκόμενων στα

---

<sup>2</sup> <https://www.politischios.gr/oikonomia/kentro-ereunas-mastihhas-egkainiastike-i-emvlimatiki-ependusi-ton-3-ek-euro>.

<sup>3</sup> [www.gummastic.gr](http://www.gummastic.gr).

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

υπόψη εγχειρήματα, αφού προηγουμένα έχουμε παραθέσει στοιχεία για το είδος της έρευνας και τον τρόπο διεξαγωγής της.

Τέλος αναλύονται τα ευρήματα της έρευνας και παρατίθενται τα συμπεράσματα. Η εργασία ολοκληρώνεται με προτάσεις που έχουν ως στόχο να επιφέρουν ακόμη καλύτερα αποτελέσματα στο φορέα και στα μέλη - συνεταιριστές.

## **A. ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

### **Ορισμός, έννοιες, χαρακτηριστικά, νομοθετική εξέλιξη των συνεταιρισμών.**

« Η ισχύς εν τη ενώσει»

Αρχαίο ρητό.

#### **1.1 Ορισμός του συνεταιρισμού.**

Υπάρχουν πολλές προσπάθειες προσδιορισμού ενός συγκεκριμένου ορισμού για την έννοια του συνεταιρισμού κατά τη διάρκεια της μακρόχρονης ιστορίας του. Αυτό που είναι ξεκάθαρο είναι ότι ο συνεταιρισμός είναι ένα σύστημα κοινωνικοοικονομικό. Σε περιστάσεις ιδιαίτερα οικονομικά και κοινωνικά δύσκολες άνθρωποι ευάλωτοι και αδύναμοι προσφεύγουν στην αυτοοργάνωση και τη συνεργασία ώστε να κατανικήσουν αντικειμενικές δυσκολίες και να επιτύχουν καλύτερες συνθήκες διαβίωσης.

Ο Σούλτσε - Ντέλιτς (1806-1883), ένας εκ των ιδρυτών των γερμανικών συνεταιρισμών, προσδιορίζει το συνεταιρισμό ως «ένωση των όχι εύπορων, κατ' εξοχήν εργαζομένων τάξεων, η οποία επιδιώκει με τη συνένωση να εξασφαλίσει, όσο είναι δυνατό, στις μεμονωμένες, μικρές και στην οικονομική ζωή εξαφανιζόμενες δυνάμεις, τα πλεονεκτήματα της μεγάλης δυνάμεως» (Παπαγεωργίου, 1997:2).

Σύμφωνα με τον καθηγητή Μαυρόγιαννη, ο νομικός ορισμός του συνεταιρισμού πρέπει να συμπεριλαμβάνει ότι ο συνεταιρισμός : «είναι κυρίως ένωση προσώπων μεταβλητού αριθμού, είναι ελεύθερη ένωση προσώπων και όχι αναγκαστική,



Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

επιβαλλόμενη απέξω, είναι ένωση προσώπων που ασκούν ομοειδή οικονομική επιχείρησή είναι της ίδιας κοινωνικής κατηγορίας, αποβλέπει με την προαγωγή της οικονομίας των μελών του, στην κοινωνικοποίηση της παραγωγής σε ορισμένους τουλάχιστον τομείς, έχει δημοκρατικό χαρακτήρα, έχει μορφωτική αποστολή για τα μέλη του» (Παπαγεωργίου, 1997:3).

Ο ν. 1541/85 ορίζει χαρακτηριστικά για τις αγροτικές συνεταιριστικές οργανώσεις ότι «Αγροτικός συνεταιρισμός είναι η εκούσια ένωση αγροτών, η οποία έχει σκοπό την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική τους ανάπτυξη, με την ισότιμη συνεργασία και την αμοιβαία συνεργασία των μελών, μέσα σε μια κοινή επιχείρηση» (Παπαγεωργίου, 1997:4).

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 επιδιώξεων τους δια μέσου μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης» (ICA,1995).

Σύμφωνα με την Αδάμ (2014:16) «ο συνεταιρισμός είναι μια αυτόνομη και εθελοντική ένωση προσώπων, τα οποία έχουν σκοπό να εξυπηρετήσουν τις οικονομικές, κοινωνικές και πολιτισμικές ανάγκες και επιδιώξεις τους μέσω μιας συμμετοχικής και δημοκρατικά ελεγχόμενης επιχείρησης».

## 1.2 Έννοιες του συνεταιρισμού.

Σύμφωνα με τον Λάμπο (1999) η έννοια «συνεταιρισμός» (Cooperative, Cooperativa) υποδηλώνει μια συγκεκριμένη μορφή συνεργασίας (μικροπαραγωγών, μικροαγροτών, μικροεπαγγελματιών, καταναλωτών και οποιασδήποτε άλλης κατηγορίας ανθρώπων που άμεσα ή έμμεσα συσπειρώνονται γύρω από ένα τουλάχιστον κοινό σκοπό) που επιδιώκει, συνειδητά, συστηματικά και μέσω της κοινής προσπάθειας την προάσπιση και προαγωγή των συμφερόντων των συνεταιρισμένων ατόμων, στα πλαίσια μιας αυτοπροσδιοριζόμενης συνεργασίας».

Οι άνθρωποι έχουν πλέον τη δυνατότητα να συνεργαστούν για δικό τους λογαριασμό, μετά την κατάρρευση του φεουδαρχικού<sup>4</sup> τρόπου ζωής, καθώς πλέον εμφανίζονται νέα οικονομικά φαινόμενα όπως :

---

<sup>4</sup> Κατά την περίοδο της φεουδοκρατίας οι σκλάβοι, οι δουλοπάροικοι, οι εργάτες ήταν αναγκασμένοι να συν-εργάζονται στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων τους, αλλά όχι για το δικό τους λογαριασμό, παρά μόνο για λογαριασμό των αφεντικών τους (Λάμπος,1999).

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

- η αστική αγροτική μεταρρύθμιση που δημιούργησε στρατιά από μικροπαραγωγούς στον πρωτογενή τομέα
- η εμφάνιση της βιομηχανικής επανάστασης που έδωσε τη δυνατότητα να αναπτυχθούν τεράστιες συνθήκες για την ανάπτυξη του δευτερογενή παραγωγικού τομέα,
- οι απεριόριστες δυνατότητες που παρουσιάστηκαν πλέον για τη διακίνηση καταναλωτικών αγαθών μέσω μιας ανθούσας οικονομίας.

Ένας μικροκαλλιεργητής γης που εξασφαλίζει κάποια εισοδήματα από τα κτήματά του δεν είναι αυτοδύναμος και αυτάρκης. Τα εφόδια που χρειάζεται για τις καλλιέργειες του (λιπάσματα, εργαλεία, σπόρους) δεν έχει τη δύναμη να τα διαπραγματευθεί σε καλύτερες τιμές εάν παραμένει ξεκομμένος από το σύνολο. Επίσης αφού συλλέξει τα προϊόντα του θα πρέπει να εξασφαλίσει μια καλή τιμή για να τα πουλήσει στον τοπικό μεσίτη, ο οποίος θα τα προωθήσει στον χονδρέμπορο, γεγονός ανέφικτο καθώς η ποσότητα συνήθως είναι μικρή και η ανάγκη εξασφάλισης άμεσων οικονομικών πόρων μεγάλη. Τις περισσότερες φορές οι μικροπαραγωγοί έχουν ανάγκη από δάνεια για να εξασφαλίσουν τα αγροτοεφόδια, τα αγροτικά εργαλεία ή για την περαιτέρω διεκπεραίωση της καλλιέργειας. Έτσι καταφεύγουν να δανείζονται από τους αγοραστές των προϊόντων τους όπου δεν υπάρχει σχετική κρατική μέριμνα με αποτέλεσμα να δανείζονται με πολύ υψηλό τόκο καθιστώντας έτσι τους εαυτούς τους δέσμιους στους δανειστές.

Εάν όμως αυτοί οι μικροπαραγωγοί αποφασίσουν να οργανωθούν σ' ένα συνεταιρισμό είναι βέβαιο ότι θα εξασφαλίσουν καλύτερες τιμές για την αγορά των απαραίτητων εφοδίων, των αγροτικών εργαλείων και για ότι άλλο απαιτείται για την παραγωγή καθώς πλέον ομαδικά θα παραγγέλνονται οι ποσότητες που χρειάζονται και θα επιτυγχάνονται πιο οικονομικές τιμές. Τα προϊόντα τους θα πωλούνται πλέον σε μεγάλες ποσότητες καθώς θα συγκεντρώνονται στην αποθήκη του συνεταιρισμού και θα προωθούνται στην αγορά, παρακάμπτοντας μεσίτες και χονδρεμπόρους. Οι συνεταιρισμοί που προέρχονται από την ελεύθερη βούληση των ατόμων και βασίζονται σε συγκεκριμένο καταστατικό στο οποίο καταγράφονται οι κύριοι σκοποί λειτουργίας τους, πολλές φορές συνενώνονται εφόσον διαπιστωθούν ότι έχουν κοινά συμφέροντα και σχηματίζουν μια ένωση συνεταιρισμών. Με αυτό τον τρόπο αυξάνονται οι δυνατότητες των συνεταιρισμών και εξυπηρετούνται καλύτερα τα μέλη τους. Επίσης μπορούν πλέον να εμφανίζονται ως μια ενιαία δύναμη και να διεκδικούν καλύτερες συνθήκες συνεργασίας σε εθνικό αλλά και παγκόσμιο πλέον επίπεδο. Όλα αυτά βέβαια προϋποθέτουν τον καθορισμό και την υπακοή σε κάποιες αρχές. Κάποιοι ονόμασαν τους συνεταιρισμούς «σχολεία δημοκρατίας» καθώς η ατομικότητα υποτάσσεται στη συλλογικότητα, επικρατεί η γνώμη της πλειοψηφίας και είναι σεβαστή, η συμμετοχή είναι εθελοντική και πρέπει να στηρίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και την αλληλεγγύη (Παπαγεωργίου 1997).

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

### 1.3 Χαρακτηριστικά των συνεταιρισμών:

Κατηγορίες συνεταιρισμών.

Σύμφωνα με τον Παπαγεωργίου (1997) οι κατηγορίες των συνεταιρισμών εξαρτώνται από το σκοπό για τον οποίο γίνονται και από τη σημασία που έχουν σε κάθε χώρα που αυτοί αναπτύσσονται.

Συγκεκριμένα μπορούν να αναφερθούν οι κάτωθι συνεταιρισμοί και μπορούν να ταξινομηθούν ως ακολούθως:

α. Ανάλογα με τις ομάδες που εξυπηρετούν : αγροτικοί συνεταιρισμοί, καταναλωτικοί συνεταιρισμοί, συνεταιρισμοί εργατών.

β. Ανάλογα με το χώρο στον οποίο δραστηριοποιούνται : τοπικοί, περιφερειακοί, εθνικοί και οι διεθνείς συνεταιρισμοί. Στην Ελλάδα οι τοπικοί συνεταιρισμοί καλούνται πρωτοβάθμιοι (έχουν σαν μέλη φυσικά πρόσωπα), οι περιφερειακοί ονομάζονται δευτεροβάθμιοι και αποτελούν τις ενώσεις των συνεταιρισμών (έχουν μέλη δηλαδή τους πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς) και οι εθνικού επιπέδου συνεταιρισμοί που ονομάζονται κεντρικές ενώσεις αποτελούν τον τρίτο βαθμό (έχουν δηλαδή μέλη τις ενώσεις των συνεταιρισμών).

γ. Ανάλογα με το κύριο αντικείμενο τους: οι συνεταιρισμοί παραγωγής, προμήθειας, εμπορίας, προσφοράς υπηρεσιών. Οι συνεταιρισμοί επίσης πολλαπλού σκοπού που μπορούν να περιλαμβάνουν αντικείμενα περισσότερο από τους προαναφερόμενους συνεταιρισμούς.

δ. Ανάλογα με τη νομική τους μορφή.

ε. Ανάλογα με τον τρόπο ιδρύσεως τους : οι ελεύθεροι όταν ιδρύονται με ελεύθερη απόφαση των μελών τους και οι αναγκαστικοί όταν συνιστώνται με ειδικούς νόμους. Οι αναγκαστικοί συνεταιρισμοί μπορούν να χωριστούν σε επιμέρους κατηγορίες ανάλογα με τις συνθήκες συστάσεως τους:

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

- απόλυτα αναγκαστικοί, όταν δεν λαμβάνεται υπόψη η γνώμη των μελών
- σχετικά αναγκαστικοί, όταν για την ίδρυση του συνεταιρισμού υπολογίζεται η πλειοψηφία και η μειοψηφία οφείλει να συμμετάσχει υποχρεωτικά
- σε αυτούς που παρέχονται δικαιώματα συμμετοχής κατά τη σύσταση του συνεταιρισμού και ως εκ τούτου όσοι δεν εγγραφούν ως μέλη δεν έχουν δικαιώματα παροχής κάποιων απολαβών

Αναλυτικά :

#### Αγροτικοί συνεταιρισμοί

Μια μορφή συλλογικής επιχειρηματικότητας αποτελούν οι αγροτικοί συνεταιρισμοί. Σύμφωνα με τον Cook et al. (2008) η «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 περισσότερους του ενός κρίκους της αλυσίδας παραγωγής και εμπορίας τροφίμων και ποτών. Η μορφή αυτή αποτελεί ιστορική εξέλιξη προηγούμενων συλλογικών σχημάτων».

Στην Ελλάδα, μια χώρα άκρως γεωργική, υπάρχει μεγάλη ανάπτυξη γεωργικών συνεταιρισμών. Διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες, βάσει του τρόπου συστάσεώς τους : στους ελεύθερους συνεταιρισμούς που αποτελούν το 97% του συνόλου και στους αναγκαστικούς που συστάθηκαν βάσει ειδικής νομοθεσίας.

Στην κατηγορία των ελεύθερων συνεταιρισμών υπάγονται οι κάτωθι :

- πιστωτικοί
- πωλήσεις προϊόντων
- παραγωγικοί
- διαφόρων σκοπών
- αλιευτικοί

Στους αναγκαστικούς συνεταιρισμούς που αποβλέπουν στην προστασία ορισμένων προϊόντων σε συλλογικό επίπεδο ώστε να εξασφαλιστεί η όσο το δυνατόν καλύτερη διάθεσή τους περιλαμβάνονται:

- Αγροτικός συνεταιρισμός Κιτροπαραγωγών Κρήτης ΣΥΝ. ΠΕ (ν. 4878/1931(ΦΕΚ 54 Α)
- Αγροτικός Οινοποιητικός συνεταιρισμός Σάμου του α.ν. 6085/1934 (ΦΕΚ 85 Α)
- Συνεταιρισμός Μαστιχοπαραγωγών Χίου του α.ν. 1390/1938 (ΦΕΚ 364/Α)

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

- Συνεταιρισμός Θηραϊκών Προϊόντων Santo Wines του ν. 359/1947 (ΦΕΚ 144/Α)
- Αναγκαστικός συνεταιρισμός Κροκοπαραγωγών Κοζάνης του ν.δ. 818/1971 (ΦΕΚ 9 Α).

Τα κυριότερα προβλήματα σύμφωνα με τους Κοντογεώργο – Σεργάκη (2015) που ήθελαν να αντιμετωπίσουν οι συνεταιριστές στους αναγκαστικούς συνεταιρισμούς ήταν η δυσκολία στη διάθεση των προϊόντων τους και η κερδοσκοπία των μεσαζόντων. Υπήρχαν επίσης και αναγκαστικοί συνεταιρισμοί που είχαν ως αντικείμενο την εξασφάλιση της ιδιοκτησίας όπως οι συνεταιρισμοί διαχείρισης δασών ή στην ορθολογική διαχείριση των κτημάτων όπως διαχείρισης χορτονομής και καυσοξυλεύσεως.

#### **1.4 Εναλλακτικές Οργανωτικές Μορφές Αγροτικών Συνεταιρισμών.**

Όπως έχει αναφερθεί και αρχικά ο βασικός λόγος ίδρυσης των πρώτων συνεταιρισμών ήταν η ικανοποίηση των βασικών αναγκών των οικονομικά αδυνάμων. Στη σύγχρονη πραγματικότητα που το ζητούμενο δεν είναι μόνο η επιβίωση αλλά η αειφόρος ανάπτυξη των οντοτήτων αυτών αναζητήθηκαν περαιτέρω μορφές συνεργατικής επιχειρηματικότητας, αναβαθμίζοντας το ρόλο των υπηρεσιών, εντείνοντας την ανάπτυξη εν μέσω ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, συγκροτώντας εταιρείες για την καλύτερη διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών.

Η συνεταιριστική επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει στρατηγικές όπως την αμυντική που εφαρμόζεται κυρίως στους παραδοσιακούς συνεταιρισμούς και έχει ως στόχο την οικονομική εξασφάλιση των μελών ή την επιθετική που λειτουργεί σε καινοτόμα μοντέλα συνεταιρισμών. Στη δεύτερη περίπτωση αναπτύσσεται η στρατηγική της επιβίωσης και της ανάπτυξης των οντοτήτων αυτών καθώς διευρύνονται οι ορίζοντες προώθησης και πώλησης των προϊόντων και αναπτύσσονται νέες πολιτικές μάρκετινγκ<sup>5</sup>.

#### **1.5 Συνεταιριστικές Αρχές.**

Οι συνεταιριστικές αρχές ή κανόνες αποτελούν οδηγίες κατ' αρχάς για την ίδρυση, τη διαχείριση και την περαιτέρω λειτουργία των συνεταιρισμών. Ανάλογα με τις οικονομικές και κοινωνικές συγκυρίες οι αρχές αυτές επανακαθορίζονται. Για πρώτη

---

<sup>5</sup> (<https://repository.kallipos.gr/handle/11419/3691>) .

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

φορά εφαρμόστηκαν στον συνεταιρισμό της Ροτσντέιλ στην Αγγλία και καθορίστηκαν ως «κανόνες συμπεριφοράς και οργάνωσης».

Η διατύπωση των συνεταιριστικών αρχών επισήμως έγινε στο συνέδριο του Παρισιού το 1937 από τη Διεθνή Συνεταιριστική Ένωση. Η πρώτη αναθεώρηση έγινε στο συνέδριο της Βιέννης (1966) και στο συνέδριο του Μάντσεστερ (1995) ακολούθησε η δεύτερη.

Οι αρχές που διέπουν ένα συνεταιρισμό έχουν καθοριστεί από τη Διεθνή Συνεταιριστική Συμμαχία (International Cooperative Alliance – ICA)<sup>6</sup> και είναι οι κάτωθι:

1. Εθελοντική και ανοιχτή συμμετοχή: Οι συνεταιρισμοί χαρακτηρίζονται ως εθελοντικές ενώσεις, οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα σε κάθε ενδιαφερόμενο να χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες τους αλλά να δεχθούν παράλληλα και τις ευθύνες που συνεπάγεται η ιδιότητα του κάθε μέλους. Διακρίσεις φυλετικές, κοινωνικές, πολιτικές, θρησκευτικές δεν λαμβάνονται υπόψη.
2. Δημοκρατικός έλεγχος από τα μέλη: Ο δημοκρατικός τρόπος διαχείρισης είναι το κομβικό σημείο στη σύσταση ενός συνεταιριστικού οργάνου είτε αυτό λειτουργεί σε πρωτοβάθμια μορφή είτε σε δευτεροβάθμια. Τα μέλη έχουν ίσα δικαιώματα ψήφου «ένα μέλος – μία ψήφος». Οι αιρετοί αντιπρόσωποι λογοδοτούν στα μέλη. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με την ενεργή συμμετοχή των μελών.
3. Οικονομική συμμετοχή των μελών: Τα μέλη ενός συνεταιρισμού συμμετέχουν ισότιμα και ελέγχουν τα οικονομικά της ένωσης. Μέρος του κεφαλαίου αποτελεί την κοινή ιδιοκτησία του συνεταιρισμού. Τα μέλη συνήθως δεν λαμβάνουν ή και αν λάβουν θα είναι περιορισμένη απόδοση για το κεφάλαιο που έχουν καταβάλει ως προϋπόθεση για την εγγραφή τους. Εάν υπάρξει πλεόνασμα κατανέμεται για κάποιες συγκεκριμένες χρήσεις όπως πχ για την ανάπτυξη του συνεταιρισμού, για τη δημιουργία αποθεματικού, υπέρ της ωφέλειας κάποιων μελών ή για την υποστήριξη κάποιων δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού εφόσον υπάρχει σύμφωνη γνώμη των μελών.
4. Αυτονομία και ανεξαρτησία: οι συνεταιρισμοί ως αυτόνομες οντότητες αυτοβοήθειας ελέγχονται από τα μέλη τους. Εάν στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού τους επισυνάψουν συνεργασίες με άλλους φορείς, ακόμη και μέσω κρατικών επιχορηγήσεων, ή εάν υπάρξει αύξηση κεφαλαίου από τρίτους, όλα αυτά τα πράττουν με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλίζεται ο

---

<sup>6</sup> Επεξεργασία από τη μετάφραση του δικτύου ΚΑΠΑ ([www.diktio-kapa.dos.gr](http://www.diktio-kapa.dos.gr)).

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

δημοκρατικός έλεγχος από τα μέλη τους αλλά παράλληλα να διατηρείτε και η αυτονομία τους.

5. Εκπαίδευση, πληροφόρηση και κατάρτιση: η συνεχής και αδιάλειπτη εκπαίδευση των μελών, των αιρετών αντιπροσώπων, του στελεχιακού δυναμικού, των εργαζομένων ενδυναμώνει και συνεισφέρει θετικά στην ανάπτυξη του συνεταιρισμού. Μέσω της ψηφιακής τεχνολογίας δίδεται η δυνατότητα για μια πληρέστερη ενημέρωση των συμμετεχόντων σε παγκόσμιο επίπεδο για τις εξελίξεις στο συνεταιριστικό κίνημα και στις νέες προοπτικές που αναπτύσσονται.
6. Συνεργασία με άλλους συνεταιρισμούς: η συνεργασία με άλλες συνεταιριστικές κοινότητες ενδυναμώνει το συνεταιριστικό κίνημα και επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα. Οι συνεργασίες αυτές μπορεί να είναι σε τοπικό, εθνικό αλλά και διεθνές περιβάλλον.
7. Ενδιαφέρον για την κοινότητα: μέσα από τις δραστηριότητες τους οι συνεταιρισμοί επιδιώκουν τη βιώσιμη ανάπτυξη της κοινότητας δηλ. το ενδιαφέρον για το περιβάλλον, την οικολογία, τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, το ενδιαφέρον για το κοινωνικό σύνολο μέσω των καλύτερων οικονομικών αποτελεσμάτων.

<b>THE ROCHDALE PRINCIPLES</b>	<b>PRINCIPLES BY THE ICA IN 1995</b>
Open Membership	Voluntary and Open Membership
Democratic Control	Democratic Member Control
Dividend on Purchase	Member Economic Participation
United Interest on Capital	Autonomy and Independence
Political and Religious Neutrality	Education, Training and Information
Cash Trading	Cooperation among Cooperatives
Promotion of Education	Concern for Community

Πίνακας 1. Συνεταιριστικές Αρχές σύμφωνα με τους Rochdale και τον ICA. (Πηγή: The meaning of Rochdale 1879 and ICA 1995).

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

## 1.6 Γνωρίσματα αγροτικών συνεταιρισμών.

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί έχουν ως βασικό σκοπό την ευημερία των μελών τους. Στοχεύουν στη βελτίωση της οικονομικής, κοινωνικής τους θέσης όπως και της πολιτιστικής τους θέσης (Κιτσοπανίδη, Καμενίδη, 2003).

Αναλυτικά επικεντρώνονται στην:

α. αύξηση των εισοδημάτων των μελών τους επιτυγχάνοντας καλύτερες τιμές και ποσότητες πώλησης των αγροτικών τους προϊόντων

β. μείωση των εξόδων παραγωγής του προϊόντος (διάθεση αγροτικών εφοδίων σε καλύτερες τιμές)

γ. προσφορά ποικίλων υπηρεσιών στα μέλη τους (καλύτερες τιμές στα καταστήματα του συνεταιρισμού, ελευθέρω εισόδο στο Μουσείο του συνεταιρισμού, δάνεια, χορηγίες σε μαθητές και φορείς του τόπου)

δ. εκπαίδευση και βελτιστοποίηση του μορφωτικού επιπέδου των μελών (επιμορφωτικά σεμινάρια, διαλέξεις)

ε. δίκαιη αμοιβή των παραγωγών αντίστοιχη με την ποιότητα του προϊόντος που παραδίδουν στο συνεταιρισμό (πχ τιμή/καθαρότητα μαστίχας)

στ. διαφύλαξη της πολιτιστικής κληρονομιάς ( προγράμματα και εκθέσεις που αναδεικνύουν το προϊόν και τον τόπο καλλιέργειας του).

ε. παροχή εργασίας στους νέους της περιοχής

ζ. δημογραφική ανασύσταση των περιοχών που δραστηριοποιούνται καθώς προσελκύονται νέοι αγρότες που εγκαθίστανται μόνιμα στην επαρχία.

Η. αποφυγή των μεσαζόντων και των ενδιάμεσων εμπόρων. Τα προϊόντα διατίθενται απευθείας στο συνεταιρισμό προκειμένου να εξασφαλιστεί η καλύτερη διάθεση στην εγχώρια αλλά και στη διεθνή αγορά στην καλύτερη τιμή.

## 1.7 Όργανα διοίκησης των αγροτικών συνεταιρισμών.

Τα βασικά όργανα ενός συνεταιρισμού είναι η γενική συνέλευση, το διοικητικό συμβούλιο, ο γενικός διευθυντής και το εποπτικό συμβούλιο.

Γενική συνέλευση :



Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

Η γενική συνέλευση αποτελεί την ανώτατη μορφή<sup>7</sup> και πηγή εξουσίας για τον κάθε συνεταιρισμό. Συγκαλείται από το διοικητικό συμβούλιο και εκφράζει τη δύναμη των μελών. Μπορούν να συμμετέχουν όλα τα μέλη του συνεταιρισμού που έχουν εκπληρώσει τις οικονομικές τους υποχρεώσεις και να λαμβάνουν αποφάσεις εφόσον έχουν πρώτα ενημερωθεί για τα υπό συζήτηση θέματα και αφού υπάρξει σύνθεση απόψεων. Η συνεταιριστική αρχή «ένα μέλος – μια ψήφος» βρίσκει σε αυτή τη διαδικασία την υλοποίησή της. Η ενεργής συμμετοχή των μελών είναι πολύ σημαντική. Το κάθε μέλος μπορεί να εκφράσει την άποψή του, να εισηγηθεί αλλαγές και εν τέλει να επηρεάσει αποφάσεις, εάν βέβαια οι απόψεις του τύχουν θετικής αξιολόγησης από τους υπολοίπους.

Σύμφωνα με τον Παπαγεωργίου (2007) οι αρμοδιότητες της γενικής συνέλευσης ορίζονται βάσει του ν. 2810/2000 και ενδεικτικά μπορούν να περιλαμβάνουν: τροποποίηση του καταστατικού, εκλογή ή ανάκληση του διοικητικού συμβουλίου, έγκριση του ισολογισμού, έγκριση του προγράμματος επιχειρηματικής δράσης και ανάπτυξης και έγκριση του αντίστοιχου προϋπολογισμού, την εγγραφή νέων μελών, τη μεταβολή του ύψους των συνεταιριστικών μερίδων, την απόφαση για την αγορά ή πώληση ακινήτων κ.ά.

#### Διοικητικό συμβούλιο:

Το διοικητικό συμβούλιο εκλέγεται από τη γενική συνέλευση με σκοπό τη διαχείριση καθημερινών υποθέσεων της οντότητας. Με υψηλό αίσθημα ευθύνης τα μέλη – ψηφοφόροι θα πρέπει να επιλέγουν τους αρίστους προκειμένου με την κρίση τους αυτή να προωθούνται και να επιτυγχάνονται οι συνεταιριστικές προσδοκίες. Το διοικητικό συμβούλιο πάλι πρέπει να ενεργεί και αποφασίζει υποχρεωτικά με βάση το καταστατικό του συνεταιρισμού, το οποίο έχει εγκριθεί από τη γενική συνέλευση και συμβαδίζει με την υπάρχουσα νομοθεσία. Έχει τη δικαιοδοσία να προχωρεί προς όλες τις επιτρεπτές θεσμικά πράξεις, οι οποίες έχουν ως τελικό αποτέλεσμα την επιτυχημένη συνεταιριστική οργάνωση.

Σύμφωνα με τον Παπαγεωργίου (2004) τα κριτήρια για την εκλογή του διοικητικού συμβουλίου ενός συνεταιρισμού θα πρέπει να περιλαμβάνουν την ικανότητα και την εμπειρία του υποψηφίου να διαχειρίζεται επιχειρηματικές υποθέσεις και κρίσεις, εάν διαθέτει ηγετικές ικανότητες, εάν είναι άτομο εμπιστοσύνης και εάν χαίρει της εκτίμησης των συναδέλφων του, εάν έχει την όρεξη και διάθεση για να αφοσιωθεί στο συνεταιριστικό έργο, εάν διακρίνεται από αρχές και έντιμο χαρακτήρα και τέλος εάν είναι βαθύς γνώστης των συνεταιριστικών αρχών.

---

<sup>7</sup> Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία της χώρας μας (ν. 4011/2015) η γενική συνέλευση αποτελεί το ανώτατο όργανο του συνεταιρισμού (Κοντογεώργος-Σεργάκη, 2015).

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

Οι Carr et al. (2008), αναφέρουν σε μια μελέτη τους για τους επιτυχημένους συνεταιρισμούς ότι :

- Για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες ενός συνεταιρισμού υπεύθυνο είναι το διοικητικό συμβούλιο.
- Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, τα οποία μπορούν να ανέρχονται μέχρι και δώδεκα άτομα, καλό είναι να είναι μέλη του συνεταιρισμού και να συνεδριάζουν αρκετά συχνά χαράσσοντας το μέλλον του οργανισμού.
- Κατά την άποψή τους κανείς δεν μπορεί να συμμετέχει στο διοικητικό συμβούλιο εάν δεν είναι μέλος του συνεταιρισμού, οπότε κανένας εξωτερικός παράγοντας δεν θα μπορεί να επηρεάσει τις αποφάσεις τους. Επίσης για να διασφαλιστεί η επιτυχία των σκοπών του συνεταιρισμού το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα μακροπρόθεσμου πλάνου ενεργειών ώστε να εξασφαλίζεται παράλληλα και η μακροπρόθεσμη χρηματοπιστωτική σταθερότητα.

#### Εποπτικό συμβούλιο

Το διοικητικό συμβούλιο έχει το δικαίωμα να εκλέξει τα μέλη του εποπτικού συμβουλίου, έργο των οποίων αποτελεί η επόπτευση των εργασιών του συνεταιρισμού και την εκτέλεση των αποφάσεων της γενικής συνέλευσης. Έχει τη δυνατότητα πρόσβασης στα λογιστικά βιβλία, στους λογαριασμούς και στα λοιπά έγγραφα και αφού συντάξει σχετική έκθεση ενημερώνει τη γενική συνέλευση στην οποία είναι υπόλογο.

Η εκλογή του τριμελούς εποπτικού συμβουλίου γίνεται παράλληλα με την εκλογή του διοικητικού συμβουλίου κι έχουν ισόχρονη θητεία. Αποτελείται από φυσικά πρόσωπα – μέλη του αγροτικού συνεταιρισμού. Την σχετική έκθεση που συντάσσουν την υποβάλουν παράλληλα και στην Εποπτική Αρχή του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων. Στην ίδια επίσης νομοθεσία (άρθρο 17 παρ, 1) ορίζεται η διενέργεια του διαχειριστικού, οικονομικού ελέγχου και από το σώμα ορκωτών λογιστών. Ορίζονται από την προηγούμενη γενική συνέλευση και έχουν τη δυνατότητα επαναπροσδιορισμού για πέντε συνεχείς φορές. Το κάθε πόρισμα ελέγχου κοινοποιείται στο διοικητικό συμβούλιο του συνεταιρισμού το οποίο με τη σειρά του το κοινοποιεί υποχρεωτικά στη γενική συνέλευση. Αντίγραφο του πορίσματος υποβάλλεται και στην εποπτική αρχή.

#### Γενικός Διευθυντής

Στο καταστατικό του συνεταιρισμού μπορεί να υπάρχει η πρόβλεψη ορισμού ενός Γενικού Δ/ντή (μάντζερ) από το διοικητικό συμβούλιο. Τα δικαιώματα, οι υποχρεώσεις και οι αρμοδιότητες του Γενικού Δ/ντή ορίζονται με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου.

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

Ειδικότερα σύμφωνα με τον Παπαγεωργίου (2015) ο Γενικός Διευθυντής έχει τη δυνατότητα να εισηγείται στο διοικητικό συμβούλιο, να υλοποιεί τις αποφάσεις της γενικής συνέλευσης και του διοικητικού συμβουλίου, να κατευθύνει τις εργασίες του συνεταιρισμού με βάση τις αρχές της χρηστής διοίκησης και να λογοδοτεί στο διοικητικό συμβούλιο και τη γενική συνέλευση.

Ένας Γενικός Διευθυντής πρέπει να είναι ένα άτομο με προσωπικότητα, διορατικότητα, με ανεπτυγμένο πνεύμα συνεργασίας, αμερόληπτος, γνώστης του αντικειμένου με εμπειρία και αρκετά ακόμη άλλα προσόντα που θα οδηγήσουν το εγχείρημα σε ανάπτυξη και οικονομικά οφέλη για τους παραγωγούς - μέλη του συνεταιρισμού. Θα πρέπει να έχει όραμα και να έχει τη δυνατότητα να διακρίνει τα μηνύματα των καιρών και τις επιχειρηματικές ευκαιρίες ώστε να χαράσσει τις αντίστοιχες πρωτοβουλίες. Θα πρέπει να καλλιεργεί το πνεύμα της ομαδικότητας στον εργασιακό χώρο κατανέμοντας αρμοδιότητες στους συνεργάτες του, επιβραβεύοντας και αξιολογώντας δίκαια την εργασία του προσωπικού του οργανισμού, θέτοντας ως κοινό σκοπό την πρόοδο και ανάπτυξη του φορέα.

## **1.8 Ιστορική εξέλιξη της νομοθεσίας των συνεταιρισμών στην Ελλάδα.**

Ο νόμος 602/1914 (ΦΕΚ 33/24-1-1915)<sup>8</sup> υπήρξε το πρώτο θεσμικό πλαίσιο που καθόρισε τους κανόνες λειτουργίας των συνεταιρισμών και ίσχυε μέχρι το 1979. Βασικοί στόχοι του νόμου αυτού ήταν: ο περιορισμός της εκμετάλλευσης των παραγωγών από τους μεσάζοντες κατά την πώληση/αγορά των προϊόντων, ο περιορισμός της εκμετάλλευσης κατά την αγορά των αγροτοεφοδίων, ο περιορισμός της τοκογλυφίας και η ικανοποίηση των πιστωτικών αναγκών των αγροτών (Κοντογεώργος, Σεργάκη 2015). Η θεσμοθέτηση του νόμου επέβαλε «εκ των άνω» την κρατική βούληση ώστε να δημιουργηθούν νέοι θεσμοί πολιτικής παρέμβασης στην ύπαιθρο της χώρας αποτελώντας χαρακτηριστικό παράδειγμα «επίσκακτου» θεσμού στο χώρο της αγροτικής οικονομίας. Ο νόμος αυτός αποτέλεσε το εφαλτήριο για την αλματώδη εξέλιξη των αγροτικών συνεταιρισμών στη χώρα μας<sup>9</sup>. Η ανάπτυξη αυτή ενόχλησε τους ανταγωνιστές των συνεταιρισμών οι οποίοι και άσκησαν πιέσεις προς την κυβέρνηση του Ελευθερίου Βενιζέλου με αποτέλεσμα να ψηφιστεί νέος νόμος 5289/1931 ο οποίος επέφερε κάποιες τροποποιήσεις στον 602/1914. Το 1936 προκειμένου να υπάρξει μια κεντρική συνεταιριστική οργάνωση συστήθηκε η Πανελλήνια Συνομοσπονδία Ενώσεων Γεωργικών Συνεταιρισμών ( ΠΑΣΕΓΕΣ) η

<sup>8</sup> Πολλές φορές ο νόμος αυτός αναφέρεται και ως 602/1914 καθώς η συζήτηση των άρθρων του ξεκίνησε στη Βουλή εκείνη τη χρονιά και ψηφίστηκε τελικά το 1915 (Καμενίδης, 2001)

<sup>9</sup> Σύμφωνα με τους Κοντογεώργο - Σεργάκη (2015) οι συνεταιρισμοί με την ψήφιση του νόμου ανήλθαν από 150 το 1915 σε 4.150 το 1926.

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

οποία υπέστη κάποιες αλλαγές τα επόμενα χρόνια αλλά τελικά αποτέλεσε κύριο εκφραστή των συνεταιριστικών οντοτήτων.

Ένας ακόμη σημαντικός νόμος για τους αγροτικούς συνεταιρισμούς ψηφίστηκε το 1979. Ο ν. 921/1979 «Περί Γεωργικών Συνεταιρισμών» προέβλεπε ρυθμίσεις σχετικά με τη δυνατότητα εισόδου των μελών, φυσικών ή νομικών προσώπων, θέματα εποπτείας από την Αγροτική Τράπεζα, καθόριζε το ύψος της συνεταιριστικής μερίδας ανά περιοχή (ανέρχονταν σε 5.000 δραχμές ενώ στα νησιά και τις ορεινές περιοχές μπορούσε να μειωθεί κατά 2.500 δραχμές), ρύθμιζε θέματα σύστασης συνεταιρισμών /χωριό ή ενώσεων /νομό, καθόριζε τις εκλογικές διαδικασίες για την ανάδειξη των διοικητικών συμβουλίων (εκλέγονταν όσοι πλειοψηφούσαν σ' ένα ενιαίο ψηφοδέλτιο) και θέματα εκπροσώπησης της ΠΑΣΕΓΕΣ.

Τις επόμενες δύο δεκαετίες ψηφίστηκαν πολλοί νόμοι για τους συνεταιρισμούς οι οποίοι κατάφεραν να πολιτικοποιήσουν τον χαρακτήρα τους. Με τον πρώτο νόμο Σημίτη, όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά ο ν. 1257/1982, καθορίστηκαν νέοι τρόποι αρχαιρεσιών και με τον δεύτερο νόμο Σημίτη δηλ. τον ν. 1541/1985 θεσμοθετήθηκαν κυβερνητικές παρεμβάσεις στους συνεταιρισμούς καθώς επίσης με το νέο εκλογικό σύστημα που εισάγει σχηματίζονται συνδυασμοί που εκπροσωπούν πλέον πολιτικά κόμματα. Μετά από αρκετές αντιδράσεις ο υπόψη νόμος αντικαταστάθηκε με το ν. 2169/1993 που έδωσε και πάλι τη δυνατότητα στους συνεταιρισμούς να ρυθμίζουν θέματά τους με εσωτερικές διαδικασίες.

Ο ν. 2810/2000 αποτέλεσε σταθμό για τη νεώτερη συνεταιριστική νομοθεσία. Η ανασυγκρότηση των συνεταιριστικών οργανώσεων αποτέλεσαν κύριο σκοπό του. Συγκεκριμένα ορίζει ότι «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» (Κοντογεώργος, Σεργάκη, 2015). Ο υπόψη νόμος όριζε θέματα επίσης όπως : το ύψος της κάθε μερίδας θα καθορίζονταν από το καταστατικό, η γενική συνέλευση θα αποφάσιζε τα χαρακτηριστικά των νέων μελών (φυσικά πρόσωπα που απασχολούνται με τις δραστηριότητες του συνεταιρισμού ή νομικά πρόσωπα που ασκούν επιχειρηματικές δραστηριότητες που εξυπηρετούνται από το συνεταιρισμό), θέματα εποπτείας ασκούνταν από τον εκάστοτε Υπουργό Γεωργίας, ο οποίος με τη σειρά του θα μπορούσε να τα αναθέσει στο σώμα ορκωτών λογιστών ή σε άλλους οικονομικούς επιστήμονες, θέματα εκλογικών διαδικασιών. Σημαντική επίσης ρύθμιση του νόμου αυτού αποτέλεσε η δυνατότητα που δόθηκε για τη σύσταση ενός συνεταιρισμού με μόνο επτά μέλη (όπως με το ν. 602/1915) καθώς εκτίμησε ότι πιο αξιολογικά κριτήρια αποτελούν η αλληλεγγύη, η συνεργατικότητα, οι καλές σχέσεις κι όχι ο αριθμός των μελών.

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

Αναγνωρίζοντας η Πολιτεία τα διαχρονικά λειτουργικά και οικονομικά προβλήματα των συνεταιρισμών ψηφίζει το ν. 4015/2011 με τον οποίο δρομολογεί διάφορες μετατροπές σχετικά με το χαρακτήρα τους. Καταρτίζεται το Εθνικό Μητρώο Συλλογικών Αγροτικών Οργανώσεων προχωρώντας σε υποχρεωτική καταγραφή<sup>10</sup> των συνεταιρισμών θέτοντας νέες προϋποθέσεις λειτουργίας όπως πχ για την ίδρυση ενός συνεταιρισμού πλέον απαιτούνται 20 μέλη, ελάχιστο συνεταιριστικό κεφάλαιο 30.000 ευρώ και την προϋπόθεση για τη συμμετοχή στις εκλογικές διαδικασίες το μέλος να έχει καταβάλει την αξία των συνεταιριστικών μερίδων του. Παράλληλα με το νόμο αυτό προβλέπεται η ύπαρξη μόνο πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών. Οι ήδη υπάρχουσες Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών έπρεπε υποχρεωτικά να μετατραπούν σε πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς ή σε Αγροτικές Εταιρικές Συμπράξεις με τη νομική μορφή των ανώνυμων εταιρειών. Επίσης καταργήθηκαν οι ενώσεις και οι Κοινοπραξίες των Αγροτικών Συνεταιρισμών και μετατρέπονται σε Συλλογικές Αγροτικές Οργανώσεις, οι οποίες πρέπει να έχουν πλέον τις ακόλουθες μορφές :

- Αγροτικός Συνεταιρισμός (ΑΣ) : πρωτοβάθμιοι αγροτικοί συνεταιρισμοί που έχουν ως μέλη φυσικά πρόσωπα.
- Ομάδα Παραγωγών (ΟΠ) : κάθε ένωση που συγκροτούν παραγωγοί αγροτικών προϊόντων, η οποία έχει νομική οντότητα και η οποία αναλαμβάνει την οργάνωση της παραγωγής, τον εφοδιασμό με αγροτοεφόδια, διαχειρίζεται θέματα τυποποίησης, αποθήκευσης και διάθεσης των προϊόντων.
- Αγροτικές Εταιρικές Συμπράξεις (ΑΕΣ) : ανώνυμες εταιρείες που συγκροτούνται από αγροτικούς συνεταιρισμούς που αναλαμβάνουν εκτός των παραπάνω εργασιών να έχουν τη δυνατότητα να συνάπτουν διεθνείς συνεργασίες με φορείς που κινούνται στον ίδιο τομέα.

Με το ν.4384/2016 καταργείται η ΠΑΣΕΓΕΣ και προβλέπονται προϋποθέσεις σύστασης ανά κατηγορία συνεταιρισμού (πχ σύσταση αγροτικού συνεταιρισμού με 20 άτομα, σύσταση αλιευτικού συνεταιρισμού με 10 άτομα), η παράδοση του προϊόντος να ανέρχεται τουλάχιστον στο 80% της ετήσιας παραγωγής τους, διετής χρόνος θητείας των Προέδρων. Σημαντικός σκοπός του υπόψη νόμου επίσης ήταν η χρηματοδότηση και ο συντονισμός για την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων από τα μέλη, τους εργαζόμενους των αγροτικών συνεταιρισμών, τα διοικητικά και εποπτικά στελέχη. Με τον υπόψη νόμο δινόταν επίσης η δυνατότητα σε μέλη – επενδυτές να μπορούν να αποκτήσουν

---

<sup>10</sup> Μετά την απογραφή των συνεταιρισμών παρατηρήθηκε ότι ένας αριθμός 2.750 συνεταιρισμών δεν ενεγράφησαν («συνεταιρισμοί σφραγίδες» που υπήρχαν μόνο στα χαρτιά) επί συνόλου 6.330 (Κοντογεώργος, Σεργάκη 2015).

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

μόνο προαιρετικές μερίδες χωρίς κανένα δικαίωμα ψήφου, εκλέγειν και εκλέγεσθαι (άρθρο 6).

Το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης σε μια προσπάθεια να ξαναζωντανέψουν οι συνεταιρισμοί και να ενδυναμωθεί η επαρχία δίνοντας κίνητρα στους αγρότες να παραμείνουν στην ύπαιθρο προχώρησε σε νέα νομοθετική ρύθμιση. Με τον τελευταίο νόμο 4673/2020 (ΦΕΚ 52/Α/11-03-2020) – «Αγροτικοί συνεταιρισμοί και άλλες διατάξεις», ο οποίος καταργεί τον προηγούμενο (ν. 4384/2016), ορίζονται ότι «οι αγροτικοί συνεταιρισμοί είναι αυτόνομες εθελοντικές οργανώσεις προσώπων, οι οποίες συγκροτούνται με τις διατάξεις του παρόντος νόμου και επιδιώκουν την οικονομική ανάπτυξη και προαγωγή των μελών τους, μέσω μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης αγροτικής συνεταιριστικής επιχείρησης». Συνεταιρισμοί οποιουδήποτε κλάδου ή δραστηριότητας του αγροτικού τομέα θεωρούνται ως Αγροτικοί Συνεταιρισμοί (αλιευτικοί, κτηνοτροφικοί, μελισσοκομικοί, πτηνοτροφικοί, αγροτουριστικοί κ.ά.). Προβλέπονται εν μέσω άλλων τροποποιήσεις όπως: μείωση των συμμετεχόντων μελών από είκοσι σε δέκα άτομα για τη σύσταση ενός συνεταιρισμού (άρθρο 4 – όροι σύστασης)<sup>11</sup>, το συνεταιριστικό κεφάλαιο ανέρχεται κατ' ελάχιστο στο ποσό των δέκα χιλιάδων (10.000) ευρώ (άρθρο 9 παρ. 1), δεν υπάρχει περιορισμός στη θητεία των Προέδρων, καταργείται το ταμείο για την εκπαίδευση, προβλέπεται η δημιουργία ειδικού αποθεματικού από τα πλεονάσματα ή τα κέρδη του συνεταιρισμού, ρυθμίζονται θέματα του εποπτικού συμβουλίου και οικονομικές προϋποθέσεις για μικροχρηματοδοτήσεις.

Ειδικότερα εφόσον το καταστατικό το προβλέπει μπορούν να εγγραφούν μέλη – επενδυτές χωρίς να έχουν την υποχρέωση να συναλλάσσονται με το συνεταιρισμό (άρθρο 6. παρ. 3) με δικαίωμα ψήφου ενώ μέχρι τώρα (ν. 4384/2016) μπορούσαν να κατέχουν προαιρετικές συνεταιριστικές μερίδες χωρίς το δικαίωμα ψήφου. Το καταστατικό αποτελεί κομβικό σημείο για τη σύσταση ενός ΑΣ καθώς σε αυτό θα πρέπει να ορίζονται οι όροι και οι προϋποθέσεις εισόδου και εξόδου, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις, η δυνατότητα και τα

<sup>11</sup> Βάσει του ν. 4673/2020 «Για τη σύσταση ΑΣ απαιτείται η σύνταξη καταστατικού και με την επιφύλαξη της παραγράφου 2, η υπογραφή του από 10 (δέκα) τουλάχιστον πρόσωπα που συγκεντρώνουν τις προϋποθέσεις του άρθρου 6, καθώς και η υποβολή του με την αίτηση του άρθρου 23 στην εποπτεύουσα Αρχή του άρθρου 21 για την έγκρισή του και την εγγραφή του ΑΣ στο Εθνικό Μητρώο Αγροτικών Συνεταιρισμών και άλλων συλλογικών φορέων του άρθρου 22 (ΕΜΑΣ). Το ιδρυτικό καταστατικό ορίζει προσωρινό Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από τουλάχιστον 3(τρία) πρόσωπα, από αυτά που το υπογράφουν, μεταξύ των οποίων ορίζει και τον Πρόεδρο του» ν. 4673/2020.

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

προαπαιτούμενα για τη συμμετοχή των μελών – επενδυτών στο Διοικητικό Συμβούλιο ή στο Εποπτικό Συμβούλιο του Συνεταιρισμού (ν.4673/2020).

Σε άρθρο της σχετικά με τον υπόψη νόμο, η Ιφιγένεια Δουβίτσα (2020) αναφέρει ότι «ο πρόσφατος νόμος περί αγροτικών συνεταιρισμών δεν φέρεται να συνάδει με τις συνεταιριστικές αρχές, επιτείνει τον ισομορφισμό των αγροτικών συνεταιρισμών με τις κεφαλαιουχικές εταιρείες, εισάγοντας αδιακρίτως στοιχεία των δε στους μεν, με συνέπεια ο λόγος ύπαρξης του συνεταιριστικού δικαίου (και άρα θέσπισης νόμων περί συνεταιρισμών) να καταρρίπτεται». Ειδικότερα αναφέρει ότι κατά την επεξεργασία του νομοσχεδίου, στη Διαρκή Επιτροπή Παραγωγής και Εμπορίου της Βουλής, στην οποία κλήθηκαν να καταθέσουν τις απόψεις τους αρμόδιοι φορείς, η κα Δουβίτσα ως εκπρόσωπος του Φόρουμ Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας επισήμανε κάποια σημεία τα οποία δεν συνάδουν με τη διεθνή και ευρωπαϊκή εμπειρία και τα οποία κρίθηκαν ως προβληματικά. Αναλυτικά ανέφερε ότι το ελάχιστο κεφάλαιο των 10.000 ευρώ, που ορίζεται ως κατώτατο ποσό για τη σύσταση ενός ΑΣ αποτελεί χαρακτηριστικό των κεφαλαιουχικών εταιρειών. Επίσης η αναγνώριση δικαιώματος ψήφου των μελών – επενδυτών στη Γενική Συνέλευση καθώς και «η δυνατότητα των συνεταιρισμών να μετατραπούν σε άλλες μορφές επιχειρήσεων με απόφαση αυξημένης πλειοψηφίας (άρθρο 29 παρ. 8) στην οποία τα μέλη – επενδυτές κατέχουν ήδη το 35% των ψήφων και δεν εξαιρούνται από την ψηφοφορία αυτή», ή «η δυνατότητα σύστασης αγροτικών εταιρικών συμπράξεων υπό τη νομική μορφή ΑΕ, ΕΠΕ, ΙΚΕ (άρθρο 34), χωρίς παράλληλα να αναγνωρίζεται η συνεταιριστική πρακτική σύστασης ενώσεων με συνεταιριστική νομική μορφή και ομοσπονδιών» αποτελούν σημεία τα οποία δεν συνάδουν με τις συνεταιριστικές αρχές. Στην ίδια Επιτροπή κατέθεσε τις απόψεις του και ο Γενικός Διευθυντής της Διεθνούς Συνεταιριστικής Συμμαχίας κ. Bruno Roelants επισημαίνοντας επίσης «ότι ο θεσμός των μελών – επενδυτών που εισήχθη τη δεκαετία του '90 σε νομοθεσίες ευρωπαϊκών χωρών δεν στέφθηκε με επιτυχία»<sup>12</sup>.

Παράλληλα σε σχετικό της άρθρο η κα Άννα Μητροπούλου (2020) επισημαίνει ότι η «μικτή συμμετοχή» δηλαδή των μελών συνεταιριστών και των μελλών επενδυτών «θα πρέπει να οριοθετείται με αυστηρά κριτήρια συμμετοχής, να

---

<sup>12</sup>([https://www.avgi.gr/enttheta/entthemata/348668\\_i-periptosi-toy-nomoy-4673/2020-agrotikoi-synetairismoi-kai-alles](https://www.avgi.gr/enttheta/entthemata/348668_i-periptosi-toy-nomoy-4673/2020-agrotikoi-synetairismoi-kai-alles)).

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

εξετάζεται με όρους οικονομικού συμφέροντος για τα μέλη, μεταφοράς γνώσης, επιμερισμού κινδύνων και γενικά με όρους ωφελημάτων υπέρ των μελών». Τονίζει επίσης ότι το δικαίωμα ψήφου από μη μέλη ή από μέλη μη χρήστες, κυρίως επενδυτές, αποτελεί μια «σοβαρή απόκλιση από τις συνεταιριστικές αρχές. Γι αυτό θα πρέπει να «εξασφαλιστεί ότι αυτοί δεν μπορούν να υπερτερούν των τακτικών μελών ή των μελών συνεταιριστών κατά το «νεολογισμό» του ν. 4670/2020». Κι αν στα παραπάνω προστεθεί και η δυνατότητα αγοράς μερίδων από άλλα μέλη εγκυμονεί ο κίνδυνος να παρουσιαστεί κάποιος στη Γενική Συνέλευση με «δέκα μερίδες και δέκα ψήφους» (άρθρο 9 παρ. 7) κάτι το οποίο αντίκειται με τη διάταξη ότι κάθε μέλος – συνεταιριστής διαθέτει μια ψήφο. Σημαντική παράμετρος επίσης επισημαίνεται από την κα Μητροπούλου το γεγονός ότι σε περίπτωση διάλυσης του συνεταιρισμού η συνεταιριστική περιουσία διανέμεται στα μέλη που υφίστανται στην τρέχουσα φάση εκκαθάρισης (άρθρο 33 παρ. 5) χωρίς να εξετάζεται η οικονομική συνεισφορά των μελών για την απόκτηση των συνεταιριστικών μερίδων<sup>13</sup>.

Σύμφωνα με τον Parnel (1999) υπάρχουν αποκλίσεις που μπορούν να αποσπάσουν τους συνεταιρισμούς από τους πρώτιστους σκοπούς τους γι αυτό χρειάζεται συνεχής επαγρύπνηση και από τα μέλη και από την ηγεσία. Ως τυπικό παράδειγμα μιας τέτοιας απόκλισης αποτελεί η περίπτωση συναλλαγής με μη μέλη.

---

<sup>13</sup> (<https://www.agronews.gr/apopseis/gnomes/188780/meli-sunetairistes-kai-meli-ependutes-ston-agrotiko-sunetairismo/>).



Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

## **Β' ΚΕΦΑΛΑΙΟ.**

### **Χαρακτηριστικές μορφές συνεταιρισμών σε Ελλάδα, Αγγλία, Ισπανία.**

#### **2.1 Πρώτες μορφές συνεργατισμού στην Ελλάδα.**

Η έννοια της συνεργασίας ιστορείται από τα πανάρχαια χρόνια στην Ελλάδα. Οι Αμφικτιονίες και οι αρχαίες Συμπολιτείες αποτέλεσαν τις πρώτες μορφές κοινωνικοοικονομικής συνεργασίας στον ελληνικό χώρο.

Η πολυκύμαντη οικονομική ζωή στη χώρα μας διαμόρφωσε συνεργασίες οι οποίες βοηθούσαν ασθενείς οικονομικές κοινότητες να οργανωθούν βασιζόμενες σε δικούς τους νόμους και πρακτικές. Χαρακτηριστικά να αναφέρουμε α. τις συνεργατικές των κτιστών στα «μαστοροχώρια» της Ηπείρου, β. τους συνεταιρισμούς κτηνοτρόφων τα γνωστά «μιτάτα», γ. τις σεμπριές κτηνοτρόφων στην Αιτωλοακαρνανία, δ. τις συνεργατικές χαλιών στις πόλεις της Μικράς Ασίας, ε. τις διάφορες συντεχνίες όπως αυτής των ραπτών της Φιλιππουπόλεως, στ. στις θεατρικές επιχειρήσεις σε συνεταιριστική βάση (Παπαγεωργίου, 1997).

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

Ξεχωριστές μορφές για την πιο αναπτυγμένη μορφή τους αποτελούν οι περιπτώσεις των Αμπελακίων της Θεσσαλίας, των συντροφοναυτών που λειτούργησαν στα νησιά, των τσελιγκάτων στην ορεινή Ελλάδα.

### **2.1.1 Αμπελάκια Θεσσαλίας.**

Στις πλαγιές του όρους Κισσάβου, στην είσοδο της κοιλάδας των Τεμπών, φαινόμενο αποτέλεσε η ίδρυση της Συντροφίας και Αδελφότητας των Αμπελακιωτών.

«Έξη χιλιάδες ρωμιοί, άνδρες, γυναίκες και παιδιά έζησαν εδώ προ εκατόν πενήντα χρόνων χωρίς να φαγωθούν, δημιουργικοί και συνέταιροι της πρώτης και τελειότερας Συνεργατικής του κόσμου, δάσκαλοι των οικονομολόγων, των φιλοσόφων, των ιεροκηρύκων, δάσκαλοι του ίδιου του Φουριέ, αυτοί οι Θεσσαλοί χωριάτες... Έργο που καμία πολιτισμένη κοινωνία δεν το έχει αποτολμήσει ταπεινός Κίτσαβος χάρις στους νεώτερους Θεσσαλούς, καλλιέργησε και πραγματοποίησε το πιο δύσκολο απ' όλα την αδερφοσύνη» (Ζαχαρίας Παπαντωνίου /Εφημ. Ελεύθερο Βήμα 29/11/1937-Δίκτυο Κ.Α.Π.Α).

Σύμφωνα με τον Παπαγεωργίου (1997) οι κάτοικοι των είκοσι ενός χωριών της περιοχής, ειδικευμένοι στην παραγωγή βαμβακιού και ερυθρόδανου (ριζαριού) ήταν εξειδικευμένοι στην παραγωγή των χαρακτηριστικών κόκκινων νημάτων. Σε μια τουρκοκρατούμενη Ελλάδα ένωσαν τις προσπάθειες τους γύρω στο 1778-1780 με κύριο σκοπό να βοηθηθούν οι φτωχότεροι ώστε να απαλλαγούν από τους δυσβάσταχτους φόρους προς το Οθωμανικό κράτος. Με γνώμονα την αλληλεγγύη και την κοινωνική συνοχή συμμετείχαν περίπου 6.000 άτομα προσφέροντας την εργασία τους στο κλωστήριο και το βαφείο, τα κτήματά τους και οι πιο πλούσιοι τα κεφάλαια τους. Η διάθεση των εμπορευμάτων γινόταν σε όλη την Ευρώπη με κύριο κέντρο των δραστηριοτήτων τη Βιέννη. Η μεταφορά των εμπορευμάτων γίνονταν με καραβάνια ακολουθώντας βασικές διαδρομές ή με πλοία προς τα λιμάνια της Μεσογείου. Με την παράδοση των προϊόντων τα μέλη εισέπρατταν ένα αρχικό ποσό και σε δεύτερη φάση με απόφαση της γενικής συνέλευσης αποπληρώνονταν βάσει των κερδών του συνεταιρισμού. Με την πώληση των νημάτων ο συνεταιρισμός επίσης αγόραζε και εμπορεύονταν διάφορα είδη από τις αγορές της Ευρώπης όπως καφέ, ζάχαρη, μαύρο πιπέρι, κανέλα, λουλάκι, ή γεωργικά εργαλεία από την Κωνσταντινούπολη (υνιά και άροτρα) ή είδη ρουχισμού από τη Σμύρνη (φέσια και καλπάκια). Τη διοίκηση του συνεταιρισμού ασκούσε πενταμελές διοικητικό συμβούλιο τριετούς θητείας με έδρα τα Αμπελάκια. Δωδεκαμελή επιτροπή ασκούσε τακτικούς ελέγχους και υπέβαλλε σχετική έκθεση στην εκάστοτε Γενική Συνέλευση. Χαρακτηριστικός ήταν ο τρόπος διανομής των κερδών εάν υπολογισθούν η χρονική περίοδος λειτουργίας του και οι βασικές αρχές του. Αρχικά ξεχώριζαν τους οφειλόμενους φόρους προς τους Τούρκους, μετά από τα γενικά έξοδα υπολογίζονταν τα δώρα προς τους πασάδες, η αξία του σιταριού που είχε χορηγηθεί στους φτωχούς, οι δαπάνες για τα νοσοκομεία,

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

τις εκκλησίες και τα σχολεία της περιοχής, τα έξοδα για τη συντήρηση των δρόμων. Από τα υπόλοιπα διανεμόνταν οι τόκοι για τους κεφαλαιούχους (15%) και για τους καταθέτες (12%). Τα κέρδη για τους βαμβακοκαλλιεργητές και για τους καλλιεργητές ριζαριού υπολογίζονταν με βάση την προσφερθείσα εργασία. Οι υπάλληλοι του συνεταιρισμού αμείβονταν με ποσοστά ανάλογων των κερδών ώστε να διατηρείται αμείωτο το ενδιαφέρον για το συνεταιρισμό.

Σε αυτό το οικοδόμημα καθοριστικό ρόλο έπαιξαν οι μεγάλοι δάσκαλοι του γένους όπως ο Νεόφυτος Δούκας και ο Ευγένιος Βούλγαρης, οι οποίοι μεταλαμπάδευσαν γνώση και αξίες στην περίφημη σχολή των Αμπελακίων όπου και δίδαξαν.

Αυτό όμως το δημιούργημα έμελε να οδηγηθεί σε παρακμή μετά την πρώτη δεκαετία του 19<sup>ου</sup> αι. καθώς συνεθλίβη από συγκυρίες όπως η ανάδυση της βιομηχανικής επανάστασης ιδιαίτερα στην Αγγλία όπου τα εργοστάσια νημάτων στο Μάντσεστερ κατασκεύαζαν νήματα πιο φθηνά και χρωματικά ανθεκτικότερα, εκτοπίζοντας τα αμπελακιώτικα νήματα, η πτώχευση των αυστριακών τραπεζών, στις οποίες ο συνεταιρισμός είχε σοβαρές καταθέσεις αλλά και η επίθεση του Αλή Πασά στα Αμπελάκια (1811). Την καταστροφή ολοκλήρωσε η διάδοση της επιδημίας πανώλης στην περιοχή. Αν και έγιναν αργότερα κάποιες προσπάθειες ανασύστασης του εγχειρήματος δεν κατέστη δυνατή η επαναλειτουργία του συνεταιρισμού. Οι αξίες όμως αυτού του αξιόλογου για την εποχή και τις ιστορικές συγκυρίες εγχειρήματος είναι διαχρονικές και αποτελούν παράδειγμα συνεργατισμού και κοινωνικής προσφοράς για τους συνεχιστές αυτών των οντοτήτων<sup>14</sup>.

### 2.1.2 Οι νησιώτες συντροφοναύτες.

Η αξιοσημάντη ιστορική συμβολή των νησιών μας, όπως της Ύδρας, των Σπετσών και των Ψαρών στον ελληνικό επαναστατικό Αγώνα του 1821 κατά των Τούρκων κατακτητών, βασίστηκε πέραν της ανδρείας και της αυτοθυσίας των νησιωτών σε ένα πνεύμα συνεργασίας που αναπτύχθηκε κατά τον 18<sup>ο</sup> αι. και συντέλεσε στην ανάπτυξη ενός ναυτικού στόλου που βοήθησε στην επικράτηση του κατά των Οθωμανών.

Οι νησιώτες ξεκίνησαν τη συνεργατική ναυπήγηση караβιών καθώς ο καθένας μόνος του δεν θα μπορούσε κάτι τέτοιο. Φτωχοί ναυτεργάτες εισέφεραν στο κτίσιμο ενός πλοίου ενώ γίνονταν παράλληλα και συμπλοιοκτήτες. Συνέβαλαν επίσης στην αγορά του εμπορεύματος, το οποίο θα μετέφεραν με τα πλοία που έκτιζαν. Οι έμποροι του

<sup>14</sup> Στο διεθνές συμπόσιο της ΠΑΣΕΓΕΣ στην Αθήνα το 1981, με την ευκαιρία συμπλήρωσης των 200 χρόνων από την ίδρυση του συνεταιρισμού των Αμπελακίων, επιβεβαιώθηκε η συνεταιριστική μορφή της συντροφιάς των Αμπελακίων και τονίστηκε η ανάγκη αξιοποίηση τέτοιων παραδοσιακών συνεταιριστικών μορφών ώστε να αποτελούν παράδειγμα για τα διεθνή πεπραγμένα της ιδέας αυτής (Παπαγεωργίου 1997:26).

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

νησιού συνέβαλαν στην υλικοτεχνική υποδομή των караβιών όπως πχ οι σχοινοποιοί και οι ξυλουργοί. Οι ναύτες και οι εργαζόμενοι στο πλοίο είχαν επίσης συνεταιριστική μερίδα προσφέροντας εργασία. Όλοι οι συμμετέχοντες στο εγχείρημα συμμετείχαν ενεργά σε όλες τις αποφάσεις και εκδήλωναν έντονο ενδιαφέρον για όλες τις διαδικασίες πλοήγησης, ασφάλισης φορτίου και πλοίου καθώς οι κίνδυνοι ήταν μεγάλοι (διάφορες αβαρίες στο πλοίο, ναυάγια, πειρατείες). Υπήρχαν περιπτώσεις όπου απλοί ναύτες στην αρχή, με την πάροδο του χρόνου μπορούσαν ακόμη να γίνουν και συμπλοιοκτήτες. Με την πώληση των προϊόντων λάμβανε χώρα η διανομή των κερδών ανάλογα με τα έξοδα για τις προμήθειες του πλοίου, για την εξόφληση του ποσού αγοράς του εμπορεύματος, την πληρωμή των δημοτικών φόρων, τη δωρεά στο μοναστήρι του νησιού. Ότι ποσό απέμενε διανεμόταν στους συνδικαιούχους με εμπιστοσύνη, εντιμότητα και αδελφικό πνεύμα ώστε δεν χρειάζονταν ούτε επίσημες καταγραφές για όλες αυτές τις οικονομικές διαδικασίες. Αυτοί λοιπόν οι συντροφοναύτες ανέπτυξαν τόσο δραστήρια αυτή τους την πρωτοβουλία, επεκτάθηκαν σε όλη τη Μεσόγειο ακόμη και πέραν αυτής με αποτέλεσμα στις αρχές του 19<sup>ου</sup> αι. να διενεργούν κατ' αποκλειστικότητα το εμπόριο στη Μεσόγειο<sup>15</sup> (Παπαγεωργίου, 1997).

Η συμβολή τους ήταν καθοριστική επίσης και κατά τη διάρκεια του επαναστατικού αγώνα της χώρας μας καθώς κατά την ιστορική αυτή περίοδο βρέθηκαν με ένα ικανό στόλο που τον διέθεσαν υπέρ της πατρίδος. Σύμφωνα με τον Παπαγεωργίου (1997:27) ο γάλλος μελετητής και ένθερμος υποστηρικτής των ιδεών του συνεργατισμού Φρανσουά Μπουλανζέ (1807-1875) που έζησε στη χώρα πάνω από 30 χρόνια υποστήριξε «πόσο πολύτιμες στάθηκαν οι επιτεύξεις αυτές του συνεργατισμού, φάνηκαν δε στον αγώνα του 1821 όταν η Ύδρα βρέθηκε ναυτική δύναμη με 121 πλοία χωρητικότητας 22 χιλιάδων τόνων και οι Σπέτσες με 47 πλοία χωρητικότητας 22 χιλιάδων τόνων. Από τα 168 αυτά πλοία των δύο νησιών μόνο τα 14 ήταν προσωπικές ιδιοκτησίες. Τα 154 ήταν συνεταιριστικά με συμμετοχές από ¼ έως 1/66 για κάθε συνεργαζόμενο».

### **2.1.3 Τα τσελιγκάτα.**

Στους ορεινούς όγκους της χώρας μας (στα Άγραφα, την Πίνδο, τον Όλυμπο, τη Ροδόπη) οι κτηνοτρόφοι ένωσαν τα κοπάδια τους σε κοινή διαχείριση, συστήνοντας το χαρακτηριστικό «τσελιγκάτο». Ονομαστοί τσελιγκάδες οι Σαρακατσάνοι και ακολουθούν οι Βλάχοι. Με την ένωση αυτή αγράμματοι κτηνοτρόφοι, χωρίς να κρατούν κατάστιχα και συμβόλαια αλλά με εντιμότητα και πίστη προχώρησαν στη συνδιαχείριση των κοπαδιών τους. Οι συμμετέχοντες, οι «σμίχτες» αναγνώριζαν στον

---

<sup>15</sup> Τα πλοία της Ύδρας το 1804 περνούσαν τον Ατλαντικό Ωκεανό και έφθαναν μέχρι το Μοντεβιντέο (Ουρουγουάη, Ν. Αμερική) και μετέφεραν δέρματα (Παπαγεωργίου, 1997:27).

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

τσέλιγκα τον αρχηγό, ο οποίος ξεχώριζε για τις ικανότητες του και την ευθυκρισία του. Η συνεργασία διαρκούσε έξι μήνες, την άνοιξη και το φθινόπωρο γίνονταν οι εκκαθαρίσεις των λογαριασμών. Εάν κάποιος από τους κτηνοτρόφους δεν ήταν ευχαριστημένος μπορούσε να αποχωρήσει από το τσελιγκάτο και να προσχωρήσει σε κάποιο άλλο. Το έργο του τσέλιγκα περιελάμβανε όλες τις οικονομικές και εξωτερικές σχέσεις του τσελιγκάτου. Οι αποφάσεις του αφορούσαν τη διαχείριση των κτηνοτροφικών εργασιών, το νοίκιασμα των βοσκοτοπιών, τις πωλήσεις των ζώων και των παραγόμενων προϊόντων, φρόντιζε για τις αγορές των ζωοτροφών και βέβαια έκανε όλες τις απαραίτητες επαφές για τα συμφέροντα του τσελιγκάτου. Με άτυπες γενικές συνελεύσεις ενημέρωνε τους σμίχτες και τυχόν διαφωνίες επιλύονταν με την αρχή της πλειοψηφίας. Η διαχείριση του κάθε τσέλιγκα συνοδεύονταν από την εμπιστοσύνη, την αρχοντιά και την υπερηφάνεια της θέσης αυτής. Οι σχέσεις μέσα στο τσελιγκάτο ήταν τις περισσότερες φορές οικογενειακές και δεν ήταν απαραίτητη η οικονομική συνεισφορά για να έχεις τη δυνατότητα συμμετοχής. Τα κέρδη διαμοιράζονταν βάσει των συμφωνιών που είχαν καθοριστεί από τους συμμετέχοντες. Επιμερίζονταν τα έξοδα για την ενοικίαση των βοσκοτοπιών καθώς και τα έξοδα για την αγορά ζωοτροφών ανάλογα με τα γαλακτοφόρα ζώα που διέθετε ο κάθε σμίχτης. Τα λοιπά έξοδα πχ φόροι επιμερίζονταν ανάλογα με το συνολικό αριθμό των ζώων που κατείχε ο καθένας. Με τον ίδιο τρόπο διανέμονταν και οι εισπράξεις, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η ποσοτική ή ποιοτική απόδοση των ζώων του κάθε σμίχτη ή του τσέλιγκα, κανόνας που διασφάλιζε τη δίκαιη διαχείριση. Με αυτό τον τρόπο εξασφάλιζαν την απαλλαγή των νομάδων από τυχόν ανταγωνισμούς καθώς και την απαλλαγή τους από τους τοκογλύφους. Λειτουργήσαν με συνοχή και δημιούργησαν ισχυρούς κοινωνικούς δεσμούς. «Τα τσελιγκάτα είναι μια πρωτόγονη μορφή παραγωγικού και πιστωτικού συνεταιρισμού, αφού τα μέλη τους συνενώνονται εισφέροντας το κεφάλαιο εκμετάλλευσης (αιγοπρόβατα) και την εργασία τους κατανέμοντας ανάλογα το τελικό προϊόν»<sup>16</sup>. Η αποδυνάμωση των τσελιγκάτων παρουσιάστηκε στο τέλος του 19<sup>ου</sup> αι. όταν η Θεσσαλία απελευθερώθηκε από τον τουρκικό ζυγό και ένας ικανός αριθμός τσελιγγάδων αλλά και εύπορων σμιχτών εγκαταστάθηκε στις πόλεις (Παπαγεωργίου, 1997).

## 2.2 Νεώτεροι συνεταιρισμοί στην Ελλάδα.

Ο πρώτος συνεταιρισμός στην Αθήνα ιδρύθηκε το 1870 με την επωνυμία «Εταιρεία εργατικού λαού, η Αυτοβοήθεια». Ως σκοπό είχε τον εφοδιασμό των μελών του με καταναλωτικά αγαθά. Λόγω ανταγωνισμού διαλύθηκε πολύ γρήγορα.

Ο γλύπτης Γιαννούλης Χαλεπάς σε ηλικία μόλις 16 ετών πρωτοστάτησε στη δημιουργία ενός άλλου συνεταιρισμού τεχνιτών μαρμάρου, ο οποίος ονομάστηκε «

<sup>16</sup> ([www.diktio-kapa.dos.gr](http://www.diktio-kapa.dos.gr)).

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

Ένωσις των τίμιων τεχνιτών, δευτέρα εν Αθήναις εταιρία του λαού» που είχε ως σκοπό την εξασφάλιση των απαραίτητων κεφαλαίων για τα μέλη καθώς και την προβολή των έργων τους.

Η «Ελληνική Στρατιωτική Ένωσις» αποτέλεσε μια νέα μορφή καταναλωτικού συνεταιρισμού με έδρα την Αθήνα και έτος ιδρύσεως το 1890. Εξασφάλιζε για τα στρατιωτικά μέλη της καταναλωτικά ποιοτικά αγαθά σε πολύ συμφέρουσες τιμές.

Μπορούν να αναφερθούν και άλλες πολλές περιπτώσεις εγχειρημάτων υπό διάφορες μορφές και τίτλους μέχρι το 1914 όπου με το ν. 602 η Πολιτεία καθιέρωσε τον τίτλο «συνεταιρισμός» σε όλες αυτές τις οντότητες. Βασισμένος στους δοκιμασμένους νόμους σε χώρες όπως η Γερμανία και η Αυστρία προσαρμόστηκε η νομοθεσία στα ελληνικά δεδομένα. Τον υπόψη νόμο, που υπέβαλε στην ελληνική Βουλή ο τότε Υπουργός Εθνικής Οικονομίας Α. Μιχαλακόπουλος, είχαν επεξεργαστεί ο Σ. Ιωακειμίδης, Προϊστάμενος της Υπηρεσίας Γεωργικής Οικονομίας και ο Α. Μυλωνάς, Γενικός Γραμματέας του ίδιου Υπουργείου. Ο νόμος αυτός δημοσιεύθηκε σε ΦΕΚ το 1915 και με σχετικά άρθρα του καθιερώνονταν μια απλή μορφή διαδικασιών για την ίδρυση συνεταιρισμών, προέβλεπε την εποπτεία από αρμόδια Υπηρεσία του Υπουργείου και συνοδεύθηκε με τη χορήγηση σημαντικών οικονομικών ενισχύσεων για την ανάπτυξη της γεωργίας. Χαρακτηριστικά επίσης ορίζονταν ότι επτά μέλη μπορούσαν να προχωρήσουν στην ίδρυση συνεταιρισμού υπογράφοντας σχετικό καταστατικό, το οποίο θα έπαιρνε έγκριση από το αρμόδιο Υπουργείο.

Ο νόμος αυτός είχε ευρύτατη απήγηση στους αγροτικού πληθυσμούς, οι οποίοι στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα ήταν ιδιαίτερα αδύνατοι και ευάλωτοι στα συμφέροντα των τοκογλύφων και των μεσαζόντων. Ο αναλφαβητισμός, σε συνάρτηση με τη μοιρολατρία και την απέραντη φτώχεια των πληθυσμών δημιουργούσαν μια διστακτικότητα για νέα εγχειρήματα. Με την καθοδήγηση φωτισμένων πρωτοπόρων καθοδηγητών θα ξεκινήσει το 1900 η συνεταιριστική κίνηση στη γεωργία. Χαρακτηριστικά ο δάσκαλος Ν. Μιχόπουλος και ο γεωπόνος Δ. Γρηγοριάδης θα ιδρύσουν το πρώτο γεωργικό συνεταιρισμό στον Αλμυρό Βόλου με την επωνυμία «Μετοχικόν Γεωργικόν Ταμείον Αλληλοβοηθείας». Τα πρώτα ιδρυτικά μέλη ήταν 48 γεωργοί της περιοχής. Η προσπάθεια για την αλλαγή της νοοτροπίας, τη ριζική μεταβολή στον τρόπο σκέψης των αγράμματων γεωργών ήταν μεγάλη και επίπονη.<sup>17</sup> Με αφοσίωση όμως στο κοινό καλό οι δύο πρωτοπόροι Πρόεδροι του συνεταιρισμού κατόρθωσαν να αγοράσουν μηχανήματα (αλωνιστικές μηχανές, εκκοκκιστήρια αραβοσίτου) και να εμπνεύσουν εμπιστοσύνη στα μέλη του εγχειρήματος ώστε να

<sup>17</sup> Σύμφωνα με τον Παπαγεωργίου (1997) ο ίδιος ο Μιχόπουλος χρειάστηκε να γυρίζει από σπίτι σε σπίτι των μελών με κάρο για να συγκεντρώσει την εισφορά τους σε είδος (σιτάρι) ώστε να κατορθώσει ο ίδιος να συνάψει προσωπικό δάνειο για την αγορά της πρώτης αλωνιστικής μηχανής το 1911.

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

υπάρξει η ανάπτυξη και ο εκσυγχρονισμός στις καλλιέργειες τους. Το κυριότερο όμως που επετεύχθη ήταν ότι αποτέλεσαν το παράδειγμα για τη δημιουργία δεκάδων αγροτικών συνεταιρισμών σε όλη την Ελλάδα. Συγκεκριμένα μπορούν να αναφερθούν: η «Μεγαρική Εταιρεία Οίων και Οινοπνευμάτων» (1909), το «Μετοχικόν Ταμείον Αλληλοβοηθείας Παραχελωϊτιδος» (1912), ο «Συνεργατικός Γεωργικός Σύνδεσμος Μεσογείων» ενώ πλήθος άλλων ιδρύθηκαν μέχρι το 1914 όπου και ψηφίστηκε ο πρώτος νόμος για τους συνεταιρισμούς.

Αργότερα οι συνεταιρισμοί συσπειρώθηκαν σε μεγαλύτερες συνεταιριστικές μονάδες και ιδρύθηκαν οι πρώτες Ενώσεις γεωργικών συνεταιρισμών βάσει του ν. 605/1915. Το 1917 ιδρύθηκε η πρώτη Ένωση στην Καλαμάτα ενώ το 1927 ήδη λειτουργούσαν 44 τέτοιες Ενώσεις (Παπαγεωργίου, 1997).

Σημαντικός παράγοντας για τη μετέπειτα εξέλιξη των συνεταιρισμών υπήρξε η ίδρυση της Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδας (1929) βάσει του νόμου 4332/1929. Επίσης η Πανελλήνια Συνομοσπονδία Γεωργικών Συνεταιρισμών ιδρύθηκε το 1935 και ένα χρόνο μετά μετονομάστηκε Πανελλήνιος Συνομοσπονδία Ενώσεων Γεωργικών Συνεταιρισμών (ΠΑ.Σ.Ε.ΓΕ.Σ). Κατά την περίοδο του πολέμου οι συνεταιρισμοί πρόσφεραν την περιουσία τους προς ενίσχυση της εθνικής άμυνας. Με το ν. 389/1945 άρχισε ξανά η ανασυγκρότησή τους.

Έτος	Συνεταιρισμοί	Έτος	Συνεταιρισμοί
1915	150	1923	408
1916	197	1924	577
1917	275	1925	1033
1918	168	1926	315
1919	125	1927	333
1920	257	1928	446
1921	327	1929	259
1922	317	1930	568

Πίνακας 2. Ιδρύσεις συνεταιρισμών ανά έτος (πηγή: Παπαγεωργίου, 1997:36).

### 2.3 Ο συνεταιρισμός της Ροτσντέιλ.

Κατά τη διάρκεια του 19<sup>ου</sup> αι. τις μεγάλες πόλεις της Αγγλίας όπως π.χ το Μάντσεστερ κάλυπτε ένα μαύρο σύννεφο το οποίο προέρχονταν από τις καμινάδες

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

των εργοστασίων που άρχισαν να πολλαπλασιάζονται με την άνθιση της Βιομηχανικής Επανάστασης. Με την περιφραγή των κτημάτων από τους φεουδάρχες της εποχής εκείνης οι γεωργικοί πληθυσμοί κατάκλυζαν τις πόλεις. Στα εργοστάσια δεν μπορούσαν όλοι να βρουν εργασία αφού τα μηχανήματα είχαν αντικαταστήσει τα εργατικά χέρια. Παράλληλα οι μικρές βιοτεχνίες έκλειναν με αποτέλεσμα η ανεργία να εκτοξευθεί στα ύψη και η οικονομική κρίση να διαμορφώνει μια δύσκολη καθημερινότητα στα αστικά κέντρα. Όσοι πάλι έβρισκαν εργασία στα εργοστάσια κυρίως της κλωστοϋφαντουργίας, δεν γνώριζαν ωράρια ούτε η αμοιβή τους ήταν ικανοποιητική. Οι βιομήχανοι χρειάζονταν εργάτες ανειδίκευτους τους οποίους εκμεταλλούνταν υπό την πίεση της οικονομικής ανέχειας που μαστίζε τις κοινωνίες. Γυναίκες και μικρά παιδιά απασχολούνταν στις μηχανές καθώς η εργασία τους αμείβονταν ακόμη με πιο χαμηλούς μισθούς και κάτω από ιδιαίτερα δύσκολες συνθήκες. Τα λιγοστά χρήματα που κέρδιζαν τα διέθεταν για τα τελείως απαραίτητα για τη διαβίωσή τους.

Αυτή η κατάσταση της οικονομικής δυσπραγίας και κοινωνικής εξαθλίωσης προβλημάτισε διανοητές της εποχής και ανθρώπους των κοινωνικών μεταρρυθμίσεων με αποτέλεσμα να συγκεντρωθούν στο Ροτσντέιλ, ένα μικρό χωριό κοντά στο Μάντσεστερ και να αναζητήσουν τρόπους εξεύρεσης λύσεων από αυτό το αδιέξοδο. Αποφάσισαν να προχωρήσουν στη μείωση των δαπανών για τη διαβίωσή τους με την από κοινού αγορά ειδών διατροφής ώστε να πετύχουν καλύτερες τιμές. Ίδρυσαν τον πρώτο καταναλωτικό συνεταιρισμό τον οποίο ονόμασαν «συνεταιρισμό των δικαίων σκαπανέων της Ροτσντέιλ». Γιατί σκαπανείς? Ίσως με το σκεπτικό ότι οι σκαπανείς μπορούν να ανοίξουν νέους δρόμους οδηγώντας τον άνθρωπο σε νέους δρόμους όπου θα πρυτάνευε η αλληλεγγύη, η αυτενέργεια και η δικαιοσύνη (Παπαγεωργίου, 1997).

Την πρώτη αυτή ομάδα δεν την διέκρινε η κοινή πολιτική κατεύθυνση,<sup>18</sup> ούτε ήταν όλοι εργαζόμενοι στο ίδιο αντικείμενο. Άνθρωποι του μόχθου ήταν (υφαντουργοί, ράφτες, ανθρακωρύχοι, εργάτες) οι οποίες μαστίζονταν από την ίδια οικονομική και κοινωνική εξαθλίωση και αναζητούσαν λύσεις μέσα από τις δικές τους δυνάμεις στο πλαίσιο του συνεργατισμού. Πήραν μαθήματα από άλλες αποτυχημένες προσπάθειες<sup>19</sup> δημιουργίας άλλων συνεταιριστικών οργανώσεων και προχώρησαν με αισιοδοξία θέλοντας να πετύχουν κάτι το διαφορετικό.

<sup>18</sup> Πολλοί ήταν υποστηρικτές του Όουεν, ο οποίος ιδιοκτήτης υφαντουργείου στην Αγγλία, προσπάθησε να βελτιώσει τις συνθήκες διαβίωσης των εργατών του ιδρύοντας συνεταιριστικά χωριά, εξασφαλίζοντας στέγη, εκπαίδευση και καλύτερες συνθήκες διαβίωσης για τους εργαζόμενους του. Ο Όουεν θεωρείται από τους προδρόμους του συνεργατισμού αν και το πείραμα του απέτυχε, κατάφερε όμως να δώσει μια νέα εναλλακτική σε μια περίοδο κοινωνικών αντιθέσεων (Παπαγεωργίου, 1997).

<sup>19</sup> Κύριες αιτίες αποτυχίας αντίστοιχων επιχειρημάτων αποτέλεσαν σύμφωνα με τον Παπαγεωργίου (1997) α. ο τρόπος διανομής των ετήσιων πλεονασμάτων που ήταν ανάλογη με το κεφάλαιο και β' η πώληση εμπορευμάτων με πίστωση, με αποτέλεσμα τα μέλη να οδηγούνται σε υπερδανεισμό και ο συνεταιρισμός να αδυνατεί να συνεχίσει το έργο του.



Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

Βασικό πρόβλημα των πρωτεργατών αυτού του εγχειρήματος (28 άτομα, στην πλειονότητα τους υφαντουργοί) ήταν η εύρεση ενός στοιχειώδους κεφαλαίου το οποίο τελικά εξασφάλισαν με πολύ δυσκολία. Τα μέλη κατέβαλαν ως εγγραφή το ποσό της μιας λίρας το οποίο κι αυτό εισπράχθηκε τμηματικά. Με το ποσό των 28 λιρών κι αφού είχε συσταθεί πλέον ο συνεταιρισμός και ορισθεί το καταστατικό του, νοικιάστηκε ένα κατάστημα και αγοράστηκαν οι πρώτες προμήθειες<sup>20</sup> για τη λειτουργία του εγχειρήματος στο τέλος του 1844.

Στο κατάστημα του συνεταιρισμού, «το κατάστημα των αδέκρων», όπως το ονόμαζαν αστεειευόμενοι οι άλλοι έμποροι και οι γείτονες, θα λειτουργούσε από ίδια μέλη εκ περιτροπής και θα διαθέτονταν προϊόντα μόνο μετρητοίς σε τιμές της αγοράς. Τα είδη που θα πωλούνταν στο κατάστημα θα φρόντιζαν να είναι καλής ποιότητας και η ζύγιση και μέτρησή τους ακριβής. Στην αρχή της λειτουργίας του καταστήματος απαιτήθηκε ισχυρή θέληση από τα μέλη και αφοσίωση στο σκοπό τους ώστε να μην εγκαταλείψουν την προσπάθεια.

Οι πρωτοπόροι της Ροτσντέιλ έθεσαν κάποιους κανόνες όπως α. την απαγόρευση αγορών με πίστωση, β. τη διανομή των πλεονασμάτων ανάλογα με τις συναλλαγές κάθε μέλους με το συνεταιρισμό ώστε να παροτρύνονται τα μέλη να αγοράζουν προϊόντα από το φορέα τους. Αρχικά ίδρυσαν κατάστημα για την πώληση ειδών πρώτης ανάγκης, κατασκεύαζαν σπίτια συνεργατικά για τα μέλη τους ώστε να βελτιωθούν οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες διαβίωσής τους, προχώρησαν στην κατασκευή ειδών δίνοντας τη δυνατότητα εργασίας στα μέλη τους και εξασφαλίζοντας ένα επιπλέον εισόδημα για όσους είχαν ήδη ένα μειωμένο μισθό, την αγορά ή εκμίσθωση αγροκτημάτων, στα οποία θα καλλιεργούνταν προϊόντα από τα άνεργα μέλη του συνεταιρισμού και θα διαθέτονταν στα μέλη μέσω του καταστήματος.

Ένα καθορισμένο ποσό από τα κέρδη θα χορηγούνταν για θέματα εκπαίδευσης των μελών. Δεν θα λαμβάνονταν υπόψη πολιτικές ή θρησκευτικές πεποιθήσεις όσων θέλουν να ενταχθούν στο συνεταιρισμό. Μια αιρετή διοίκηση και μια εκλεγμένη επιτροπή θα ασκούσε τη διαχείριση του συνεταιρισμού. Στη γενική συνέλευση του συνεταιρισμού θα παρουσιάζονταν οι ισολογισμοί και τα οικονομικά στοιχεία. Η βασική αρχή «ένα μέλος-μία ψήφος» θα καθόριζε το δημοκρατικό τρόπο εκλογής της διοίκησης ενώ θα εξασφαλιζόνταν ε παράλληλα θέματα ισότητας των δύο φύλλων.

Με βάση τους κανόνες που είχαν θεσπίσει και λειτουργώντας με πίστη για το όραμα μιας καλύτερης κοινωνικοοικονομικής καθημερινότητας οι σκαπανείς της Ροτσντέιλ κατόρθωσαν να αυξήσουν το αρχικό τους κεφάλαιο, να επεκτείνουν τις

---

<sup>20</sup> Σύμφωνα με τον Παπαγεωργίου (1997) τα πρώτα εμπορεύματα που αγόρασαν για το κατάστημα τους οι συνεταιριστές των Ροτσντέιλ ήταν έξι σακιά αλεύρι, βρώμη (ένα σακί), ζάχαρη, βούτυρο και κεριά.

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

εγκαταστάσεις τους, να προμηθευτούν και πωλούν περισσότερα εμπορεύματα, να προσλάβουν υπαλλήλους και να πετύχουν ιδανικές τιμές για τα μέλη τους. Μέχρι το 1865 είχαν κατορθώσει να ιδρύσουν δύο σχολεία, να λειτουργήσουν δικό τους αλευρόμυλο και υφαντουργείο. Μέχρι το 1867 είχαν κατασκευάσει πλέον το δικό τους μέγαρο που θα κάλυπτε τις ανάγκες του εγχειρήματος όπως καταστήματα, αίθουσες συνελεύσεων, βιβλιοθήκη και αναγνωστήριο. Δημιουργήθηκε ταμείο πρόνοιας για τα μέλη, τα οποία ήταν πλέον χιλιάδες και των οποίων η ζωή είχε σαφώς βελτιωθεί. Το όραμα των πρώτων σκαπανέων είχε υλοποιηθεί και αποτέλεσε φωτεινό παράδειγμα προς μίμηση σε όλο τον κόσμο.

## **2. 4 Ομοσπονδία Συνεταιρισμών του Μόντραγκον.**

Υπόδειγμα συνεταιριστικού μοντέλου αποτελεί η ομοσπονδία συνεταιρισμών Mondragon στην περιοχή των Βάσκων της Ισπανίας. Ο πάτερ Jose Maria Arizmendiarieta σε μια περιοχή όπου ακόμη δεν είχε συνέλθει από τον Ισπανικό Εμφύλιο, αναγνωρίζοντας την αναγκαιότητα επιμόρφωσης των φτωχών νέων της περιοχής, ίδρυσε το 1943 στην πόλη Mondragon (7.000 κατοίκων) μια τεχνική σχολή, η οποία προετοίμαζε εξειδικευμένο προσωπικό για τις τοπικές εταιρείες. Βασισμένος στην αλληλεγγύη και στη δύναμη της συμμετοχικότητας παράλληλα με την καθολική κοινωνική διδασκαλία που ασπάζονταν, επιλέγει τους πρώτους πέντε νέους αποφοίτους της σχολής και συστήνουν μαζί το 1955 τον πρώτο συνεταιρισμό. Ιδρύεται το πρώτο αυτοδιαχειριζόμενο εργοστάσιο της Mondragon που παρήγαγε εξαρτήματα φασόν για κουζίνες πετρελαίου. Ονομάζονταν Ulgor και αριθμούσε 24 εργαζομένους. Σύμφωνα με τις αρχές της Ροτσντέιλ, που είχαν προηγηθεί στην Αγγλία και είχαν αποτελέσει πηγή έμπνευσης και για τον υπόλοιπο κόσμο, η συμμετοχή στο συνεταιρισμό είναι ελεύθερη, στηρίζεται στην αρχή «ένα μέλος - μια ψήφος», εφαρμόζονται δημοκρατικές διαδικασίες, υπάρχει μέριμνα για την εκπαίδευση, την ισότητα και την κοινωνική πολιτική μεταξύ των εργαζομένων. Η Ulgor στάθηκε η αρχή για την εξέλιξη ενός συνεταιριστικού κολοσσού που με το πέρασμα των ετών επέφερε κέρδη δισεκατομμυρίων παράλληλα με τη βιώσιμη ανάπτυξη. Το 1959 ιδρύεται η Caja Laboral Popular, μια λαϊκή εργατική τράπεζα και η Social Welfare Body Lagun Aro, που έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη του εγχειρήματος. Οι δύο αυτοί οργανισμοί παρείχαν εκτός των χρηματοπιστωτικών εργασιών, τεχνικές συμβουλές για την ίδρυση, στελέχωση και λειτουργία άλλων συνεταιρισμών του ομίλου ενώ παράλληλα εγγυούνταν τις συντάξεις των εργαζομένων. Με τη δημιουργία συνεταιριστικών ενώσεων, όπως η Eroski (1969), που συμπεριελάμβανε αρχικά δέκα τοπικούς καταναλωτικούς συνεταιρισμούς, ο όμιλος κατακτά πρωτεύουσα θέση στο λιαν εμπόριο της Ισπανίας και αργότερα και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες όπως τη Γαλλία και τη Γερμανία. Παράλληλα ιδρύονται

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

Ερευνητικό Κέντρο (Ikerlan) το 1974 ενώ ενισχύεται η ενδοϋπηρεσιακή κατάρτιση του στελεχιακού προσωπικού με την ίδρυση της Otarola<sup>21</sup>.

Καθώς η ισπανική οικονομία ανέκαμψε σταδιακά και εισήλθε στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (1984) το εγχείρημα της Mondragon απέκτησε τεράστιες διαστάσεις. Έγινε αντιληπτό ότι ο συνεργατισμός, η διαρκής επιμόρφωση, η έρευνα επί του αντικειμένου μπορούν να επιφέρουν οικονομική άνοδο και θετικό κοινωνικό αντίκτυπο ιδίως σε περιοχές φτωχές και ξεχασμένες από τις κρατικές πολιτικές. Ο κύκλος εργασιών της Eroski τις πρώτες δεκαετίες του 21<sup>ου</sup> αι. ανέρχονταν σε δισεκατομμύρια καθώς διέθετε πλέον χιλιάδες σούπερ μάρκετ, υπεραγορές, πρατήρια καυσίμων, καταστήματα αθλητικών ειδών και αρωμάτων και οι εργαζόμενοι στον όμιλο ανέρχονταν σε δεκάδες χιλιάδες. Θέλοντας να κατακτήσει μια θέση στην παγκοσμιοποιημένη αγορά η Mondragon επέκτεινε τις δραστηριότητες της στο εξωτερικό (Αμερική, Ασία) ιδρύοντας εργοστάσια παραγωγής και επιχειρήσεις σε πολλές ξένες χώρες. Επενδύει στο χώρο των οικιακών συσκευών ιδρύοντας την εταιρεία Fagor αλλά και σε άλλους τομείς όπως την αυτοκινητοβιομηχανία θέλοντας να αντιμετωπίσει το διεθνή ανταγωνισμό.

Η οικονομική κρίση του 2008 δεν άφησε αλώβητο τον όμιλο Mondragon καθώς κάποιοι ιδιοκτήτες - μέλη συνεταιρισμών επιλέγουν να αποχωρήσουν από την μητρική εταιρεία. Παράλληλα η εταιρεία οικιακών συσκευών Fagor το 2013 καταθέτει αίτηση πτώχευσης καθώς δεν μπορεί να ανταπεξέλθει των δανειστικών της υποχρεώσεων και χιλιάδες εργαζόμενοι μένουν άνεργοι ή διοχετεύονται σε άλλες εταιρείες του Ομίλου.

Ο όμιλος Mondragon παρά τους κλυδωνισμούς που δέχεται με την πάροδο των χρόνων δεν παύει να αποτελεί παράδειγμα συνεταιριστικού επιχειρείν καθώς συνδυάζει τις συνεταιριστικές αρχές με την επιχειρηματικότητα προσαρμοσμένη στις σύγχρονες απαιτήσεις των καιρών. Ο κοινωνικός αντίκτυπος του εγχειρήματος παραμένει ισχυρός καθώς γίνονται οι απαραίτητες ενέργειες για διασφάλιση των ανέργων, για την ιατροφαρμακευτική κάλυψη των συνταξιούχων, για τη σύνδεση του επιχειρείν με την τοπική κοινωνία. Κάποιοι οικονομικοί αναλυτές έχουν επικροτήσει<sup>22</sup> την πολιτική που εφαρμόζει η Mondragon και άλλοι την έχουν καταδικάσει,<sup>23</sup> σίγουρα όμως αποτελεί ένα εγχείρημα εναλλακτικής οικονομίας που

<sup>21</sup> ([https://en.wikipedia.org/wiki/Mondragon\\_Corporation](https://en.wikipedia.org/wiki/Mondragon_Corporation) )

<sup>22</sup> Σύμφωνα με τον Richard Wolf,αμερικανό οικονομολόγο, η Mondragon διακρίνεται για την ευνοϊκή μισθοδοτική της πολιτική προς τους εργαζομένους της, για την ενίσχυση των εργαζομένων σχετικά με τη λήψη αποφάσεων, για πολιτική ισότητας μεταξύ των δύο φύλλων και την ανέφερε ως μοντέλο εναλλακτικής οικονομίας έναντι του καπιταλιστικού μοντέλου ( [http://en.wikipedia.org/wiki/Mondragon\\_Cooperation](http://en.wikipedia.org/wiki/Mondragon_Cooperation)).

<sup>23</sup> Ο Noam Chomsky το 2012 ανέφερε ότι παρόλο που ο όμιλος Mondragon προσφέρει μια εναλλακτική στο καπιταλιστικό σύστημα δεν παύει να είναι ενσωματωμένη σε αυτό. Αν και οι εργαζόμενοι στην Mondragon είναι παράλληλα και ιδιοκτήτες δεν παύουν να εκμεταλλεύονται άλλους

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

ζωντάνεψε και έδωσε ελπίδα στους κατοίκους της περιοχής των Βάσκων όταν η πολιτεία είχε αδιαφορήσει γι αυτούς. Αποτελεί πηγή έμπνευσης και επιστημονικής μελέτης ακόμη και σήμερα <sup>24</sup>. Βάσει τελευταίων στοιχείων «οι συνεταιρισμοί της Ευρώπης (Cooperatives Europe) εκπροσωπούν 123 εκατομμύρια μέλη, 5.400.000 εργαζόμενους σε 160.000 επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν αναπτύξει δραστηριότητες βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης, καινοτομίας, κοινωνικής δικτύωσης και συνοχής σε όλη την ευρωπαϊκή ήπειρο, καλλιεργώντας τη δημιουργικότητα που επιτρέπει στα άτομα να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν λύσεις με ένα συλλογικό τρόπο» <sup>25</sup>.

## Γ . ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### **Χίος, μαστίχα, Συνεταιρισμοί Μαστιχοπαραγωγών και Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου.**

#### **3.1 Χίος – ένα δισύλλαβο που ταξιδεύει στο Αιγαίο.**

Η μυθολογία αναφέρει ότι πρώτος οικιστής της νήσου Χίου υπήρξε ο Οινοπίων, γιος του θεού Διονύσου και της Αριάδνης κόρης του βασιλιά Μίνωα της Κρήτης. Από

---

εργαζόμενους πχ στη Νότια Αμερική και οι επιχειρηματικές δραστηριότητες του ομίλου να είναι επιβλαβείς για την κοινωνία και το περιβάλλον ([http://en.wikipedia.org/wiki/Mondragon\\_Cooperation](http://en.wikipedia.org/wiki/Mondragon_Cooperation)).

<sup>24</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Mondragon\\_Corporation](https://en.wikipedia.org/wiki/Mondragon_Corporation) .

<sup>25</sup> [www.diktio-kapa.dos.gr](http://www.diktio-kapa.dos.gr).

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

την κόρη του Οινοπίωνα, Χιόνη, προήλθε κατά το μύθο, το όνομα Χίος. Ο Οινοπίωνας έφθασε στο νησί μαζί με Κρήτες μεταφέροντας τον μινωικό πολιτισμό και την αγάπη του για την καλλιέργεια της αμπέλου και του εμπορίου. Εκτός από τη Χιόνη, την πατρότητα της Χίου διεκδικεί και άλλο μυθικό πρόσωπο, ο Χίος, γιος του Ωκεανού ή του Ποσειδώνα, που ονομάστηκε έτσι επειδή κατά τη γέννησή του έπεσε πολύ χιόνι. Κατά τον ιστορικό - γεωγράφο Ισίδωρο, οι Σύροι αποκαλούσαν Χίο τη μαστίχα. Ο γεωγράφος Όλφερτ Ντάπερ (1635-1689) λέει ότι Chia σημαίνει όφισ στη συριακή γλώσσα, εξ ου και το άλλο όνομα της Χίου *Οφιούσα*, το οποίο δόθηκε λόγω των πολλών φιδιών που είχε. Άλλο όνομα της Χίου ήταν *Πιτυούσα*, μάλλον λόγω των πολλών πεύκων που υπήρχαν, ιδιαίτερα στο βόρειο τμήμα της. Άλλο όνομά της ήταν *Αριούσα* από το δέντρο «αριών», το οποίο είναι ένα είδος δρυός – πρίνου. Τα άρια (δρυς) κάλυπταν ένα μεγάλο μέρος της βορειοδυτικής Χίου. Άλλα ονόματα ήταν *Αιθάλη* (αναφέρει ο έφορος Πλίνιος) και *Αρέθουσα*, αναφέρουν ο Ιταλός Ruberto Valentino και ο Ιερώνυμος. Παλαιότεροι κάτοικοι αναφέρονται οι Πελασγοί, οι Κάρες, οι Λέλεγες, οι Άβαντες από την Εύβοια και οι Ίωνες<sup>26</sup>.

Η γεωφυσική της θέση την καθιέρωσε ως εξαιρετικό εμπορικό κέντρο και η ευφορία της γης την καθιστούσε γνωστή από την αρχαιότητα για τα περίφημα προϊόντα της. Ο Αριούσιος οίνος, η μαστίχα αλλά και τα υπόλοιπα γεωργικά της προϊόντα (πχ το χιώτικο μανταρίνι) έφθαναν στις αγορές της Ευρώπης (Μασσαλία, Νίκαια) αλλά και στις αγορές της Μαύρης Θάλασσας (Οδησσός). Η Χίος ήταν πάντα οικονομικά αυτάρκης, κοινωνικά αναπτυγμένη και πολιτικά δημοκρατική.<sup>27</sup> Ήταν από τις πρώτες πόλεις οι οποίες απέκτησαν ένα πολιτικό σύστημα το οποίο συνέβαλλε στην ανάπτυξη της κοινωνίας και γι αυτό η δραστηριότητα των Χίων βοήθησε σημαντικά στην περαιτέρω διαμόρφωση της οικονομικής ζωής του ευρύτερου ελλαδικού χώρου. Ήταν από τις πρώτες πόλεις που προχώρησαν στη χρήση νομίσματος για τις συναλλαγές και γι αυτό, σύμφωνα και με τις αρχαιολογικές καταγραφές, αποτέλεσε από πολύ νωρίς κέντρο συναλλάγματος. Η εύρεση χιακών αγγείων στη Μαύρη θάλασσα, στην Αίγυπτο, στη Μασσαλία δείχνουν το εύρος, τη σημαντικότητα και την αποτελεσματικότητα της χιακής οικονομικής δραστηριότητας. Για τους λόγους αυτούς ο Ολλανδός περιηγητής Κορνέλις ντε Μπρόιν (Cornelis de Bruyn) μετά από μια περιήγησή του στο νησί την αποκάλεσε «παράδεισο της Ελλάδας» (Εγκυκλοπαίδεια Πάπυρος Λαρούς Μπριτάνικα τόμος 61,138).

### 3.2 Μαστίχα – καλλιέργεια - μαστιχοκαλλιεργητές - Μαστιχοχώρια - συμβολή στην ανάπτυξη του νησιού.

<sup>26</sup> <https://el.wikipedia.org/wiki/Χίος> .

<sup>27</sup> Σε μια επιγραφή που βρέθηκε στο χωριό Θολοποτάμι (πρώτο ήμισυ του 6<sup>ου</sup> πΧ αι.) περιέχει δημοκρατικές διατάξεις κατά την ίδια περίοδο όπου ο Σόλων επιχειρούσε στην Αθήνα την πρώτη δημοκρατική μεταρρύθμιση (Πάπυρος, Λαρούς Μπριτάνικα, τόμος 61<sup>ος</sup>, σελ.139)

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

Το δέντρο που πληγώνουμε.

Είναι αξιοπρόσεκτο ότι μόνο στο νότιο τμήμα του νησιού, στα Μαστιχοχώρια<sup>28</sup>, καλλιεργείται ο σκίνος, ένα μεσογειακό φυτό ανθεκτικό με λίγες απαιτήσεις. Ένας θάμνος ύψους 2-3 μέτρων αειθαλής που μπορεί να ζήσει πάνω από 100 χρόνια. Η μοναδικότητα αυτή οφείλεται πρωτίστως στα εδαφολογικά και περιβαλλοντικά στοιχεία της περιοχής καθώς και στην μακρά παράδοση του τρόπου καλλιέργειας της. Το μικροκλίμα της περιοχής, ο ευγονισμός του δένδρου και η καλή διαχείριση ακόμη και από τους αρχαίους Χίους οδήγησαν στη συστηματοποίηση, τυποποίηση της παραγωγής και στην επιβολή της στην αγορά.

Η ρητινώδης έκκριση του μαστιχόδενδρου (*Pistacia Lentiscus* var *Chia*) ονομάζεται μαστίχα. Ο μαστιχοπαραγωγός τη θερινή περίοδο «κεντά» με ένα αιχμηρό εργαλείο το σκίνο και αυτός «δακρύζει» και χαρίζει το πολύτιμο δάκρυ του, τη μαστίχα. Στην αρχή έχει τη μορφή ενός κολλώδους διαυγούς υγρού και με την πάροδο του χρόνου σταθεροποιείται και αποκτά κρυσταλλική μορφή. Συλλέγεται τους φθινοπωρινούς μήνες και αφού περάσει τη διαδικασία του καθαρίσματος από τους παραγωγούς παραδίδεται στην Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου (Ε.Μ.Χ) για την περαιτέρω επεξεργασία της. Το μοναδικό αυτό προϊόν περιέχει μοναδικές αρωματικές ουσίες και θεραπευτικά συστατικά. Ρητίνες μπορούμε να συναντήσουμε και σε άλλα σημεία της Μεσογείου,<sup>29</sup> της Αφρικής<sup>30</sup> και της Ασίας<sup>31</sup> όμως δεν συγκρίνονται με τη χιώτικη μαστίχα, η οποία ποιοτικά είναι πολύ ανώτερη. Οι διάφορες αυτές ρητίνες πωλούνται στα παζάρια της Ασίας σε χύμα μορφή και μόνο η χιώτικη μαστίχα πωλείται συσκευασμένη και κατέχει προνομιακή θέση στην αγορά των χωρών αυτών.

Η μαστίχα κατείχε από τότε σημαντική θέση στην ανάδειξη του νησιού. Χρησιμοποιούνταν από την αρχαιότητα για τις θεραπευτικές της ιδιότητες. Θεωρείται ως η πρώτη φυσική τσίχλα του αρχαίου κόσμου τόσο για το ιδιαίτερο άρωμα της όσο και για την υγιεινή του στόματος.

Κατά τη Νεώτερη Ιστορία Βενετοί και Γενουάτες είχαν εγκατασταθεί στο νησί και ασκούσαν αποκλειστικά το εμπόριο. Το 1261 μετά την ανάκτηση της Κωνσταντινούπολης από τους Βυζαντινούς, ο Μιχαήλ Θ΄ Παλαιολόγος, σε αντάλλαγμα της υποστήριξής τους, τους παραχώρησε προνόμια, τους δώρισε κτήματα καθώς και τη δυνατότητα να ιδρύσουν εμπορικό σταθμό. Οι Γενουάτες

---

<sup>28</sup> Υπάρχει μια νοητή γραμμή η οποία ενώνει τα χωριά Λιθί, Άγ. Γεώργιος Συκούσης, Θυμιανά η οποία οριοθετεί τα Μαστιχοχώρια. Σύμφωνα με το γλωσσολόγο Pernot αυτή η γραμμή ονομάστηκε «φυσικό και μυστηριώδες όριο» ([www.gummastic.gr](http://www.gummastic.gr)).

<sup>29</sup> Στην Κύπρο συναντάται η παφίτικη πίσσα, η οποία προέρχεται από το δέντρο της τρεμιθιάς ([www.gummastic.gr](http://www.gummastic.gr)).

<sup>30</sup> Στην Υεμένη συναντάμε ένα είδος μαστίχας, όπως την κόλλα στα δένδρα της αμυγδαλιάς, που την ονομάζουν Yemen gum ([www.gummastic.gr](http://www.gummastic.gr)).

<sup>31</sup> Στην Τουρκία επίσης έχουν γίνει επανειλημμένες προσπάθειες καλλιέργειας της μαστίχας ιδιαίτερα στα παράλια (Τσεσμέ) με αναμφίβολα αποτελέσματα ([www.gummastic.gr](http://www.gummastic.gr)).

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

επικράτησαν στο νησί και όταν εντάθηκαν οι τουρκικές πειρατικές επιδρομές ο βυζαντινός αυτοκράτορας Ανδρόνικος Παλαιολόγος το 1304 ανέθεσε στο Γενουάτη διοικητή της Φώκαιας Μπενετέτο Τζακαρία τη φρούρηση του νησιού για δέκα χρόνια με τον όρο να κυματίζει η βυζαντινή σημαία στο φρούριο της Χίου και να παρέχονται Γενουάτες στρατιώτες στον αυτοκρατορικό στόλο. Οι Γενουάτες παρέμειναν στο νησί πάνω από δυο αιώνες (1346-1566) μέχρι την κατάληψη του νησιού από τους Τούρκους (1566). Τους δύο αυτούς αιώνες η Χίος διοικήθηκε από την οικογένεια Τζουστινιάνι (Giustiniani ή Ιουστινιάνι). Η κυριαρχία των Γενουατών ήταν καθοριστική για το νησί. Οι Γενουάτες είχαν στρέψει το ενδιαφέρον τους κυρίως στην εμπορική ανάπτυξη του νησιού. Είχαν υπό τον αποκλειστικό τους έλεγχο το εμπόριο της μαστίχας, του αλατιού, του κρασιού και των υφασμάτων. Αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα της μαστίχας και την υψηλή της αξία θέλησαν να την προστατέψουν από τις επιδρομές των πειρατών και των λαθρεμπόρων. Προχώρησαν έτσι στην καταμέτρηση, στην «κρατικοποίηση» των σκίνων και στην ανάπτυξη 22 καινούριων οικισμών, των Μαστιχοχωριών, αθέατων από τη θάλασσα, περικλειστων χωριών με φρουριακή<sup>32</sup> μορφή. Οι Γενουάτες έτσι έλεγχαν τους χωρικούς και την καλλιέργεια της μαστίχας παρέχοντας παράλληλα ασφάλεια από τις επιδρομές των πειρατών. Συγχρόνως είχαν ιδρύσει (1347) την εμπορική μετοχική εταιρεία «Μαόνα», η οποία εμπορεύονταν αποκλειστικά τη μαστίχα και εισέπρατταν τους φόρους<sup>33</sup>.

Αυτή η ανάπτυξη της καλλιέργειας συνεχίστηκε και επί τουρκοκρατίας. Σύμφωνα με τον Ιεραπετρίτη (2009) με την κατάληψη του νησιού από τους Οθωμανούς (1566) συνεχίστηκε η διατήρηση της μονοπωλιακής εκμετάλλευσης της μαστίχας από τον κατακτητή ενώ παράλληλα παραχωρήθηκαν ειδικά προνόμια στους κατοίκους μαστιχοπαραγωγούς. Η Οθωμανική Αυτοκρατορία είχε εκδώσει τους «ακτιναμέδες», τους προνομιακούς ορισμούς (1567 και 1578), οι οποίοι επέτρεπαν στους Χιώτες να συνεχίσουν την εμπορική και πνευματική<sup>34</sup> δραστηριότητα που είχαν αναπτύξει επί γενουατικής κυριαρχίας.

<sup>32</sup> Τα χωριά αυτά χτίστηκαν από Λατίνους αρχιτέκτονες σύμφωνα με τα γενοβέζικα πρότυπα. Ένας ορθογώνιος πύργος υψώνονταν στο κέντρο του χωριού ενώ τριγύρω τα σπίτια ακουμπούσαν το ένα δίπλα στο άλλο σχηματίζοντας την περίμετρο του χωριού δημιουργώντας ένα τείχος στις γωνίες του οποίου βρίσκονταν πύργοι με πολεμίστρες. Το χωριό έκλεινε με βαριές σιδερένιες πόρτες και λειτουργούσε ως φρούριο όταν από τις βίγλες του νησιού δινόταν το μήνυμα ότι πειρατικά καράβια πλησίαζαν το νησί. Διατηρητέα μέχρι σήμερα είναι τα χωριά Μεστά, Ολύμποι, Βέσσα Καλαμωτή, Ελάτα. ([www.gummastic.gr](http://www.gummastic.gr)).

<sup>33</sup> [www.gummastic.gr](http://www.gummastic.gr)

<sup>34</sup> Σύμφωνα με τον Γάλλο περιηγητή Ιωάννη Σενώ (Chesneau) το 1546 οι πρόκριτοι του νησιού σχεδίαζαν να ιδρύσουν Πανεπιστήμιο. Σπουδαίοι λόγιοι όπως ο Μιχαήλ Σοφιανός, ο Νεόφυτος Βάμβας, ο Νεόφυτος Κανσοκαλυβίτης, ο Λέων Αλάτιος και άλλοι δίδαξαν στο νησί. Στη Χίο τον 18<sup>ο</sup> υπήρχαν νοσοκομείο, άσυλο για άσυλο για φτωχούς και αναπήρους όπως λεπροκομείο και βρεφοκομείο (εγκυκλοπαίδεια Πάπυρος, Λαρούς, Μπριτάνικα).

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

Τα είκοσι ένα Μαστιχοχώρια<sup>35</sup> βρίσκονταν στην ιδιοκτησία της Βαλιδέ Σουλτάνας ενώ η διοίκησή τους είχε ανατεθεί στον Αγά της μαστίχας στον Σακίζ Εμίνη,<sup>36</sup> οποίος παράλληλα ήταν ο εκμισθωτής του φόρου της μαστίχας. Συγκεκριμένα οι μαστιχοπαραγωγοί είχαν απαλλαγεί από όλους τους υπόλοιπους φόρους πέραν της καταβολής 20.020 οκάδων μαστίχας την οποία παρέδιδαν σε 303 κιβώτια,<sup>37</sup> ως ειδικό φόρο μαστίχας. Αργότερα τους επεβλήθη ο κεφαλικός φόρος και το 1719 επίσης επιβαρύνθηκαν όλοι οι Χιώτες με τον φόρο ισπεντζέ (πεμπτημορίου).<sup>38</sup> Μέχρι το 1841 αυτοί οι τρεις φόροι ήταν οι επίσημες υποχρεώσεις των μαστιχοχωριτών προς το Οθωμανικό Κράτος.

Το 1711 ο Σουηδός περιηγητής Γουλιέλμος – Αντώνιος Ολιβιέ παρατηρούσε ότι « στο νησί δεν βλέπεις ούτε μια σπιθαμή γης ακαλλιέργητη» (Πάπυρος, Λαρούς, Μπριτάνικα). Η ακμή της παραγωγής συνεχίστηκε μέχρι τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα.

Μετά την καταστροφή του νησιού το 1822 οι Οθωμανοί κατέβαλαν προσπάθεια επαναπατρισμού των προσφύγων μαστιχοχωριτών, με σκοπό να συνεχιστεί η καλλιέργεια και η συλλογή της πολύτιμης μαστίχας. Παραχώρησαν και πάλι προνόμια και ευνοϊκούς όρους για την ανάπτυξη της περιοχής συστήνοντας πλέον τον Δήμο Μαστιχοχωριών το 1832.

### **3.3 Συνεταιρισμοί μαστιχοπαραγωγών - Η ίδρυση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.**

Η ανάπτυξη αυτή ανακόπηκε με το ξέσπασμα του Α΄ Παγκόσμιου Πολέμου. Με τη λήξη του Μεγάλου Πολέμου οι μαστιχοπαραγωγοί προσπαθούσαν να επαναφέρουν την καλλιέργεια της μαστίχας σε επιθυμητά αποτελέσματα και το πέτυχαν. Όμως επειδή οι αγορές δεν μπορούσαν να απορροφήσουν τις παραγόμενες ποσότητες, η Πολιτεία έθεσε κάποια μέτρα περιορισμού της παραγωγής. Με τον αναγκαστικό νόμο 4381/29 έθεσε περιορισμό στο «κέντος» των σχινοδέντρων και τη συλλογή της μαστίχας δηλαδή ήταν επιτρεπτή η καλλιέργεια μόνο για ένα τρίμηνο από 15 Ιουλίου έως και 15 Οκτωβρίου κάθε έτους. Η δε φύτευση των μαστιχοδένδρων

<sup>35</sup> Η περιοχή των Μαστιχοχωριών περιελάμβανε τα χωριά : Αρμόλια, Πυργί, Μεστά, Φλάτσια, Καλαμωτή, Καλλιμασιά, Μέσα Διδύμα, Έξω Διδύμα, Καταράκτη, Κοινή, Μυρμήγκι, Πατρικά, Βέσσα, Ελάτα, Νένητα, Παγίδα, Θολοποταμίου, Λιθιού και Ολύμπων (Ιεραπετρίτης, 2002).

<sup>36</sup> Σύμφωνα με το Αυτοκρατορικό Φιρμάνι του Οσμάν Γ΄(1755) είχε την «απόλυτον υπ αυτών εξουσίαν, ουδενός άλλου δικαιούμενου να επεμβαίνει εις τα έργα αυτού» (Ιεραπετρίτης, 2009)

<sup>37</sup> Ο εκάστοτε εκμισθωτής του φόρου της μαστίχας τηρούσε αρχεία με τα δένδρα που καλλιεργούσε κάθε μαστιχοκαλλιεργητής σε κάθε χωριό. Όταν γινόταν το μάζεμα της μαστίχας μετέφεραν τα ειδικά κοφίνια στα οποία είχαν συγκεντρώσει το προϊόν στην Καλλιμασιά απ' όπου με μουσικές και γκάνιτες συνόδευαν τη σοδειά στη Χώρα (Ιεραπετρίτης, 2009).

<sup>38</sup> Ο φόρος αυτός επεβλήθη σύμφωνα με το φιρμάνι του Σουλτάνου Αχμέτ του Γ΄ που αφορούσε την απογραφή των κατοίκων (Ιεραπετρίτης, 2009).



Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

πραγματοποιούνταν με απόφαση του Νομάρχη. Τα μέτρα αυτά βρίσκουν αντίθετους τους μαστιχοπαραγωγούς με αποτέλεσμα να υπάρξουν αντιδράσεις στα χωριά. Με το νόμο αυτό εκδηλώνεται για πρώτη φορά κάποιο ενδιαφέρον εκ μέρους της κεντρικής διοίκησης για τη μαστίχα. Παρόλα αυτά τα μέτρα η κατάσταση δεν βελτιώθηκε και οι παραγωγοί βρέθηκαν σε απόγνωση<sup>39</sup>.

Σύμφωνα με το Τσούχλη (2022:174) οι μαστιχοπαραγωγοί αρχίζουν να οργανώνονται και να πραγματοποιούν συγκεντρώσεις στα χωριά για «την κρίση του προϊόντος» με σκοπό την αυτοοργάνωση σε συνεταιρισμούς. Οι σημαντικότερες συνελεύσεις των παραγωγών ξεκινούν το 1915 και ολοκληρώνονται το 1935 με κύριο θέμα τη λήψη μέτρων για τη μαστίχα (Τσούχλης, 2022:186). Και τα καταφέρνουν ιδρύοντας τους πρώτους συνεταιρισμούς στα είκοσι ένα Μαστιχοχώρια της νότιας Χίου.

Ο Καλλιμασιώτης γιατρός Γεώργιος Σταγκούλης (1901– 1978) ήταν αυτός ο οποίος κατάφερε να πείσει τους μαστιχοπαραγωγούς να συνεργαστούν και να λειτουργήσουν με σύμπνοια και όραμα και να συστήσουν το 1938 την Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου, τον αναγκαστικό συνεταιρισμό. Έγινε αντιληπτό ότι η υποχρεωτική ένταξη των μαστιχοπαραγωγών στην Ένωση θα τους προφύλασσε από τους εμπόρους, τους πράτες και τον αθέμιτο ανταγωνισμό. Κατάφερε έτσι να φτιάξει σύγχρονες για την εποχή κτιριακές εγκαταστάσεις και να περάσει η μαστίχα από την παραγωγή στην μεταποίηση αν και δέχθηκε μια πολεμική από πολλούς είτε λόγω άγνοιας είτε λόγω πολιτικών και κοινωνικών καταστάσεων. Η Ελλάδα περνούσε δύσκολες ώρες εκείνη την περίοδο, ένα Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, μια εμφύλια σύρραξη και ήταν μια Ελλάδα κατεστραμμένη. Κι όμως με τη διορατικότητα, τη θέρμη και το ήθος του ο Σταγκούλης, μόλις την επόμενη χρονιά από την ίδρυση της ΕΜΧ, διπλασίασε την τιμή της μαστίχας<sup>40</sup>.

Επί σαράντα χρόνια ηγήθηκε του Συνεταιρισμού άλλοτε σαν πρόεδρος και άλλοτε σαν εργάτης. «Δεν θα αφήσω τους λύκους να φυλάνε τα πρόβατα» επαναλάμβανε ο Γεώργιος Σταγκούλης, ο πρώτος πρόεδρος της Ε.Μ.Χ<sup>41</sup>. Πίστευε ακράδαντα ότι «η τσίχλα θα αποτελέσει στο μέλλον την ασφαλιστική δικλείδα της Ενώσεως» και η ιστορία τον δικαίωσε<sup>42</sup>.

Αντιλαμβανόμενη η Πολιτεία το αγωνιστικό πνεύμα των μαστιχοπαραγωγών προχωρεί στη ψήφιση του ν. 1390/1938 με τον οποίο δίνει το δικαίωμα για τη σύσταση είκοσι συνεταιρισμών μέλη των οποίων ήταν υποχρεωτικά όλοι οι

---

<sup>39</sup> [www.gummastic.gr](http://www.gummastic.gr)

<sup>40</sup> [www.gumastic.gr](http://www.gumastic.gr)

<sup>41</sup> <https://diafaneia.eu/γιώργος-σταγκούλης-δεν-θα-αφήσω-τους/>

<sup>42</sup> (<https://www.alithia.gr/politiki/i-enosi-timise-ton-proto-proedro-kai-idryti-tis-giorgi-stagkoyli>) .

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

μαστιχοπαραγωγοί. Με τον ίδιο νόμο δίνεται η δυνατότητα σύστασης της Ένωσης των είκοσι συνεταιρισμών με την επωνυμία «Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου». Συγκεκριμένα η Ένωση είχε ως σκοπό «την προστασία της Χιώτικης μαστίχας μέσω της συστηματοποίησης της παραγωγής, συλλογής, συσκευασίας και διανομής του προϊόντος» (αναγκαστικός ν.1390/1938)<sup>43</sup>. Υπό αυτές τις συνθήκες ο κάθε παραγωγός ήταν υποχρεωμένος να παραδώσει ολόκληρη την ποσότητα της παραγωγής του στον τοπικό συνεταιρισμό, στον οποίο ήταν μέλος και στη συνέχεια οι ποσότητες αυτές προωθούνταν στην Ένωση, η οποία ήταν αρμόδια για την επεξεργασία και την προώθησή τους στην αγορά.

Σύμφωνα με τον Τσούχλη (2022) «η ίδρυση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα γεγονότα του 20<sup>ου</sup> αι. για τις αγροτικές κοινότητες της Νότιας Χίου, με προεκτάσεις που αφορούν την κρατική παρέμβαση για την ανάπτυξη της αγροτικής οικονομίας του νησιού, αλλά επίσης σκιαγραφούν τις αντιλήψεις των παραγωγών για το συνεργατισμό και την παρέμβαση μιας μικρής ομάδας μορφωμένων αστών με καταγωγή από τα Μαστιχοχώρια οι οποίοι οδηγούν τις εξελίξεις και αναλαμβάνουν αργότερα τη διοίκηση του οργανισμού».

Η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου λειτούργησε ένα χρόνο αργότερα το Φεβρουάριο του 1939, αφού εγκρίθηκαν τα καταστατικά των Συνεταιρισμών και της Ένωσης. Η οργανωτική επιτροπή των Μαστιχοπαραγωγών Χίου οδηγεί την Ένωση στο πρώτο συνέδριο όπου εκλέγεται το πρώτο Διοικητικό Συμβούλιο καθώς και το εποπτικό συμβούλιο το οποίο αποτελούσαν οι : Σταγκούλης, Γαλάτουλας, Πυργάρης, Αμύγδαλος, Σαρρής, Τριαντάφυλλος, Βελής, Βαρκάρης Σαλιάρης (Ελευθερία,φ.1521,25/11/1938). Εξετάζοντας την ταξική προέλευση του πρώτου Δ.Σ της Ένωσης διαπιστώνουμε ότι αποτελείται από μορφωμένους αστούς, που κατάγονταν από τα Νοτιόχωρα και υποστήριζαν ένθερμα τον Αναγκαστικό Νόμο.

Οι πρώτες προσπάθειες της Ένωσης στοχεύουν στην εξασφάλιση της υλικοτεχνικής υποδομής και στην πρόσληψη μικρού αριθμού υπαλλήλων. Για τα πρώτα λειτουργικά έξοδα παίρνονται δάνεια από την Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος, που είχε ανοίξει υποκατάστημα στη Χίο λίγα χρόνια πριν.

Η συνεταιριστική αντίληψη και συνείδηση των παραγωγών ήταν υποτυπώδης την πρώτη αυτή περίοδο γι αυτό και οι εκφραστές των «καθεστωτικών» αντιλήψεων θεωρούσαν ότι η Ένωση δεν θα είχε τη δυνατότητα να λειτουργήσει και να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της είτε έναντι των παραγωγών είτε έναντι των αγορών. Οι έμποροι αντέδρασαν στην ίδρυση της Ε.Μ.Χ προκαλώντας κοινωνική

<sup>43</sup> Ο σχετικός Νόμος έχει ως εξής: «Προς τον σκοπόν της προστασίας της μαστίχης Χίου δια της συστηματοποιήσεως της παραγωγής, της συγκεντρώσεως, της συσκευασίας, της επεξεργασίας και της από κοινού διαθέσεως αυτής επιβάλλεται δια του παρόντος η αναγκαστική συνεταιριστική οργάνωσις πάντων των μαστιχοπαραγωγών Χίου» (ν. 1390/1938).

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

αναταραχή στο νησί. Παρά τη ψήφιση του Αναγκαστικού Νόμου συνέχισαν οι πράτες και οι μεταπράτες να εμπορεύονται μεγάλες ποσότητες μαστίχας. Αυτοί συλλαμβάνονται και παραπέμπονται σε δίκες πληρώνοντας πρόστιμα ή υποβάλλονται σε άλλες ποινές όπως κατασχέσεις (Τσούχλης, 2022).

Από τα πρώτα χρόνια της ίδρυσης της Ένωσης, η τιμή της μαστίχας τριπλασιάστηκε και το προϊόν έφτανε ως τις αγορές του Ιράκ, της Αιγύπτου, της Συρίας, της Ινδίας, αγορές που ως σήμερα διατηρούνται ως αγορές και χαρακτηρίζονται ως παραδοσιακές.

Ο Β΄ Παγκόσμιος πόλεμος ανέστειλε το έργο της Ένωσης πριν καλά –καλά ξεκινήσει. Οι μαστιχοπαραγωγοί βέβαια συνέχισαν την καλλιέργεια των δένδρων και με τη λήξη του πολέμου αυτές οι ποσότητες μαστίχας συγκεντρώθηκαν και τουλάχιστον οι γεωργοί ενισχύθηκαν οικονομικά σε μια περίοδο μεγάλης ένδειας και οικονομικής δυσπραγίας. Μεγάλη προσπάθεια καταβλήθηκε από την Ένωση τα μετά κατοχικά χρόνια καθώς η παραγωγή έμενε στις αποθήκες, αφού οι διεθνείς αγορές δεν μπορούσαν να απορροφήσουν ακόμη μεγάλες ποσότητες. Αυτό έγινε εφικτό μόλις το 1958 όταν η παραγωγή έφθασε το επίπεδο της κατανάλωσης. Ο επόμενος στόχος τέθηκε για την αύξηση της τιμής του προϊόντος ώστε να βελτιωθεί και το εισόδημα των παραγωγών. Κατά την επόμενη πενταετία όντως οι πωλήσεις της μαστίχας αυξήθηκαν από 183 τόνους το 1958 σε 241 το 1962 και το εισόδημα των παραγωγών διπλασιάστηκε από 12.000 δραχμές το 1958 σε 21.000 δραχμές το 1962. Επίσης και σε επίπεδο εκκαθαρίσεων υπήρξε μια σημαντική αύξηση επιπέδου 18,3%. (Τσούχλης, 2022).

Η Ένωση κατάφερε να αναπτύξει σημαντικά την προώθηση της μαστίχας τα επόμενα έτη με αποτέλεσμα να μην αρκεί η ετήσια παραγωγή. Για το λόγο αυτό η Πολιτεία ενέκρινε την επιμήκυνση της περιόδου καλλιέργειας του προϊόντος κατά δύο μήνες, συνολικά δηλαδή πέντε μήνες. Παράλληλα με την πρόοδο στη συστηματοποίηση της καλλιέργειας, στη διεύρυνση των αγορών πέραν των ασιατικών παραδοσιακών αγορών, υπήρξε μια μεγάλη προσπάθεια για τη βιομηχανική της επεξεργασία. Άρχισε από τη δεκαετία του '50 η παρασκευή του μαστιχέλαιου στις εγκαταστάσεις της Ένωσης μέσω της απόσταξης δια υδρατμών.

Την ίδια δεκαετία (1957) λειτούργησε και το πρώτο εργοστάσιο τσίχλας με μηχανήματα που κάλυπταν όλα τα στάδια παραγωγής.<sup>44</sup> Το έτος ίδρυσης του εργοστασίου ξεκίνησε η επεξεργασία 8.000 κιλών μαστίχας ενώ το 1985 που ιδρύεται το σύγχρονο εργοστάσιο ανέρχεται στην επεξεργασία πλέον των 192.000 κιλών. Η τσίχλα ΕΛΜΑ classic απέσπασε το 2011 το βραβείο ανώτερης γεύσης από το έγκυρο

<sup>44</sup> Η βιομηχανική διαδικασία για την παραγωγή της τσίχλας κάλυπτε τα στάδια όπως : ανάμειξη, πολτοποίηση, κατασκευή του πυρήνα της τσίχλας , την κουφετοποίηση, τη συσκευασία με υλικά που κατασκευάζονταν στο τυπογραφείο της Ένωσης ([www.gummastic.gr](http://www.gummastic.gr)) .

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

International Taste Quality Institute (ITQI), αναγνωρίζοντας την ποιοτική ανωτερότητα του προϊόντος<sup>45</sup>.

Στο πλαίσιο της αύξησης του βιοτικού επιπέδου των παραγωγών η Ε.Μ.Χ προέβη και σε άλλες πρωτοβουλίες όπως :

- τη συγκέντρωση και διάθεση άλλων αγροτικών προϊόντων που καλλιεργούσαν οι παραγωγοί όπως γλυκάνισο, σύκα, χαρούπια, ελαιόλαδο
- βοηθούσε στην ενίσχυση της καλλιέργειας ελιάς
- σε συνεργασία με τη Δ/ση Γεωργίας Χίου προωθούσε προγράμματα για τη βελτίωση της εκτροφής των χιακών προβάτων και των αγελάδων της φυλής Τζέρσεϋ
- προμήθευε τους καλλιεργητές με εργαλεία, λιπάσματα, γεωργικά εφόδια, σπόρους σε καλύτερες τιμές.
- ίδρυσε ελαιουργεία στα Μαστιχοχώρια, αλευρόμυλους και πυρηνελουργείο και γεωτρήσεις νερού.
- δημιούργησε πρακτορείο αγροτικών ασφαλίσεων<sup>46</sup>
- χρηματοδοτούσε τους πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς ώστε να μπορέσουν να αποκτήσουν εγκαταστάσεις όπως γραφεία, αποθήκες, αίθουσες για κοινωνικές εκδηλώσεις
- εφάρμοσε σύστημα δανειοδότησης των μελών απλουστεύοντας τις διαδικασίες συναλλαγών, εκφράζοντας έμπρακτα πλέον το συνεταιριστικό ιδεώδες.

Σύμφωνα με το σημερινό πρόεδρο της Ένωσης κ. Γεώργιο Τούμπο, η παραγωγή της μαστίχας τα τελευταία 30 χρόνια ήταν από 90 - 150 τόνους. Όμως τα τελευταία χρόνια η φήμη του προϊόντος στις διεθνείς αγορές εκτόξευσε τη ζήτηση και παράλληλα οδήγησε στην αύξηση των τιμών. Συγκεκριμένα η σοδειά του 2020 ήταν 215 τόνοι, το 2021 έφτασε τους 213 τόνους ενώ το 2022 λόγω βροχοπτώσεων την περίοδο της παραγωγής έφτασε τους 200 τόνους. Εκτιμάται επίσης ότι για την επόμενη πενταετία η παραγωγή θα αυξηθεί σε 250 - 280 τόνους ([www.alithia.gr/oikonomia](http://www.alithia.gr/oikonomia)).

Η μαστίχα Χίου έχει χαρακτηριστεί ως Προϊόν Προστατευμένης Ονομασίας Προέλευσης (Π.Ο.Π) από το 1997 βάσει του υπ' αριθμ. 123/1997 Κανονισμού (L0224/24-1-1997) της Ευρωπαϊκής Ένωσης και έχει καταχωρηθεί στο σχετικό Κοινοτικό Κατάλογο των προϊόντων Π.Ο.Π. Επίσης έχει πιστοποιηθεί κατά ISO 9001:2000 και HACCP το 2001.

<sup>45</sup> [www.gummastic.gr](http://www.gummastic.gr)

<sup>46</sup> Η Συνεταιριστική Ασφαλιστική απένειμε το στην Ε.Μ.Χ το Β' Βραβείο Αύξησης Παραγωγής 2011» ([www.gummastic.gr](http://www.gummastic.gr)).

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

Επίσης στη συνεδρίαση της διακυβερνητικής Επιτροπής, που πραγματοποιήθηκε στις 26/11/2014 στην έδρα της UNESCO στο Παρίσι, με θέμα τη διαφύλαξη της άυλης πολιτιστικής κληρονομιάς, η μαστίχα Χίου αναγνωρίστηκε ως πολιτισμικό αγαθό και εγκρίθηκε η κατάταξή της στον αντιπροσωπευτικό κατάλογο της άυλης πολιτιστικής κληρονομιάς της UNESCO <sup>47</sup>.



---

<sup>47</sup> [www.gummastic.gr](http://www.gummastic.gr)

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

Εικόνα 2: Το «δάκρυ» της μαστίχας<sup>48</sup>.

## Δ' ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου, MEDITERRA S.A, Πρότυπο Βιομηχανικό Κέντρο Έρευνας και Ανάπτυξης Εφαρμογών μαστίχας, Μουσείο μαστίχας.



Εικόνα 3: Το κεντρικό κτίριο της Ε.Μ.Χ στη Χώρα της Χίου<sup>49</sup>.

#### 4.1 Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

Η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου, ως δευτεροβάθμιο συνεταιριστικό όργανο, περιλαμβάνει σήμερα είκοσι (είκοσι) πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς παραγωγών μαστίχας στη νότια Χίο. Εκπροσωπεί περίπου 4.500 παραγωγούς, μέλη των αγροτικών οικογενειών, που καλλιεργούν περίπου 1.200.000 σκίνους. Η Διοίκησή της ασκείται από εννεαμελές συμβούλιο τα μέλη του οποίου εκλέγονται κάθε τέσσερα χρόνια από τη Γενική Συνέλευση που αποτελεί το κυρίαρχο όργανο της Ε.Μ.Χ.

Μέλη της Γενικής Συνέλευσης είναι οι 61 Αντιπρόσωποι που εκλέγουν τα μέλη των Πρωτοβάθμιων Συνεταιρισμών και συγκαλείται –εκτός εκτάκτων περιπτώσεων- μία φορά τον χρόνο. Στους πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς ανήκουν στην ουσία όλα τα

<sup>48</sup> Πηγή: [www.gummastic.gr](http://www.gummastic.gr)

<sup>49</sup>

Πηγή: [https://www.google.com/search?q=%CE%95%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B7+%CE%9C%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B9%CF%87%CE%BF%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CF%8E%CE%BD+%CE%A7%CE%AF%CE%BF%CF%85&rlz=1C1GCEA\\_enGR970GR970&oq=](https://www.google.com/search?q=%CE%95%CE%BD%CF%89%CF%83%CE%B7+%CE%9C%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B9%CF%87%CE%BF%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CF%8E%CE%BD+%CE%A7%CE%AF%CE%BF%CF%85&rlz=1C1GCEA_enGR970GR970&oq=)

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

φυσικά πρόσωπα που ασχολούνται με την παραγωγή της μαστίχας κατ' επάγγελμα κύριο ή δευτερεύοντα. Κάθε μαστιχοπαραγωγός έχει το δικαίωμα να εκλέγει τους αντιπροσώπους του πρωτοβάθμιου συνεταιρισμού στον οποίο ανήκει και διαθέτει από 0 – 3 ψήφους, ανάλογα με την ποσότητα μαστίχας που έχει παραδώσει εντός της τετραετίας<sup>50</sup>.

Όραμα και στόχος της Ε.Μ.Χ είναι να γίνει γνωστή η μαστίχα μέχρι την άκρη της γης μέσα από τα προϊόντα της τα οποία είναι μοναδικά και συμβάλουν με πολλαπλούς τρόπους στην φαρμακευτική, στη ζαχαροπλαστική και μαγειρική, καλλωπιστική δραστηριότητα.

Με σεβασμό στο μόχθο και τον αγώνα των μαστιχοπαραγωγών καταβάλλονται προσπάθειες για την αναβάθμιση της καλλιέργειας της μαστίχας, να προσαρμοσθεί η παραγωγική διαδικασία στις σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις και να εξασφαλιστεί έτσι ένα αξιοπρεπές και δίκαιο επίπεδο αμοιβών για τους παραγωγούς.

Κατά το έτος 2000, κατόπιν σχετικών εισηγήσεων έμπειρων στελεχών της Διοίκησης της Ε.Μ.Χ, λαμβάνοντας υπόψη τις αδυναμίες της οντότητας αλλά και τη δυναμικότητα του προϊόντος, αποφασίστηκε η εκπόνηση ενός στρατηγικού σχεδιασμού για τον εκσυγχρονισμό και την αναδιοργάνωση του φορέα. Υπήρξε πενταετής σχεδιασμός προϋπολογισμού δέκα εκατομμυρίων ευρώ προκειμένου να επαναπροσδιοριστεί η επιχειρηματική εικόνα της Ένωσης, η επανατοποθέτηση της στην αγορά εγκαινιάζοντας δίκτυο καταστημάτων με καινοτόμα προϊόντα μαστίχας. Επανεξετάζοντας το οργανόγραμμα της συστήνονται γραφεία marketing, γραφείο πολιτιστικών πόρων, ειδικό γραφείο συμβούλων καθώς και γραφείο ποιότητας. Το προσωπικό ανανεώθηκε, προωθήθηκε το μέτρο εθελουσίας εξόδου και τα κριτήρια για την πρόσληψη νέων στελεχών υπήρξαν ιδιαίτερα απαιτητικά<sup>51</sup>.

Η ίδρυση της θυγατρικής εταιρείας Mediterra Α.Β.Ε.Σ.Ε αποτέλεσε το σημαντικότερο εγχείρημά της στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού και αναδιοργάνωσής της. Η υπόψη εταιρεία, ανέλαβε την παρασκευή και συσκευασία προϊόντων μαστίχας, το εμπόριο μαστίχας και παραδοσιακών προϊόντων καθώς και τη διοργάνωση δράσεων για την προώθηση και προβολή της.

Το 2009 με την υπογραφή Μνημονίου Συνεργασίας το Πολιτιστικό Ίδρυμα της Τράπεζας Πειραιώς συμβάλει στη δημιουργία του Μουσείου Μαστίχας στο Πυργί της Χίου.

<sup>50</sup> [www.gummastic.gr](http://www.gummastic.gr)

<sup>51</sup> Κατά την περίοδο 2003 -2010 ο αριθμός των εργαζομένων μειώθηκε από 64 σε 56 άτομα , σημειώνοντας μείωση της τάξης των 12,5% (Ιεραπετρίτης, 2013).

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

Επίσης εξασφαλίζοντας τους απαιτούμενους πόρους και την ιδιαίτερη τεχνογνωσία εγκαινιάζεται τον Απρίλιο 2023 το Πρότυπο Ερευνητικό Κέντρο Μαστίχας στην Καλλιμασιά της Χίου για το οποίο έχει ακόμη ένα λόγο να υπερηφανεύεται η Ε.Μ.Χ και όλα της τα μέλη.

Για όλα τα παραπάνω θα υπάρξει αναλυτική αναφορά στη συνέχεια της εργασίας αυτής.

Συνεχίζοντας θα πρέπει να αναφερθεί ότι η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου διαθέτει ικανό αριθμό εγκαταστάσεων και υποδομών στη νότια Χίο ώστε να την καθιστούν τον σημαντικότερο οικονομικό οργανισμό στο νησί. Αναλυτικά διαθέτει ιδιόκτητες εγκαταστάσεις περίπου 10.000 τμ. όπου πραγματοποιούνται οι δραστηριότητες της όπως η τυποποίηση και η συσκευασία της μαστίχας, η παρασκευή της τσίχλας ΕΛΜΑ και η απόσταξη του μαστιχέλαιου. Τα γραφεία της Διοίκησης του συνεταιρισμού στεγάζονται σε ιδιόκτητο κτίριο στην Χώρα, την πρωτεύουσα του νησιού. Αποθήκες, πλήθος μηχανημάτων, κτήματα, τροχάιο υλικό και λοιπές υποδομές συμπληρώνουν τον καμβά μιας οργανωμένης οντότητας.

Το εργοστάσιο της μαστίχας έχει μετεγκατασταθεί από το 2010 στην περιοχή της Καρδαμάδας. Εκεί παραδίδεται από τους μαστιχοπαραγωγούς η καθαρισμένη μαστίχα και αφού ταξινομηθεί ανά κατηγορίες (ανάλογα με το μέγεθος του κόκκου), πλένεται, καθαρίζεται και συσκευάζεται προς προώθηση.

Στην ίδια περιοχή βρίσκεται το εργοστάσιο της τσίχλας ΕΛΜΑ καθώς και της παραγωγής του μαστιχέλαιου μέσω απόσταξης. Συγκεκριμένα η παραγωγή της τσίχλας που ξεκίνησε το 1955 παράγοντας μόλις 8 τόνους σταδιακά ανέβηκε φτάνοντας τους 200 τόνους. Βάσει τελευταίων στοιχείων επισημαίνεται ότι το μερίδιο της τσίχλας ΕΛΜΑ στην ελληνική αγορά ανέρχεται περίπου στο 7% ενώ συνεχίζει να κατέχει τα πρωτεία στους κωδικούς με κουφέτο χωρίς ζάχαρη.

Η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου από το 2003 μέχρι και σήμερα καταβάλλει προσπάθειες χρηματοδότησης Προγραμμάτων μέσω του ετήσιου προϋπολογισμού της με το ποσό των 100.000 ευρώ (το οποίο αυξάνεται μέσω και άλλων χρηματοδοτικών προγραμμάτων της Ε.Ε), για την προώθηση της έρευνας για τις ιδιότητες της μαστίχας. Μέσα από 36 προγράμματα ερευνών, 26 έρευνες αφορούν το ιατροφαρμακευτικό πεδίο (11 κλινικές μελέτες και 15 εργαστηριακές) που πραγματοποιούνται σε συνεργασία με ελληνικά πανεπιστημιακά ιδρύματα, καθώς και του εξωτερικού, αλλά και με νοσοκομειακά ιδρύματα. Μελέτες, άνω των εκατό, έχουν δημοσιευτεί σε έγκριτα επιστημονικά περιοδικά<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> [www.gummastic.gr](http://www.gummastic.gr)



Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

Ένα από τα σημαντικά προγράμματα που διερευνούσε τις ιδιότητες και τη δράση της μαστίχας ήταν το « MAST4HEALTH», για τους ασθενείς που εμφανίζουν λίπος στο ήπαρ μη αλκοολικής αιτιολογίας. Το πρόγραμμα αυτό συντόνιζε ο κ. Γ. Δεδούσης, καθηγητής της Κυτταρικής και Μοριακής Βιολογίας του ανθρώπου, στο Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο. Ήταν ένα ευρωπαϊκό πρόγραμμα «ανταλλαγής έρευνας και καινοτομίας» στο πλαίσιο των δράσεων Marie Sklodowska-Curie, του προγράμματος Ορίζοντας 2020, που είχε ξεκινήσει το 2015 και ολοκληρώθηκε το 2020. Ερευνητές από Πανεπιστήμια οχτώ χωρών όπως τη Βρετανία, την Ιταλία, την Ισπανία, τη Σερβία, τη Γερμανία, τη Γαλλία, τη Βοσνία και την Ελλάδα και από έξι εταιρείες, ένωσαν τις δυνάμεις τους για τρία χρόνια ερευνώντας τη μη φαρμακολογική παρέμβαση της μαστίχας για τη διαχείριση της λιπώδους νόσου του ήπατος μη αλκοολικής αιτιολογίας (Non Alcoholic Fatty Liver Disease, NAFLD), η οποία αποτελεί μια από τις συχνότερες μορφές χρόνιας ηπατοπάθειας, ιδιαίτερα σε πληθυσμούς που μαστίζονται από υψηλά ποσοστά παχυσαρκίας. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των πρώτων κλινικών δοκιμών παρουσιάστηκαν στο Μουσείο Μαστίχας στο Πυργί της Χίου τον Φεβρουάριο 2020. Σύμφωνα με τον καθηγητή Γ. Δεδούση «το MAST4HEALTH εστίασε στις αλληλεπιδράσεις γονιδίων – διατροφής, συσχετίζοντας γενετικούς και επιγενετικούς δείκτες με τα προφίλ των ασθενών με την νόσο NAFLD. Μελετήθηκαν επιγενετικές αλλαγές, ως απόκριση στη θεραπεία της μαστίχας και συγκρίθηκε το μεταβολομικό αποτύπωμα των συμμετεχόντων πριν και μετά από την παρέμβαση αλλά και με τον υγιή πληθυσμό»<sup>53</sup>.

Στο πλαίσιο των κοινωνικών δράσεων της η Ε.Μ.Χ σε συνεργασία με το Επιμελητήριο Περιβάλλοντος και Πολιτισμού Χίου (Ε.Π.ΠΟ.ΧΙ) και της Ομάδας Προφορικής Ιστορίας Χίου (Ο.Π.Ι.ΧΙ) συμβάλει στο άνοιγμα ενός νέου κύκλου καταγραφών βιοματικών αφηγήσεων μαστιχοπαραγωγών από όλα τα χωριά της μαστίχας. Το έργο αυτό θα πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο της διάσωσης και της ανάδειξης των πολιτιστικών στοιχείων που στηρίζονται στη βιοματική καταγραφή του πολιτισμικού κεφαλαίου των ανθρώπων της μαστίχας, το οποίο ήδη βρίσκεται εγγεγραμμένο στον κατάλογο της προστατευόμενης άυλης πολιτισμικής κληρονομιάς της UNESCO. Η Ε.Μ.Χ θα καλύψει τα έξοδα των υπηρεσιών που θα πραγματοποιήσουν το έργο αυτό (πχ έξοδα συνεργείου καταγραφής, κινηματογράφησης, επεξεργασίας και αρχειοθέτησης του ψηφιακού υλικού) καθώς επίσης θα παροτρύνει τους συλλόγους των Μαστιχοχωρίων ώστε να ενθαρρύνουν

---

<sup>53</sup> Σύμφωνα με τον καθηγητή κ. Δεδούση σε ορισμένα άτομα συγκεντρώνεται ένα ποσοστό λίπους στο συκώτι και αυτό σταδιακά μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα . Οι ερευνητές του υπόψη προγράμματος χορήγησαν για έξι μήνες μαστίχα ως συμπλήρωμα διατροφής σε ασθενείς με τη σχετική νόσο από την Ελλάδα, την Ιταλία και τη Σερβία. (<https://www.in.gr/2020/02/17/life/stories/features/ereynitiko-success-story-tis-xiotikis-mastixas/>).

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

ηλικιωμένους μαστιχοπαραγωγούς να καταθέσουν τις μνήμες τους ή και τους νεώτερους να συμβάλουν στη συμπλήρωση της παράδοσης<sup>54</sup>.

Η Ένωση εφαρμόζοντας πολιτικές ανάπτυξης κατόρθωσε να προσελκύσει τα τελευταία χρόνια νέους παραγωγούς στους συνεταιρισμούς μαστίχας, νέους αγρότες, συμβάλλοντας έτσι στη μείωση της ανεργίας στο νησί και το κυριότερο συνέβαλε στην επίλυση του δημογραφικού ζητήματος καθώς νέοι άνθρωποι παραμένουν ή και επιστρέφουν στα Μαστιχοχώρια ανακαινίζουν παλαιές κατοικίες και εγκαθίστανται σε αυτά δημιουργώντας νέες οικογένειες. Έτσι τα χωριά της μαστίχας ξαναζωντανεύουν και κτήματα σκίνων εκχερσώνονται και τίθενται προς καλλιέργεια ξανά.

Θέλοντας να επιβραβεύσει και να ενθαρρύνει επίσης κάποιους από τους παραγωγούς κάθε χρόνο βάσει κλήρωσης διανέμει δωρεάν δέκα νεαρά δενδρύλλια σκίνων στους μαστιχοπαραγωγούς, οι οποίοι και θα τα φυτέψουν στα κτήματά τους αυξάνοντας έτσι τον αριθμό των προς καλλιέργεια σκίνων.

Σύμφωνα με τελευταία στοιχεία η EMX για το 2023 αναμένεται να μοιράσει στους μαστιχοπαραγωγούς 19.5 εκατομμύρια ευρώ. Ο Πρόεδρος της E.M.X κ. Γ. Τούμπος δήλωσε χαρακτηριστικά στον τηλεοπτικό σταθμό Alithia gr στις 3/2/2023 ότι ήδη μέχρι την ημερομηνία αυτή κατατέθηκαν 5,5 εκατομμύρια ευρώ σε 723 δικαιούχους με την καταβολή της πρώτης δόσης μαστίχας στην Ένωση, επισημαίνοντας τη δυναμική του προϊόντος καθώς και τη συμβολή του στην τοπική κοινωνία κι οικονομία<sup>55</sup>.

Σε άλλη τοποθέτησή του επίσης ο κ. Τούμπος αναφέρεται στην απογοήτευση που εισπράττουν οι διοικούντες τον φορέα και φυσικά οι ίδιοι οι μαστιχοπαραγωγοί καθώς οι προσπάθειες τους για τη διεκδίκηση κάποιων προγραμμάτων από την Πολιτεία «πέφτει» στο κενό. Συγκεκριμένα αναφέρθηκε στο γεγονός ότι η Πολιτεία δεν συμπεριέλαβε την E.M.X στο πρόγραμμα δάσωσης κάτι που θεωρείτο αναγκαίο μετά τις πυρκαγιές του 2012 και 2016. Κατά την άποψή του «έχουμε χορτάσει να μας πετάνε τη μπάλα στο μέλλον» και να προωθούνται πολιτικές με βάση τις ανάγκες άλλων καλλιεργειών. Η ανασχίνωση των κατεστραμμένων περιοχών τελικά πραγματοποιείται με την αυτοχρηματοδότηση των παραγωγών<sup>56</sup>.

Η προσπάθεια εκσυγχρονισμού του φορέα και η ανάγκη επανεφεύρεσης του συνεταιρισμού ως οντότητα, οδήγησε τα διοικητικά στελέχη, με την είσοδο στον 21<sup>ο</sup>

<sup>54</sup> <https://www.politischios.gr/protaseis/eppohi-katagrafi-proforikis-istorias-sta-mastihohoria-me-tin-upostirixi-tis-emh>

<sup>55</sup> <https://www.alithia.gr/tv/eidiseis/195-ek-eyro-etisios-dinei-o-leykos-hrysos-tis-hioy>

<sup>56</sup> <https://www.alithia.gr/tv/eidiseis/eytyhos-poy-oi-mastihoparagogoi-den-perimenoy-n-tis-epidotiseis>

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

αι. να προχωρήσουν σε καινοτόμες ενέργειες ιδρύοντας την πρώτη θυγατρική εταιρεία. Συγκεκριμένα το 2002 ιδρύεται η MEDITERRA SA και ανοίγει το πρώτο της κατάστημα στη Χώρα της Χίου.

## 4.2 MEDITERRA S.A.



Εικόνα 4: Το κατάστημα mastihashop στο αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος<sup>57</sup>.

Στο πλαίσιο της αναδιοργάνωσης και του εκσυγχρονισμού της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου θέλοντας: α. να δημιουργηθεί ένας βασικός μηχανισμός ανάδειξης της μαστίχας, β. να σχεδιαστούν και να παραχθούν νέα προϊόντα, γ. να λειτουργήσουν καταστήματα λιανικής πώλησης του προϊόντος και δ. να υπάρξει μια νέα ώθηση στον ήδη υπάρχοντα οργανισμό αποφασίστηκε η ίδρυση της θυγατρικής εταιρείας «Mediterra S.A» το 2002. Η Attica Ventures, η χιώτικη ναυτιλιακή Tsakos Shipping Group καθώς και η εταιρεία Κορρές Α.Ε συμμετέχουν στο μετοχικό σχήμα της εταιρείας. Η εταιρεία έχει εισαχθεί στην Εναλλακτική Αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών (2008) με κύριους μετόχους την Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου (51%), την Attica Ventures με 28%, την Platona Enterprises με 5,5% και την Κορρές Α.Ε με 5,1%.

<sup>57</sup> Πηγή: <https://mastihashop.com/blogs/nea/%CE%BD%CE%AD%CE%BF-%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%AC%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%B1-mastihashop-%CF%83%CF%84%CE%BF-%CE%B5%CE%BB%CE%B5%CF%85%CE%B8%CE%AD%CF%81%CE%B9%CE%BF%CF%82-%CE%B2%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%B6%CE%AD%CE%BB%CE%BF%CF%82>

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

Τον Ιούλιο 2002 λειτουργεί το πρώτο κατάστημα «mastihashop». Από τότε έχουν λειτουργήσει αρκετά καταστήματα στην Ελλάδα<sup>58</sup> αλλά και το εξωτερικό ενώ σταδιακά δρομολογούνται κι άλλα. Η εταιρεία αναλαμβάνει την αποκλειστική διάθεση της μαστίχας το 2005 και το 2011 την ανάληψη της διανομής της τσίχλας ΕΛΜΑ (Ελληνική Μαστίχα). Μέσω των καταστημάτων προωθούνται επίσης τα παραφαρμακευτικά προϊόντα με την επωνυμία “Art of Nature”, τα καλλυντικά προϊόντα «mastihacare» και τα ликέρ “Enosis και Kentos”. Η εταιρεία απασχολεί πάνω από 50 άτομα. Το 2019 οι πωλήσεις της ανήλθαν σε 10,67 εκατομμύρια ευρώ ενώ τα καθαρά κέρδη ανήλθαν σε 230.000 ευρώ<sup>59</sup>.

Η εταιρεία εκτός από τη διαχείριση όλων των προϊόντων της μαστίχας, διατηρεί συμμετοχές στις εταιρείες MASTIHA DAMLA SAKIZ (εταιρεία διανομής προϊόντων μαστίχας στην Τουρκία, 15%), στο Κέντρο Έρευνας Μαστίχας ΑΕ (36%) και στο Ινστιτούτο Γαστρονομίας Μαστίχας ΕΠΕ (100%)<sup>60</sup>.

Η εταιρεία έχει διακριθεί ως καινοτόμος επιχείρηση (2006), στον διαγωνισμό Retailer/Rising Star (2007), στο διαγωνισμό Super brands/ Χρυσός Ήλιος (2008) για το επιχειρηματικό της πνεύμα. Ακόμη περισσότερες διακρίσεις έχουν υπάρξει για το σχεδιασμό των προϊόντων, για τη λειτουργία των καταστημάτων, για την διαφημιστική προώθηση, για τη γραφιστική και εικονογράφηση συγκεκριμένων προϊόντων (συσκευασία καφέ και οδοντόπαστας).

Η Mediterra παρουσιάζει επίσης μεγάλη δυναμική στο πλαίσιο της διαφήμισης της μαστίχας και των προϊόντων της μέσω αθλητών του νησιού ενισχύοντας παράλληλα τους κοινωνικούς δεσμούς και ενδυναμώνοντας τον κοινωνικό αντίκτυπο (social impact) της εταιρείας. Συγκεκριμένα σε συνέντευξη που δόθηκε προς τα χιακά μέσα ενημέρωσης στις 28/2/2013 ο κ. Μανδάλας μαζί με άλλα στελέχη της Ε.Μ.Χ παρουσίασαν τους αθλητές που θα στηρίξουν την προσπάθεια προώθησης των νέων προϊόντων της ΕΛ.ΜΑ (τσίχλα φυλλαράκι, και κουφέτα τσίχλας εμπλουτισμένα με βιταμίνες και γεύσεις εσπεριδοειδών) στην αγορά. Με χορηγία ύψους 35.000 ευρώ ετησίως η Mediterra επιχορηγεί: την ανδρική ομάδα του πόλο του Ναυτικού Ομίλου Χίου, την ομάδα ιστιοπλοΐας Code Zero, την πρωταθλήτρια ξιφασκίας με αμαξίδιο κα Κέλλυ Λουφάκη, καθώς και την αθλήτρια στίβου κα Υπατία – Ανίτα Σωτηριανού. Με αυτό τον τρόπο «παντρεύονται» η συνεταιριστική επιχειρηματικότητα και ο αθλητισμός<sup>61</sup>.

Ο Διευθύνων Σύμβουλος της “Mediterra S.A” κ. Ι. Μανδάλας σε δηλώσεις του στο «Business News.gr» στις 18/5/2022 στη δημοσιογράφο κα Μαρία Μπακοπούλου αναφέρεται στο γεγονός ότι ο σχεδιασμός της εταιρείας «προχωρά ανέλπιστα καλά, παρά την νέα καταιγίδα που διαδέχθηκε την πανδημία και δεν είναι άλλη από τον πόλεμο στην

<sup>58</sup> Στην Ελλάδα λειτουργούν καταστήματα «mastihashop» στη Χίο, στο αεροδρόμιο «Ελευθέριος Βενιζέλος» στο Σύνταγμα, στον Πειραιά, στη Θεσσαλονίκη. Στο εξωτερικό γίνονται προσπάθειες να επαναλειτουργήσουν καταστήματα στη Νέα Υόρκη, στο Παρίσι, στη Τζέντα καθώς με την κρίση της επιδημίας αυτά ανέστειλαν τη λειτουργία τους (<https://www.gummastic.gr/el/company/mediterra>).

<sup>59</sup> <https://www.gummastic.gr/el/company/mediterra>

<sup>60</sup> (<https://www.capital.gr/epixeiriseis/3543299/to-2023-epistroti-to-2019-gia-ti-mastixa-tis-xiou/>)

<sup>61</sup> <https://www.alithia.gr/oikonomia/elma-i-tsikla-ton-protathlithon-kai-ton-neon-geyseon>

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

Ουκρανία και όλα όσα έφερε μαζί του όπως τις παντός είδους ανατιμήσεις στην ενέργεια , στις πρώτες ύλες και στα υλικά συσκευασίας». Εξέφρασε την ικανοποίηση του για την πορεία της εταιρείας μέσα στο 2022 και αναφέρθηκε στα νέα επιχειρηματικά βήματα που θα ακολουθήσουν όπως την επένδυση για την υδατοδιάλυση της μαστίχας αλλά και την περαιτέρω ανάπτυξη του e-commerce και των e-shops με τα οποία θα δοθεί έμφαση στις αγορές του εξωτερικού. Θεωρεί ότι τα e-shops θα αποτελέσουν γέφυρα με αρκετές χώρες του εξωτερικού αφού ήδη με τα στοιχεία που υπάρχουν μέσα στο 2021 υπήρξε αύξηση των πωλήσεων κατά 1,5% του συνολικού τζίρου και το ποσοστό αυτό αναμένεται να τριπλασιαστεί εντός του 2022 αγγίζοντας το 5%. Για τους λόγους αυτούς προγραμματίζονται «ανανεωτικές κινήσεις» καθιστώντας την εφαρμογή πιο φιλική προς τον πελάτη.

Σε συνέντευξη που παραχώρησε επίσης ο κ. Ι. Μανδάλας στη Εφημερίδα «Καθημερινή» στις 5/12/2022 στη δημοσιογράφο κα Μαρία Κατσαουνάκη στη στήλη «Γεύμα με την Κ» με θέμα: «Πέντε γενιές φροντίζουν ένα δένδρο», αναφέρεται χαρακτηριστικά στη δέσμευση του κατά τη δημιουργία του πρώτου mastihasop «να μετατρέψει τη μαστίχα από τοπικό προϊόν σε εθνικό και στη συνέχεια σε παγκόσμιο, να εμπλουτίσει και να εκσυγχρονίσει τις χρήσεις της, να εξελίξει το success story, να στηρίξει την έρευνα και την τεχνολογία». Αναφέρθηκε στο γεγονός ότι ανοίχθηκαν πλέον νέοι δρόμοι για την αξιοποίηση των φυσικών πόρων του νησιού. Για τον ίδιο «η μαστίχα είναι τυπική περίπτωση αριστείας». Θεωρεί ότι το συνεταιρίζεσθαι ως μια άλλη μορφή του επιχειρείν. Υπογράμμισε ότι εάν υπάρχει σχέδιο, συνεργασία και διάρκεια μπορεί να υπάρξει επιτυχία μιας συγκεκριμένης πορείας «να βελτιωθεί το παρόν, να φέρουμε τη μαστίχα στο σήμερα». Αναγνωρίζει ότι η μοναδικότητα της μαστίχας είναι ευχή και κατάρα για αυτό χρειάζεται να τη μοιραστείς με τους υπόλοιπους ώστε να προχωρήσεις σε παραπέρα βήματα. Τη σχέση μεταξύ των ανθρώπων και των μαστιχόδενδρων, που ζουν εκατόν πενήντα χρόνια, τη θεωρεί πολύ σημαντική. «Πέντε γενιές περιποιούνται το ίδιο δένδρο. Αυτός ο δεσμός δύσκολα περιγράφεται». Επιμένει ότι η «μαστίχα συνεχίζει να ζει λαμπρές μέρες» και ότι οφείλει η δική μας γενιά να κάνει περισσότερα πράγματα ανταποκρινόμενη στο ιστορικό λαμπρό παρελθόν της.

Κατά την περίοδο της πανδημίας (covid-19) η εταιρεία εντάχθηκε στις πληττόμενες επιχειρήσεις αξιοποιώντας τα κυβερνητικά μέτρα που αφορούσαν την αναστολή συμβάσεων εργασίας για σημαντικό μέρος του προσωπικού ενώ παράλληλα έλαβε δάνειο 2 εκατομμύρια ευρώ από την ελληνική Τράπεζα Επενδύσεων με εγγύηση του ελληνικού Δημοσίου. Το 2020 οι πωλήσεις της υποχώρησαν στα 8.289 εκατομμύρια ευρώ, μείωση κατά 22/% σε σχέση με το 2019. Τα κέρδη της, προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και συνολικών αποσβέσεων μειώθηκαν σε 362.716 ευρώ από 506.292 ευρώ και τα κέρδη συρρικνώθηκαν στις 49.018 ευρώ έναντι 230.421 μετά από τους φόρους. Μετά την λήψη των παραπάνω μέτρων τα ταμειακά της διαθέσιμα το 2021 αυξήθηκαν στο ποσό των 2,046 εκατομμυρίων ευρώ από 948.751 ευρώ<sup>62</sup>.

Για το 2022 ο κύκλος εργασιών της Mediterra αυξήθηκε κατά 11,5% και έφτασε στα 10,74 εκατομμύρια ευρώ από 9,63 εκατ. Ευρώ το 2021. Επίσης το EBITDA διευρύνθηκε

<sup>62</sup> <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3543299/to-2023-epistrofi-sto-2019-gia-ti-mastixa-tis-xiou/>.

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

στα 764 χιλιάδες ευρώ από 640 χιλιάδες ευρώ. Τα καθαρά κέρδη επίσης αυξήθηκαν σε ποσοστό 22,5% δηλ. στα 277 χιλιάδες ευρώ έναντι των 226 χιλιάδων ευρώ το 2021.<sup>63</sup>

Στα καινούρια της σχέδια για το επόμενο διάστημα η εταιρεία δρομολογεί επενδύσεις ύψους 2 εκατομμυρίων ευρώ και έως το 2030 το ποσό αυτό σκοπεύει να το αυξήσει στα 30 εκατομμύρια ευρώ ανοίγοντας τις δραστηριότητες της στον πρωτογενή τομέα. Συγκεκριμένα στο άμεσο διάστημα θα προωθηθούν οι ενέργειες για την ενεργειακή αναβάθμιση των εγκαταστάσεων αλλά και η παράλληλη ανακαίνιση των εγκαταστάσεων της εταιρείας στην Καλλιμασιά. Φωτοβολταϊκά πάνελ, μικρές ανεμογεννήτριες και σύγχρονοι τρόποι εξοικονόμησης ενέργειας θα «πρασινίσουν» τις εγκαταστάσεις. Επίσης στο γενικότερο σχεδιασμό του ομίλου περιλαμβάνεται και η είσοδος σε νέες υπηρεσίες προς τρίτους (B2C) δηλαδή η δημιουργία ενός κέντρου γαστρονομίας (mastiha cooking school) για την περαιτέρω ανάδειξη της χρήσης της μαστίχας και επίσης ένα κέντρο θεραπειών (treatment center). Η Mediterra θέλοντας επίσης να συμβάλει στην τοπική αγροτική οικονομία του νησιού αλλά και στην προστασία και την ανάδειξη των προϊόντων του νησιού, προχωρεί στη διάσωση του Προβάτου Χιακής Φυλής, ενός αναγνωρισμένου διεθνώς είδους με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.<sup>64</sup> Στο πλαίσιο αυτό έχουν αγοραστεί τα πρώτα 25 χιώτικα πρόβατα με απώτερο σκοπό να φθάσουν τα 70-75 και έχει αρχίσει η εκτροφή τους σ' ένα πιλοτικό στάβλο. Το χιώτικο μανταρίνι επίσης αποτελεί έναν επιπλέον επενδυτικό στόχο της Mediterra καθώς ήδη εκπονείται πρόγραμμα και θα παρουσιαστεί άμεσα το νέο προϊόν, η σκόνη μανταρινιού. Το νέο αυτό προϊόν παράγεται στη μονάδα κρυοξήρανσης της εταιρείας και μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη ζαχαροπλαστική, στη μαγειρική, στη δημιουργία κοκτέιλ ενώ θα διατίθεται για λιανική και επαγγελματική χρήση<sup>65</sup>.

### 4.3 Πρότυπο Βιομηχανικό Κέντρο Έρευνας και Ανάπτυξης Εφαρμογών μαστίχας.

<sup>63</sup> <https://www.ot.gr/2023/05/01/epixeiriseis/mediterra-i-mastixa-ginetai-farmako-ependyseis-2-8-ekat-eyro-ta-sxedia-gia-mantarinia-kai-provata/>.

<sup>64</sup> «Το χιώτικο πρόβατο θεωρείται το καλύτερο στην Ελλάδα και το τρίτο καλύτερο παγκοσμίως ανάμεσα σε 600 φυλές. Προσφέρει υψηλή γαλακτοπαραγωγή και διακρίνεται για την υψηλή ικανότητα αναπαραγωγής του (<https://www.ot.gr/2023/05/01/epixeiriseis/mediterra-i-mastixa-ginetai-farmako-ependyseis-2-8-ekat-eyro-ta-sxedia-gia-mantarinia-kai-provata/>).

<sup>65</sup> (<https://www.ot.gr/2023/05/01/epixeiriseis/mediterra-i-mastixa-ginetai-farmako-ependyseis-2-8-ekat-eyro-ta-sxedia-gia-mantarinia-kai-provata/>).

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.



Εικόνα 5. Το Πρότυπο Κέντρο Έρευνας Μαστίχας <sup>66</sup>.

Την ανάγκη γεφύρωσης της εμπειρικής γνώσης των μαστιχοκαλλιεργητών με την επιστημονική γνώση των νέων ερευνητών ήρθε να καλύψει το νέο εγχείρημα της Ε.Μ.Χ, το οποίο αναμένεται να τεθεί σε λειτουργία εντός του 2023. Στόχος του Ερευνητικού κέντρου είναι αφού ερευνηθούν εκτενέστερα οι ιδιότητες της μαστίχας, βάσει των τελευταίων τεχνολογικών εξελίξεων, να προχωρήσει η βιομηχανική παραγωγή καινοτόμων προϊόντων, τα οποία θα αναδείξουν περαιτέρω τις φαρμακευτικές ιδιότητες του προϊόντος. Το κτίριο θεμελιώθηκε στα μέσα του 2019 και βρίσκεται στο χωριό Καλλιμασιά, χωριό του ιδρυτή της Ε.Μ.Χ και Γ. Σταγκούλη, στη θέση Σελέπερος, λίγα μόνο χιλιόμετρα νότια της Χώρας. Είναι ένα σύγχρονο ερευνητικό κέντρο, 1.600 τμ περίπου, το οποίο έχει χρηματοδοτηθεί με Απόφαση της τότε Περιφερειάρχη Βορείου Αιγαίου κας Χριστίνας Καλογήρου μέσω του επιχειρηματικού προγράμματος «Βόρειο Αιγαίο 2014 - 2020» στο πλαίσιο των δράσεων της στρατηγικής για το RIS (Regional Innovation Scheme)<sup>67</sup> της Ε.Ε. Σύμφωνα με την ίδια αξιοποιώντας χρηματοδοτικά εργαλεία της Ε.Ε, έγινε προσπάθεια υποστήριξης του «θησαυρού» της Χίου όπως είναι η μαστίχα. «Στην εποχή του μεγάλου ανταγωνισμού και της προσπάθειας προώθησης των μοναδικών προϊόντων του τόπου μας, η έρευνα και η τεκμηρίωση των εξαιρετικών

<sup>66</sup> Πηγή: <https://www.newsbomb.gr/ellada/story/1421699/xios-egkainiastike-to-kentro-erevna-mastixas> .

<sup>67</sup> Το Περιφερειακό Πρόγραμμα Καινοτομίας του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Τεχνολογίας (EIT RIS) ενισχύει από το 2014 τις επιδόσεις καινοτομίας χωρών με μέτριες βαθμολογίες καινοτομίας, όπως ορίζονται από τον ευρωπαϊκό πίνακα αποτελεσμάτων καινοτομίας. Η Ελλάδα είναι χώρα που έχει επιλεγεί μαζί με άλλα κράτη – μέλη όπως η Βουλγαρία, η Τσεχία, η Κροατία κλπ. Για να συμμετέχουν στο πρόγραμμα EIT RIS (2021-2014). Στόχος του είναι να ενισχυθούν οι επιδόσεις καινοτομίας των επιλέξιμων χωρών και των Περιφερειών τους (<https://eit.europa.eu/our-activities/eit-regional-innovation-scheme>) .

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

ιδιοτήτων της μαστίχας έχει εξέχουσα θέση. Ανταποκρινόμενοι σε αυτή την ανάγκη χρηματοδοτούμε τη δημιουργία του Ερευνητικού Κέντρου για τη μαστίχα και εξασφαλίζουμε τις προϋποθέσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη της μαστιχοκαλλιέργειας, τη δημιουργία πρωτοποριακών προϊόντων και την προώθηση της καινοτομίας στην επιχειρηματικότητα» τόνισε σε συνέντευξη της η κα Καλογήρου το 2017<sup>68</sup>. Με την πρωτοβουλία αυτή διασφαλιζόνταν οι συνθήκες δημιουργίας πρωτοποριακών προϊόντων με επίκεντρο τις φαρμακευτικές ιδιότητες του προϊόντος με καινοτόμο επιχειρηματικό τρόπο.

Η Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου συνεισέφερε 1.250.000 ευρώ ενώ το αντίστοιχο ποσό το συνεισέφερε ο ίδιος ο φορέας. Σύμφωνα με τον κ. Γ. Μανδάλα «η ίδρυση του Κέντρου είναι νομικό πρόσωπο και θα το πλαισιώνουν έλληνες εταίροι»<sup>69</sup>. Το μετοχικό πλαίσιο καλύπτεται από την Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου κατά 36%, την Mediterra S.A κατά 36% ενώ στο υπόλοιπο ποσοστό συμμετέχουν φαρμακοβιομηχανίες. Συγκεκριμένα συμμετέχουν οι φαρμακευτικές εταιρείες «Iasis Pharma» με ποσοστό 20%, η «Farma Q» κατά 4% και η «Pharmagnosen» εταιρεία spin off της Φαρμακευτικής Σχολής Αθηνών κατά 4%<sup>70</sup>.

Σύμφωνα με το Διευθυντή Έρευνας και Ανάπτυξης της Ε.Μ.Χ, δόκτορα Ηλία Σμυρνιούδη «η νέα ίδρυση του ερευνητικού οργανισμού γεννήθηκε το 2013 στο μυαλό του διευθύνοντος συμβούλου της εταιρείας Mediterra, Γιάννη Μανδάλα. Ωστόσο χρειάστηκε πέντε χρόνια για να ωριμάσει». Σε μια εποχή όπου η διοίκηση της Ε.Μ.Χ έπρεπε να λάβει κάποιες σημαντικές αποφάσεις δημιουργήθηκε η νέα Διεύθυνση Έρευνας και Ανάπτυξης του οργανισμού με σκοπό την ανάδειξη των ιδιαίτερα ευεργετικών ιδιοτήτων του προϊόντος, χρησιμοποιώντας πλέον νέες επιστημονικές μεθόδους. Αποτελούν ιδιαίτερο ενδιαφέρον τα αποτελέσματα «της αύξησης των ποσοστών των «φαρμακευτικών» πωλήσεων από το 5% το 2000 στο 60% των συνολικών πωλήσεων το 2018», όπως χαρακτηριστικά συμπλήρωσε ο ίδιος<sup>71</sup>.

Το Ερευνητικό Κέντρο αναπτύσσεται σε ένα τριώροφο σύγχρονο κτίριο (1600m<sup>2</sup>) εξασφαλίζοντας τις τελευταίες τεχνολογικές επιτεύξεις. Στον πρώτο όροφο στεγάζεται ένα πλήρες ερευνητικό εργαστήριο που θα στελεχωθεί από ειδικευμένους επιστήμονες στον τομέα από την Ελλάδα και το εξωτερικό. Επίσης συμπεριλαμβάνει μια βιβλιοθήκη, ένα συνεδριακό κέντρο καθώς και μια πιλοτική μονάδα παραγωγής φαρμακευτικών προϊόντων (καθαρός χώρος κλάση D – μικρής κλάσης φαρμακευτική μονάδα)<sup>72</sup>.

<sup>68</sup> <https://www.ypaithros.gr/xrimatodoteitai-ereynitiko-kentro-masticha-chiou-kallimasia/>.

<sup>69</sup> <https://www.ypaithros.gr/xrimatodoteitai-ereynitiko-kentro-masticha-chiou-kallimasia/>.

<sup>70</sup> <https://tvpatrida.gr/kentro-erevna-egkainia-kainotomias-gia-ti-masticha/>

<sup>71</sup> <https://www.in.gr/2020/02/17/life/stories/features/ereynitiko-success-story-tis-xiotikis-mastixas/>

<sup>72</sup> <https://www.alithia.gr/oikonomia/erhetai-ereynitiko-kentro-kai-apogeionei-ti-mastiha>



Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

Στα αρχικά στάδια λειτουργίας του Κέντρου θα ενσωματωθούν τα τμήματα έρευνας της Ένωσης και της Mediterra, ώστε να προχωρήσει οργανωμένα η έρευνα για το προϊόν.

Το ερευνητικό Κέντρο εγκαινιάστηκε στις 29/4/2023. Ο Πρόεδρος της Ε.Μ.Χ κ. Τούμπος σε συνέντευξη του στις 18/4/2023 σε χιακό μέσο ενημέρωσης ανέφερε «μέσω αυτού του έργου θα προχωρήσουμε στην καθετοποίηση όλων των ενεργειών που αφορούν τη μαστίχα από το χωράφι μέχρι την έρευνα και την ανάπτυξη και τη δική μας εμπορική αυτάρκεια». Μετά τα εγκαίνια θα προχωρήσουν οι ενέργειες για την περαιτέρω στελέχωσή του καθώς αρχικά απασχολείται μικρός αριθμός εργαζομένων (τέσσερα άτομα)<sup>73</sup>.

Κοινή πεποίθηση των Μετόχων και της Διοίκησης του Κέντρου έρευνας Μαστίχας είναι ότι η πρωτοβουλία θα σημαδέψει το μέλλον της μαστίχας τα επόμενα χρόνια προσθέτοντας στο πάζλ των επιτυχημένων πρωτοβουλιών της Ε.Μ.Χ (εργοστάσιο ΕΛΜΑ, ίδρυση mastihasop, ίδρυση Μουσείου Μαστίχας) το κομμάτι της εφαρμοσμένης έρευνας σε συνέχεια της αυτοχρηματοδοτούμενης επιστημονικής έρευνας που έχει αρχίσει από την ΕΜΧ και τις θυγατρικές της τα τελευταία είκοσι χρόνια<sup>74</sup>.

---

<sup>73</sup> <https://tvpatrida.gr/to-proto-erevnitiko-kentro-sto-aigaio-egkainiazetai-sti-chio/>

<sup>74</sup> <https://www.ot.gr/2023/05/01/epixeiriseis/mediterra-i-mastixa-ginetai-farmako-ependyseis-2-8-ekat-eyro-ta-sxedia-gia-mantarinia-kai-provata/>

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

#### 4.4. Μουσείο μαστίχας.

Το ονομάζουν «Κιβωτό Παράδοσης» μέσω της οποίας ξεδιπλώνεται η ιστορία και η κουλτούρα της μαστίχας.



Εικόνα 6 : Εξωτερική άποψη του Μουσείου Μαστίχας (photo: N. Δανηλίδης/ © ΠΙΟΠ)<sup>75</sup>.

Πως μπορεί να αποδοθεί η άυλη πολιτιστική κληρονομιά μέσω ενός Μουσείου? Κι όμως η προσπάθεια αυτή υλοποιήθηκε μέσω του Πολιτιστικού Ιδρύματος του Ομίλου Πειραιώς σε συνεργασία με την Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου, του Υπουργείου Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού, του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού καθώς και του Δήμου Χίου. Η κατασκευή του έργου εντάχθηκε στο επιχειρησιακό Πρόγραμμα « Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα, II» στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2007-2013 και συγχρηματοδοτήθηκε από το Πρόγραμμα Δημόσιων Επενδύσεων και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης. Βρίσκεται κοντά στο Πυργί, σ ένα από τα κεντρικά κεφαλοχώρια της μαστίχας, στη θέση Τεπέκι, σε οικοπέδο που παραχωρήθηκε από την Ε.Μ.Χ. για το σκοπό αυτό.

Είναι ένα Μουσείο απόλυτα ενταγμένο στο φυσικό περιβάλλον ανάμεσα στους μαστιχώνες της περιοχής. Μέσα από τις συλλογές του ο επισκέπτης μπορεί να ανακαλύψει όλη την ιστορία της μαστίχας ανά τους αιώνες. Μπορεί να μνηθεί στην καλλιέργεια του σκίνου καθώς εκτίθενται εργαλεία και γίνεται αναπαράσταση όλων των σταδίων της παραγωγής στον προαύλιο χώρο. Αρχαιακό υλικό από την Ε.Μ.Χ,

<sup>75</sup> Πηγή: <https://www.protagon.gr/themata/ekei-pou-dakryzei-i-mastixa-44341161837>

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

παλαιά μηχανήματα (πχ οι κουφετιέρες μέσα στις οποίες έφτιαχναν τις πρώτες τσίγλες ΕΛ.ΜΑ), φωτογραφικό υλικό, βιβλία (όπως π.χ το τουρκικό βιβλίων συνταγών που περιέχει επτά συνταγές μαστίχας), μπορούν να ταξιδέψουν τον κάθε επισκέπτη στην ιστορία αυτού του μοναδικού προϊόντος. Παραδοσιακές φορεσιές, αναπαραστάσεις από σκηνές της παραγωγής (κέντημα του σκίνου), αρχιτεκτονικές μακέτες των καστροχωριών της περιοχής (πχ των Μεστών), δίνουν τη σαφή εικόνα της κοινωνίας των μαστιχοκαλλιεργητών στη νότια Χίο. Το άρωμα της μαστίχας κατακλύζει το χώρο ενώ στίχοι παραδοσιακών τραγουδιών τραγουδημένων από γυναίκες του μόχθου, από γυναίκες που καθαρίζουν το προϊόν οργανωμένες σε παρέες, «τις δανεικές», όπως ονομάζονται τραγουδούν με μεράκι<sup>76</sup>.

Στο Μουσείο μαστίχας διοργανώνονται σεμινάρια για θέματα της μαστιχοκαλλιέργειας όπως και για θέματα ενημέρωσης σχετικά με τις τελευταίες εξελίξεις στο χώρο. Τα σεμινάρια αυτά παρακολουθούν εκπρόσωποι των συνεταιρισμών, οι οποίοι με τη σειρά τους έχουν την υποχρέωση να ενημερώσουν και τα λοιπά μέλη.

Στο Μουσείο λειτουργούν επίσης θεματικά εργαστήρια για παιδιά σχολικής ηλικίας αλλά και για πολίτες που θα δηλώσουν συμμετοχή. Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί η διοργάνωση δημιουργικού εργαστηρίου για παιδιά από 12-15 ετών στο πλαίσιο του εορτασμού των Ευρωπαϊκών Ημερών Χειροτεχνίας<sup>77</sup> (27/3 έως 2/4) με τίτλο «ξύλινα σπιτάκια που...μαγνητίζουν»<sup>78</sup> σε συνεργασία με το Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς.

---

<sup>76</sup> «Δεν θέλω να δουλεύεις τους σκίνους να κεντάς/ για μια οκά μαστίχι βρε μικρούλα μου τα νιάτα σου να φας./ Δεν θέλω να δουλεύεις στο μεροκάματο/ κι εγώ θα σε πληρώνω αγαπούλα μου το κάθε Σάββατο/ να ξεραθούν οι σκίνοι να γίνουν ρημαδιό/στο κέντημα του σκίνου βρε μικρούλα να μην σε ξαναδώ...» παραδοσιακό τραγούδι τραγουδημένο από τη γιαγιά Μαριάνθη, που ακούγεται στο χώρο του Μουσείου (<https://www.protagon.gr/themata/ekei-pou-dakryzei-i-mastixa-44341161837>).

<sup>77</sup> Οι Ευρωπαϊκές Ημέρες Χειροτεχνίας καθιερώθηκαν ως ετήσιος θεσμός σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες και γιορτάζονται κάθε άνοιξη από το 2002. Για το έτος 2023 το θέμα της διοργάνωσης έχει τίτλο «elevate the Everyday». <https://www.alithia.gr/politismos/eyropaiques-imeres-heirotehnicas-sto-moyseio-mastihis-hioy>.

<sup>78</sup> Τα παιδιά που θα συμμετέχουν ακολουθώντας τα παραδοσιακά μοτίβα των ζυστών (μια τεχνική διακόσμησης των σπιτιών στο χωριό Πυργί της Χίου) θα ζωγραφίσουν και θα διακοσμήσουν ξύλινα σπιτάκια με τα παραδοσιακά σχέδια) και στη συνέχεια με τη προσθήκη ενός μαγνήτη θα αποτελέσουν στοιχεία διακόσμησης για τα σπίτια τους (<https://www.alithia.gr/politismos/eyropaiques-imeres-heirotehnicas-sto-moyseio-mastihis-hioy>).

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

## **E. ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

### **Μεθοδολογία έρευνας.**

#### **5.1 Ποιοτική έρευνα, έννοια και χαρακτηριστικά.**

Σύμφωνα με τους Ίσαρη, Πουρκό (2015) στην επιστημονική κοινότητα υπάρχει αυξημένο ενδιαφέρον για την ποιοτική έρευνα τα τελευταία χρόνια. Συγκεκριμένα στις κοινωνικές επιστήμες έχουν αναπτυχθεί αρκετές μέθοδοι ποιοτικής έρευνας. Οι ερευνητές καθορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθεί η ποιοτική έρευνα και χρησιμοποιούν διάφορα μέσα όπως συνεντεύξεις, συνομιλίες, μαγνητοφωνήσεις, άρθρα εφημερίδων, πρακτικά συνεδρίων και άλλους τρόπους. Το υλικό το οποίο συγκεντρώνεται θα πρέπει να οργανωθεί, να ταξινομηθεί και να ελεγχθεί για την εγκυρότητα του.

#### **5.2 Μελέτη περίπτωσης.**

Η έρευνα με την μέθοδο μιας περιπτωσιακής μελέτης έχει αναπτυχθεί μεθοδολογικά και ορθολογικά από την ακαδημαϊκή κοινότητα. Ειδικότερα με τη μελέτη μιας περίπτωσης (case study) προσεγγίζεται ένα θέμα ρεαλιστικά, οργανωμένα και οδηγείται ο ερευνητής σε κατανοητά συμπεράσματα. Υπάρχουν ορισμένοι τρόποι προσέγγισης για τη μελέτη μιας περίπτωσης. Σύμφωνα με τον Yin (2009) διακρίνονται τρεις κατηγορίες για τη συγκεκριμένη μελέτη όπως :

- οι διερευνητικές περιπτωσιολογικές μελέτες ( exploratory case study) οδηγώντας μέσα από ερωτήματα όπως του «πως» και του «τι» σε βαθύτερα νοήματα
- οι περιγραφικές περιπτωσιολογικές μελέτες (descriptive case study) όπου περιγράφονται τα δεδομένα έτσι όπως ακριβώς υφίστανται στην πραγματικότητα και
- οι επεξηγηματικές μελέτες περίπτωσης (explanatory case study) όπου αναλύονται τα συγκεκριμένα δεδομένα ώστε να δοθούν οι κατάλληλες απαντήσεις για τα υφιστάμενα φαινόμενα.

Στην υπόψη έρευνα θα μελετηθεί σε βάθος μια θυγατρική εταιρεία, η Mediterra S.A. η οποία προέκυψε ως δημιούργημα της εξελικτικής πορείας της Ένωσης συνεταιρισμών μαστιχοπαραγωγών της νότιας Χίου (E.M.X). Η συνεχής ανοδική πορεία της υπόψη θυγατρικής αλλά και της Ένωσης τουλάχιστον την τελευταία

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

εικοσαετία αποτέλεσαν το κίνητρο της υπόψη μελέτης, καθώς έχει συνδυασθεί το συνεταιρίζεσθαι με το επιχειρείν με ένα ενδιαφέρον τρόπο.

### 5.3 Τύποι συνέντευξης.

Στο πλαίσιο μιας ποιοτικής έρευνας τα στο πεδίο των κοινωνικών επιστημών η συνέντευξη προσδιορίζεται σε μια μορφή ημιδομημένης συνέντευξης σε βάθος (semi structure interview) στην οποία έχει γίνει ήδη μια προεργασία στις ερωτήσεις. Διακρίνεται από μια ευελιξία όσον αφορά στις ερωτήσεις καθώς μπορεί να αλλάξει η σειρά τους κι εάν χρειαστεί να προστεθούν ή αφαιρεθούν κάποιες από αυτές. Στη μη δομημένη συνέντευξη (unstructured interview) υπάρχει η βάση για μια σειρά θεμάτων όχι σημαντικές ερωτήσεις. Αναπτύσσονται θέματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της έρευνας. Και τέλος στην πλήρως δομημένη συνέντευξη (structure interview) ακολουθείται πιστά το ερωτηματολόγιο, όπως αυτές έχουν οριστεί, χωρίς να γίνεται αναφορά σε νέα ερωτήματα που ίσως προκύψουν ή περαιτέρω εμβάθυνση (Ίσαρη, Πουρκός, 2015).

Τα στάδια μιας ποιοτικής συνέντευξης καθορίζονται σύμφωνα με τον Kvale (1996) στα εξής σημεία :

- Θεματισμός (thematizing), στάδιο κατά το οποίο καθορίζεται το θέμα της συνέντευξης
- Σχεδιασμός (designing), ορίζουμε το πλαίσιο των ερωτήσεων ή των θεματικών ή των λέξεων – κλειδιών που θα ακολουθήσουμε ανάλογα με το είδος της συνέντευξης
- Συνέντευξη (interviewing), ο ερευνητής αναπτύσσει το ερωτηματολόγιο και προσπαθεί να συλλέξει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες
- Απομαγνητοφώνηση (transcribing), μετατροπή του μαγνητοφωνημένου υλικού σε γραπτό λόγο
- Ανάλυση (analyzing), ανάλυση των δεδομένων που έχουν προκύψει από τη συνέντευξη
- Επαλήθευση (verifying), επιβεβαιώνεται η εγκυρότητα των στοιχείων
- Αναφορά ( reporting), μεταφορά των στοιχείων στην ακαδημαϊκή κοινότητα.

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

## 5.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα μιας ποιοτικής συνέντευξης.

Με τη μέθοδο της ποιοτικής συνέντευξης σύμφωνα με τους Ίσαρη, Πουρκό (2015) αναπτύσσονται και πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Συγκεκριμένα στην πρώτη περίπτωση ο ερευνητής συλλέγει πληροφορίες, αντλεί εμπειρικά στοιχεία εμβαθύνει σε θέματα της έρευνας. Παράλληλα έχει τη δυνατότητα να αναπροσαρμόσει το πλαίσιο των ερωτήσεων του ακολουθώντας τη ροή της συνέντευξης. Αντίθετα στα μειονεκτήματα της ποιοτικής συνέντευξης πρέπει να ληφθούν υπόψη τα διάφορα προβλήματα που μπορούν να ενσκήψουν μέχρι να ορισθεί η πρώτη συνάντηση. Μπορεί ο ερωτώμενος για λόγους φόρτου εργασίας ή για λόγους υπηρεσιακών αναγκών (ταξίδια στο εξωτερικό) να μην μπορεί να ορίσει σε εύλογο χρονικό διάστημα την πρώτη συνάντηση. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης επίσης μπορούν να υπάρξουν σημεία κατά τα οποία ο ερωτώμενος δεν δύναται να απαντήσει για λόγους προσωπικούς ή εμπιστευτικούς και γι αυτό το λόγο ο ερευνητής θα πρέπει να διαθέτει την οξυδέρκεια, το επικοινωνιακό ταλέντο ώστε να αποφευχθούν τέτοιοι σκόπελοι. Πρέπει να υπάρξει πνεύμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης και η βεβαιότητα ότι τα στοιχεία που συζητούνται αφορούν αποκλειστικά το σκοπό της έρευνας.

Σύμφωνα με τους Ίσαρη, Πουρκό (2015) «οι ποιοτικές συνεντεύξεις μπορούν να πραγματοποιηθούν ένας προς ένα (ατομικές) όπως και στο πλαίσιο μιας ομάδας. Οι ομάδες εστίασης αποτελούν μια ερευνητική μέθοδο παραγωγής πλούσιων ποιοτικών δεδομένων, μέσα από μια διαδικασία διάδρασης των συμμετεχόντων στην ομάδα και για μια καθορισμένη περιοχή ερευνητικού ενδιαφέροντος». Πολύ σημαντική προϋπόθεση για μια τέτοια ομάδα είναι ότι οι συμμετέχοντες πρέπει να είναι ενεργοί, να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και να έχουν τη δυνατότητα να συζητούν άνετα τα θέματα της έρευνας.

Στο πλαίσιο αυτής της έρευνας θα ακολουθηθεί η διαδικασία της ημιδομημένης συνέντευξης. Ο κ. Ιωάννης Μανδάλας, ως Διευθύνων Σύμβουλος της Mediterra S.A όπως και μια ομάδα μαστιχοκαλλιεργητών δέχθηκαν να συμμετέχουν για την διενέργεια της ποιοτικής έρευνας μέσω των ημι δομημένων συνεντεύξεων. Ο κ. Μανδάλας δέχθηκε να αναφερθεί το όνομά του στην παρούσα έρευνα ενώ δεν συμφώνησαν σε αυτό η ομάδα των καλλιεργητών.

Αρχικά υπήρχε τηλεφωνική επικοινωνία με την ιδιαίτερα του κ. Μανδάλα μέσω της οποίας καθορίστηκε το πρώτο ραντεβού αφού υπήρξε και απευθείας ενημέρωση του για το σκοπό της συνάντησης μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας. Το πρώτο ραντεβού γνωριμίας και γενικής αναφοράς για το σκοπό της έρευνας πραγματοποιήθηκε στα γραφεία της Mediterra S.A στην Αθήνα στις 14 Φεβρουαρίου 2023, ώρα 15.00. Υπήρξε προσπάθεια και δεύτερου ραντεβού μετά τα εγκαίνια του Πρότυπου Ερευνητικού Κέντρου στη Χίο (29-4-2023) αλλά δεν κατέστη δυνατό

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

καθώς ο κ. Μανδάλας είχε πολλές υπηρεσιακές μετακινήσεις στο εξωτερικό για υποχρεώσεις της εταιρείας. Επειδή η ερευνήτρια της υπόψη εργασίας αλλά και ο ερευνώμενος έχουν κοινές καταβολές από το νησί της Χίου και επειδή βιωματικά γνωρίζουν τον τρόπο παραγωγής, συλλογής και επεξεργασίας του προϊόντος υπήρξε θετικό κλίμα συζήτησης και κατανόησης όλων των κύριων σημείων του θέματος αλλά και των συναφών εμπειρικών αναφορών. Η διάρκεια της ημι-δομημένης συνέντευξης προσέγγισε τις δύο ώρες.

Η συνάντηση με την ομάδα των μαστιχοπαραγωγών πραγματοποιήθηκε στη Χίο μετά από συνεννόηση με τους παραγωγούς, οι οποίοι πρόθυμα συμφώνησαν να συμμετέχουν σε αυτή την έρευνα και να συμβάλουν με τον τρόπο τους στην προσπάθεια αυτή.

Επίσης στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας της υπόψη εργασίας έγινε προσπάθεια συνάντησης με τον Πρόεδρο της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου ο οποίος αν και επέδειξε αντίστοιχα το ενδιαφέρον του να συμβάλει στην εργασία αυτή δεν κατέστη τελικά δυνατή η συνάντηση λόγω αδυναμίας εύρεσης του κατάλληλου χρόνου για τη συνέντευξη βάσει των δεδομένων χρονικών περιθωρίων επεξεργασίας της.

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

## **ΣΤ΄ ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ποιοτική έρευνα.**

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν τα δεδομένα που έχουν προκύψει α. από την ημι-δομημένη συνέντευξη από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της Mediterra S.A κ. Γιάννη Μανδάλα (τα ερωτήματα παρατίθεται στο Α΄ Παράστημα της εργασίας) και β. από την ημι δομημένη συνέντευξη σε εστιασμένη ομάδα μαστιχοπαραγωγών ( τα ερωτήματα παρατίθενται στο Β΄ Παράρτημα της εργασίας).

### **6.1 Ημι-δομημένη συνέντευξη με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της Mediterra S.A .**

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα το οποίο διαπραγματεύεται η υπόψη εργασία αφορά τους λόγους βάσει των οποίων πραγματοποιήθηκε αυτή η «στροφή» της E.M.X προς τη δημιουργία της πρώτης θυγατρικής εταιρείας όπως της «Mediterra S.A».

Ο κ. Μανδάλας απάντησε ότι γύρω στο 2000 η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου βρισκόταν σε μια δύσκολη καμπή. Η τιμή της μαστίχας ήταν πολύ χαμηλή, οι μαστιχοπαραγωγοί μειώνονταν συνεχώς καθώς δεν υπήρχε ιδιαίτερο εισοδηματικό ενδιαφέρον και οι καλλιέργειες είχαν αποδυναμωθεί. Οι νέοι της περιοχής στέφονταν προς αναζήτηση εργασίας στα αστικά κέντρα και τα χωριά όδευαν προς ερημοποίηση. Η παραγωγή της μαστίχας ανέρχονταν στους 90 τόνους και η τιμή σε χαμηλότερο επίπεδο. Η διοίκηση της E.M.X διαπιστώνοντας τις αδυναμίες του οργανισμού και μετά από εισηγήσεις έμπειρων στελεχών της αποφασίζει την εκπόνηση ενός στρατηγικού σχεδίου για τον εκσυγχρονισμό και την αναδιοργάνωση της. Υπογραμμίζεται δε ότι η μαστίχα είχε ήδη χαρακτηριστεί ως Προϊόν Ονομαστικής Προέλευσης, μονοπωλιακό προϊόν (Καν.123/1997) και το γεγονός αυτό έκριναν ότι έπρεπε να αξιοποιηθεί κατάλληλα.

Στο ερώτημα μας ποια ήταν η στρατηγική που ακολουθήθηκε για την επίλυση των προβλημάτων της E.M.X ο κ. Μανδάλας απάντησε χαρακτηριστικά ότι «ο στόχος ήταν η αναγέννηση του συνεταιρισμού και η αναδιοργάνωσή του». Η ιδέα των



Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

καταστημάτων «mastihashop» δημιουργήθηκε μέσα από την αναζήτηση νέων τρόπων προώθησης της μαστίχας στην αγορά. Το 2002 συστήνεται η πρώτη θυγατρική εταιρεία της Ε.Μ.Χ η «MEDITERRA ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ» με το διακριτικό τίτλο «MEDITERRA Α.Ε» με κύριο σκοπό την ίδρυση καταστημάτων λιανικής πώλησης με το εμπορικό σήμα «mastihashop». Σύμφωνα με το ιδρυτικό καταστατικό της, το αντικείμενο δραστηριότητας της είναι το εμπόριο μαστίχας και των προϊόντων της, η διοργάνωση δράσεων για την προβολή της μαστίχας καθώς και η εμπορία παραδοσιακών προϊόντων. Τον Ιούλιο 2002 ανοίγει το πρώτο κατάστημα «mastihashop» στη Χίο. Συνεχίζοντας ο κ. Μανδάλας προσέθεσε ότι «...χρειαζόμασταν ένα «*success story*» για τη μαστίχα, αυτή τη διαφορά την έκανε το ίδιο το κατάστημα, η μαστίχα βρήκε το «σπίτι» της». Πολύ σύντομα ακολούθησε το κατάστημα στο Σύνταγμα στην Αθήνα και σταδιακά άνοιξαν και τα υπόλοιπα καταστήματα στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Και συνέχισε: «Ακολούθησε το νέο εργοστάσιο τσίχλας ΕΛ.ΜΑ. Η απόδοση του προϊόντος ήταν με θετικό πρόσημο μόλις σε 72 ημέρες από το ξεκίνημα προώθησής της. Απόδοση 7% μόλις σε τρία χρόνια.» Το 2006 η εταιρεία στοχεύοντας στην ανεξαρτητοποίηση από ξένους προμηθευτές σχετικά με τα παραδοσιακά χιώτικα προϊόντα, στην αύξηση των χονδρικών πωλήσεων μέσω καθετοποιημένων διαδικασιών, τη δυνατότητα παραγωγής για λογαριασμό τρίτων διάφορων προϊόντων κατάφερε την αύξηση των κερδών. Το 2007 επεκτείνοντας τις δραστηριότητες της η εταιρεία εισάγει δύο νέες σειρές προϊόντων : α. τα προϊόντα κατηγορίας τροφίμων «cultura Mediterra» και β. τα φαρμακευτικά προϊόντα «mastiha therapy». Επίσης εν μέσω άλλων δραστηριοτήτων η νέα θυγατρική εταιρεία αποτελεί τον αποκλειστικό διανομέα της τσίχλας ΕΛΜΑ PLUS για λογαριασμό της Ε.Μ.Χ.

Όσον αφορά στα οφέλη που αποκομίζουν πλέον οι μαστιχοπαραγωγοί τα τελευταία είκοσι έτη από τις καινοτόμες αυτές ενέργειες της Ε.Μ.Χ και των θυγατρικών της εταιριών ο κ. Μανδάλας ανέφερε ότι «πριν είκοσι χρόνια η τιμή αγοράς της μαστίχας από τον παραγωγό ήταν 25 ευρώ/κιλό και σήμερα ανέρχεται στα 100 – 130 ευρώ/κιλό. Το οικονομικό κίνητρο σε σχέση με τις ενέργειες ενίσχυσης του παραγωγού στο χωράφι κάνει πιο εύκολη τη δουλειά στο πεδίο». Ο παραγωγός - συνεταιριστής αισθάνεται πλέον ότι υπάρχει ενδιαφέρον για την εντατικοποίηση της καλλιέργειας των σκίνων εφόσον εξοικονομεί πλέον ένα καλό ετήσιο εισόδημα. Επίσης αντιλαμβάνεται ότι η Ένωση μέσω του καινοτόμου αναπτυξιακού της προγράμματος ενεργεί οργανωμένα και έχει θέσει στόχους περαιτέρω βελτίωσης των συνθηκών καλλιέργειας και διάθεσης- προώθησης του προϊόντος.

Στο πλαίσιο αυτό ρωτήθηκε ο κ. Μανδάλας ποια είναι τα επόμενα σχέδια της Mediterra σε συνδυασμό με την Ε.Μ.Χ. μας ενημέρωσε για το νέο πρόγραμμα που έχει τεθεί σε λειτουργία για την έρευνα σχετικά με τη βιολογική καλλιέργεια της μαστίχας. Σε ιδιόκτητο κτήμα στην περιοχή ανάμεσα στο Πυργί και την Ελάτα έχει

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

αναπτυχθεί η καλλιέργεια σκίνων σε πειραματικό πρόγραμμα για να ερευνηθούν θέματα συνδυασμού καλλιέργειας σκίνων (πχ καλλιμασιώτικος σκίνος με πυξάρι) και πως αυτή πιθανώς θα επηρεάσει ή όχι την παραγωγή της μαστίχας. Παράλληλα προγραμματίζονται και νέες έρευνες για την ποιότητα του υπεδάφους και πως μπορεί να προχωρήσει η βιολογική καλλιέργεια του προϊόντος. Τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών θα βοηθήσουν στην αποτελεσματικότερη και πιο βιολογική παραγωγή του προϊόντος.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι η «Mediterra» έχει υπογράψει πολυετές Μνημόνιο Συνεργασίας με την Αμερικανική Γεωργική Σχολή Θεσσαλονίκης στο πλαίσιο της αξιοποίησης των φυσικών πόρων και των αγροτικών αδρανών εκτάσεων αξιοποιώντας την αδιαμφισβήτητη εμπειρία και τεχνογνωσία των στελεχών της Αμερικανικής Γεωργικής Σχολής. Στο πλαίσιο αυτού του Μνημονίου Συνεργασίας περιλαμβάνεται και η οργάνωση πιλοτικού μαστιχώνα, η αξιοποίηση των παλαιών κτημάτων της Παλαιάς Γεωργικής Σχολής Χίου, η ανάπτυξη νέων προϊόντων, καθώς και η συνεργασία για ερευνητικά και εκπαιδευτικά προγράμματα <sup>79</sup>.

Στην ερώτηση τι περιμένετε από την κρατική μέριμνα ο κ. Μανδάλας απάντησε ότι θα πρέπει η Πολιτεία να μεριμνήσει για τον υποχρεωτικό αναδασμό της Νότιας Χίου καθώς υπάρχει μεγάλη κατάτμηση του αγροτικού κλήρου. Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω η ζήτηση της μαστίχας δεν καλύπτεται από την παραγωγή. Συγκεκριμένα παράγονται 220 τόνοι μαστίχας ενώ η ζήτηση ανέρχεται στους 300 τόνους ανά καλλιεργητική περίοδο. Πρέπει να γίνουν προσπάθειες περαιτέρω αύξησης της παραγωγής. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να υπάρξει η εκχέρσωση και η εκ νέου καλλιέργεια της γης. Υπάρχουν κτήματα τα οποία παραμένουν ακαλλιέργητα επί σειρά ετών καθώς οι ιδιοκτήτες τους βρίσκονται στο εξωτερικό ή έχουν πεθάνει. Έχει διαπιστωθεί επίσης ότι οι ήδη υπάρχουσες καλλιέργειες είναι μικρές σε μέγεθος, διασπαρμένες στο ορεινό ανάγλυφο της περιοχής καθιστώντας έτσι το κόστος παραγωγής αυξημένο καθώς οι παραγωγοί θα πρέπει να μετακινούνται συνεχώς επιβαρυνόμενοι από το μεταφορικό κόστος. Με το σχέδιο του αναδασμού η γη θα ξαναμοιραστεί, η Πολιτεία θα μπορεί να μισθώσει γη σε ιδιώτες, η οργάνωση και το κόστος παραγωγής θα επαναπροσδιοριστούν σε πιο ορθολογική και λειτουργική βάση. Έτσι η παραγωγή θα αυξηθεί και θα καλυφθεί το ήδη υπάρχον κενό μεταξύ παραγωγής και ζήτησης ενώ συγχρόνως θα αποφευχθεί ο κίνδυνος προσχώρησης στην αγορά ανταγωνιστών.

Σε αυτό το σημείο μας δόθηκε η ευκαιρία να συζητήσουμε επίσης το πρόβλημα των απομιμήσεων των προϊόντων από τρίτους. Ο κ. Μανδάλας απάντησε ότι υπάρχει

<sup>79</sup><https://www.mononews.gr/business/enosi-mastichoparagon-chiou-mnimonio-sinergias-me-tin-amerikaniki-georgiki-scholi-gia-sira-ependiseon>

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

όντως αυτό το πρόβλημα ιδίως στις Αραβικές χώρες που παράγουν ένα είδος ρητίνης παραπλήσιας με την μαστίχα και που την πωλούν πολύ φθηνά, γύρω στα 10 ευρώ το κιλό, ενώ η χιώτικη πωλείται στα 130 ευρώ το κιλό. Η εταιρεία προσπαθεί να αντιμετωπίσει το θέμα αυτό τροποποιώντας συνεχώς τις εξωτερικές συσκευασίες των προϊόντων ή τροποποιώντας τις ποσότητες/ συσκευασία. Επίσης υπάρχει δίκτυο της Ε.Μ.Χ που διενεργεί ελέγχους και προχωρεί αντίστοιχα στις απαραίτητες κατά νόμο ενέργειες.

Αξίζει επίσης να αναφερθεί η επισήμανση που είχε κάνει ο κ. Μανδάλας στην συνέντευξη που είχε δώσει στο κανάλι της naftemporiki tv στις 22/12/2022 για το γεγονός ότι προκειμένου να καταπολεμηθεί το πρόβλημα των απομιμήσεων στην Τουρκία έχει συσταθεί από το 2016 εταιρεία με τούρκους συνεταιίρους η «mastiha damla sakiz», η οποία δραστηριοποιείται στα παράλια της Τουρκίας, συγκεκριμένα στη Σμύρνη και διαχειρίζεται τη διανομή της μαστίχας στη χώρα αυτή άλλα διευθετεί και άλλα ευρύτερα θέματα που τυχόν προκύψουν όπως αυτό των απομιμήσεων<sup>80</sup>.

Ένα ακόμη πρόβλημα για το οποίο ρωτήθηκε ο κ. Μανδάλας ήταν το πρόβλημα της έλλειψης των εργατικών χεριών, που απαιτούνται για την καλλιέργεια της μαστίχας καθώς και στο πρόβλημα της μαύρης εργασίας. Επιβεβαίωσε ότι τα τελευταία χρόνια έχουν εκλείψει τα εργατικά χέρια καθώς στο νησί δεν υπάρχει το κατάλληλο εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό για να καλύψει τις αυξημένες εποχιακές ανάγκες. Άτομα, συνήθως μετανάστες από χώρες της Ασίας (Αφγανιστάν, Πακιστάν) πηγαινοέρχονται στο νησί καθώς δεν διαθέτουν τα κατάλληλα έγγραφα για τη νόμιμη διαμονή τους αλλά δεν διαθέτουν και την απαραίτητη εμπειρία. Οι νέοι αγρότες αναζητούν απεγνωσμένα εργατικά χέρια καθώς νέες περιοχές εκχερσώνονται και νέες καλλιέργειες τίθενται προς εκμετάλλευση.

Τέθηκε επίσης το θέμα καθαρισμού της μαστίχας από τους παραγωγούς για να παραδίδεται σε όσο το δυνατόν καλύτερη ποιότητα και να εξασφαλίζεται έτσι η αντίστοιχη τιμή. Αναγνώρισε ότι η διαδικασία επεξεργασίας του προϊόντος είναι επίπονη και χρονοβόρα και πως το γεγονός αυτό καταπονεί ιδιαίτερα τους καλλιεργητές και τις οικογένειες τους. Τέθηκε το ηλικιακό θέμα καθώς ο πληθυσμός στην πλειονότητα είναι γερασμένος και αδυνατεί να ανταπεξέλθει στον απαιτητικό τρόπο επεξεργασίας της μαστίχας. Υπάρχει η σχετική κατανόηση από τον φορέα αλλά ο κ. Μανδάλας αντέτεινε ότι εάν παραδίδονταν η μαστίχα μόνο «ξεφυλλισμένη» και «πλυμένη» στην Ένωση τότε α. η τιμή αγοράς θα ήταν σαφώς χαμηλότερη και β. θα ανέβαζε το κοστολόγιο επεξεργασίας της από την Ένωση καθώς θα απαιτείτο μεγαλύτερος αριθμός εργατικού προσωπικού για τον καθαρισμό, υψηλότερο οικονομικό κόστος (μισθοδοσία, ασφαλιστικές εισφορές εργαζομένων κλπ) και βέβαια τις απαραίτητες υποδομές. Επεσήμανε ότι μια εργάτρια στο εργοστάσιο

---

<sup>80</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=K8gc\\_6i0Nvc](https://www.youtube.com/watch?v=K8gc_6i0Nvc)

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

επεξεργασίας μαστίχας μπορεί να καθαρίσει από 3-8 κιλά προϊόντος την ημέρα γεγονός πολύ χρονοβόρο και κοστοβόρο για την Ένωση. Τόνισε όμως ότι ερευνώνται νέοι τρόποι επεξεργασίας όπως π.χ. το σύστημα αερόπλυσης και όχι νερόπλυσης που ισχύει μέχρι σήμερα αλλά ακόμη δεν υπάρχουν τελικά ευρήματα.

Εν κατακλείδι ρωτήθηκε για το τελευταίο πλάνο της E.M.X και της Mediterra για το νέο Ερευνητικό Κέντρο που θα εγκαινιαστεί στις 29 Απριλίου 2023 στην Καλλιμασιά της Χίου, στο οποίο θα συμμετέχει μεταξύ άλλων και η Mediterra. Επεσήμανε ότι με το νέο αυτό εγχείρημα θα πολλαπλασιαστούν οι εφαρμογές και θα αναδειχθεί η φαρμακευτική χρήση της μαστίχας. Τα νέα φαρμακευτικά προϊόντα που θα παραχθούν θα επιφέρουν νέα οικονομικά οφέλη στον φορέα και αναγνωρισιμότητα του προϊόντος σε εθνικά και διεθνή πλαίσια. Θα αυξηθεί η ζήτηση του προϊόντος, θα υπάρξουν καλύτερες τιμές πώλησης, υψηλότερες αποδοχές για τον παραγωγό.

Στο σημείο αυτό μπορούμε να συμπληρώσουμε ότι στην ίδια συνέντευξη που αναφέρθηκε ανωτέρω (naftemporiki tv/22-12/2022), ο κ. Μανδάλας επεσήμανε το γεγονός ότι υπάρχουν πλέον «διατροφικά ανησυχούντες πολίτες» στις σύγχρονες κοινωνίες, οι οποίοι αναζητούν διατροφικές λύσεις με φυτικά και βιολογικά προϊόντα. Η μαστίχα προωθείται μέσω της διεθνούς αναγνώρισης της για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της και συμβάλει σε ολιστικές θεραπείες πολύ ευρέως διαδιδόμενες τα τελευταία χρόνια Έτσι το Ερευνητικό Κέντρο στοχεύει να συμβάλει προς αυτές τις κατευθύνσεις<sup>81</sup>.

## **6.2. Ημι-δομημένη συνέντευξη με εστιασμένη ομάδα μαστιχοκαλλιεργητών.**

Συνεχίζοντας την ποιοτική έρευνα, προσεγγίσαμε μια ομάδα πέντε μαστιχοκαλλιεργητών που διαμένουν μόνιμα στα Μαστιχοχώρια και καλλιεργούν πατρογονικά κτήματα για μια ελεύθερη ομαδική συνέντευξη. Οι μαστιχοπαραγωγοί δεν θέλησαν να δημοσιοποιηθούν τα ονόματά τους αλλά προσφέρθηκαν να βοηθήσουν στην έρευνα καταθέτοντας τις απόψεις τους. Η επιλογή έγινε με κριτήριο την εμπειρία τους στην μαστιχοκαλλιέργεια, τη συμμετοχή τους στις αρχαιρεσίες της Ένωσης, στη συμμετοχή τους σε ενημερωτικά σεμινάρια της Ένωσης, στις ενεργές προσπάθειες τους για την αναζήτηση λύσεων σε προβλήματα που ανακύπτουν ανά καλλιεργητική περίοδο στα χωριά της μαστίχας (πχ καλοκαιρινές πυρκαγιές). Τρία άτομα από την ομάδα είναι κατά κύριο επάγγελμα αγρότες και δύο από αυτούς ασχολούνται με την καλλιέργεια της μαστίχας κατά μη κύριο επάγγελμα, συγκεκριμένα καλλιεργούν τους σκίνους παράλληλα με την μόνιμη εργασία τους. Η συνάντηση με την ομάδα πραγματοποιήθηκε στη Χίο στις 19 Απριλίου 2023 και

<sup>81</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=K8gc\\_6i0Nvc](https://www.youtube.com/watch?v=K8gc_6i0Nvc)

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

διήρκεσε περίπου τρεις ώρες. Το ηλικιακό υπόβαθρο των ερωτηθέντων κυμαίνεται από 30 - 60 ετών και το μορφωτικό επίπεδο είναι Β/βάθμιας εκπαίδευσης. Παραδίδουν μαστίχα στο συνεταιρισμό του χωριού τους γύρω στα 150 - 300 κιλά ανά καλλιεργητική περίοδο. Τα ερωτήματα τα οποία τέθηκαν αναφέρονται στο Β΄ Παράρτημα της εργασίας.

Απαντώντας στο πρώτο ερώτημά μας εάν πιστεύουν ότι η Ένωση οδεύει προς τη σωστή κατεύθυνση αναφερόμενοι στα επενδυτικά σχέδια της τελευταίας εικοσαετίας, όλοι απάντησαν ότι είναι ικανοποιημένοι που το προϊόν τους προωθείται επιτυχώς, ότι λαμβάνουν πλέον μια ικανοποιητική τιμή/κιλό κι ότι η πληρωμή γίνεται γρήγορα και σε τακτά διαστήματα. Επεσήμαναν ότι θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικό το γεγονός ότι από την περασμένη χρονιά γνωρίζουν πλέον πότε θα γίνει η πρώτη πληρωμή του προϊόντος από την Ε.Μ.Χ (το 90/% του ποσού ένα μήνα μετά την παράδοση του προϊόντος και το 10% στους επτά μήνες) έχοντας έτσι τη δυνατότητα καλύτερης οργάνωσης της καλλιέργειας. Αξιολογούν ιδιαίτερα το γεγονός ότι τα τελευταία έτη λαμβάνουν επιπλέον ένα αξιόλογο ποσό από το πλεόνασμα της Ε.Μ.Χ καθώς αποτυπώνεται έτσι η σημαντική δυναμική του φορέα. Ανέφεραν χαρακτηριστικά «τώρα πλέον μπορούμε να προγραμματίσουμε την αγορά ενός κλαδευτικού μηχανήματος, αφού γνωρίζουμε πότε θα μπει η πρώτη ή η δεύτερη δόση των χρημάτων μας».

Στο ερώτημα εάν θεωρούν ότι υπάρχει η απαραίτητη σύνδεση μεταξύ των παραγωγών και των διοικητικών στελεχών της ΕΜΧ αλλά και των στελεχών των άλλων θυγατρικών οντοτήτων απάντησαν ότι αντιλαμβάνονται ότι η επαφή αυτή δεν είναι η ενδεδειγμένη καθώς η συνεχής ενασχόληση με την καλλιέργεια και την επεξεργασία της μαστίχας δεν τους αφήνει τα περιθώρια για να δημιουργήσουν τέτοια σύνδεση. Θεωρούν βέβαια ότι καλό θα ήταν να υπάρχει μια τέτοια αμφίδρομη σχέση αλλά παράλληλα αντιλαμβάνονται ότι δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και τις κατάλληλες κοινωνικές επαφές ώστε να συμβάλουν στα νέα εγχειρήματα που αναπτύσσονται. Δείχνουν όμως να εμπιστεύονται τους πρωτεργάτες αυτών των πρωτοβουλιών καθώς αναγνωρίζουν τα θετικά αποτελέσματα των ενεργειών τους. Νιώθουν περήφανοι για τα καταστήματα (mastihashops) που άνοιξαν και προωθούν τα προϊόντα μαστίχας και χαίρονται που έχουν δημιουργηθεί νέα προϊόντα (καλλυντικά με μαστίχα, ποτά όπως τα διάσημα λικέρ «enosis» και «kentos»), που αναδεικνύουν τις ποικίλες ιδιότητες της μαστίχας, του μόχθου τους.

Δηλώνουν παράλληλα ότι τους παρέχεται η απαραίτητη ενημέρωση μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης που έχει δημιουργήσει η Ένωση (myemx.gr – διαδικτυακή πλατφόρμα πληροφόρησης μαστιχοπαραγωγών) με τα μέλη της και έτσι τους δίνεται η δυνατότητα να γνωρίζουν τα νέα του φορέα, τις ακριβείς ημερομηνίες καταβολών των πληρωμών, τις ημερομηνίες πληρωμών των αποζημιώσεων, πληροφορίες για τους ελέγχους από τον ΕΛΓΑ σε περιπτώσεις καταστροφών (πχ καλοκαιρινές

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

βροχοπτώσεις), πληροφορίες για την παροχή αγροτικών εφοδίων από την Ε.Μ.Χ (λιπάσματα, δενδρύλλια, ασπρόχωμα, κλπ), την απαραίτητη ενημέρωση για την υποβολή σχετικών αιτήσεων (πχ δήλωση για την καλλιέργεια σκίνων/περίοδο) κλπ. Επίσης με τον τρόπο αυτό επικοινωνούν τα προβλήματα τους, αναζητούν σχετική πληροφόρηση για διάφορα γεωργικά προγράμματα αλλά και για διάφορα τρέχοντα θέματα (θέματα ΟΓΑ, ΟΠΕΚΕΠΕ, κλπ).

Για τη συμμετοχή τους στις Γενικές Συνελεύσεις απαντούν ότι συμμετέχουν ενεργά όποτε αυτές πραγματοποιούνται στο χωριό τους και τότε θέτουν ερωτήματα στους εκπροσώπους της Ένωσης ή παίρνουν την τελευταία πληροφόρηση. «Πάντα μαζευόμαστε στο γραφείο του συνεταιρισμού στο χωριό μας είτε για να υποβάλουμε τα χαρτιά μας είτε για να πάρουμε μέρος στις συνελεύσεις, είτε για να διαβάσουμε τις ανακοινώσεις της Ένωσης, εκεί μαζευόμαστε όλοι» ανέφεραν σχετικά. Τίθενται θέματα αποζημιώσεων του προϊόντος όταν υπάρξουν περιπτώσεις καταστροφών όπως πυρκαγιές ή καλοκαιρινές βροχοπτώσεις, που επιφέρουν μερική ή ολική καταστροφή της σοδειάς, τίθενται θέματα νερόπλυσης του προϊόντος ιδιαίτερα σε περιόδους ξηρασίας όπου το νησί μαστίζεται από λειψυδρία, θέματα αξιοποίησης των αγροτικών δρόμων, κλπ. Περιμένουν από την Ε.Μ.Χ να ενσκήπτει ακόμη πιο δυναμικά στα προβλήματα τους ιδιαίτερα για τον καθαρισμό του προϊόντος που είναι ιδιαίτερα κουραστικός.

Στο οργανωτικό πλαίσιο θεωρούν ότι τηρούνται οι δημοκρατικές διαδικασίες καθώς κατόπιν εκλογικής διαδικασίας εκλέγονται οι αντιπρόσωποι του συνεταιρισμού ανά χωριό που εκπροσωπούν τα μέλη στις κατά περίπτωση αρχαιρεσίες. Επίσης οι αντιπρόσωποι στο πλαίσιο της εκπαίδευσης και της ενημέρωσης συγκεντρώνονται τακτικά και περνούν ειδικά σεμινάρια που οργανώνονται από την Ε.Μ.Χ σχετικά με το νομοθετικό πλαίσιο και τα επιχειρησιακά δρώμενα του φορέα ή απλά ενημερώνονται για τις δραστηριότητες ή τα μελλοντικά σχέδια της Ένωσης. Επίσης οι νέοι αγρότες έχουν τη δυνατότητα να εκπαιδευτούν από ειδικευμένα στελέχη της ΕΜΧ ώστε να συμβαδίζει η εμπειρία με τη γνώση. «Όταν ξεκίνησα με τους σκίνους πέρασα ένα σεμινάριο που πραγματοποιήθηκε από την Ένωση και αφορούσε τους νέους αγρότες και με βοήθησε σημαντικά» συμπλήρωσε ο νεότερος της ομάδας.

Σχετικά με τα νέα πλάνα – στόχους της ΕΜΧ, τα νέα μέλη του συνεταιρισμού είναι πιο δεκτικά στις καινοτόμες ιδέες, οι γηραιότεροι όμως πιο επιφυλακτικοί καθώς φοβούνται μήπως υπάρξουν κίνδυνοι από τη ραγδαία ανάπτυξη του εγχειρήματος. Οι νέοι αγρότες θεωρούν ότι η μαστίχα κερδίζει συνεχώς αναγνωρισιμότητα, τα προϊόντα της προχωρούν δυναμικά μέσω των mastihashops και είναι αισιόδοξοι για το μέλλον της στη φαρμακολογία. Πιστεύουν στη δύναμη του προϊόντος. Συμφωνούν με το πρόγραμμα αναδιοργάνωσης και επέκτασης του συνεταιρισμού καθώς τους δίνεται έτσι η δυνατότητα να παραμείνουν στον τόπο τους και να ξαναζωντανέψουν τα χωριά τους, να έχουν μια πιο ποιοτική ζωή για τους ίδιους και

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

για τα παιδιά τους. Πρέπει να επισημανθεί εδώ ότι ένας εκ των ερωτηθέντων εγκατέλειψε μαζί με την οικογένεια του την Αθήνα και έχουν επιστρέψει οικογενειακά στο χωριό, επενδύοντας πλέον στα οικογενειακά κτήματα τα οποία εκχερσώνουν, φυτεύουν νέα μαστιχόδενδρα και ασχολούνται με την μαστιχοκαλλιέργεια ως κατά κύριο επάγγελμα. «Πάντα είχα στο μυαλό μου να γυρίσω στο χωριό αλλά δεν το αποφάσιζα. Παρακολουθώντας τις εξελίξεις των τελευταίων χρόνων αποφασίσαμε η οικογένεια μου κι εγώ να επιστρέψουμε και να ασχοληθούμε με τα δέντρα».

Παράλληλα ανακαινίζουν τις πατρογονικές κατοικίες, ενδυναμώνουν τον κοινωνικό ιστό και ξαναζωντανεύουν τα χωριά. Ο κοινωνικός αντίκτυπος της οντότητας είναι εμφανής στα Μαστιχοχώρια καθώς αναγεννιούνται μετά από μεγάλο διάστημα εγκατάλειψης.

Αναφερόμενοι στο νέο νομοθετικό πλαίσιο (ν. 4673/2020) όπου δίδεται πλέον η δυνατότητα εισόδου νέων μελών – επενδυτών στην Ε.Μ.Χ και τις θυγατρικές της, με τη δυνατότητα ψήφου, χωρίς αυτοί να έχουν κάποια σχέση με τον πρωτογενή πυρήνα του συνεταιρισμού, θεωρούν ότι κάποιοι από αυτούς που είναι Χιώτες επενδυτές συμβάλουν με αυτό τον τρόπο στην ενδυνάμωση του φορέα κι όχι στο προσωπικό τους όφελος καθώς εκπροσωπούν μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες και δεν εισέρχονται στις δράσεις αυτές κερδοσκοπώντας. Ένας από τους ερωτηθέντες – παλαιό ιδρυτικό μέλος του συνεταιρισμού - ανέφερε τις επιφυλάξεις του για τους ξένους επενδυτές , ότι δηλαδή καταστρατηγούνται έτσι οι συνεταιριστικές αρχές των συνεταιρισμών. Η πλειοψηφία όμως, ανέφερε ότι εμπιστεύονται τις πρωτοβουλίες των Διοικούντων και στις σχετικές αρχαιρεσίες ψήφισαν θετικά υπέρ αυτής της πρωτοβουλίας, καθώς το προϊόν τυγχάνει ευρείας αποδοχής διεθνώς, λόγω της μοναδικότητάς του και βρίσκεται σε μια τροχιά ανάπτυξης.

Θεωρούν το Μουσείο Μαστίχας ως την «κιβωτό του πολιτισμού» τους και νιώθουν περήφανοι που δίνεται η δυνατότητα μέσω αυτού του φορέα να αναδείξουν την ιστορία της μαστίχας, τους δεσμούς με τα χωριά και τους ανθρώπους της νότιας Χίου, να μεταλαμπαδεύσουν το μεράκι τους και την αγάπη τους στους επισκέπτες του νησιού και στη νέα γενιά. «Όταν είδα στον κάτω όροφο του Μουσείου τη φωτογραφία της γιαγιάς μου μαζί με τις άλλες εργάτριες συγκινήθηκα πολύ. Τη δεκαετία του εξήντα θέλοντας να βοηθήσει την οικογένεια της δούλεψε ως εργάτρια στην Ένωση, όπως κι άλλες γυναίκες από τα χωριά που γνώριζαν τη δουλειά αυτή» μας εμπιστεύθηκε συγκινημένη μια κυρία από την ομάδα.

Είναι αισιόδοξοι για τη λειτουργία του νέου Πρότυπου Κέντρου Έρευνας, καθώς είναι αισιόδοξοι ότι θα ανακαλυφθούν και θα προωθηθούν νέα φάρμακα για το πεπτικό σύστημα, για τη δερματολογία και την επούλωση τραυμάτων καθώς έχουν

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

εμπειρικά διαπιστώσει οι ίδιοι τις επουλωτικές, καταπραΰντικές και φαρμακευτικές εν γένει ιδιότητες της μαστίχας.

Εξέφρασαν την ικανοποίησή τους επίσης καθώς πολλοί νέοι της περιοχής εξασφαλίζουν εργασία μέσω των δραστηριοτήτων αυτών αλλά και οι υποψήφιοι φοιτητές πλέον προσαρμόζουν τις σπουδές τους βάσει των αναγκών που προκύπτουν από την ανάπτυξη των νέων εγχειρημάτων, αποφεύγοντας τη μετανάστευση και τη ναυτοσύνη. Προχωρούν δυναμικά στην καλλιέργεια νέων κτημάτων που μισθώνουν ή εκχερσώνουν πατρογονικά κτήματα καθώς η τιμή του προϊόντος τους εξασφαλίζει ένα ικανοποιητικό βιοτικό επίπεδο. Ήδη στο χωριό που διαμένουν έχει παρατηρηθεί μεγάλη δημογραφική ανάπτυξη καθώς νέες οικογένειες εγκαθίστανται πλέον ανακαινίζοντας ή οικοδομώντας νέες κατοικίες. Όραμά τους αποτελεί να καταστεί το προϊόν ακόμη πιο αναγνωρίσιμο και να συμβάλουν και εκείνοι στις «λαμπρές μέρες που ζει η μαστίχα».

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.

Σύμφωνα με τον Παπαγεωργίου (1985) δεν πρέπει να θεωρηθεί ότι κάθε συνεταιρισμός που αναγράφει στο καταστατικό του κανόνες όπως αυτούς που όρισαν οι σκαπανείς της Ροτσντέιλ θα έχει εξασφαλισμένη την επιτυχία. Ο κάθε συνεταιρισμός αποτελεί ένα εργαλείο του οποίου η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από τον τρόπο που θα τον χειριστούν οι άνθρωποι, τα μέλη. Θα πρέπει παράλληλα να τηρηθούν και κάποιοι άγραφοι νόμοι όπως:

- Η τιμιότητα στις εμπορικές πράξεις ώστε να μην υπάρχει καμία αμφισβήτηση για τη διαχείριση των οικονομικών στοιχείων εις βάρος των μελών.
- Να υπάρχει αδιαμφισβήτητη προσήλωση στο σκοπό και στην τήρηση των νόμιμων διαδικασιών.
- Να καταβάλλεται κάθε προσπάθεια για αγαστή συνεργασία μεταξύ των μελών και ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσεων να παραβλέπονται οι προσωπικές φιλοδοξίες και με πνεύμα συνεργασίας να επιλύονται τυχόν ζητήματα πάντα υπέρ του εγχειρήματος.
- Να αναγνωρίζεται η προσφορά όλων όσων προσφέρουν με αυτοθυσία υπέρ του κοινού σκοπού.
- Να διατηρείται η ομόνοια ώστε με αφοσίωση να επιτυγχάνεται η επίτευξη του στόχου.
- Να επιδιώκεται η συνεχής επιμόρφωση των μελών του συνεταιρισμού.



Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

Η Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου με την προσπάθεια εκσυγχρονισμού που έχει δρομολογήσει τις τελευταίες δύο δεκαετίες, ιδρύοντας αυτές τις θυγατρικές οντότητες όπως τη Mediterra S.A, Μουσείο της μαστίχας και το Ερευνητικό Κέντρο, έχει συμβάλει ενεργά στην οικονομική αναζωογόνηση των μελών της, στη βιώσιμη και αειφόρο ανάπτυξη των Μαστιχοχωρίων, στη δημογραφική ανασυγκρότηση του τόπου, στην πολιτιστική ανάπτυξη, στην άνθιση του αγροτουρισμού, στην ανάδειξη της ορατότητας του νησιού και του μοναδικού του προϊόντος, της μαστίχας. Παράλληλα επεκτείνοντας τις δραστηριότητες της με κοινωνικό πρόσημο, το τελευταίο διάστημα, συνεχίζει τις καινοτόμες πρωτοβουλίες της θέλοντας να αναδείξει περαιτέρω τα μοναδικά προϊόντα του νησιού όπως το μανταρίνι και το χιώτικο πρόβατο.

Αναλυτικά :

- Στον οικονομικό τομέα έχει επιτύχει τον τετραπλασιασμό της τιμής της μαστίχας πολύ σημαντικό γεγονός για την ετήσια αύξηση των εισοδημάτων των μαστιχοκαλλιεργητών και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής τους. Η τιμή πώλησης της μαστίχας αυξήθηκε και έφτασε περίπου στα 100 με 130 ευρώ ανά κιλό, αναλόγως βέβαια της ποιότητας – καθαρότητας του προϊόντος από 25 ευρώ ανά κιλό που πουλιόταν το 2000. Η δε παραγωγή του προϊόντος παρουσιάζει συνεχή άνοδο δηλ. 220 τόνοι ανά καλλιεργητική περίοδο σήμερα με στόχο τους 300 τόνους τα αμέσως επόμενα έτη ώστε να επιτευχθεί η κάλυψη της ζήτησης.
- Συμβάλει στον τομέα της έρευνας και της ανάπτυξης καθώς με την ίδρυση του Πρότυπου Κέντρου Έρευνας Εφαρμογών της μαστίχας που λειτουργεί από φέτος θα δρομολογηθούν πλέον νέα προϊόντα με φαρμακευτικές ιδιότητες και καθώς οι έρευνες θα διεκδικούνται θα αποκομίζονται και νέα οφέλη. Το μέλλον σε αυτόν τον τομέα είναι ιδιαίτερα ελπιδοφόρο και όπως αναφέρουν οι παράγοντες του εγχειρήματος «θα υπάρξουν συνεχείς ανακοινώσεις με τα επιτεύγματα του Κέντρου το επόμενο διάστημα».
- Συνεχίζοντας στον τομέα της έρευνας δρομολογούνται νέες έρευνες στο πεδίο, καθώς ειδικευμένοι επιστήμονες θα διερευνήσουν το θέμα της βιοκαλλιέργειας της μαστίχας στον νέο μαστιχώνα που έχει δρομολογηθεί στα νοτιόχωρα. Θα διερευνηθούν οι αποδόσεις της μαστίχας ανά ποικιλία δένδρου, θα μελετηθεί το υπέδαφος και τα συστατικά που απαιτούνται ώστε

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

να αποδίδει τα μέγιστα ο σκίνος ευρισκόμενος σε συγκεκριμένο φυσικό περιβάλλον.

- Συμβάλλοντας στο κομμάτι του πολιτισμού προωθεί πολιτιστικά και εκπαιδευτικά δρώμενα μέσω του Μουσείου της Μαστίχας. Σημαντική τελευταία πρωτοβουλία η καταγραφή της προφορικής κληρονομιάς των Μαστιχοχωρίων και των ανθρώπων τους με επιχορήγηση του προγράμματος από την Ε.Μ.Χ.
- Συνεχίζονται οι νέες ιδέες και τίθενται νέοι στόχοι πέραν της μαστίχας καθώς έχουν ανακοινωθεί πρόσφατα προγράμματα από την Ε.Μ.Χ που αφορούν την προώθηση της χιακής φυλής προβάτων αλλά και της προώθησης προϊόντων με συστατικό το χιώτικο μανταρίνι.

Μέσα από την έρευνα που διενεργήθηκε προέκυψε ένα κλίμα αισιοδοξίας από τα διοικητικά στελέχη καθώς και από τους ίδιους τους παραγωγούς. Η πορεία της Ε.Μ.Χ και των θυγατρικών οντοτήτων που έχουν αναπτυχθεί τις δύο τελευταίες δεκαετίες δείχνουν ότι οι καινοτόμες ιδέες, οι σωστές πρωτοβουλίες από τα διοικητικά στελέχη έχουν δημιουργήσει ένα θετικό κλίμα στα μέλη και στην τοπική κοινωνία. Η συσπείρωση που υπήρχε από την εποχή της γενοβέζικης Μαόνα, της πρώτης εταιρείας εκμετάλλευσης της μαστίχας, συνεχίζει να υπάρχει μέχρι και σήμερα στις κοινότητες των Μαστιχοχωρίων. Η γνώση, η εμπειρία, το ίδιο το δένδρο, οι παραδόσεις, οι άνθρωποι δημιουργούν ένα δεσμό που απ' ό,τι φαίνεται δεν διαρρηγνύεται εύκολα από εξωγενείς παράγοντες. Απ' ό,τι δήλωσε και ο κ. Μανδάλας στη συνέντευξη του στην Καθημερινή *«η μαστίχα έχει συγκολλητικές ιδιότητες, συνενώνει τους ανθρώπους και προχωρεί δημιουργικά»*<sup>82</sup>.

Οι νέοι άνθρωποι που εισέρχονται στο συνεταιρισμό, το μεράκι τους για την πατρώα γη, η μέριμνα τους για την εκμάθηση της καλλιέργειας, η συνέχεια των παραδόσεων, η εμπιστοσύνη που περικλείει τα νέα εγχειρήματα είναι σημαντικά στοιχεία που θα συμβάλουν στην περαιτέρω ανάπτυξη των οντοτήτων με επίκεντρο τη μαστίχα. Από την άλλη οι διοικούντες την ΕΜΧ και τις θυγατρικές της ευρισκόμενοι πάντα δίπλα στον παραγωγό, σεβόμενοι τις συνεταιριστικές αρχές και με γνώμονα το επιτυχημένο μέλλον του τόπου και των ανθρώπων του θα συμβάλλουν στην υλοποίηση των στόχων τους.

Θα πρέπει να υπάρξει ιδιαίτερη μέριμνα για τα νεοεισερχόμενα μέλη, να είναι επιβεβλημένη η εκπαίδευσή τους σε όλους τους τομείς του εγχειρήματος δηλ. στην μαστιχοκαλλιέργεια, στις συνεταιριστικές αρχές, σε θεσμικά θέματα, στην τρέχουσα

<sup>82</sup> <https://www.kathimerini.gr/opinion/geyma-me-thn-k/562168627/giannis-mandalas-pente-genies-frontizoy-n-ena-dentro/>.

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

νομοθεσία, σε οικονομικά θέματα, στις νέες τεχνολογικές εξελίξεις που αφορούν τον φορέα (πχ πράσινη ανάπτυξη) στην προώθηση των προϊόντων, κλπ καθώς με αυτό τον τρόπο θα διασφαλιστεί το μέλλον τους. «Η συνεταιριστική εκπαίδευση δεν επιδιώκει μόνο να διαμορφώνει συνεταιριστές αλλά παράλληλα να διαμορφώνει πολίτες» (Παπαγεωργίου, 1985, 199).

Μεγάλο το διακύβευμα και για τους μεγαλύτερους καθώς θα πρέπει να μεταλαμπαδεύσουν τις γνώσεις, την εμπειρία, το όραμα στη νέα γενιά. Όπως ανέφερε χαρακτηριστικά ο κος Μανδάλας κατά τη διάρκεια της συνέντευξης που μας παραχώρησε *«οφείλουμε να αφήσουμε μια παρακαταθήκη για τους νέους του νησιού, σε μια δεκαετία που εμείς θα αποσυρθούμε θα πρέπει να έχουμε δρομολογήσει νέες καταστάσεις, ένα ελπιδοφόρο μέλλον»*.

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ :

Ελληνόγλωσση :

1. Αβδελίδης, Π.Σ. (1986). *Το Αγροτικό Συνεταιριστικό Κίνημα στην Ελλάδα, Ιστορική εξέλιξη και δράση, προβλήματα και προοπτικές ανάπτυξης*, τέταρτη έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ.
2. Αδάμ, Σ. (2014). *Οδηγός Δημιουργίας Κοινωνικών Επιχειρήσεων*. Θεσσαλονίκη: Ίδρυμα Χάινριχ Μπελ Ελλάδας.
3. Εγκυκλοπαίδεια Πάπυρος Λαρούς Μπριτάνικα (1996): *Χίος*, Αθήνα, Εκδοτικός Οργανισμός Πάπυρος, τόμος 61<sup>ος</sup>
4. Ελευθερία, φ.1521,25/11/1938). Πρώτο διοικητικό Συμβούλιο της Ε.Μ.Χ
5. Ιεραπετρίτης, Δ. (2009). *Δίκτυα Κοινοτικής Διοίκησης στο Αιγαίο, Η περίπτωση των Μαστιχοχωρίων Χίου κατά τον 15<sup>ο</sup> αιώνα*. Τα Ιστορικά 26 (51) 399-424.
6. Ιεραπετρίτης, Δ. (2012). *Κοινότητα και χώρος στο Αιγαίο: Η περίπτωση των μαστιχοχωρίων Χίου κατά την περίοδο της Οθωμανικής κυριαρχίας στο συλλογικό : Ιστορική Γεωγραφία της Ελλάδος και της Ανατολικής Μεσογείου*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός οίκος Αντωνίου Σταμούλη.
7. Ιεραπετρίτης, Δ., Φωτάκη, Μ. (2013) *Συνεταιριστική Κοινωνική Επιχειρηματικότητα: Η ανάπτυξη δικτύου καταστημάτων λιανικής πώλησης της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου και οι επιπτώσεις της στο Καινοτομώ Επιχειρώ*. Αθήνα: Εκδόσεις Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
8. Ίσαρη, Φ. Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας. Εφαρμογές στη Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά συγγράμματα και Βοηθήματα ([www.kallipos.gr](http://www.kallipos.gr)).
9. Καμενίδης, Χ. (1998). *Συνεταιρισμοί*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός οίκος Αφών Κυριακίδη Α.Ε
10. Καμενίδης, Χ. (2001). *Συνεταιρισμοί, Αρχές, Οικονομική, Πολιτική, Οργάνωση, Ανάπτυξη, Νομοθεσία*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός οίκος Αφών Κυριακίδη α.ε.
11. Κιτσοπανίδης, Γ. Καμενίδης Χ. (2003) *Αγροτική Οικονομική*, τρίτη έκδοση, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζήτη.
12. Κλήμης, Α. (2006). *Οι Συνεταιρισμοί στην Ελλάδα*, Αθήνα (<http://diktio-kara.dos.gr/keimena/CoopGreece.pdf>).

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

13. Κοντογεώργος, Α., Σεργάκη, Π. (2015). *Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών- Προκλήσεις και Προοπτικές*, Αθήνα, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα (www.Kallipos.gr)
14. Λάμπρος, Κ. (1999). *Συνεταιρισμοί και Ανάπτυξη*. Αθήνα: Εκδόσεις τυπωθήτω – Γ. Δανδάνος.
15. Παπαγεωργίου, Κ. (1985). *Αγροτικοί Συνεταιρισμοί*. Αθήνα: Ίδρυμα Ευγενίδου.
16. Παπαγεωργίου, Κ. (2007). *Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία: Θεωρία και πρακτική*. Αθήνα : Εκδόσεις Σταμούλη.
17. Τσούχλης, Δ. (2022). *Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου και Μαστιχοπαραγωγοί, Πολιτικές διαχείρισης του περιβάλλοντος και του τοπίου του αγροτικού χώρου της Νότιας Χίου 1939 -1989*. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.

Ξενόγλωσση :

1. Andrews, M. (2000) *Έκθεση: Έρευνα για το Συνεταιριστικό Κεφάλαιο*, μτφρ. Κ. Παπαγεωργίου, Δίκτυο Κ.Α.Π.Α.
2. Carr, A., Kariyawasam, A., Casil, M.(2008). “*A study of the Organizational Characteristics of Successful Cooperatives*”, *Organization Development Journal*, 26(i).
3. Kvale, S. (1996). *Interviews:An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Sage Publications, California.
4. Parnel, E. (1999) *Η επανεφεύρεση των Συνεταιρισμών – Επιχειρήσεις για τον 21<sup>ο</sup> αιώνα*, επιμ. Κ. Παπαγεωργίου, μτφρ. Μ. Φεφές, Αθήνα, Εκδόσεις Στοχαστής/ Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
5. Yin,R. (2014) *Case study research. Design and Methods*. Sage Publications, CA.

Διαδικτυακοί τόποι :

1. Δίκτυο Κοινωνικής Αλληλεγγύης και Περιφερειακής Ανάπτυξης. Οι αρχές και οι αξίες που διέπουν τα καταστατικά και τη λειτουργία των συνεταιριστικών επιχειρήσεων, ανακτήθηκε 10/03/2023 από : <https://www.diktio-kapa.dos.gr>.
2. Το ερευνητικό success story της χιώτικης μαστίχας, ανακτήθηκε 15/3/2023 από:

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

- <https://www.in.gr/2020/02/17/life/stories/features/ereynitiko-success-story-tis-xiotikis-mastixas/>.
- Χρηματοδοτείται Ερευνητικό Κέντρο για τη Μαστίχα Χίου στην Καλλιμασιά, ανακτήθηκε 15/3/2023 από : <https://www.yraithros.gr/xrimatodoteitai-ereynitiko-kentro-masticha-chiou-kallimasia/>.
  - Περιφερειακό Σχέδιο καινοτομίας του ΕΙΤ, ανακτήθηκε 20/03/2023 από <https://eit.europa.eu/our-activities/eit-regional-innovation-scheme>.
  - MAST4HEALTH.EU, ανακτήθηκε 10/03/2023 από <https://www.mast4health.eu/>.
  - Χίος, ανακτήθηκε 10/2/2023 από: <http://el.wikipedia.org/wiki/Χίος>.
  - Mondragon Corporation, ανακτήθηκε 24/3/2023 από: [http://en.wikipedia.org/wiki/Mondragon\\_Cooperation](http://en.wikipedia.org/wiki/Mondragon_Cooperation).
  - Εργαστήρι χειροτεχνίας, ανακτήθηκε 26-3-2023 από :<https://alithia.gr>.
  - Άυλη πολιτιστική κληρονομιά, ανακτήθηκε 26-3-2023 από : <https://www.politischios.gr/protaseis/eppohi-katagrafi-proforikis-istorias-sta-mastihohoria-me-tin-upostirixi-tis-emh>
  - Mondragon Corporation, ανακτήθηκε 26-3-2023 από: <https://www.mondragon-corporation.com/>.
  - 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), ανακτήθηκε 6/4/2023 από : <http://keine-diad.academyofathens.gr:8080/keine/images/stories/pdfs/Patronis.pdf>
  - Εκτοξεύεται η ζήτηση για τον λευκό θησαυρό της Χίου, ανακτήθηκε 17/4/2023, από : <https://www.alithia.gr/oikonomia/mastiha-ektoxegetai-i-zitisi-gia-ton-leyko-thisayro-tis-hiyo>.
  - Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου, ανακτήθηκε 15/2/2023 από : <https://www.gummastic.gr/>.
  - Χρηματοδοτείται ερευνητικό κέντρο για τη μαστίχα Χίου στην Καλλιμασιά, ανακτήθηκε 15/04/2023 από :<https://www.yraithros.gr/xrimatodoteitai-ereynitiko-kentro-masticha-chiou-kallimasia>.
  - Το ερευνητικό success story της χιώτικης μαστίχας, ανακτήθηκε 15/02/2023 από : <https://www.in.gr/2020/02/17/life/stories/features/ereynitiko-success-story-tis-xiotikis-mastixas/>
  - Κέντρο έρευνας: Εγκαίνια καινοτομίας για τη μαστίχα, ανακτήθηκε 30/04/2023 από : <https://tvpatrida.gr/kentro-erevna-egkainia-kainotomias-gia-ti-masticha/>).

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

17. «Η ένωση τίμησε τον πρώτο Πρόεδρο και ιδρυτή της Γιώργη Σταγκούλη», ανακτήθηκε 15/3/2023 από : <https://www.alithia.gr/politiki/i-enosi-timise-ton-proto-proedro-kai-idryti-tis-giorgi-stagkoyli>
18. Κέντρο έρευνας μαστίχας: ανακτήθηκε 10/4/2023 από : <https://eit.europa.eu/our-activities>
19. Γ. Μανδάλας (Mediterra) : «Η μαστίχα ζει λαμπρές μέρες», ανακτήθηκε 19/04/2023, από : <https://www.mononews.gr/business/g-mandalas-mediterra-i-masticha-zi-lampres-meres-schediazoume-nea-proionta-ke-sinergasies-ekplixi><https://www.mononews.gr/business/g-mandalas-mediterra-i-masticha-zi-lampres-meres-schediazoume-nea-proionta-ke-sinergasies-ekplixi>
20. Ευρωπαϊκές ημέρες χειροτεχνίας στο Μουσείο Μαστίχας Χίου, ανακτήθηκε 20/4/2023 από : <https://www.alithia.gr/politismos/eyropaikes-imeres-heirotehnias-sto-moyseio-mastichas-hiou>
21. Εγκαινιάστηκε το Κέντρο Έρευνας Μαστίχας στη Χίο, ανακτήθηκε 1/5/2023 από: <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/egkeniastike-to-kentro-erevnas-mastichas-sti-chio-pic/>
22. Η τσίκλα των πρωταθλητών και των νέων γεύσεων, ανακτήθηκε 28/3/2023 από : <https://www.alithia.gr/oikonomia/elma-i-tsikla-ton-protathliton-kai-ton-neon-geyseon> .
23. ΕΛΜΑ : 19,5 εκατομμύρια ετησίως δίνει ο «λευκός χρυσός» της Χίου, ανακτήθηκε 28.3.2023 από : <https://www.alithia.gr/tv/eidiseis/195-ek-eyro-etisios-dinei-o-leykos-hrysos-tis-hiou> .
24. Ευτυχώς που οι μαστιχοπαραγωγοί δεν περιμένουν επιδοτήσεις!, ανακτήθηκε 28/3/2023 από : <https://www.alithia.gr/tv/eidiseis/eytyhos-poy-oi-mastichoparagogo-den-perimenoun-tis-epidotiseis> .
25. Συνεταιριστική επιχειρηματικότητα. Ιστορική αναδρομή στην Ελλάδα, ανακτήθηκε 20/3/2023 από : <https://www.diktio-kapa.dos.gr>.
26. Τι είναι μια συνεταιριστική επιχείρηση?, ανακτήθηκε 20/3/2023 από <https://www.diktio-kapa.dos.gr>
27. Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου: Μνημόνιο Συνεργασίας με την Αμερικανική Γεωργική Σχολή για σειρά Επενδύσεων, ανακτήθηκε 19/4/2023 από : <https://www.mononews.gr/business/enosi-mastichoparagon-chiou-mnimonio-sinergasias-me-tin-amerikaniki-georgiki-scholi-gia-sira-ependiseon>
28. Mediterra : Η μαστίχα γίνεται φάρμακο – Επενδύσεις 2+8 εκατ. Ευρώ – Τα σχέδια για μανταρίνια και πρόβατα, ανακτήθηκε 9/5/2023 από: <https://www.ot.gr/2023/05/01/epixeiriseis/mediterra-i-mastixa-ginetai-farmako-ependyseis-2-8-ekat-eyro-ta-sxedia-gia-mantarinia-kai-provata/>
29. Πρεμιέρα για το Κέντρο Μαστίχας το φθινόπωρο – Έμφαση και στο e-shop που αποτελεί γέφυρα με αρκετές χώρες του εξωτερικού, ανακτήθηκε

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

- 15/3/2023 από : <https://www.businessnews.gr/epixeiriseis/item/237254-mediterra-premiera-gia-to-kentro-mastixas-to-fthinoporo-othisi-sto-e-commerce-me-to-vlemma-sto-eksoteriko>.
30. Mediterra : Χρηματοδοτείται Ερευνητικό Κέντρο για τη Μαστίχα Χίου στην Καλλιμασιά, ανακτήθηκε 15/3/2023 από:  
<https://www.yraithros.gr/xrimatodoteitai-ereynitiko-kentro-masticha-chiou-kallimasia/>.
31. Το 2023 επιστροφή στο 2019 για τη μαστίχα της Χίου, ανακτήθηκε 15/3/2023 από:  
<https://www.capital.gr/epixeiriseis/3543299/to-2023-epistrofi-sto-2019-gia-ti-mastixa-tis-xiou/>.
32. Η περίπτωση του Νόμου 4673/2020 «αγροτικοί συνεταιρισμοί και άλλες διατάξεις», ανακτήθηκε 10/04/2023 από:  
[https://www.avgi.gr/entheta/enthemata/348668\\_i-periptosi-toy-nomoy-4673/2020-agrotikoi-synetairismoi-kai-alles?amp](https://www.avgi.gr/entheta/enthemata/348668_i-periptosi-toy-nomoy-4673/2020-agrotikoi-synetairismoi-kai-alles?amp).
33. Μέλη συνεταιριστές και μέλη - επενδυτές στον Αγροτικό Συνεταιρισμό, ανακτήθηκε 20/4/2023 από:  
<http://www.agronews.gr/apopseis/gnomes/188780/mel-sunetairistes-kai-meli-ependutes-ston-agrotiko-sunetairismo/>.
34. Γιάννης Μανδάλας: Πέντε γενιές φροντίζουν ένα δέντρο, ανακτήθηκε 21/4/2023 από : <https://www.kathimerini.gr/opinion/geyma-me-thn-k/562168627/giannis-mandalas-pente-genies-frontizoun-ena-dentro/>.
35. Γ. Μανδάλας: Η πορεία εργασιών της εταιρίας για το 2022 – προοπτικές του 2023, ανακτήθηκε 10/2/2023 από:  
[https://www.youtube.com/watch?v=K8gc\\_6i0Nvc](https://www.youtube.com/watch?v=K8gc_6i0Nvc)
36. 1<sup>ο</sup> Αγροτικό Συνέδριο Συνδέσμου Αγροτικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων και Επιχειρήσεων Ελλάδας -Γιάννης Μανδάλας, Διευθύνων Σύμβουλος, Mediterra ΑΕ, θυγατρική εταιρεία της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου – Μαστίχα Χίου επιχειρώντας συνεταιρικά, ανακτήθηκε 13/2/2023 από:  
[https://www.youtube.com/watch?v=eruUXpfTNsg&list=PLrVV4r4gUoNxVxVmfC1\\_izLLoKkIE1pVL&index=17](https://www.youtube.com/watch?v=eruUXpfTNsg&list=PLrVV4r4gUoNxVxVmfC1_izLLoKkIE1pVL&index=17)
37. Γ. Μανδάλας : Η μαστίχα ζει λαμπρές μέρες , σχεδιάζουμε νέα προϊόντα και συνεργασίες , ανακτήθηκε 10/2/2023 από  
:<https://www.mononews.gr/business/g-mandalas-mediterra-i-masticha-zi-lampres-meres-schediazoume-nea-proionta-ke-sinergasies-ekplixihttps://www.mononews.gr/business/g-mandalas-mediterra-i-masticha-zi-lampres-meres-schediazoume-nea-proionta-ke-sinergasies-ekplixi>)



Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

38. Μια «Κιβωτός» έρευνας και γνώσης για τη μαστίχα, ανακτήθηκε 5/5/2023 από : <https://www.inewsgr.com/332/mia-kivotos-erevnas-kai-gnosis-gia-ti-masticha.htm>
39. Εκεί που δακρύζει η μαστίχα, ανακτήθηκε 20/3/2023 από : <https://www.protagon.gr/themata/ekei-pou-dakryzei-i-mastixa-44341161837> ).
40. Γιώργος Σταγκούλης: « Δεν θα αφήσω τους λύκους να φυλάνε τα πρόβατα , ανακτήθηκε 8/2/2023 από : <https://diafaneia.eu/γιώργος-σταγκούλης-δεν-θα-αφήσω-τους/>
41. Κέντρο Έρευνας Μαστίχας – Εγκαινιάστηκε εμβληματική επένδυση των 3 εκ. ευρώ, ανακτήθηκε 7/5/2023 από : <https://www.politischios.gr/oikonomia/kentro-ereunas-mastichas-egkainiastike-i-emvlimatiki-ependusi-ton-3-ek-euro>
42. Εναλλακτικές μορφές οργάνωσης των Αγροτικών Συνεταιρισμών, ανακτήθηκε 15/2/2023 από: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/3691>
43. Έρχεται το Ερευνητικό Κέντρο και απογειώνει τη μαστίχα, ανακτήθηκε 15/03/2023 από : <https://www.alithia.gr/oikonomia/erhetai-ereynitiko-kentro-kai-apogeionei-ti-mastiha>).

Νόμοι, Υπουργικές Αποφάσεις

Νόμος 4673/2020 : Αγροτικοί Συνεταιρισμοί και άλλες διατάξεις, ( ΦΕΚ 52/Α/11-3-2020 )

Διπλωματική εργασία :

Ειρήνη Σμαραγδή (2022), Οι Αγροτικοί Συνεταιρισμοί στην Ελλάδα, η λειτουργία τους, ο ρόλος τους και οι σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν. Μια ποιοτική εξέταση μέσα από μελέτη περιπτώσεων.

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

#### ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ:

«Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του ν. 1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα /εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης».

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

## **A. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

### **ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΔΙΕΥΘΥΝΟΝΤΑ ΣΥΜΒΟΥΛΟ ΤΗΣ MEDITERRA S.A :**

1. Ποιοι ήταν οι λόγοι βάσει των οποίων πραγματοποιήθηκε η «στροφή» της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου προς τη δημιουργία της πρώτης θυγατρικής εταιρείας, της MEDITERRA S.A?
2. Ποια ήταν η στρατηγική που ακολουθήθηκε για τον αναπτυξιακό ανασχεδιασμό της E.M.X την τελευταία εικοσαετία?
3. Υπάρχει η κατάλληλη ενημέρωση των μελών για τα καινοτόμα σχέδια της οντότητας?
4. Ποια είναι τα οφέλη που αποκομίζουν οι μαστιχοπαραγωγοί μετά από τις ενέργειες της Διοίκησης τα τελευταία έτη?
5. Ποια είναι τα επόμενα σχέδια της MEDITERRA S.A σε συνεργασία με την E.M.X?
6. Τι περιμένουν από την κρατική μέριμνα?
7. Υπάρχουν προβλήματα από ανταγωνιστές τους?
8. Πως αντιμετωπίζεται το πρόβλημα έλλειψης εργατικού δυναμικού για την καλλιέργεια της μαστίχας?
9. Εντοπίζεται πρόβλημα μαύρης εργασίας στις μαστιχοκαλλιέργειες?
10. Υπάρχει μέριμνα από τον φορέα για την πιο εύκολη επεξεργασία της μαστίχας?
11. Διερευνώνται νέοι τρόποι επεξεργασίας του προϊόντος?
12. Υπάρχει συνεργασία με άλλα ερευνητικά κέντρα για τη διερεύνηση αξιοποίησης των ιδιοτήτων της μαστίχας?
13. Πότε θα εγκαινιαστεί το Ερευνητικό Κέντρο της Μαστίχας?
14. Ποια θεωρείται ότι θα είναι τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών?
15. Πως συμβάλει το ερευνητικό Κέντρο στην ανάδειξη του προϊόντος?
16. Πιστεύετε ότι θα προκύψουν τέτοια αποτελέσματα ερευνών που θα βοηθήσουν στη φαρμακολογία, στη διατροφολογία?
17. Ποιος είναι ο προγραμματισμός για το άνοιγμα νέων mastihashops στην Ελλάδα και το εξωτερικό?
18. Επεξεργάζεστε νέες επενδυτικές ιδέες για την εταιρεία και για την E.M.X?
19. Πιστεύετε στη δυναμική του προϊόντος?
20. Ποιο είναι το όραμά σας για τη νέα γενιά?

## **B' ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΟΜΑΔΑ ΜΑΣΤΙΧΟΚΑΛΛΙΕΡΓΗΤΩΝ :

1. Ποια η επικοινωνία, η σύνδεση μεταξύ των μαστιχοπαραγωγών και των διοικητικών στελεχών της Ε.Μ.Χ?
2. Υπάρχει εμπιστοσύνη προς τους διοικούντες την οντότητα?
3. Πως αντιλαμβάνονται τις καινοτόμες ενέργειες που ήδη έχουν υλοποιηθεί ή που προγραμματίζονται για το επόμενο διάστημα?
4. Πως αισθάνθηκαν με το άνοιγμα του πρώτου mastiha shop στο νησί τους?
5. Υπάρχει η κατάλληλη ενημέρωση από την Ε.Μ.Χ για τα πεπραγμένα ή για τα μελλοντικά σχέδια της Ε.Μ.Χ και των θυγατρικών της?
6. Πως ενημερώνονται για τις πληρωμές της μαστίχας? για την υποβολή σχετικών αιτήσεων προς διάφορους φορείς ανάλογα με την περίπτωση (αιτήσεις προς ΟΓΑ, προς ΟΠΕΚΕΠΕ κλπ)?
7. Πως επικοινωνούν τα διάφορα προβλήματα που ενσκήπτουν ανά καλλιεργητική περίοδο?
8. Γνωρίζουν την ιστοσελίδα της Ε.Μ.Χ? την επισκέπτονται συχνά?
9. Ενημερώνονται μέσω της εφαρμογής myemx.gr για όλες τις ανακοινώσεις του φορέα?
10. Συμμετέχουν στις Γενικές Συνελεύσεις όταν πραγματοποιούνται στο χωριό?
11. Συμμετέχουν ενεργά στις αρχαιρεσίες του συνεταιρισμού?
12. Δηλώνουν συμμετοχή στα εκπαιδευτικά σεμινάρια που διοργανώνονται από την Ε.Μ.Χ σχετικά με τρέχοντα θέματα του φορέα?
13. Ποια είναι η άποψή τους για το πρόγραμμα της Ε.Μ.Χ για την προσέλκυση νέων αγροτών?
14. Ποια είναι η άποψή τους για τα καινοτόμα σχέδια του φορέα?
15. Γνωρίζουν την τελευταία νομοθετική ρύθμιση (ν.4673/2020) σχετικά με την είσοδο νέων επενδυτών στα συνεταιριστικά σχήματα?
16. Ποια είναι η άποψή τους για την είσοδο επενδυτικών σχημάτων στην Ε.Μ.Χ?
17. Θεωρούν ότι το Μουσείο μαστίχας ανέδειξε περαιτέρω τη μαστίχα και συνέβαλε στην πολιτισμική και τουριστική ανάδειξη της νότιας Χίου?
18. Ποια είναι η άποψή τους για το καινούριο Κέντρο Έρευνας της Μαστίχας στην Καλλιμασιά?
19. Πιστεύουν ότι θα υπάρξουν νέα αποτελέσματα από τις έρευνες ώστε να προωθηθεί περαιτέρω το προϊόν?
20. Πως συνέβαλε στην προσωπική τους ζωή η αναπτυξιακή «στροφή» της Ένωσης?
21. Τι περιμένουν από την Ε.Μ.Χ σχετικά με την καλλιέργεια? τον τρόπο παροχής αγροτοεφοδίων, τον τρόπο καθαρισμού του προϊόντος?
22. Η αύξηση της τιμής της μαστίχας την τελευταία εικοσαετία συνέβαλε στον οικογενειακό τους προγραμματισμό?
23. Καλλιεργούν νέα κτήματα? Φυτεύουν νέα δενδρύλλια?

Αργυρώ Νεαμονιτάκη. Η ίδρυση συμβατικών θυγατρικών επιχειρήσεων ως στρατηγική επιλογή ανάπτυξης των Συνεταιρισμών και οι προκλήσεις για τη διακυβέρνησή τους. Η περίπτωση της Ένωσης Μαστιχοπαραγωγών Χίου.

24. Ποιο είναι το όραμά τους για το φορέα?

25. Αισθάνονται ότι θα υπάρξουν και ακόμη καλύτερες μέρες για τη μαστιχοκαλλιέργεια?