

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

77 2000 - 0308
18/4/97
1200
Αρ. 427

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΥΝ/ΚΩΝ ΟΡΓ/ΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΚΜ/ΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
«ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΟΥΣ ΓΕΩΡΓΙΚΟΥΣ ΣΥΝ/ΣΜΟΥΣ
ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥΣ»

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ
ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΙΔΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ
ΠΑΤΡΩΝΗΣ Β.

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 1997



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

- I. Έννοια του μάνατζμεντ
- II. Λειτουργίες του μάνατζμεντ
- III. Σκοπός του μάνατζμεντ στην επιχείρηση
- IV. Σύντομη Ιστορία του μάνατζμεντ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (ΕΝΝΟΙΑ- ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ)

- I. Έννοια του Συνεταιρισμού
- II. Χαρακτηριστικά Συνεταιριστικής Επιχείρησης
- III. Συνεταιριστικός τομέας της οικονομίας
 - α. Γενικά
 - β. Ο Κοινωνικός ρόλος των Συν/σμών μέσα από τις Διεθνείς αρχές του Συν/σμού
 - γ. Διαφορές Ιδιωτικού και Συν/κού Τομέα της Οικονομίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

- I. Έννοια Συνεταιριστικού Μάνατζμεντ
- II. Ποιος είναι ο Μάνατζερ στο Συνεταιρισμό
- III. Στόχοι Συνεταιριστικού Μάνατζμεντ
- IV. Βασικές Αδυναμίες του Συν/κού Μάνατζμεντ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ
ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΥΝ/ΚΟΥ
MANATZMENT

- I. Δημοκρατική διοίκηση
- II. Σχέσεις των Συνεταιρισμών με το κράτος
- III. Κομματική παρέμβαση στους Συνεταιρισμούς
- IV. Συνεργασία μεταξύ Συνεταιρισμών
- V. Στελέχωση του Συνεταιριστικού μανάτζμεντ

ΕΠΙΛΟΓΟΣ: ΜΕΛΛΟΝ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εργασία αυτή πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της εκπαιδευτικής μου διαδικασίας στο Τμήμα Στελεχών Συν/κών Οργανώσεων και Εκμεταλλεύσεων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ.

Κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου αποκόμισα σημαντικές γνώσεις και μέσα από αυτή την εργασία κάνω μια προσπάθεια να τις καταθέσω, αλλά και να εκφράσω τον προβληματισμό μου σχετικά με το μέλλον των Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων εξαιτίας των προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά τη διαχείριση και οργάνωση των επιχειρήσεων αυτών.

Ευχαριστώ όλους όσους με βοήθησαν στη συγγραφή της εργασίας αυτής και ειδικότερα τον κ.κ. Β. Πατρώνη, γιατί χωρίς την βοήθειά του δεν θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σ' αυτήν την εργασία επιδιώκεται ο εννοιολογικός προσδιορισμός του μάνατζμεντ, ο καθορισμός των λειτουργιών του, όπως αυτό λαμβάνει χώρα σε όλα τα είδη των οργανισμών, και ειδικότερα στους Συνεταιρισμούς.

Το μάνατζμεντ των Συν/σμών διαφέρει από το μάνατζμεντ των άλλων επιχειρήσεων (δημοσίου και ιδιωτικού τομέα), γιατί έχουμε να κάνουμε με μια ιδιόμορφη επιχείρηση που λειτουργεί με τους δικούς της κανόνες και επιδιώκει συγκεκριμένους σκοπούς. Η μέχρι τώρα πορεία των Συν/σμών αποδεικνύει ότι υπάρχουν πολλά προβλήματα στην λειτουργία τους. Τα περισσότερα από αυτά έχουν σχέση με το μάνατζμεντ της επιχείρησης. Ο προσδιορισμός των προβλημάτων αυτών αλλά και των παραγόντων που τα δημιουργούν συμβάλλει στην κατανόησή τους και την επίλυσή τους, ώστε να εξασφαλιστεί το μέλλον των Συν/σμών.

Για την καλύτερη ανάπτυξη του θέματος η εργασία χωρίζεται σε κεφάλαια:

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται ο εννοιολογικός προσδιορισμός του μάνατζμεντ, ακολουθεί αναφορά στις λειτουργίες του μάνατζμεντ και το κεφάλαιο τελειώνει με μια ιστορική αναφορά στο μάνατζμεντ μέσα από τις επιστημονικές εργασίες μεγάλων επιστημόνων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο προσδιορίζεται η έννοια του συνεταιρισμού όπως αυτή ορίζεται από την σχετική νομοθεσία. Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο χαρακτήρας του συν/σμού μέσα από τις Διεθνείς Συν/κές Αρχές. Στο τέλος του κεφαλαίου γίνεται αναφορά στις διαφορές των ιδιωτικών επιχειρήσεων με τις συνεταιριστικές οργανώσεις.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια ετυμολογίας του Συνεταιριστικού Μάνατζμεντ, αναπτύσσεται ο ρόλος του και ο σκοπός του στη λειτουργία της Συνεταιριστικής Επιχείρησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά και ανάλυση των σημερινών προβλημάτων του Συν/κού Μάνατζμεντ.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται κάποιες προτάσεις για να επιλυθούν τα προβλήματα των Συν/σμών μέσα από την αναβάθμιση του ρόλου του Συνεταιριστικού Μάνατζμεντ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ι. Έννοια του μάνατζμεντ

Ανατρέχοντας σε εγκυκλοπαιδικά λεξικά, διαπιστώνουμε ότι, δεν υπάρχει αυτούσιος ορισμός της λέξης μάνατζμεντ.

Στο επίτομο εγκυκλοπαιδικό λεξικό της ελληνικής γλώσσας Πάπυρος - Λαρούς (1972) βρίσκουμε το λήμμα «ομάνατζερ» (λέξη που προέρχεται από το αγγλικό ρήμα manage = διευθύνει) και ορίζεται ως ο διαχειριζόμενος τα συμφέροντα διακεκριμένου καλλιτέχνη, αθλητού κτλ. κατ' επέκτασιν, ο διευθύνων επιχείρηση.

Στο Webster's Dictionary (1975) συναντάμε το ρήμα to manage που είναι μεταβατικό και αμετάβατο. Ως μεταβατικό ρήμα to manage προέρχεται από το ιταλικό maneggiare, με ρίζα τη λατινική λέξη manus= χέρι, το οποίο έχει την αρχική έννοια «κάνω κάτι με τα χέρια». Ως αμετάβατο ρήμα to manage σημαίνει διευθύνω υποθέσεις, επιχειρήσεις και έχει ως συνώνυμά του τα ρήματα διοικώ, οδηγώ, ελέγχω, διευθύνω, ρυθμίζω, κυβερνώ.

Από το ρήμα to manage προέρχονται τα ουσιαστικά management και manager που σημαίνουν αντίστοιχα την πράξη της διοίκησης και το υποκείμενο της πράξης.

Από την παραπομπή στα εγκυκλοπαιδικά λεξικά οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι ο όρος μάνατζμεντ χρησιμοποιείται για να δηλώσει τη διαδικασία σχεδιασμού και διατήρησης ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος στο οποίο τα άτομα που εργάζονται και λειτουργούν σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό πετυχαίνουν με αποτελεσματικότητα σαφείς και προκαθορισμένους στόχους.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι ο όρος Μάνατζμεντ πέρα από το λειτουργικό ορισμό του που προαναφέρθηκε, χρησιμοποιείται επίσης και για τον πολυδιάστατο επιστημονικό κλάδο που φέρει την επωνυμία αυτή. Πιο συγκεκριμένα η επιστήμη του Μάνατζμεντ αποτελεί έναν από τους νεότερους κλάδους της ανθρώπινης επιστημονικής γνώσης. Το σύγχρονο Μάνατζμεντ είναι ένα διεπιστημονικό αντικείμενο αφού αντλεί τις γνώσεις και τις θεωρίες του από τη σύγχρονη Οικονομική Επιστήμη, τις Συμπεριφορικές Επιστήμες (Ψυχολογία, Κοινωνιολογία), και ορισμένες από τις θετικές επιστήμες (Μαθηματικά, Στατιστική, Οικονομετρία). Επί πλέον, παρά τα πολυάριθμα συνώνυμα, δεν υπάρχει πλήρης αντιστοιχία με καμιά ελληνική λέξη και υφίσταται ο κίνδυνος συγχύσεων. Για παράδειγμα σημειώνεται εδώ ότι πολλοί αποδίδουν το όρο του

Μάνατζμεντ με τη λέξη «διοίκηση», άλλοι με την περιφραση «διοίκηση και διαχείριση» άλλοι με «οργάνωση και διοίκηση» κ.ο.κ. όροι που δίνουν λίγο ως πολύ, μια στατική και διαχειριστική άποψη. Γι' αυτό καταλήγουμε στη χρησιμοποίηση αυτούσιων των όρων της αγγλικής γλώσσας Μάνατζμεντ και μάνατζερ, όπως άλλωστε έγινε σε πολλές μη αγγλόφωνες χώρες μη εξαιρούμενης ούτε της Ελλάδας.

Βασικό χαρακτηριστικό του Μάνατζμεντ αποτελεί η διαδοχική ανάθεση καθηκόντων από την κορυφή της ιεραρχίας προς τα κάτω και η αντίστροφη διατήρηση ακεραιας της ευθύνης για τα επί μέρους αποτελέσματα που συνθέτουν το τελικό αποτέλεσμα.

Πολλοί θεωρητικοί του Μάνατζμεντ αλλά και οι περισσότεροι μάνατζερς προσεγγίζουν και ορίζουν το Μάνατζμεντ από τις λειτουργίες που αυτό ασκεί μέσα στην επιχείρηση. Με άλλα λόγια, στο ερώτημα τι είναι το Μάνατζμεντ, δίνεται η απάντηση: Μάνατζμεντ είναι αυτό που κάνουν οι μάνατζερς.

Στην περίπτωση αυτή οφείλουμε να εξετάσουμε τι κάνουν οι μάνατζερς, δηλαδή ποιες είναι οι λειτουργίες τους, για να έχουμε ένα σαφή ορισμό του Μάνατζμεντ.

II. Οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ

Σύμφωνα με την διεθνώς παραδεδειγμένη θεωρία και πρακτική οι λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι οι εξής:

1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ: Ο προγραμματισμός καθορίζει εκ των προτέρων τους αντικειμενικούς σκοπούς και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν. Αποφασίζει για το τι πρέπει να γίνει, ΠΩΣ να γίνει, και ΠΟΙΟΣ να το κάνει.

Η λειτουργία του προγραμματισμού μπορεί ουσιαστικά να υποδιαιρεθεί σε δύο φάσεις. Η πρώτη αναφέρεται στον καθορισμό της μακροχρόνιας κατεύθυνσης του οργανισμού και απαιτεί σημαντική σκέψη και ανάλυση από τα ανώτερα στελέχη. Η δε διοίκηση οφείλει να αποφασίζει για το ΠΟΥ, ΠΩΣ και σε ποιο βαθμό πρέπει να γίνουν αλλαγές ή τροποποιήσεις στην επιχείρηση, ή τον οργανισμό. Πρέπει να υπάρχουν βραχυχρόνιοι στόχοι, συγκεκριμένοι στόχοι για να εξασφαλιστεί η πραγματοποίηση των μακροχρόνιων σχεδίων.

2. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη αποφάσεων είναι ένα από τα πιο σπουδαία καθήκοντα ενός μάνατζμεντ, στο οποίο κατά τα πρόσφατα χρόνια έχει δοθεί μεγάλη έμφαση και ακόμα είναι μια λειτουργία που συνδέει τις άλλες λειτουργίες ή καθήκοντα. Η λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει:

α. Ανάλυση του προβλήματος: Η ανάλυση του προβλήματος και η επισήμανση μερικών από τους μακροχρόνιους παράγοντες είναι τα σημεία στα οποία πρέπει να συγκεντρωθούν οι προσπάθειες του μάνατζμεντ.

β. Ανάπτυξη και ανάλυση εναλλακτικών τρόπων δράσης:

Μετά τη διαπίστωση του προβλήματος το μάνατζμεντ οφείλει, όχι απλώς να αναπτύξει εναλλακτικούς τρόπους ενέργειας, αλλά και να τους αναλύσει με βάση τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους, έτσι ώστε να επιλέξει τον τρόπο που συγκεντρώνει τα περισσότερα πλεονεκτήματα και τα λιγότερα μειονεκτήματα.

γ. Υλοποίηση της απόφασης: Αποτελεί το τελικό στοιχείο στη λήψη αποφάσεων, που μπορεί να προκαλέσει περιορισμένη επιτυχία, αν όχι πλήρη αποτυχία, στην περίπτωση παραμέλησης του ανθρώπινου παράγοντα, η δράση του οποίου είναι αναγκαία και που πρέπει να συνοδεύεται από ένα σχέδιο υλοποίησης ή εφαρμογής της απόφασης.

3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ:

Οργάνωση είναι ο καθορισμός σχέσεων μεταξύ δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεστούν, προσωπικού για να τις εκτελέσει και υλικών παραγόντων που χρειάζονται. Για το συντονισμό των διαθέσιμων πόρων το μάνατζμεντ σχεδιάζει μια τυπική δομή σχέσεων καθήκοντος και εξουσίας η οποία θα στηρίζει την αποτελεσματική και ικανοποιητική επίτευξη των στόχων.

4. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:

Μ' αυτή τη λειτουργία κατευθύνουμε και εποπτεύουμε τους υφισταμένους για επιτυχία των αντικειμενικών σκοπών που καθορίστηκαν με τον προγραμματισμό. Βασικά, το καθήκον αυτό συνίσταται στην εποπτεία, την υποκίνηση και την επικοινωνία.

5. ΕΛΕΓΧΟΣ:

Έλεγχος ονομάζεται η λειτουργία του μάνατζμεντ που εξασφαλίζει το σωστό προσανατολισμό της επιχείρησης, σύμφωνα με την αποστολή και τους στόχους που έχουν προκαθοριστεί. Η λειτουργία του ελέγχου περιλαμβάνει επίσης την αντικειμενική και αξιοκρατική αξιολόγηση του προσωπικού, καθώς επίσης και τα μέσα και τις μεθόδους διόρθωσης της πορείας της επιχείρησης, όταν αυτή παρεκκλίνει από τα προγραμματισθέντα.

6. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ:

Η συνεχής, ξεκάθαρη και ολόπλευρη επικοινωνία αποτελεί το κύριο μέσο συντονισμού του ανθρωποδυναμικού, ανάπτυξης των δραστηριοτήτων,

κινητοποίησης του στελεχικού δυναμικού και κατά συνέπεια, επίτευξης των στόχων της επιχείρησης.

Οι έξι αυτές λειτουργίες αποτελούν την ουσία του μάνατζμεντ και η σωστή ανάπτυξή τους αποτελεί την προϋπόθεση επιτυχίας της επιχείρησης. Φυσικά η ποιότητα των ανθρώπων που απαρτίζουν το μάνατζμεντ της επιχείρησης είναι καθοριστικής σημασίας, αφού όπως τονίζει ο πατριάρχης του σύγχρονου μάνατζμεντ, Πήτερ Ντράκερ « ο μάνατζερ αποτελεί πάντα το παράδειγμα. Αυτό που κάνει είναι σημαντικό. Αλλά εξίσου σημαντικό είναι το ποιος είναι ...»

III. Σκοπός του Μάνατζμεντ στην επιχείρηση.

Η επιχείρηση αποβλέπει στη δημιουργία πλούτου για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών. Είναι δημιουργική η επιχείρηση όταν παράγει περισσότερες αξίες από όσες καταναλώνει. Το πλεόνασμα της λειτουργίας της η επιχείρηση το επιδιώκει με τους κατάλληλους συνδυασμούς τριών βασικών δραστηριοτήτων: τεχνικών, εμπορικών και του μάνατζμεντ.

Τα τεχνικά στελέχη, ενσωματώνοντας διαρκώς τη νέα τεχνολογία, συλλαμβάνουν την ιδέα των προϊόντων, τα κατασκευάζουν, συσκευάζουν, αποθηκεύουν, συντηρούν. Τα εμπορικά στελέχη εκτιμούν τις ανάγκες της αγοράς και τις δυνατότητες πληρωμής πριν δώσουν στο τεχνικό τμήμα το πράσινο φως της παραγωγής και πριν καταστρώσουν τα σχέδια πωλήσεων. Οι μάνατζερ τέλος με βάση τις δραστηριότητες των τεχνικών και εμπορικών στελεχών πρέπει να επιδιώκουν την αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων, με σκοπό τη μακροβιότητα της επιχείρησης και την ικανοποίηση των μετόχων της.

Κάθε μάνατζερ ανεξάρτητα από τις αρμοδιότητες ή τη θέση του στην ιεραρχία οφείλει κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του να προβλέπει - οργανώνει- συντονίζει- ελέγχει. Το μάνατζμεντ της επιχείρησης είναι λοιπόν μια θεμελιώδης αλλά πολύπλοκη δραστηριότητα που περιλαμβάνει στόχους - μελέτες- προβλέψεις - αποφάσεις- επικοινωνίες- συντονισμό- μετρήσεις- ελέγχους. Όλες οι δραστηριότητες που απαρτίζουν το μάνατζμεντ συγκλίνουν στις αποφάσεις κατά το στάδιο της προετοιμασίας τους ή της εφαρμογής τους. Δικαιολογημένα η διαδικασία των αποφάσεων θεωρείται ο καθρέπτης του μάνατζμεντ στην επιχείρηση.

IV. Σύντομη Ιστορία του Μάνατζμεντ

Τα όσα έχουν δημοσιευτεί στα πρόσφατα χρόνια σε άρθρα και βιβλία δίνουν την εντύπωση πως το μάνατζμεντ είναι κάτι νέο. Αλλά δεν

είναι. Ωστόσο, υπάρχουν δύο βασικές διαφορές μεταξύ των σύγχρονων μάνατζερ και εκείνων του παρελθόντος. Πρώτη διαφορά είναι η έμφαση που δίνεται από τους σύγχρονους μάνατζερ στην απόκτηση εκροής ποιότητας, με ελάχιστο κόστος και δεύτερη, η εκτεταμένη ενημερότητα τους πάνω σ' αυτή τη λειτουργία που θεωρείται ως πρωταρχική διοικητική προσπάθεια.

Ας δούμε τώρα πως διοικούσαν μερικοί από τους προγόνους μας. Στην Παλαιά Διαθήκη, βρίσκουμε τον Ιοθόρ να δίνει στο Μωυσή, το γαμπρό του, κάποια ορθή συμβουλή γύρω από τέτοιες παλιές αρχές οργάνωσης όπως είναι το εύρος ελέγχου ή τα όρια άσκησης εποπτείας (ένας κομψός όρος σχετικά με το πόσους ανθρώπους μπορεί κανείς να διοικεί), η διοικητική αποκέντρωση και η μεταβίβαση εξουσίας (ακόμα πιο κομψός όρος για ανεξάρτητη εκτέλεση). Με άλλα λόγια, ο Ιοθόρ υπήρξε ένας από τους πρώτους αναλυτές οργάνωσης.

Επίσης, βρίσκουμε ενδείξεις οι Αιγύπτιοι εφάρμοσαν την αποκέντρωση και τη χρήση επιτελικών συμβούλων, δύο χιλιάδες χρόνια προ Χριστού. Η απλή φυσική παρουσία των πυραμίδων μας αναγκάζει να δεχτούμε ότι έπρεπε να υπάρχουν σχέδια, οργάνωση, ηγεσία και συστήματα ελέγχου. Γιατί, πως αλλιώς μπορούσε να δημιουργηθεί ένα χτίσμα με περίπου δυόμισι εκατομμύρια λίθινους όγκους, που ο καθένας ζυγίζει κατά μέσο όρο δυόμισι τόνους; Έχει υπολογιστεί πως αυτή η κατασκευή χρειάστηκε την εργασία πάνω από 100 χιλιάδες ανθρώπων επί 20 χρόνια. Φανερό, λοιπόν, γίνεται πως ένα τέτοιο εγχείρημα δείχνει την αποτελεσματική εφαρμογή διοικητικών λειτουργιών ή καθηκόντων.

Έχουμε ακόμα ενδείξεις ότι το 1100 πΧ. Περίπου, οι Κινέζοι αναγνώριζαν την ανάγκη προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου.

Η αναφορά στα παραπάνω τονίζει κατά δραματικό τρόπο την ανάγκη για μεταβίβαση εξουσίας μέσα σ' ένα μεγάλο οργανισμό και γι' ανασκόπηση από τους ανωτέρους μόνο ασυνήθιστων ή εξαιρετικών περιπτώσεων, οι οποίες δεν μπορούν να αποφασιστούν από υφισταμένους μάνατζερ. Αυτή δε η σύντομη παραπομπή εξηγεί πολύ απλά γιατί τα οργανογράμματα υπήρξαν ιστορικά σε σχήμα πυραμίδας.

Δύο θεσμοί, που συνέβαλαν σημαντικά στην ανάπτυξη της οργάνωσης και της θεωρίας της διοίκησης ήταν η εκκλησία και ο στρατός, π.χ. άριστο παράδειγμα αποτελεί η Καθολική Εκκλησία που έχει διαρκέσει περίπου 2000 χρόνια με μια απλή, πέντε επιπέδων, ιεραρχία της οποίας η αλυσίδα εξουσίας κινείται από τον Πάπα στους καρδινάλιους τους αρχιεπισκόπους τους επισκόπους και τελικά στους ενοριακούς ιερείς. Αυτή η απλή δομή αποδείχτηκε βιώσιμη για έναν οργανισμό με περισσότερους από 430.000 κληρικούς. Διαθέτει πολύ λίγα επίπεδα εξουσίας σε σύγκριση με αυτά της γιγαντιαίας επιχείρησης

General Motors, π.χ. η οποία έχει 30.000 ανθρώπους σε διοικητικές θέσεις και απαιτεί περίπου δεκατρία επίπεδα στην ιεραρχία από τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου μέχρι τον εργοδηγό στη γραμμή συναρμολόγησης. Στην επιχείρηση General Motors, είναι πραγματικά σπάνιο για ένα μάνατζερ να έχει περισσότερους από δεκαπέντε υφισταμένους, ενώ δεν είναι ασυνήθιστο για έναν επίσκοπο να διοικεί περισσότερους από 500 ιερείς.

Οι στρατιωτικοί οργανισμοί αναφέρονται επίσης για τη συμβολή τους στο χώρο του μάνατζμεντ. Η χρήση συμβουλών από επιτελικά όργανα, οι ομοιομορφίες μέθοδοι για εκτέλεση καθηκόντων και η πειθαρχία εφαρμόστηκαν από τον Μ. Αλέξανδρο, τον Καίσαρα, τον Αννίβα και το Ναπολέοντα. Και πολύ πρόσφατα οι ένοπλες δυνάμεις αποτέλεσαν μια σημαντική πηγή για μελέτες σε θέματα ηγεσίας, εξουσίας και προστριβών.

α. Η «Επιστημονική Διοίκηση»

Αν θέλουμε να καθορίσουμε το χρόνο που γεννήθηκε το σύγχρονο μάνατζμεντ και η θεωρία της διοίκησης θα πρέπει να πάμε πίσω, στο 1911, τότε δηλ. που δημοσιεύτηκε κι έγινε αποδεκτή η εργασία του F. W. Taylor με τον τίτλο Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ, εργασία δηλ. που καθιέρωσε τον Taylor σαν πατέρα της επιστημονικής διοίκησης. Οι ιδέες του πήγασαν από τη δουλειά του σαν μηχανικού σε βιομηχανία χάλυβος και επί δύο δεκαετίες εφάρμοξε την επιστημονική του μέθοδο, αναζητώντας τον «μόνο άριστο τρόπο» για κάθε έργο, και διατυπώνοντας σαφείς οδηγίες για τη βελτίωση της παραγωγικής επάρκειας. Καθόρισε δε τέσσερις αρχές του μάνατζμεντ:

- 1) την αντικατάσταση των πρακτικών μεθόδων για καθορισμό των συστατικών ενός έργου με επιστημονικό τρόπο,
- 2) την επιστημονική επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων,
- 3) τη συνεργασία των διοικητικών στελεχών με τους εργαζομένους σύμφωνα με την επιστημονική μέθοδο, και
- 4) μια περισσότερο ισόρροπη διαίρεση ευθύνης μεταξύ μάνατζερ και εργαζομένων έτσι ώστε οι πρώτοι να προγραμματίζουν και να εποπτεύουν. Και οι δεύτεροι να εκτελούν την εργασία. Εξαιτίας του γεγονότος ότι ο Taylor πέτυχε βελτιώσεις στην παραγωγικότητα, η επιστημονική του διοίκηση έγινε αποδεκτή από τους μάνατζερ και υιοθετήθηκε όχι μόνο στην Αμερική, αλλά επίσης στη Γερμανία, τη Σοβιετική Ένωση την Ιαπωνία και σ' άλλες χώρες.

Οι προσπάθειες του Taylor έδωσαν έμπνευση και σ' άλλους για να ερευνήσουν και να αναπτύξουν μεθόδους επιστημονικού μάνατζμεντ. ίσως περισσότερο επέδρασε στους Frank και Lilian Gilbreth που έγιναν

γνωστοί για την εργασία τους στη μελέτη των κινήσεων χεριών και σώματος και το σχεδιασμό και χρησιμοποίηση των κατάλληλων εργαλείων και εξοπλισμού με σκοπό την εξαφάνιση των περιττών κινήσεων από το ένα μέρος και από το άλλο τη μεγιστοποίηση της απόδοσης στην εργασία. Παρόμοια επίδραση υπήρξε και για τον M. Cooke, που διεύρυνε τις ιδέες του επιστημονικού μάνατζμεντ με το να συμπεριλάβει την εφαρμογή τους στα πανεπιστήμια και στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης.

β. Θεωρητικοί της Διοίκησης

Οι γραπτές εργασίες του Henri Fayol- ταυτόχρονα μ' εκείνες του Taylor, αλλά σ' άλλη ήπειρο και χώρα, τη Γαλλία- κατέχουν μια ενδιαφέρουσα θέση στη βιβλιογραφία του μάνατζμεντ. Σ' αντίθεση με τον Taylor που ενδιαφερόταν για το μάνατζμεντ του εργοστασίου, ο Fayol αντιμετώπισε τα πράγματα με μια ευρύτερη άποψη, και μπορεί να χαρακτηριστεί ως ο πρώτος από τους θεωρητικούς της διοίκησης, δηλ. απ' αυτούς που ασχολήθηκαν με τις αρχές οργάνωσης και τα καθήκοντα του μάνατζερ με καθολικότητα στην εφαρμογή.

Η κύρια εργασία του Fayol, Γενικό και Βιομηχανικό μάνατζμεντ εξέταζε τη διοίκηση σαν ένα ξεχωριστό σώμα γνώσεων, που είχε εφαρμογή σ' όλα τα είδη της ομαδικής δραστηριότητας. Πρώτος στη σειρά ήταν ο ορισμός του περί διοίκησης: προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος και εδώ υπήρξε η πρώτη διατύπωση των καθηκόντων ενός μάνατζερ και μ' όλο που έχουν περάσει εξήντα χρόνια από τη δημοσίευση της εργασίας του, η περιγραφή ενός μάνατζερ σαν κάποιου που προγραμματίζει, οργανώνει, ηγείται κι αξιολογεί είναι σχεδόν αμετάβλητη. Μόνο που η διεύθυνση κι ο έλεγχος είναι από κατευθυντήριες και τυπικές απόψεις αυτό που σήμερα ονομάζουμε ηγεσία και αξιολόγηση. Σχετικά δε με τον συντονισμό, τον οποίο ο Fayol περιέγραψε ως κάτι που ενοποιεί κι εναρμονίζει όλες τις δραστηριότητες και προσπάθειες, πρέπει να τονιστεί ότι διεισδύει στις άλλες τέσσερις βασικές λειτουργίες. Οφείλουμε να συντονίσουμε προγράμματά μας, την οργάνωσή μας, το ανθρώπινο δυναμικό και τους ελέγχους μας, αν θέλουμε να πετύχουμε τους στόχους μας.

Κι άλλοι συγγραφείς αξίζει ν' αναφερθούν για τη συμβολή τους στην επιστήμη της διοίκησης- οι Max Weber, Oliver Sheldon, Mary Parker Follet, Jounes D. Mooney, Lyndall Urwick, Chester Barnard και Herbert Simon, των οποίων η συμβολή αναφέρεται εδώ περιληπτικά.

Έτσι:

1. Ο Max Weber (1864-1920) ήταν ένας Γερμανός κοινωνιολόγος ο οποίος κατά το πρώτο μέρος του αιώνα μας ανέπτυξε μια θεωρία των

δομών εξουσίας και περιέγραψε τις δραστηριότητες στους οργανισμούς με βάση τις σχέσεις εξουσίας. Περιέγραψε μια γραφειοκρατία ως συγκείμενη από εξειδίκευση της εργασίας, καθορισμένη ιεραρχία εξουσίας, επίσημη σειρά κανόνων και διαδικασιών, απρόσωπες αλληλεπιδράσεις και επιλογή και προαγωγή βασισμένη στην αξία. Όλα αυτά είχαν μια σημαντική επίδραση στην εργασία των διοικητικών στελεχών μετά τον 1^ο Παγκόσμιο Πόλεμο.

2. Ο Oliver Sheldon έγραψε το 1923 τη Φιλολογία του Μάνατζμεντ που δημιούργησε απόκλιση από άλλες προηγούμενες γραπτές εργασίες πάνω στο θέμα, προσθέτοντας ηθική και κοινωνική ευθύνη στην επιστημονική μελέτη του μάνατζμεντ, κάτι δηλ. που έδωσε στο μάνατζμεντ μια φιλοσοφική άποψη εκτός εκείνης του μάνατζμεντ ως επιστήμης.
3. Ο J. D. Mooney, με τις έρευνες του (γύρω στο 1931) απέδειξε ότι οι στρατιωτικοί, οι θρησκευτικοί κι οι βιομηχανικοί οργανισμοί έχουν κοινές ιδιότητες. Πιο συγκεκριμένα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι όλοι χρειάζονται συντονισμό, ένα σύστημα ιεραρχικών σχέσεων προϊσταμένου υφισταμένου και καθόρισε με σαφήνεια τα καθήκοντα και τις ευθύνες για κάθε εργασία.
4. Η Mary Parker Follet, η οποία περιγράφεται ως μια φιλόσοφος του μάνατζμεντ, προσέφερε σημαντικές υπηρεσίες στα θέματα της υποκίνησης, της ηγεσίας και της έννοιας από την άποψη της ατομικής κι ομαδικής συμπεριφοράς, συμβολή δηλ. που την καθιέρωσε ως υποστηρικτή των επιστημών της συμπεριφοράς.
5. Ο L. Urwick, με το κυριότερο έργο του τα Στοιχεία της Διοίκησης, που δημοσιεύτηκε το 1943, συνδύασε και σύνθεσε τις ιδέες του Taylor, του Foyol, της Follet του Mooney, και άλλων σ' ένα ενιαίο σύνολο, βρήκε πολλές ομοιότητες στην ορολογία τους, τις ολοκλήρωσε και τις αποκρυστάλλωσε σ' ένα σχετικά ομοιόμορφο σώμα γνώσεων.
6. Ο C. I. Bernard, πρόεδρος της Bell Telephone Co, το 1938 έγραψε το βιβλίο οι Λειτουργίες του Διοικητικού Στελέχους, βασισμένο στην εμπειρία του ως μάνατζερ το οποίο αποτελεί σταθμό στην προσπάθεια περιγραφής του μάνατζερ σαν πυρήνα ενός πολύπλοκου κοινωνικού συστήματος, του οργανισμού.
7. Τέλος, ο Herbert Simon είναι σύγχρονος συγγραφέας του κλάδου κι έχει συμβάλλει σε θέματα όπως μαθηματικά, υπολογιστές, κυβερνητική, καθώς και στις ψυχολογικές, κοινωνιολογικές και οικονομικές προσεγγίσεις στη διοίκηση με το βιβλίο του. Διοικητική Συμπεριφορά, που είναι ιδιαίτερα πολύτιμο για την κατανόηση και την εφαρμογή της λήψης αποφάσεων κατά τις διοικητικές διαδικασίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (ΕΝΝΟΙΑ- ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ)

I. ΕΝΝΟΙΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ

Στην προσπάθειά μας να προσδιορίσουμε εννοιολογικά το συνεταιρισμό, θα ανατρέξουμε στην σχετική με το θέμα νομοθεσία.

Οι πρώτες προσπάθειες δημιουργίας συνεταιρισμών δημιούργησαν την ανάγκη για την ψήφιση του πρώτου νόμου. Ο νόμος 602/1915 αναφέρεται στον ορισμό και τον τρόπο λειτουργίας του συνεταιρισμού (αγροτικών και αστικών). Στο πρώτο του άρθρο όριζε το συνεταιρισμό ως εταιρία μεταβλητού αριθμού μετοχών και κεφαλαίου που επιδιώκει δια της συνεργασίας την προαγωγή της ιδιωτικής οικονομίας των συνεταιίρων. Ο ίδιος νόμος αναγνώριζε τη νομική προσωπικότητα και την εμπορική ιδιότητα στο συνεταιρισμό, προβλέποντας τη συμπληρωματική εφαρμογή επ' αυτού των διατάξεων του εμπορικού και του αστικού δικαίου.

Ο επόμενος νόμος περί γεωργικών συνεταιρισμών ψηφίστηκε το 1979 και είναι ο 921. Ο νόμος αυτός προσδιόριζε ως ο συνεταιρισμός πρόκειται για ιδιότυπη εταιρία στην οποία συμμετέχουν πρόσωπα ασχολούμενα κατά κύριο ή δευτερεύον επάγγελμα με τη γεωργία. Σύμφωνα με το νόμο, ο συνεταιρισμός είναι νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ), έχει την εμπορική ιδιότητα και εκτός του οικονομικού σκοπού, αποβλέπει ακόμα στην εξύψωση του κοινωνικού, επαγγελματικού και πολιτιστικού επιπέδου των μελών.

Ο νόμος αυτός ψηφίστηκε για να δώσει με σαφήνεια την οικονομική και κοινωνική διάσταση του συνεταιρισμού. Αργότερα και με την ένταξη της χώρας μας στην Ε.Ο.Κ. δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την ψήφιση ενός νέου νόμου (1541/85) ο οποίος όμως δεν έλυσε και πολλά προβλήματα. Εν τούτοις και σ' αυτό το νόμο ο συνεταιρισμός, και ειδικότερα ο αγροτικός, ορίζεται ως εκούσια ένωση αγροτών με σκοπό την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική τους ανάπτυξη, με την ισότιμη συνεργασία τους και την αμοιβαία βοήθεια, μέσα σε μια κοινή επιχείρηση. Στον νόμο αυτό αναφέρεται ακόμη ότι, ο αγροτικός συνεταιρισμός είναι Ν.Π.Ι.Δ. και ότι έχει εμπορική ιδιότητα. Εδώ αξίζει να σημειώσουμε ότι, δεν αναλύονται οι έννοιες της κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης και πολύ περισσότερο δεν προσδιορίζονται τα μέσα επιδίωξης αυτών των σκοπών.

Από την αναφορά μας στους τρεις νόμους προκύπτει το συμπέρασμα πως το νομικό πρόσωπο του συνεταιρισμού είναι μια

ιδιομορφη εταιρία, ή επιχείρηση όπως την αποκαλεί ο νόμος 1541/85, έχει την εμπορική ιδιότητα, δεν συνδέεται με το κράτος αφού είναι Ν.Π.Ι.Δ. και έχει σαφώς οικονομικές επιδιώξεις για λογαριασμό των μετόχων μελών του. Σ' αυτόν τον πυρήνα συμφωνούν και οι τρεις νόμοι, ανεξάρτητα από τις πρόσθετες εξειδικεύσεις των δύο τελευταίων και κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη ή ακόμη και επαγγελματική κατά τον 921/1979. Αναμφισβήτητα λοιπόν η συνεταιρισμοί είναι επιχειρήσεις αλλά και κάτι παραπάνω, αφού επιφορτίζονται με τη διαχείριση και άλλων υποθέσεων του ανθρώπινου κεφαλαίου τους.

Στη συνέχεια θα μελετήσουμε τα χαρακτηριστικά της συνεταιριστικής επιχείρησης όπως αυτά διαμορφώνονται από την κείμενη νομοθεσία τη σχέση των συνεταιρισμών με το Κράτος, χαρακτηριστικά των μελών κ.ο.κ.

II. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1) Μεταβαλλόμενο πλήθος μικρομετόχων

Για την προσέλκυση των συνεταιίρων συνήθως ορίζεται χαμηλή συνεταιριστική μερίδα (από 10.000 μέχρι 25.000 δρχ. σε πέντε ετήσιες δόσεις). Κατά συνέπεια το σύνολο του μετοχικού κεφαλαίου παραμένει σε χαμηλά επίπεδα, αν και το πλήθος των μετόχων συχνά πλησιάζει ή υπερβαίνει τους εκατό.

Έτσι από την άποψη των διαθέσιμων κεφαλαίων εκκίνησης μειονεκτεί ο συνεταιρισμός έναντι των Α.Ε. , αλλά και όχι έναντι των Ε.Π.Ε. Αν όμως προστεθεί και η συνεταιριστική ευθύνη (μέχρι το τριπλάσιο της μερίδας) τότε, ένας μέτριος συνεταιρισμός παρουσιάζει ανάλογη πιστωτική επιφάνεια προς μια Α.Ε. με βάση το διαθέσιμο ή δυνάμενο να κληθεί μετοχικό κεφάλαιο.

Σημαντική διαφοροποίηση του συνεταιρισμού από τους δύο άλλους εταιρικούς τύπους γίνεται με τη θεώρηση του συνεταιρισμού ως προέκτασης των προσωπικών εκμεταλλεύσεων των μελών του. Έτσι ο μέτοχος του συνεταιρισμού είναι ταυτόχρονα προμηθευτής του ή και πελάτης του, οπότε επιδιώκει αντίστοιχα την υψηλότερη τιμή για ότι προσκομίζει στο συνεταιρισμό και το χαμηλότερο κόστος για ότι αγοράζει από αυτόν.

Αυτή η ιδιομορφία « της ίπτευσης των μετόχων σε δύο άλογα » περιορίζει κάπως το εμπορικό βεληνεκές του συνεταιρισμού, μετατοπίζοντας το προς τον τύπο επιχείρησης παροχής υπηρεσιών προς τους μετόχους της. Σημειώνεται δε πως η διασχιστική και γρήγορα μετατρέπομενα σε ανταγωνιστική νοοτροπία εκδηλώνεται σε όλα τα

επίπεδα της συνεταιριστικής δραστηριοποίησης. (Μέλη- συνεταιρισμός- ένωση- κεντρική ένωση).

Η προηγούμενη ιδιομορφία λόγω και του τρόπου λήψεως των αποφάσεων (ένα μέλος- μια ψήφος), εξανεμίζει την προσδοκία του νομικού προσώπου για σύσταση επαρκών ιδίων κεφαλαίων με αποθεματοποίηση κερδών. Δεν απομένει παρά η μόνιμη εξάρτηση του συνεταιρισμού από τα δάνεια, των οποίων η αμοιβή αποδεκατίζει τα κέρδη.

2) Νοοτροπία παραγωγού και όχι επιχειρηματία.

Όλα τα μέλη του συνεταιρισμού και όσοι αποτελούν το Διοικητικό Συμβούλιο είναι παραγωγοί γεωργοί. Αντιλαμβάνεται κανείς πόσο δύσκολο είναι να αποκτήσει ένας αιρετός, συνήθως χωρίς ειδική προπαίδεια και αυτοδιδασκόμενος την επιχειρηματική νοοτροπία για μια ολιγοετή θητεία, άμισθη και μερικής απασχόλησης. Πως να υιοθετήσει την πολιτική του νομικού προσώπου του συνεταιρισμού, όταν αυτή φαίνεται ανταγωνιστική προς τα συμφέροντα της ατομικής εκμετάλλευσης των εκλογέων και του ιδίου;

Έτσι οι ποσότητες προϊόντων που εισέρχονται στο συνεταιρισμό αντανακλούν σε μεγαλύτερο βαθμό το είδος, το ύψος και τις ποιότητες συγκομιδής των μελών, παρά τις δυνατότητες διάθεσης στην αγορά. Παρόμοια συμπεριφορά σε ιδιωτικές εταιρίες θ' αποτελούσε κίνηση αυτοκτονίας.

Τη νοοτροπία να παράγει περισσότερο τη διαμόρφωσε στον παραγωγό η πολύχρονη κρατική πολιτική της ελάχιστης εγγυημένης τιμής για όλη τη συγκομιδή με στόχο την αυτάρκεια. Επί πλέον η διαχείριση από το κράτος των αποθεμάτων γεωργικών προϊόντων αποξένωσε τον παραγωγό από τους μηχανισμούς της αγοράς και από τα διαχειριστικά προβλήματα. Μοιραία διαμορφώθηκε στον παραγωγό η πεποίθηση της παντοδυναμίας της εγγυημένης τιμής και για την αύξησή της συγκλίνουν όλες οι διοικητικές προσπάθειές του. Δεν κατανοήθηκαν σε όλες τις διαστάσεις τους οι μηχανισμοί της αγοράς και τα διορθωτικά προβλήματα των επιχειρήσεων. Έτσι στα αυτιά του γεωργού του συνεταιρισμού ηχεί παράξενα η φράση «πως η καλή διοίκηση ενός συνεταιρισμού είναι ανεξάρτητη από το επίπεδο τιμών γεωργικών προϊόντων».

Είναι δύσκολο να γίνει πιστευτό πως το μάνατζμεντ μιας επιχείρησης είναι μια αυτοτελής λειτουργία, που έχει να επιδείξει τα δικά της μετρήσιμα αποτελέσματα. Το κόστος της πρώτης ύλης είναι νέα μεταξύ των πολλών μεταβλητών, (ίσως η σημαντικότερη όταν παρουσιάζει έκτακτο διακυμάνσεις) που συνθέτουν το πλούσιο δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Οι προηγούμενες δυσχέρειες προσαρμογής διαιώνίζουν την παραδοσιακή πρόσδεση του γεωργού με τη γή. Έτσι τον θέλει άλλωστε η στρατιά των μεσαζόντων που συσσωρεύει το πολλαπλάσιο εισόδημά της επάνω στα θεμέλια του μόχθου του. Στιγμιαία αφυπνίζεται μόνο ο γεωργός, όταν διαπιστώνει την εισοδηματική καθυστέρησή του, οπότε και καταφεύγει στο συνεταιρισμό.

3) Κρατική επέμβαση αλλά και αδυναμία ανεξάρτησης.

Η «υπερβολική αγάπη» του Κράτους προς τους Συνεταιρισμούς εκδηλώνεται με την εκτεταμένη και πυκνά τροποποιούμενη ειδική νομοθεσία. Στην πράξη ελάχιστα και επουσιώδη στοιχεία του καταστατικού μένουν εκτός νομοθεσίας. Ο κρατικός επεμβατισμός είναι εντονότερος στη διοίκηση των συνεταιρισμών (π.χ. εκλογικά συστήματα, διάρκεια θητείας αιρετών, αποσυσχετισμός οικονομικών και εκλογικών αποτελεσμάτων) και ασθενής έως ανύπαρκτες στις διαδικασίες ελέγχου, τεχνικής υποστήριξης και οργανωτικών συμβουλών εκπαίδευσης μελών και υπαλλήλων επιβράβευσης παραδειγματικών επιδόσεων.

Ειδικότερα για τις παρενέργειες της συνεταιριστικής νομοθεσίας αξίζει να σημειωθεί ότι ο νόμος 602/1915, παρά τη σωστή αρχική συνταξή του και την αναγκαιότητα ανάπτυξης των συνεταιρισμών στις πρώτες δεκαετίες ισχύος του, συχνά έπαιξε το ρόλο προκρούστειας κλίνης για τους συνεταιρισμούς με τις αλλεπάλληλες τροποποιήσεις του. Ο νόμος 921/1979 ήθελε μεν να διευκολύνει την επιχειρηματική δραστηριότητα των συνεταιρισμών τους επιφόρτησε όμως και με τα συνδικαλιστικά καθήκοντα. Ο Νόμος 1257/1982 ενδιαφέρθηκε κατεπειγόντως για τη «δημοκρατική» λειτουργία των συνεταιρισμών. Έτσι, παρά τα αρκετά θετικά στοιχεία που περιείχε ο νόμος 1541/1985 και παρά την ευνοϊκή συγκυρία για τους συνεταιρισμούς, αυτοί δεν κατάφεραν ν' απεμπλακούν από τους κομματικούς αγώνες.

Έμμεσα αλλά παραλυτική επίδραση στους συνεταιρισμούς μπορεί ακόμη να ασκήσει το Κράτος θεσπίζοντας πολυμελή όργανα διοίκησης (γενική συνέλευση, διοικητικό συμβούλιο, εποπτικό συμβούλιο).

Βέβαια το Κράτος εκτός της επέμβασης δια της νομοθεσίας, μπορεί να θέτει υπό τον ασφυκτικό έλεγχο του κάθε συνεταιρισμό ανοιγοκλείνοντας τη στρόφιγγα των πιστώσεων της κρατικής τράπεζας.

Στην κατάσταση των συχνών επεμβάσεων του Κράτους έχουν συνηθίσει οι γεωργοί. Άλλοι από υπολογισμό συμφέροντος και άλλοι εξ' ανάγκης. Έτσι οι αποφασιστικές πρωτοβουλίες απεγκλωβισμού σπανίζουν, ενώ είναι συχνότερες οι απόπειρες των συνεταιρισμών για υποκατάσταση σε ρόλους του Κράτους. Η συχνά από τα μέλη επικαλούμενη κοινωνική αποστολή του συνεταιρισμού σπάνια

εκλαμβάνεται από αυτά ως υποχρέωση διάθεσης κερδών του για κοινωνικούς σκοπούς. Συνήθως υπονοείται ως απορρόφηση πόρων εκ του κρατικού προϋπολογισμού.

Μέσα από τα παντοειδή νομοθετήματα και τις επεμβάσεις του Κράτους ένα συμπέρασμα είναι βέβαιο: ποτέ δεν υπάρχει μια σαφής και διαρκής πολιτική έναντι των συνεταιρισμών που να μην υπόσχεται μεν, αλλά και να μην επεμβαίνει. Πάντοτε κυριαρχούν τα αλληλοαναιρούμενα μέτρα, το ένα βήμα εμπρός ένα βήμα πίσω, δηλαδή η προχειρότητα που τελικά δημιουργεί αντί να επιλύει προβλήματα.

4) Αναποτελεσματική η παραδοσιακή ενότητα.

Η εφαρμογή του κρατικού παρεμβατισμού στα γεωργικά προϊόντα συνέλαβε στη διαμόρφωση πανελλήνιας δομής σε πολλούς συνεταιριστικούς κλάδους (σιτηρά, βαμβάκι, σπόροι, σταφίδα, λάδι-ελιές κ.ο.κ.).

Αυτή η δομή επιβλήθηκε ως αναγκαιότητα εκ των άνω για το συντονισμό της μεσολάβησης των συνεταιρισμών στη συγκέντρωση και στη διακίνηση των προϊόντων. Έδρασε μονοπωλιακά εφαρμόζοντας ενιαία πολιτική σε πανελλήνια κλίμακα και κατά κανόνα απολογιστικά με τη στήριξη του κρατικού προϋπολογισμού. Έτσι δημιουργήθηκε η εντύπωση πανελλήνιας ενότητας στους συνεταιριστικούς κλάδους. Μιας ενότητας που δεν θ' αρχίσει ν' αποδειχθεί επιφανειακή όταν εκλείψει το κρατικό σχήμα.

Ασφαλώς δεν αποκλείεται και μάλιστα ενδείκνυται η επικράτηση μιας πανελλήνιας δομής συντονισμού, που να ενσωματώνει τις παραγωγικές και εμπορικές ιδιομορφίες της κάθε περιφέρειας στα πλαίσια μιας ελληνικής αγοράς ανοιχτής στο διεθνή ανταγωνισμό. Στην παραγωγή και στο εμπόριο επιβάλλονται μετρήσεις υπολογισμοί και διαρκής συσχέτιση με τις συνθήκες και τους νόμους της αγοράς, ώστε να εντοπίζονται τα ισχυρά σημεία, και τα αδύνατα σημεία, που θα βελτιώνονται ή θα απαλείφονται. Με αφετηρία αυτή την αρχή θα εντοπισθούν στην πράξη οι πλεονεκτικές, οι προβληματικές και οι ενδιάμεσες γεωγραφικές ζώνες με τους αντίστοιχους συνεταιρισμούς τους. Οι διαφορές τους θα μπορούν να καλυφθούν με τα κατάλληλα μέτρα πολιτικής και έργα υποδομής. Αυτά βέβαια διαφεύγουν από τις περιορισμένες δυνατότητες του συνεταιριστικού τομέα και εντάσσονται στις αρμοδιότητες του Κράτους.

Θα ήταν ευχής έργο αν οι γεωργοί επιτύγχαναν μόνοι τους την ανακατανομή των βαρών σε πανελλήνια κλίμακα μέσης της συνεταιριστικής αλληλεγγύης. Πρόκειται όμως για το ασθενέστερο οικονομικά τμήμα του ελληνικού πληθυσμού, ενώ αποτελεί φροντίδα του

Κράτους στο πόσο πληθυσμό θα διατηρήσει και με ποιόν τρόπο. Ίσως το Κράτος να αναγνωρίσει τη χρησιμότητα του συνεταιρισμού, ίσως όμως να εμπλέξει άλλους τρόπους.

Αρχίζοντας από τη βάση τους οι συνεταιρισμοί και επιδιώκοντας την οικονομική αποτελεσματικότητα σε κάθε βήμα τους, θα μπορέσουν να σφυρηλατήσουν μια πραγματική ενότητα εθνικής κλίμακας. Θα χρειαστούν όμως μακροχρόνιες προσπάθειες ανασύνταξης και προσαρμογών.

Η κατάσταση της δήθεν ενότητας κατά την οποία ο λιγότερος επιμελής συνεταιρισμός επιβάλλει τους ρυθμούς του στην εθνική δομή (π.χ. δεν κλείνουν οι ετήσιες διαχειρίσεις προϊόντων διότι 2-3 οργανώσεις δεν μπορούν να στείλουν τα στοιχεία τους) πρέπει να θεωρείται οριστικά ασυμβίβαστη με τους όρους της ανταγωνιστικής αγοράς.

Βέβαια, σε τομείς υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα οι προμηθευτικές και πιστωτικές εργασίες ή οι ασφάλειες, όπου ρυθμίζεται το κόστος της ατομικής επέμβασης και όπου παίζει ρόλο ο μεγάλος αριθμός πελατών, εκεί επιβάλλεται με κάθε θυσία η πανελλήνια δομή.

Η γενικευμένη εφαρμογή της αρχής «ένα μέλος μια ψήφος» στους συνεταιρισμούς παραγωγής και εμπορίας δεν διαφυλάσσει την ισοτιμία των μελών. Επιβαρύνει τους μικροπαραγωγούς με δυσανάλογες προς την παραγωγή τους επενδύσεις, χωρίς να αποφέρει πρόσθετα κέρδη, τα οποία κατανέμονται ανάλογα με τον προσκομιζόμενο όγκο παραγωγής ανά μέλος. Εξάλλου η μη πιστή τήρηση των συνεπειών της αρχής ελευθερίας της εισόδου και εξόδου των μελών αποσυνδέει την κίνηση των μελών από εκείνη των προϊόντων της. Στην Ελλάδα δεν εφαρμόζεται συστηματικά ο κανόνας της αποκλειστικότητας για τα μέλη, ίσως γιατί θεωρείται πολύ περιοριστικός γι' αυτά. Έτσι η συνεταιριστική εμπορία των προϊόντων γίνεται ευκαιριακή, οπότε και το εμπορικό αποτέλεσμα εξαρτάται από τη συγκυρία της αγοράς.

Επί πλέον η συχνή επίκληση του κοινωνικού ρόλου του συνεταιρισμού, χωρίς αυτός να συσχετίζεται με κερδοφόρες επιδόσεις στην αγορά, αποδυναμώνει την ανταγωνιστική θέση του. Για παράδειγμα ποτέ δανειστική σύμβαση δεν αφήνει περιθώρια διάθεσης κονδυλίων για κοινωνικούς λόγους. Η πρώτη παρενέργεια μιας τέτοιας αυθαιρεσίας θα είναι η απουσία από την αγορά στην επόμενη εμπορική περίοδο ελείψει πιστώσεων.

Τα προηγούμενα στη γλώσσα του μάνατζμεντ σημαίνουν ότι οικονομία και εξουσία διατηρούν ιδιαίζουσα και ίσως αποκλίνουσα σχέση, ότι εμμένοντας στην αρχή «ένα μέλος μια ψήφος» δημιουργούνται προβλήματα δυσκαμψίας προπαντός στις ανώτερες βαθμίδες συνεταιρισμών, ότι ο κατάλογος προμηθευτών- πελατών δεν είναι αυστηρά καθορισμένος, ότι μπορεί να παρατηρηθεί ανακολουθία στόχων

και πράξεων (π.χ. δαπάνη κερδών πριν απαιτηθούν). Το κακό είναι πως εύκολα εκδηλώνονται οι προηγούμενες παρενέργειες, δύσκολα αξιοποιούνται τα πολυάριθμα και μεγάλης εμβέλειας προτερήματα του συνεταιρισμού ώστε να βελτιώνεται η εικόνα της συνεταιριστικής επιχείρησης.

5) Ακρωτηριασμός δραστηριοτήτων μέσω θυγατροποίησης

Το ότι είναι πολύπλοκο και περιοριστικό το νομικό καθεστώς των συνεταιρισμών, σε σύγκριση προς εκείνο άλλων μορφών οικονομικής σύμπραξης, φαίνεται και από την πυκνή προσφυγή των συνεταιριστικών στην ευελιξία των άλλων μορφών (ΑΕ, ΕΠΕ, Κοινοπραξίες). Κατ' αυτή τη μετάβαση λόγω της επιθυμίας διατήρησης του συνεταιριστικού ελέγχου, μεταφέρονται και αρκετές αδυναμίες. Παρά τα σημαντικά κεφάλαια που επενδύονται εκεί, ουσιαστικά επιτυγχάνεται η αποξένωση των συνεταιρισμών από τις δραστηριότητες των εταιριών, αφού είναι σπάνιος ο συντονισμός ενεργειών ώστε να προκύψει ορατή ωφέλεια για το συνεταιριστικό κορμό.

Πράγματι ποτέ δεν έγινε στη χώρα μας κάποια επίσημη και ολική εκτίμηση της προσφοράς των παρασυνεταιριστικών οργανώσεων. Ούτε έγινε κάποια προσπάθεια ανακαθορισμού του ρόλου τους. Μόνο κατά την πενταετία 1976-80 τέθηκε κάπως επίμονα από την ΠΑΣΕΓΕΣ το αίτημα μεταβίβασης στους συνεταιρισμούς και σε τιμές κτήσης των γαλακτοκομείων μετοχικού ενδιαφέροντος ΑΤΕ αλλά η προσπάθεια δεν τελεσφόρησε.

Σοβαρότερη αλλά σαφώς αρνητική θέση έναντι των συνεταιριστικών εταιριών πήρε το κράτος, με το νόμο 1257/1982, οπότε απέκοψε και την τυπική σύνδεσή τους με την ΠΑΣΕΓΕΣ για λόγους εκλογικής σκοπιμότητας.

Αντί να αποτελέσουν την πρωτοπορία για παραδείγματα προς μίμηση στους τομείς οργάνωσης, διοίκησης και τεχνικών παραγωγής-εμπορίας οι παρασυνεταιριστικές εταιρίες με ελάχιστες εξαιρέσεις βέβαια (π.χ. ΣΕΚΕ, Ασφαλιστική), οδηγήθηκαν με επιτάχυνση στην αναποτελεσματικότητα και την υποχρέωση ή ακόμη και στη χρεωκοπία. Την ίδια στιγμή ανάλογα σχήματα στο εξωτερικό μπαίνουν στο χρηματιστήριο και αντλούν κεφάλαια με ευνοϊκούς όρους, εκσυγχρονίζοντας και ισχυροποιώντας τη συνεταιριστική παρουσία. Μνημονεύεται εδώ η έκδοση Συνεταιριστικών Τίτλων Επένδυσης αξίας 100 εκατ. Γαλλικών φράγκων από την ομάδα εταιριών του γεωργικού συνεταιρισμού (CANA) της περιοχής Νάντης Δυτικής Γαλλίας. Οι τίτλοι αυτοί αγοράστηκαν στο διάστημα 6 με 27 Φεβρουαρίου 1989 κατά 15% από τα μέλη του συνεταιρισμού (φθάνουν στις 26.000 άτομα) και τους

εργαζόμενους σ' αυτόν κατά 35% από το κοινό μέσω των τραπεζών και κατά 50% από Τράπεζες και χρηματοδοτικές εταιρίες. Από 1^η Μαρτίου 1989 είναι ελεύθερα διαπραγματεύσιμοι στο χρηματιστήριο της Νάντης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΟΥ MANATZMENT

Αναφερόμενοι στα σύγχρονα προβλήματα του συνεταιριστικού μάνατζμεντ θα σταθούμε κυρίως σε εκείνα τα μεγάλα προβλήματα που αντιμετωπίζει το μάνατζμεντ των συνεταιρισμών στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα και τα οποία δυσχεραίνουν σοβαρά το έργο της διαχείρισης των συνεταιριστικών υποθέσεων. Φυσικά πέρα από τα προβλήματα αυτά υπάρχουν και πολλά άλλα, η επίλυση των οποίων αποτελεί προϋπόθεση για την παραπέρα πορεία και ανάπτυξη του Αγροτικού Συνεταιριστικού Κινήματος.

III. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

I. ΓΕΝΙΚΑ

Οι παραγωγικές δραστηριότητες της κοινωνίας χωρίζονται σε δύο μεγάλους τομείς: τον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα. Ο πρώτος περιλαμβάνει τις παραγωγικές πρωτοβουλίες των ατόμων, τα οποία επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση των κερδών τους μέσω της παραγωγικής τους δραστηριότητας. Ο δεύτερος περιλαμβάνει τις παρεμβάσεις της πολιτείας στο παραγωγικό κύκλωμα, με σκοπό την ικανοποίηση του γενικότερου κοινωνικού συμφέροντος.

Τα τελευταία χρόνια, εκτός από τους δύο μεγάλους τομείς έχει αρχίσει να αναθεωρείται και να αναγνωρίζεται ο ρόλος και η χρησιμότητα ενός τρίτου τομέα, ο οποίος ενώ δημιουργείται και αναπτύσσεται από την ιδιωτική πρωτοβουλία, έχει δύο ιδιαίτερα και άκρως ενδιαφέροντα χαρακτηριστικά: πρώτον, δεν επιδιώκει τη μεγιστοποίηση του κέρδους και δεύτερον, η λήψη των αποφάσεων γίνεται με δημοκρατικές διαδικασίες, ένα πρόσθετο και βασικό χαρακτηριστικό του συνεταιριστικού τομέα της οικονομίας είναι η δημοκρατική διοίκηση. Κυρίαρχος θεσμός σε αυτόν τον τρίτο τομέα της οικονομίας, που είναι ευρύτερα γνωστός ως «κοινωνικός τομέας» είναι ο θεσμός των

συνεταιρισμών. Μάλιστα η κυριαρχία των συνεταιρισμών σε αυτόν τον τομέα, του έχει προσδώσει την επωνυμία «συνεταιριστικός τομέας».

II. Κοινωνικός ρόλος των συνεταιρισμών μέσα από τις Διεθνείς αρχές του Συνεταιρισμού.

α. Ο Κοινωνικός ρόλος των συν/σμών.

Οι συνεταιρισμοί αποτελούν το μοναδικό θεσμό που έχει διπλή υπόσταση: οικονομική και κοινωνική. Είναι οικονομικό σύστημα με κοινωνικό περιεχόμενο, όπως επιγραμματικά αναφέρει ο καθηγητής Π. Κάσσελμαν.

Οι Σκαπανείς του Ρότσεϊλ, στην πρώτη παράγραφο του ιστορικού καταστατικού τους του 1844, αναφέρουν:

«Σκοπός και πρόγραμμα του Συνεταιρισμού είναι να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για τη βελτίωση της οικονομικής θέσης και των κοινωνικών και βιοτικών συνθηκών των μελών του».

(1) με τις επιτυχίες τους στον οικονομικό στίβο, προώθησαν εντυπωσιακά την κοινωνική προσφορά προς τα μέλη τους με την ίδρυση σχολείων, βιβλιοθήκης, αιθουσών για διαλέξεις και ταμείου πρόνοιας. Διέθεσαν ακόμη ένα τεράστιο για την εποχή τους ποσό για την εξασφάλιση κατάλληλων κατοικιών στα μέλη.

(2) όμως, ενώ ο οικονομικός και κοινωνικός ρόλος των συνεταιρισμών, αποτελούν τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος και ενώ υπάρχουν διαφορές απόψεων σχετικά με τη βαρύτητα κάθε ρόλου, δεν αμφισβητείται ότι η επιτυχία στον οικονομικό ρόλο έχει προτεραιότητα, διότι από αυτή εξαρτάται και η ίδια η βιωσιμότητα του συνεταιρισμού. Ο συνεταιρισμός που καταρρέει οικονομικά, δύσκολα μπορεί να προσφέρει θετικό κοινωνικό έργο, ιδιαίτερα αν αναγκαστεί να διακόψει τη λειτουργία του.

(3) όσοι είχαν την ευκαιρία να εμβαθύνουν στην ουσία του συνεταιριστικού θεσμού, δεν έχουν καμιά αμφιβολία ότι οι συνεταιρισμοί, εκτός από οικονομικές επιχειρήσεις, έχουν μια σοβαρή κοινωνική διάσταση, που τους ξεχωρίζει από όλες τις άλλες επιχειρήσεις. Αυτή τη διάσταση θα επιχειρήσουμε να οριοθετήσουμε στη συνέχεια.

Η προσέγγιση και ανάλυση του κοινωνικού ρόλου των συνεταιρισμών θα γίνει με βάση τις Διεθνείς Αρχές του Συνεταιρισμού.

β. Οι Διεθνείς Συν/κές Αρχές.

Το κοινωνικό περιεχόμενο του συνεργατισμού εμφανίζεται με πολλές μορφές στις καθιερωμένες Διεθνείς Αρχές του Συνεργατισμού.

1. Η δυνατότητα καθενός να γίνει μέλος. Εκείνος που κρίνει ότι τα συμφέροντά του εξυπηρετούνται από τις δραστηριότητες του συνεταιρισμού και αποδέχεται τους κανόνες του, μπορεί να γίνει μέλος. Η συνεταιριστική μερίδα είναι μικρή, ώστε να μπορούν να γίνουν μέλη και οι πιο αδύνατοι οικονομικά. Τα οφέλη μπορούν να είναι μεγάλα αν οι συναλλαγές με το συνεταιρισμό είναι σημαντικές. Με τη συλλογική δράση τους, οι μικρές οικονομικές μονάδες αποκτούν τα πλεονεκτήματα και τη διαπραγματευτική δύναμη των μεγάλων μονάδων. Τα οφέλη δεν είναι μόνο οικονομικά για τους μετέχοντες αλλά και κοινωνικά με κυριότερο χαρακτηριστικό την απελευθέρωση από κάθε εξάρτηση.
2. Τα ίσα δικαιώματα ψήφου. Ανεξάρτητα από την οικονομική τους επιφάνεια, όλα τα μέλη έχουν ίσα δικαιώματα ψήφου. Αυτό αποτελεί σημαντικό προνόμιο για τους οικονομικά αδύναμους αφού η γνώμη και η άποψή τους αποκτά βαρύτητα όσο και καθενός άλλου.
3. Χαμηλός ή καθόλου τόκος στο κεφάλαιο. Η συνεταιριστική ιδεολογία δεν απευθύνεται σε όσους επιδιώκουν την απόλαυση του πλούτου που έχουν συσσωρεύσει αλλά σε όσους θέλουν να κατακτήσουν την ευημερία τους συνεργαζόμενοι. Η ευημερία θα γίνει έτσι κοινό κτήμα.
4. Οφέλη μόνο στους συνεργαζόμενους. Αφού τα οφέλη παράγονται από τη συνεργασία των μελών, ανήκουν σ' εκείνους που συνεργάστηκαν και σ' αυτούς τα αποδίδει ο συνεταιρισμός κατ' αναλογία προς το ύψος των συναλλαγών τους. Όποιος παράγει οφέλη αυτός και τα απολαμβάνει. Έτσι αποδυναμώνεται η απλή εγγραφή, χωρίς συμμετοχή στις δραστηριότητες του συνεταιρισμού. όταν η απλή εγγραφή επιδιώκεται, επειδή παρέχει ταυτόχρονα και δικαίωμα ψήφου, αυτό και μόνο αποτελεί προάγγελο κακοδαιμονίας.
5. Δικαίωμα καθενός να μετέχει στη διοίκηση. Στο πλαίσιο της ισότητας δικαιωμάτων και υποχρεώσεων μεταξύ των μελών, ο συνεταιρισμών παρέχει σε κάθε μέλος το δικαίωμα να εκλεγεί στη διοίκηση. Η

αξιολόγηση των στοιχείων της ικανότητας και της εντιμότητας των υποψηφίων ανήκει στα μέλη των οποίων τα συμφέροντα θα διαχειριστούν οι εκλεγόμενοι.

6. Κέρδη προερχόμενα από τρίτους δεν διανέμονται. Αποτελεί χαρακτηριστικό στοιχείο της κοινωνικής ευαισθησίας του συνεταιρισμού, η πρακτική να μη διανέμει στα μέλη του κέρδη που προκύπτουν από τις συναλλαγές του συνεταιρισμού με τρίτους. Τα κέρδη αυτά χρησιμοποιούνται από το συνεταιρισμό για ευρύτερους κοινωνικούς σκοπούς ή επενδύονται για να αυξηθούν οι προσφερόμενες υπηρεσίες προς μέλη και τρίτους.
7. Προσφορά υπηρεσιών εκπαίδευσης. Από τα πρώτα τους βήματα οι συνεταιρισμοί είχαν εκτιμήσει την κοινωνική σημασία της εκπαίδευσης. Με την ευρεία έννοια, για την αναβάθμιση του επιπέδου των μελών τους. Το μέλος του συν/σμού λειτουργεί περισσότερο αποτελεσματικά στην κοινωνία και στο συν/σμό όταν έχει ανώτερη παιδεία.
8. Αλληλεγγύη, υπευθυνότητα. Ως επιστέγασμα των κοινωνικών στοιχείων που εμπεριέχονται στις Συν/κές Αρχές αναφέρονται η αλληλεγγύη και η υπευθυνότητα, που απορρέουν από το σύνολο των Αρχών. Η καλλιέργεια αυτών των αξιών στην πράξη από πλειάδα ατόμων, αποτελεί βελτιωτικό στοιχείο για το σύνολο της κοινωνίας, διότι εμπεριέχουν το σεβασμό της γνώμης του άλλου, την παράλληλη πορεία των συμφερόντων των μελών, την άμεση και έμμεση αλληλοβοήθεια την ανάληψη ευθύνης και τη λογοδοσία, την αυτενέργεια και την αποφυγή της εξάρτησης.

III. Διαφορές Ιδιωτικού και Συν/κού Τομέα της Οικονομίας

Ανάμεσα στις επιχειρήσεις του μη συνεταιριστικού και του συνεταιριστικού τομέα της οικονομίας υπάρχουν σοβαρές και ουσιαστικές διαφορές. Οι κυριότερες διαφορές είναι οι εξής:

1. Συστατικό στοιχείο στις μη- συνεταιριστικές ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι το Κεφάλαιο. Οι ιδιωτικές μη- συν/κές επιχειρήσεις αποτελούν ενώσεις των επιμέρους κεφαλαίων των μετόχων του. Αντίθετα οι συν/κές οργανώσεις και επιχειρήσεις έχουν ως συστατικό στοιχείο τον άνθρωπο. Είναι κατά συνέπεια ενώσεις των επιμέρους ατόμων που τις απαρτίζουν.

2. Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις η διοίκηση εκλέγεται κατά ολιγαρχικό τρόπο, αφού ο κάθε μέτοχος έχει αριθμό ψήφων ανάλογο με το πακέτο των μετόχων του. Αντίθετα, στις συν/κές οργανώσεις η διοίκηση εκλέγεται κατά δημοκρατικό τρόπο, σύμφωνα με την αρχή «μια ψήφος κατά μέλος».
3. Αποστολή της ιδιωτικής επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση των κερδών της (επιστροφή στο επενδεδυμένο κεφάλαιο, που αποτελεί το συστατικό στοιχείο της επιχείρησης). Αντίθετα, αποστολή της συν/κής επιχείρησης είναι η προσφορά υπηρεσίας στα μέλη σε τιμή κόστους, ή με άλλα λόγια η μεγιστοποίηση της τελικής τιμής που καταβάλλεται στα μέλη για τα προϊόντα τους και ελαχιστοποίηση της τιμής που πληρώνουν τα μέλη για την αγορά των εισροών τους από το συνεταιρισμό.
4. Η συνεταιριστική οργάνωση είναι μια μη-κερδοσκοπική επιχείρηση. Ωστόσο, αν κατά την εμπορική ή παραγωγική διαδικασία προκύψει κάποιο πλεόνασμα τότε αυτό σύμφωνα με την 3^η αρχή του Συνεργατισμού, διανέμεται στα μέλη κατά δίκαιο τρόπο. Δηλαδή, στον καθένα ανάλογα με το πόσο που συνέλαβε στη δημιουργία αυτού του πλεονάσματος. Αντίθετα, στις ιδιωτικές επιχειρήσεις το κέρδος, η μεγιστοποίηση του οποίου αποτελεί την κύρια και αποκλειστική αποστολή της επιχείρησης, διανέμεται στους μετόχους ανάλογα με το μερίδιο του κεφαλαίου που κατέχει ο καθένας (μέρισμα).

Φυσικά υπάρχουν και άλλες διάφορες ανάμεσα στις κεφαλαιοκρατικές και στις συνεταιριστικές επιχειρήσεις. Ωστόσο, οι τέσσερις που προαναφέρθηκαν υπερεπαρκούν για να τεκμηριώσουν την ουσιαστική και καθοριστική διαφοροποίηση που υπάρχει ανάμεσα σ' αυτές τις δύο μορφές επιχειρήσεων. Όπως γράφει ο Ζωρζ Λασέρ στο βιβλίο του «η διδασκαλία του Συνεργατισμού» ... «σε παρόμοιο εργοστάσιο, ή σε παρόμοια καταστήματα, ή σε ίδια γραφεία μια καπιταλιστική επιχείρηση και ένας συνεταιρισμός εκτελούν παρόμοιες δραστηριότητες. Αλλά το πνεύμα με το οποίο αναπτύσσονται αυτές οι δραστηριότητες. Και στο όνομα αυτών για τους οποίους αναπτύσσονται διαφέρουν σημαντικά. Ο σκοπός δεν είναι ο ίδιος. Η πρώτη επιδιώκει να μεγιστοποιήσει το κέρδος της, η δεύτερη επιδιώκει να προσφέρει στα μέλη της αγαθά και υπηρεσίες με τους καλύτερους δυνατούς όρους ...»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ ΣΥΝ/ΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

I. ΕΝΝΟΙΑ ΣΥΝ/ΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Από την ανάλυση που προηγήθηκε στα δύο παραπάνω κεφάλαια, είναι σαφές ότι με τον όρο «Συνεταιριστικό Μάνατζμεντ» εννοούμε το σύνολο των δραστηριοτήτων και ενεργειών που απαιτούνται για την ορθολογική και αποτελεσματική διοίκηση, διεύθυνση και διαχείριση των συνεταιριστικών οργανώσεων και επιχειρήσεων, με σκοπό την επίτευξη των στόχων και την ικανοποίηση της αποστολής τους.

Είναι επίσης σαφές ότι το συνεταιριστικό μάνατζμεντ διαφέρει σημαντικά από το σύγχρονο μάνατζμεντ άλλων επιχειρήσεων και οργανισμών. Αυτό είναι φυσικό, αφού το αντικείμενο του συνεταιριστικού μάνατζμεντ δηλαδή οι συνεταιριστικές οργανώσεις και επιχειρήσεις, διαφέρουν σημαντικά, από τις άλλες μη-συνεταιριστικές επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Το μάνατζμεντ των τελευταίων έχει μια συγκεκριμένη, σαφή και μοναδική αποστολή: τη μεγιστοποίηση των καθαρών κερδών της επιχείρησης. Αντίθετα, το μάνατζμεντ (Διοίκηση, διεύθυνση, υπηρεσιακός μηχανισμός) των συνεταιριστικών οργανώσεων και επιχειρήσεων έχει μια πολυδιάστατη αποστολή και ένα πλέγμα πολύπλευρων στόχων. Για να υπενθυμίσουμε τα ερωτήματα του Laidlaw, δεν αρκεί να είναι οι συνεταιρισμοί εξίσου αποτελεσματικοί με τις άλλες επιχειρήσεις, ούτε αρκεί να χρησιμοποιούν τις ίδιες μεθόδους και τεχνικές για να θεωρηθούν επιτυχημένοι.

IV. ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ Ο ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΣΤΟ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟ;

A. Ο ρόλος των μελών στο Συνεταιρισμό.

Η συνεταιριστική νομοθεσία (νόμοι 602/1915, 921/1979 και 1541/1985) αναγνωρίζει κατ' αποκλειστικότητα στα μέλη το ρόλο του μάνατζερ με βάση το κριτήριο της λήψης των αποφάσεων.

Τα μέλη στα οποία ανήκει ο συνεταιρισμός αποτελούν τη βασική και θεμελιώδη ομάδα του συνεταιρισμού. Αυτοί τον δημιουργούν σε αυτούς ανήκει και αυτοί τον εξουσιάζουν. Κανένας δεν πρέπει να ξεχνάει πως ο συνεταιρισμός υπάρχει για να υπηρετεί τα μέλη. Τα μέλη είναι ταυτόχρονα, οι πελάτες του συνεταιρισμού, στο βαθμό που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του. Έτσι είναι προς το συμφέρον των μελών να φροντίζουν ώστε ο συνεταιρισμός του να είναι ισχυρός αποτελεσματικός, και ευαίσθητος στις ανάγκες τους. Όσο πιο ισχυρός πιο

αποτελεσματικός και πιο ευαίσθητος είναι ο συνεταιρισμός, τόσο περισσότερο μπορούν να ωφεληθούν τα μέλη από τη λειτουργία του.

Ως ιδιοκτήτες και πελάτες τα μέλη έχουν κάθε δικαίωμα σε:

1. Αποτελεσματικές και αξιόπιστες υπηρεσίες
2. Δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση
3. Ενημέρωση για τις οικονομικές υποθέσεις του συν/σμού τους, ώστε:
 - α. να είναι βέβαιοι ότι τα συμφέροντά τους εξυπηρετούνται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, και
 - β. να τους δίνεται η δυνατότητα να στηρίζουν και να ελέγχουν το συνεταιρισμό τους κατά υπεύθυνο τρόπο.

Το καταστατικό κάθε συνεταιρισμού δίνει έμφαση στο γεγονός ότι τα μέλη κατέχουν κάθε δικαίωμα στην ιδιοκτησία και στην εξουσία του συνεταιρισμού τους. Ωστόσο, για να είναι αποτελεσματικά: τα μέλη οφείλουν να ασκούν τα δικαιώματά τους κατά τρόπο υπεύθυνο.

Τα δικαιώματα των μελών που εκφράζονται μέσα από το καταστατικό περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τα εξής:

1. Έγκριση και τροποποίηση του καταστατικού του συνεταιρισμού.
2. Συμμετοχή στη Γενική Συνέλευση
3. Εκλογή, επανεκλογή και παύση των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των άλλων αιρετών οργάνων (Ε.Σ)
4. Καθορισμός του ύψους των δανείων του συνεταιρισμού.
5. Απόφαση για τον τρόπο διανομής του ετήσιου πλεονάσματος (ζημίας) του συνεταιρισμού.
6. Έγκριση των πεπραγμένων της Διοίκησης και του ισολογισμού του συνεταιρισμού.

Εκτός από τα συγκεκριμένα δικαιώματα που έχουν τα μέλη ως ιδιοκτήτες και πελάτες του συν/σμού, έχουν επίσης και ορισμένες, συγκεκριμένες υποχρεώσεις. Οι πιο σημαντικές υποχρεώσεις είναι οι εξής:

1. Να χρηματοδοτούν επαρκώς το συν/σμό τους.

2. Να στηρίζουν πλήρως και ανεπιφύλακτα το συν/σμό τους.
3. Να εκλέγουν τα πλέον ικανά μέλη στο Διοικητικό Συμβούλιο και στα άλλα αιρετά όργανα.
4. Να ασκούν αποτελεσματικό έλεγχο στα αιρετά όργανα του συν/σμού.

B. Εξουσία και Ευθύνη στο Συνεταιρισμό.

Από το ακόλουθο σχήμα φαίνεται η κατανομή της εξουσίας και των ευθυνών στο συνεταιρισμό.

Εξουσία.

- α. τα μέλη κατέχουν την ανώτατη εξουσία στο συν/σμό.
- β. το Διοικητικό Συμβούλιο αντλεί την εξουσία του από τα μέλη, μέσω του καταστατικού.
- γ. ο Διευθυντής αντλεί την εξουσία του απευθείας από το Δ.Σ.

Ευθύνη.

- δ. ο Διευθυντής είναι υπόλογος απευθείας στο Δ.Σ.
- ε. το Δ.Σ. είναι υπόλογο στα μέλη για τον τρόπο άσκησης της εξουσίας που του εκχωρήθηκε από αυτά.

Εκχώρηση εξουσίας.

Η διαδικασία εκχώρησης της εξουσίας περιλαμβάνει:

1. τον καθορισμό των καθηκόντων
2. την εκχώρηση της εξουσίας για την εκτέλεση αυτών των καθηκόντων
3. την ανάθεση της ευθύνης για τα αποτελέσματα.

Στην πράξη είναι αδύνατο να διαχωρίσουμε αυτή τη διαδικασία αφού ο καθορισμός των καθηκόντων χωρίς την εκχώρηση της εξουσίας για την εκτέλεση τους δεν έχει νόημα, όπως επίσης δεν έχει νόημα η εκχώρηση της εξουσίας χωρίς τον καθορισμό του πεδίου στο οποίο θα ασκηθεί αυτή η εξουσία.

B. Το Διοικητικό Συμβούλιο.

Από νομική άποψη φαίνεται ότι ο μόνος λόγος για την ύπαρξη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι ότι απαιτείται από την κοινωνία κάποιος υπεύθυνος παράγοντας για τα μη φυσικά νομικά πρόσωπα. Επίσης, τα Διοικητικά Συμβούλια λειτουργεί ως εκπρόσωπος του συν/σμού έχοντας

ευθύνες έναντι του νόμου οι οποίες σχετίζονται άμεσα με τις υποθέσεις του συν/σμού ως νομικού προσώπου και όχι με τα άλλα μέλη. Ωστόσο είναι φανερό ότι αφού το Διοικητικό Συμβούλιο εκλέγεται από τα μέλη επιτελεί επίσης το ρόλο της εκπροσώπησης των μελών.

Οι συγκεκριμένες λειτουργίες του Διοικητικού Συμβουλίου προέρχονται από τις γενικές ευθύνες που μεταβιβάζει ο νόμος και το καταστατικό κάθε επί μέρους συνεταιριστικής οργάνωσης. Το Δ.Σ. ως εκπρόσωπος του συνεταιρισμού έχει ευρύτερες ευθύνες τόσο νομικές όσο και διοικητικές (διευθυντικές). Στο καταστατικό κάθε συνεταιριστικής οργάνωσης θα πρέπει κανονικά να υπάρχει ευρύτατη δυνατότητα ανάθεσης πολλών δραστηριοτήτων στο επαγγελματικό μάνατζμεντ κυρίως μέσω του διορισμού κάποιου Γενικού Διευθυντή. Τα ακριβή καθήκοντα, οι λειτουργίες και η εξουσία που το Διοικητικό Συμβούλιο αναθέτει στο Γενικό Διευθυντή εξαρτώνται από τα καθήκοντα και τις λειτουργίες και η εξουσία που το Διοικητικό Συμβούλιο αναθέτει στο Γενικό Διευθυντή εξαρτώνται από τα καθήκοντα και τις λειτουργίες του Δ.Σ. θεωρεί ότι πρέπει να διατηρήσει για λογαριασμό του. Αυτό εξαρτάται επίσης από τις ιδιαίτερες συνθήκες που υπάρχουν σε κάθε συν/σμό, οι οποίες μπορεί να διαφέρουν κατά περίπτωση.

Πρέπει να τονιστεί ότι το Δ.Σ. εκλέγεται από τα μέλη για να λειτουργεί ως εκπρόσωπος τους και να είναι υπεύθυνο για την γενική διοίκηση των υποθέσεων του συνεταιρισμού. Το Δ.Σ. δεν είναι πλήρους απασχόλησης, με την έννοια ότι τα μέλη του Δ.Σ. δεν συμμετέχουν στην καθημερινή διεύθυνση της συν/κής οργάνωσης. Αυτό ισχύει για όλες τις συνεταιριστικές οργανώσεις και συνεπώς η ανάθεση καθηκόντων και η εκχώρηση εξουσίας στο επαγγελματικό μάνατζμεντ είναι αναγκαία. Ακόμα περισσότερο αυτό είναι αναγκαίο στις μεγάλες συν/κές οργανώσεις, όπου είναι απαραίτητο να απασχολούνται επαγγελματίες μάνατζερ κάτω από την ευθύνη ενός γενικού διευθυντή, ενός Γενικού Μάνατζερ.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, έστω και αν το καταστατικό της συνεταιριστικής οργάνωσης αναθέτει εξουσία στους μάνατζερ, είναι το Διοικητικό Συμβούλιο που είναι τελικά υπεύθυνο, για τις υποθέσεις του συνεταιρισμού. Δοθέντος ότι το Δ.Σ. είναι τελικά υπεύθυνο προς τα μέλη, αλλά και ότι θα πρέπει να αναθέτει τα περισσότερα καθήκοντα και την αντίστοιχη εξουσία στους επαγγελματίες μάνατζερ τότε δύο πράγματα πρέπει να είναι σαφή:

(α) Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να έχει μια σαφή και ξεκάθαρη σχέση και κατανόηση με το εκτελεστικό μάνατζμεντ.

(β) Το Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να είναι καλά ενημερωμένο για τις δραστηριότητες και την απόδοση του επαγγελματικού μανάτζμεντ ώστε να είναι σε θέση να ελέγχει τις υποθέσεις του συνεταιρισμού και να δρα ανάλογα, όταν και εφόσον το θεωρεί αναγκαίο.

Το πρώτο σημείο αφορά το πολύ σημαντικό θέμα των σχέσεων ανάμεσα στους αιρετούς και υπηρεσιακούς ηγέτες των συνεταιριστικών οργανώσεων και αναλύεται με περισσότερες λεπτομέρειες σε μια άλλη ενότητα. Το δεύτερο αναφέρεται στα καθήκοντα και στις υποχρεώσεις του Δ.Σ. και αναπτύσσεται στη συνέχεια.

I. Οι Λειτουργίες του Διοικητικού Συμβουλίου.

Με βάση τις γενικές ευθύνες του Δ.Σ. και την πιο πάνω ανάλυση, οι ακόλουθες πέντε λειτουργίες ασκούνται απαραίτητα από το Διοικητικό Συμβούλιο κάθε συνεταιριστικής οργάνωσης.

1. Η νομική ή καταστατική λειτουργία της συμμόρφωσης με το νόμο και της άσκησης εξουσίας, όπως καθορίζεται από το νόμο και το καταστατικό.
2. Η εποπτική λειτουργία που απαιτεί τη βεβαιότητα ότι η συνεταιριστική οργάνωση βρίσκεται σε μια υγιή χρηματοοικονομική κατάσταση, έχει ικανό management, έχει επαρκείς διαδικασίες ελέγχου και καλά αναπτυγμένα προγράμματα για να την οδηγήσουν στην μελλοντική της πορεία.
3. Η ύπαρξη ενός forum για συζήτηση των μεγάλων θεμάτων που επηρεάζουν τη συνεταιριστική οργάνωση και λειτουργία του Δ.Σ. ως ενός συμβουλευτικού οργάνου για το επαγγελματικό μανάτζμεντ όταν αυτό επιδιώκει να πάρει κατευθύνσεις σε θέματα πολιτικής από το Δ.Σ.
4. Η λειτουργία της εκπροσώπησης όπου τα μέλη του Δ.Σ. συλλογικά και ατομικά επηρεάζουν και μεσολαβούν μεταξύ των συμφερόντων του συνεταιρισμού και άλλων οργανώσεων και θεσμών.
5. Η λειτουργία αξιολόγησης της ίδιας της απόδοσης του Δ.Σ.

Στη συνέχεια κρίνεται σκόπιμη η ανάπτυξη της εποπτικής λειτουργίας του Δ.Σ.

II. Εποπτική λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου.

Αυτή η λειτουργία καθορίζει ότι το Δ.Σ. πρέπει να εξασφαλίσει πως η συνεταιριστική οργάνωση διευθύνει αποτελεσματικά και

δικαιολογεί πλήρως την εμπιστοσύνη που έδωσαν σε αυτήν τα μέλη οι πιστωτές, οι υπάλληλοι και όλοι όσοι έχουν συναλλαγές με αυτήν.

Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά το Διοικητικό Συμβούλιο σε σχέση με αυτή τη λειτουργία θα πρέπει να αναπτύξει δραστηριότητες σε διάφορα μέτωπα. Πιο συγκεκριμένα το Δ.Σ. θα πρέπει να αναλαμβάνει δραστηριότητες στους εξής χώρους ευθύνης:

1. Διορισμός του Γενικού Διευθυντή ή του Διευθύνοντα Συμβούλου.
2. Διορισμός άλλων ανωτάτων διευθυντικών στελεχών.
3. Καθορισμός και αξιολόγηση των κυρίων στόχων του συνεταιρισμού.
4. Λήψη αποφάσεων για τη μελλοντική επιχειρηματική στρατηγική του συνεταιρισμού.
5. Καθορισμός των κυριότερων πολιτικών του συνεταιρισμού.
6. Έγκριση προϋπολογισμών και τρόπου χρηματοδότησής του.
7. Έγκριση σημαντικών χρηματοοικονομικών αποφάσεων (π.χ. κεφαλαιουχικές επενδύσεις).
8. Καθορισμός της οργανωτικής δομής του συν/σμού.
9. Καθορισμός του ύψους των μισθών των ανωτάτων διευθυντικών στελεχών του συνεταιρισμού.
10. Ανάπτυξη και καθορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης της απόδοσης των ανωτάτων στελεχών του συνεταιρισμού.
11. Αξιολόγηση της επίδοσης των διευθυντικών στελεχών και της ικανότητάς τους.
12. Αξιολόγηση των διαφόρων λειτουργιών του συν/σμού.
13. Καθορισμός των τιμών που καταβάλλονται για τα προϊόντα των μελών.
14. Καθορισμός των τιμών με τις οποίες χρεώνονται τα εφόδιά τους τα μέλη.
15. Παραπομπή συγκεκριμένων θεμάτων στη Γενική Συνέλευση των μελών.

16. Διατήρηση στενής σχέσης με τα μέλη του συν/σμού.

17. Λειτουργία σε περιόδους κρίσεων.

Η επίδοση του Δ.Σ. σε αυτή την εποπτική λειτουργία θα πρέπει συνεπώς να περιλαμβάνει ένα υψηλό επίπεδο αφοσίωσης και συμμετοχής των μελών του Δ.Σ. Είναι φανερό και σαφές ότι το Δ.Σ. δεν μπορεί να εξασκήσει όλες αυτές τις διευθυντικές λειτουργίες σε όλους τους τομείς και θα αναθέτει τα περισσότερα καθήκοντα στους επαγγελματίες μάναντζερ.

Ο διορισμός ανωτάτων στελεχών είναι ένας ευαίσθητος τομέας του έργου που επιτελεί το Δ.Σ. Στην πράξη τα Διοικητικά Συμβούλια των συνεταιριστικών οργανώσεων είτε παίρνουν μια ιδιαίτερα ενεργό συμμετοχή στο διορισμό των ανωτάτων στελεχών μάννατζμεντ, είτε σε άλλες περιπτώσεις το αφήνουν στην επιλογή του Γενικού Διευθυντή. Αφήνοντας το θέμα στην αρμοδιότητα του Γενικού Διευθυντή υπάρχει το πλεονέκτημα ότι η δυνατότητα να επιλέξει μόνος του και με δική τους ευθύνη την ομάδα μάννατζμεντ και να δείξει έτσι το βαθμό της εξουσίας και της εμπιστοσύνης που του απονέμει το Διοικητικό Συμβούλιο. Σε τελική ανάλυση, είναι σωστό και δίκαιο να μπορεί ο Γενικός Διευθυντής να επιλέξει υπεύθυνα τους συνεργάτες του.

Στην πράξη, ωστόσο, είναι ενδεχομένως καλύτερα όταν ορίζονται ανώτατα στελέχη μάννατζμεντ να δημιουργείται μια μικρή επιτροπή αποτελούμενη από τον Πρόεδρο, τον Γενικό Διευθυντή και ένα άλλο μέλος του Δ.Σ. η οποία θα εξετάσει τις υποψηφιότητες και θα υποβάλλει προτάσεις προς το Δ.Σ. για το συγκεκριμένο διορισμό. Κατ' αυτό τον τρόπο το Δ.Σ. παίρνει την τελική απόφαση για το διορισμό, αλλά πάντα υπό την αίρεση της πλήρους συμφωνίας του Γενικού Διευθυντή.

III. Οι Στόχοι του Συνεταιριστικού Μάννατζμεντ

Το Συνεταιριστικό Μάννατζμεντ κατά την άσκηση των καθηκόντων του οφείλει να λάβει σοβαρά υπόψη του και να προσπαθήσει να επιτύχει παράλληλα και ταυτόχρονα στους εξής τέσσερις τομείς δράσης:

α. Οικονομική αποτελεσματικότητα. Όπως όλες οι άλλες οικονομικές επιχειρήσεις οφείλουν να επιτύχουν καταρχήν στον οικονομικό επιχειρηματικό τομέα. Είναι αυτονόητο ότι χωρίς αποτελεσματική ικανοποίηση των οικονομικών στόχων της συνεταιριστικής οργάνωσης δεν μπορούν να ικανοποιηθούν οι οποιαδήποτε άλλοι στόχοι ή επιδιώξεις

της. Προπαντός, αν η συνεταιριστική οργάνωση συσσωρεύσει ζημιές και ελλείμματα, θέτει σε άμεσο κίνδυνο την ανεξαρτησία της και τον αδέσμευτο χαρακτήρα της, που αποτελεί ουσιαστικό συστατικό στοιχείο του Συνεργατισμού.

β. Συνεταιριστική επιτυχία. Η μεγάλη επιτυχία στον οικονομικό-επιχειρηματικό τομέα, όσο μεγάλη και αν είναι, δεν αρκεί από μόνη της για να θεωρηθεί επιτυχημένη μια συνεταιριστική επιχείρηση. Χρειάζεται παράλληλη και ταυτόχρονη επιτυχία στον συνεταιριστικό τομέα. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει πιστή εφαρμογή και τήρηση των Διεθνών Αρχών του Συνεργατισμού, έτσι ώστε η επιχείρηση να μην είναι απλώς μια επιτυχημένη επιχείρηση, αλλά μια επιτυχημένη συνεταιριστική επιχείρηση.

γ. Κοινωνικές επιδόσεις: Είναι γενική η παραδοχή πως οι συνεταιρισμοί είναι ταυτόχρονα οικονομικές επιχειρήσεις και κοινωνικές οργανώσεις. Κατά συνέπεια, οι επιδόσεις τους στον κοινωνικό τομέα αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία της γενικότερης αποστολής τους και συνεπώς στοιχεία του συν/κού μάνατζμεντ. Ο ίδιος ο νομοθέτης στο νόμο 1541/85 περί αγροτικών συνεταιρισμών καθορίζει ως σκοπό των συνεταιρισμών και την «κοινωνική και πολιτιστική» ανάπτυξη των μελών.

δ. Εθνική Οικονομική και Περιφερειακή Ανάπτυξη: Οι συνεταιρισμοί αποτελούν συλλογικά όργανα συσπείρωσης μικρών αδύναμων και διασκορπισμένων οικονομικών μονάδων και μπορούν να καταστούν πολύτιμοι πόλοι ουσιαστικής οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης στο σύνολο της Εθνικής Οικονομίας, αλλά και ιδιαίτερα στο επίπεδο της γεωργίας και της περιφέρειας. Κατά συνέπεια οι επιδόσεις των συνεταιρισμών σε αυτόν τον τομέα αποτελούν όχι μόνο επιδιώξεις του συνεταιριστικού μάνατζμεντ, αλλά και ουσιαστικό κριτήριο για την αξιολόγηση της επιτυχίας τους.

Το έργο και ο χαρακτήρας του συνεταιριστικού μάνατζμεντ, αποτελούν ένα εξαιρετικά πολύπλοκο και πολυδιάστατο σύνολο, που σε ορισμένες μόνο πτυχές του μπορεί να εξυπηρετηθεί από τα πορίσματα και τις γνώσεις του σύγχρονου επιστημονικού μάνατζμεντ των επιχειρήσεων.

IV. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1. Έλλειψη κώδικα αρμοδιοτήτων των αιρετών μελών .

Όλα τα μέλη του Δ.Σ. και Ε.Σ. των συνεταιρισμών κάθε βαθμίδας είναι μέλη πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών, δηλαδή είναι γεωργοί στο επάγγελμα.

Αποκλείεται η συμμετοχή στο Δ.Σ. και Ε.Σ. τρίτων με ειδικά προσόντα, γεγονός που τοποθετεί σε μειονεκτική θέση τους συνεταιρισμούς έναντι των ανταγωνιστικών εταιρειών που μπορούν να αναζητούν τους μάνατζερ στον ευρύτερο χώρο της αγοράς εργασίας.

Με την εκλογή τους από τη Γ.Σ. τα μέλη των συμβουλίων επιφορτίζονται με πρόσθετα καθήκοντα. Εκτός από την οικογενειακή εκμετάλλευση πρέπει να φροντίσουν και την συλλογική επιχείρηση στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων που ο νόμος ορίζει. Από τεχνικό-οικονομικά στελέχη της ατομικής επιχείρησης επιφορτίζονται και με τα καθήκοντα μάνατζερ, σ' ένα συλλογικό βέβαια όργανο, αλλά σε μια επιχείρηση όπου η κλίμακα μεγεθών αυξάνει με εκθετικούς αριθμούς. Και αυτό το πέρασμα από το Μικρο στο Μέγα- μάνατζμεντ γίνεται χωρίς καμιά συστηματική προπαιδεία. Μόνο εκλογική προετοιμασία γίνεται και η κολυμβήθρα της κάλπης βαπτίζει αυτοστιγμεί τους νέους μάνατζερ, εγχειρίζοντάς τους ταυτόχρονα και ένα πακέτο ευθυνών. Οι νέοι αιρετοί αναλαμβάνουν καθήκοντα από την επόμενη της εκλογής τους ημέρα. Δεν προβλέπεται γι' αυτούς ούτε το τρίμηνο ενημέρωσης που καθιερώθηκε στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Δυστυχώς, δεν υπάρχει στην χώρα μας, εκτός από το περίγραμμα αρμοδιοτήτων που καθορίζει ο βασικός νόμος περί συν/σμών, κανένα άλλο ρυθμιστικό και επεξηγηματικό κείμενο - οδηγός στη διάθεση των αιρετών. Δεν υπάρχει ένας κώδικας αρμοδιοτήτων των αιρετών, ώστε να στηρίζονται κάπου στα πρώτα βήματα των νέων δραστηριοτήτων με τις δυσβάστακτες ευθύνες. Έτσι, χωρίς ν' αποτελεί υπερβολή, μπορούν οι συν/κές οργανώσεις να χαρακτηριστούν ως ο ευρύτερος χώρος μαθητείας με αυτοδιδασκαλία και μάλιστα «με αληθινά πυρά».

Ασφαλώς την όλη κατάσταση συντηρούν και διασώζουν η τόλμη και η φιλοδοξία των αιρετών για αξιώματα σε συνδυασμό με το συντηρητικό χαρακτήρα τους που σφυρηλάτησε ο δεσμός με τη γη, η αλληλεγγύη και η ελπίδα των συναδέλφων τους γεωργών ψηφοφόρων και αυριανών υποψηφίων για τα ίδια αξιώματα καθώς και η μη επιμονή στον αυστηρό έλεγχο των πεπραγμένων.

Σημειώνεται πως για τη δράση των υπαλλήλων υπάρχουν θεσμοθετημένα κείμενα όπως ο οργανισμός προσωπικού και η ιεραρχία του οργανογράμματος, οι κανονισμοί διεξαγωγής των διαφόρων δραστηριοτήτων κλπ. πέραν της βασικής νομοθεσίας και του καταστατικού. Το καταστατικό ή οι ειδικοί κανονισμοί και εγκύκλιοι ορίζουν επίσης το πλαίσιο συνεργασίας των συνεταίρων. Μετέωροι στο ρόλο τους μένουν οι αιρετοί.

2. Δυσχέρειες στην επιλογή προσωπικού και ανάθεση καθηκόντων.

Στο νόμο 602/1915 υπήρχε η διάταξη: «Το Δ.Σ. αποφασίζει περί της ανάγκης του αριθμού και μισθού των προσλαμβανομένων υπαλλήλων και λογοδοτεί στη συνέλευση». Παρόμοια φράση δεν περιέχεται στους άλλους νόμους, αλλά υπονοείται η ισχύς της, αφού γίνεται λόγος για μεταβίβαση αρμοδιοτήτων.

Εδώ τίθεται σειρά κρισιμοτάτων ερωτημάτων. Κατά πόσο το Δ.Σ. αντισταθμίζει τις οργανικές αδυναμίες του (έλλειψη ειδικών γνώσεων, μη διεύρυνση του Δ.Σ. σε τρίτους ειδήμονες, άμεση ανάληψη καθηκόντων κ.ο.κ.) με τη στήριξή του στο κατάλληλο προσωπικό; κατά πόσο η αιρετή και υπό θητεία εξουσία μπορεί να καθυποτάξει στους καταστατικούς σκοπούς του συνεταιρισμού την κομματική υποχρέωση της εκλογικής νίκης και τον πειρασμό ρύθμισης μερικών προσωπικών προβλημάτων κατά προτεραιότητα έναντι του γενικού και απρόσωπου συμφέροντος;

Η κατάληψη των θέσεων υπαλληλικού προσωπικού και η ανάθεση καθηκόντων συχνά δεν γίνεται ύστερα από αμερόληπτη έρευνα, ώστε να καλυφθούν πληρέστερα οι ανάγκες. Επικρατέστερο κριτήριο επιλογής και η κομματική πίεση και η τακτοποίηση οικείων και φίλων. Σπάνια καθοδηγούν την επιλογή οι ανάγκες και οι προοπτικές ανάπτυξης του συν/σμού ή διατίθεται τα απαραίτητα μέσα.

Έτσι η παγίωση συγγενικών ή κομματικών δεσμών μεταξύ υπαλλήλων και αιρετών/εργοδότη αποδυναμώνει την ελεγκτική αρμοδιότητα των τελευταίων. Ο διαχωρισμός των περιοχών ευθύνης αιρετών και υπαλλήλων αντί να ισχυροποιείται αφήνεται σε νεφελώδη κατάσταση. Πολλές υποθέσεις του συν/σμού τις διαχειρίζονται διάφορες μικτές από αιρετούς και υπαλλήλους, πολυπρόσωπες επιτροπές αποκαλούμενες συχνά και δημοκρατικές λόγω της πολυκομματικής σύνθεσης. Σ' αυτές δύσκολα μπορεί να εντοπισθεί η ατομική ευθύνη οπότε και η συνδεδεμένη μ' αυτή δημιουργική ατομική πρωτοβουλία χάνει τον παλμό της.

Αυτό το κενό άλλωστε, σχεδόν ανελλιπώς, έρχεται να καλύψει η προσφυγή των επιτροπών στις νομικές συμβουλές. Οι νομικοί όμως συμβουλεύουν για το αν οι αποφάσεις που ελήφθησαν ενέχουν ποινικές ευθύνες, αν ποτέ ζητηθούν, ενώ τα κέρδη ή η σωστή διαχείριση, δηλαδή το μάνατζμεντ, είναι μια συστηματική εξωδικαστική πρακτική.

3. Τεμαχισμός και σύγχυση εξουσίας αντί συλλογικότητας.

Ο νομοθέτης αναγνωρίζει ολόκληρη την εξουσία στα χέρια των αιρετών, αφού οι συνεταιρισμοί είναι επιχειρήσεις των μετόχων-

γεωργών. Την αναγνωρίζει όμως έμμεσα, δηλαδή μέσω των συλλογικών οργάνων, όπως είναι η Γ.Σ. και το Ε.Σ.

Νέος δύσκολος ρόλος λοιπόν για τον πατροπαράδοτο ανεξάρτητο γεωργό το να παίρνει συλλογικές αποφάσεις. Κι εδώ χρειάζεται ειδική αγωγή. Παραμένει όμως το ερώτημα προσδιορισμού του ατομικού ρόλου και παρουσίασης έργου με προσωπική ταυτότητα για επίδειξη στους ψηφοφόρους.

Έτσι αρχίζει, ως παρενέργεια στο συλλογικό έργο, η εμφάνιση του συστήματος «αντιπαροχών». Ασφαλώς πρόκειται για μια μορφή ισορροπίας, αλλά είναι βέβαιο πως δεν συμφέρει στον συνεταιρισμό, αφού βασίζεται σε προσωπικές εκτιμήσεις.

Συγκαλυμμένα ή φανερά, από τη μοναδική συλλογική εξουσία του Δ.Σ. προκύπτουν παραφυάδες ατομικής επιρροής των μελών. Ο κύκλος της πολυδιάσπασης της εξουσίας διευρύνεται τόσο προς εξωτερικούς μηχανισμούς εξάρτησης κυρίως τον κομματικό, όσο και προς την πλευρά των υπαλληλικών στελεχών, την άμεση πηγή συστηματικής γνώσης για τα θέματα του συνεταιρισμού.

Η τελευταία διεύρυνση συχνά παίρνει ανταγωνιστικές διαστάσεις. Έτσι αποκαλύπτεται μια βασική ιδιομορφία του συν/σμού έναντι των εταιριών του εμπορικού νόμου. Στις εταιρίες ουσιαστικοί μάνατζερ είναι οι υπάλληλοι. Το Δ.Σ. δίνει μόνο γενικές αλλά σαφείς κατευθύνσεις και μετράει τα αποτελέσματα. Συχνά μπορεί το ίδιο το άτομο να είναι και πρόεδρος του Δ.Σ. και γενικός διευθυντής της εταιρείας. Οι μικρομέτοχοι ιδιαίτερα των εταιριών που έχουν εισαχθεί στο Χρηματιστήριο, ουδεμία γνώση ή επαφή με το Δ.Σ. τους υπαλλήλους, ή την εταιρεία. Κρίνουν με βάση το μέρισμα και τη βιωσιμότητα της εταιρείας.

Στους συν/σμούς ένα σημαντικό κομμάτι εξουσίας μεταβιβάζεται από τα αιρετά όργανα στον υπαλληλικό μηχανισμό. Αυτή η χειρονομία είναι η πρώτη και η θεμελιώδης ενέργεια του σωστού μάνατζερ. Πέρα το πρώτο βήμα, οι αιρετοί σπάνια θεωρούν τον εαυτό τους πλήρως αποκομμένο και απ' αυτό το κομμάτι εξουσίας. Ίσως να μην ικανοποιούνται από την «τεχνική του τηλεχειρισμού» που είναι η ανάθεση καθηκόντων και η αναμονή αξιολόγησης των αποτελεσμάτων, τη στιγμή που η θητεία τους είναι σχετικά σύντομη και αβέβαιης ανανέωσης.

Ίσως να μην πιστεύουν καθόλου σε τέτοιο τρόπο διοίκησης ή να ελπίζουν πως με την άμεση και συνεχή ανάμιξη αυξάνουν και επιταχύνουν την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του συνεταιρισμού.

Ένα πράγμα όμως μπορεί να θεωρηθεί βέβαιο η παρουσία δυαδικής εξουσίας, αιρετής και υπαλληλικής σε καθημερινή σχεδόν βάση στο συν/σμό, χωρίς σαφή προσδιορισμό των ρόλων υπό την έννοια μετρήσιμων στόχων και αποτελεσμάτων, αποτελεί σοβαρή αιτία

δυσλειτουργίας. Όπου διατηρούνται αμφιβολίες για την έκταση της εξουσίας δημιουργούνται εστίες αναποφασιστικότητας και αποκήρυξης των ευθυνών. Εκεί εγκαθίσταται η ατολμία και η απραξία, οπότε δεν αρκεί η κρίση να εμφανιστεί.

Συμπερασματικά, θα έπρεπε στους συν/σμούς με υπαλληλική δομή, το μάνατζμεντ να το ασκούν κατ' ανάθεση οι υπάλληλοι το Δ.Σ. να δίνει τις γενικές κατευθύνσεις με ποσοτικούς στόχους και να παρακολουθεί την εκτέλεση. Τον ουσιαστικό έλεγχο θα έπρεπε να τον ασκούν ειδικευμένοι επιστήμονες και η Γ.Σ. ενώ το Ε.Σ. θα είχε λόγο ύπαρξης μόνο στους μικρούς συνεταιρισμούς χωρίς υπαλλήλους.

4. Περιπτώσιολογία και καθημερινότητα αντί καθολικού μάνατζμεντ.

Η πρωταρχική σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για το συνεταιρισμό δεν προορίζεται μόνο για πινακίδες ή πανηγυρικές ομιλίες. Έχει ανάγκη καθημερινών αποδείξεων στην πράξη. Για να είναι δυνατή η διασφάλιση της ισοτιμίας των μελών πρέπει οι συναλλαγές να διεξάγονται με βάση γραπτούς κανόνες σε όλους γνωστούς. Έτσι επιτυγχάνεται διαφάνεια και αντικειμενικότητα οπότε σφυρηλατείται η ενότητα και η αληθινή συνεργασία.

Πόσο εφαρμόζεται στην πράξη μια τέτοια τεχνική; την απογοητευτική αρνητική απάντηση θα τη γνωρίσει κάποιος αν κάνει μερικές επισκέψεις στα γραφεία προέδρων και γενικών διευθυντών συνεταιρισμών.

Τον τύπο του ασκούμενου μάνατζμεντ προδίδουν η σωρεία εγγράφων στα γραφεία τους, τα αδιάλειπτα τηλεφωνήματα και ο τακτικός συνωστισμός πολιτών στους προθαλάμους των γραφείων. Αντίθετα, ο φόρτος εργασίας είναι μικρότερος στα γραφεία των διευθυντών και στα τμήματα των υπηρεσιών.

Τον περισσότερο χρόνο των υψηλών κλιμακίων του μάνατζμεντ απορροφούν οι προσωπικές επαφές με εξωτερικούς επισκέπτες και η ρύθμιση των θεμάτων τους. Έτσι δεν μένει επαρκής χρόνος για εσωτερικό συντονισμό, εποπτεία-έλεγχο και προπαντός για σχεδιασμό του μέλλοντος. Κανονικά θα έπρεπε για την κάθε επίσκεψη ή το κάθε έγγραφο ρουτίνας, που φθάνουν στον πρόεδρο ή στο γενικό διευθυντή, να διεξάγεται εξονυχιστική έρευνα και να ζητούνται ευθύνες από τις αρμόδιες υπηρεσίες. Διότι, αυτά τα χρονοβόρα και αποπροσανατολιστικά περιστατικά πρέπει να οφείλονται ή σε έλλειψη επικοινωνίας ή σε επιδίωξη

εύνοιας, γεγονότα που δεν πρέπει να βρίσκουν στέγη στον συν/σμό της αντικειμενικής διαχείρισης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι αναγκαίες κοινωνικές επαφές του συν/σμού μπορούν να διοργανώνονται σε άλλο επίπεδο. Περιοδικές εκδηλώσεις, υψίστης οικονομικής σημασίας, δίνουν την ευκαιρία να έρθουν σε επαφή οι πελάτες, οι προμηθευτές, τα μέλη του, οι υπάλληλοι με κρατικά στελέχη και πολίτες, και έτσι να τονιστεί η ταυτότητα του συνεταιρισμού και να επιδεικνύεται το έργο και η κοινωνική αποστολή του. Το μέγιστο πλήθος των υπό «σκιάν» συναντήσεων στον συν/κό χώρο της ισοτιμίας και της διαφάνειας θα πρέπει να θεωρούνται ζημιογόνες πολυτέλειες.

5. Ανυπαρξία συστηματικού ελέγχου και προγραμματισμού.

Το μάνατζμεντ στη σύνθεσή του περιλαμβάνει σε μεγάλη αναλογία και δραστηριότητες ελέγχου. Η εποπτεία και ο έλεγχος αποτελούν θεμελιακές λειτουργίες σε όλες τις συλλογικές δραστηριότητες, στην επιχείρηση και προπαντός στη δημοκρατία. Την εποπτεία και τον έλεγχο επιζητούν οι νομοταγείς πολίτες και αποκρούουν όσοι περιβάλλονται έστω και από ίχνη υποψίας παρανόμων πράξεων ή από αδράνεια.

Στη χώρα μας η αναγνώριση της αξίας του ελέγχου δεν είναι πάντοτε εμφανής. Την επιφύλαξη μας στηρίζουμε σ' ένα απλό παράδειγμα. Συχνά οι Δημόσιες Υπηρεσίες Επιθεώρησης εξειδικεύονται σε χώρους παραγκωνισμού των υπαλλήλων κομματικών αντιπάλων, της εκάστοτε κυβέρνησης.

Στους συνεταιρισμούς η κατάσταση δεν θα μπορούσε να ξεφύγει από την εθνική πορεία. Νόμοι και διατάγματα βρισθύν από «απειλές» ελέγχου, ενώ στην πράξη κυριαρχούν οι αυτοσχεδιασμοί χωρίς πλήρως τεκμηριωμένη λογοδοσία. Άλλωστε, με την καθιέρωση των κομματικών συνδυασμών, τους συν/σμούς κυβερνάει η συμμαχία πλειοψηφιών στο Δ.Σ. και Ε.Σ. ενώ τον έλεγχο ασκεί, άτυπα πλέον, η κομματική αντιπολίτευση στα δύο συμβούλια.

Ο ρόλος του Ε.Σ. ως αυτοτελούς οργάνου εξουσίας έχει περιοριστεί σε τυπικά μόνο πλαίσια.

Πρέπει δε να σημειωθεί ότι, παρά την κάλυψη από τον έλεγχο του παρόντος και του παρελθόντος, οι επιπτώσεις του είναι αμεσότερες στο μέλλον. Ο προγραμματισμός των μελλοντικών ενεργειών τροφοδοτείται κατά κύριο λόγο με στοιχεία μετρήσεων και ελέγχου. Και η ύπαρξη προγράμματος προσφέρεται για συστηματικό έλεγχο κατά την εφαρμογή του, δηλαδή πρόγραμμα και έλεγχος εξαρτώνται στενά μεταξύ τους.

Όταν λείπουν αυτά τα δύο στοιχεία τότε την κατάσταση την αποδίδει επιγραμματικά η ανεκδοτική φράση: «Δεν κινδυνεύει να χαθεί όποιος δεν ξέρει που πηγαίνει».

Βέβαια, με τον συστηματικό έλεγχο δεν υπονοείται η απλή παρακολούθηση του εκτελούμενου έργου, που μπορεί να πλησιάζει ακόμη και στην απραξία. Η διαδεδομένη ανά το πανελλήνιο εύκολη απάντηση του «προσπαθώ», χωρίς συσχετισμό της προσπάθειας με το απαιτούμενο έργο για την επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος, διαιωνίζει το πρόβλημα ενώ... επιλύει το βιοποριστικό των προσπαθούντων. Ο έλεγχος στο συν/σμό των οικονομικά αδυνάτων πρέπει να περιλαμβάνει και συμβουλές περί του πρακτέου.

6. Πλημμελής επικοινωνία.

Σε μια επιχείρηση που τη χαρακτηρίζουν οι προηγούμενες αδυναμίες, αναπόφευκτα θα υπάρχουν δυσκολίες επικοινωνίας τόσο ως αποτέλεσμα όσο και ως αφετηρία των προβλημάτων. Λόγω της πολυδιάσπασης της εξουσίας και των συχνών ρυθμίσεων προσωπικού χαρακτήρα ή αλληλοενημέρωση δεν μπορεί πάντοτε να φθάσει μέχρι τις λεπτομέρειες. Έτσι είναι δυνατή ακόμη και η λήψη συλλογικών αποφάσεων χωρίς την απαραίτητη τεκμηρίωση, γεγονός που προκαλεί παλινωδίες και απώλειες.

Βασική ενέργεια κατά την άσκηση συλλογικής διοίκησης πρέπει να αποτελεί η ολοκληρωμένη επικοινωνία γύρω από το θέμα των αποφάσεων. Χρειάζεται έγκαιρη και έγκυρη λεπτομερειακή γραπτή εισήγηση για κάθε θέμα που εγγράφεται σε ημερήσια διάταξη Γ.Σ. και Δ.Σ. που να οδηγεί σε σαφές και αμερόληπτο προσχέδιο απόφασης. Αναγκαίο συμπλήρωμα κάθε οριστικής απόφασης τα πρακτικά των συζητήσεων, προσιτά και κοινοποιήσιμα σε όλους.

Από το συγκροτημένο πυρήνα βασικών αποφάσεων διαμορφώνονται η στρατηγική και η πολιτική της επιχείρησης που υλοποιούνται μέσω εντολών προς το προσωπικό και γενικότερα δια της επιρροής μέσω εσωτερικών και εξωτερικών καναλιών επικοινωνίας.

Ευνόητο είναι πως στις επιχειρήσεις όπως οι συνεταιρισμοί, όπου οι μέτοχοι είναι πολυάριθμοι, διάσπαρτοι, αδύναμοι οικονομικά και με σοβαρό έλλειμμα παιδείας, αλλά καταστατικά ισότιμοι, όπου διατηρείται διπλή δομή εξουσίας αιρετών και υπαλλήλων, όπου επικρατεί αφόρητη δίψα άμεσης απόδοσης κάθε δαπάνης και όπου δύσκολα πείθεται κανείς πως το μέλλον πλάθεται στο παρόν, η ανάγκη επικοινωνίας είναι πρωταρχικής σημασίας. Επιβάλλεται η διαχείριση της πληροφορίας και της επικοινωνίας με τρόπο ανάλογο προς εκείνο της λογιστικής των οικονομικών μεγεθών.

Στο χώρο των συνεταιρισμών τα κρούσματα κακής επικοινωνίας είναι πολλά και σοβαρά: τα μέλη αγνοούν τους κανόνες λειτουργίας που εφαρμόζουν οι εκλεγμένοι αντιπρόσωποί τους και τις λεπτομέρειες των οικονομικών αποτελεσμάτων, οι αιρετοί αγνοούν σε μεγάλη έκταση το έργο των υπαλλήλων και αντίστροφα, η κοινωνία δεν ξέρει το ρόλο που παίζουν ή μπορούν να παίξουν οι συνεταιρισμοί και η πολιτεία αμφιβάλλει για τη δυνατή αποτελεσματικότητά τους.

Ο έμπειρος κριτής θα μπορούσε να ισχυρισθεί ότι η σωστή επικοινωνία συμβάλλει κατά 50% στην επιτυχία του συνεταιρισμού. Ίσως θα έπρεπε οι νέοι συνεταιρισμοί να λειτουργούν μερικά χρόνια χωρίς εμπορικές πράξεις σαν συνδικάτα, με μόνο διαχειριζόμενο αγαθό την επικοινωνία. Άλλωστε, στη Δ. Ευρώπη πολλοί συνεταιρισμοί έγιναν με πρωτοβουλία και καθοδήγηση των συνδικάτων και προόδευσαν. Στην Ελλάδα επιχειρήθηκε η αντίθετη πορεία και δεν φαίνεται να ευστόχησε.

7. Μη ολοκληρωμένη στρατηγική ανάπτυξης και έλλειψης συστηματικής εμπορικής χρηματοδοτικής και επενδυτικής πολιτικής.

Ο συνεταιρισμός είναι χωρίς αμφιβολία ένα πολύπλοκο σύστημα στόχων και διαδικασιών με ανεπαρκή μέσα στη διάθεσή του. Αν η ανεπάρκεια και όλες οι συναφείς δυσχέρειες συνδυαστούν και με τον τυχαίο χαρακτήρα πολλών ενεργειών, τότε ως φυσιολογικό επακόλουθο, θα προκύψουν τα μη ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Βασικό στοιχείο ομαλής πορείας για το συνεταιρισμό αποτελεί ο στρατηγικός σχεδιασμός της δράσης του στο ευρύτερο μέλλον. Πρέπει να γίνει επιλογή στόχων μεταξύ των καταστατικών σκοπών και να προσδιοριστούν με σαφήνεια και ακρίβεια, σε συνάρτηση με τους περιορισμούς του περιβάλλοντος ανταγωνιστικού χώρου, με τα διαθέσιμα μέσα και με τις επιτακτικές ανάγκες. Όσο καλύτερα εκτιμούνται οι δυσχέρειες και οι περιορισμοί, τόσο ευκολότερη θα είναι η προσέγγιση των στόχων. Αυτό, πρόσφατο παράδειγμα τέτοιας στρατηγικής είναι η υπερεκτίμηση των δυνατοτήτων της πολεμικής μηχανής του Ιράκ, που απέφερε την ελαχιστοποίηση των θυμάτων από την πλευρά των συμμάχων. Αυτός ο στόχος άλλωστε είχε ευαισθητοποιήσει την κοινή γνώμη της μιας πλευράς περισσότερο από τον απελευθερωτικό στόχο και αποτελούσε τον πρωτεύοντα περιοριστικό παράγοντα της όλης «επιχείρησης της ερήμου».

Μετά τον καθορισμό των στρατηγικών στόχων επιβάλλεται η εφαρμογή της ορθής πολιτικής για αποτελεσματική χρήση των περιορισμένων πάντοτε μέσων, ώστε να προσεγγισθούν με τη δυνατή

ακρίβεια οι στόχοι. Χρειάζεται προπαντός η κατάλληλη εμπορική πολιτική, διότι συχνά στο γεωργικό συνεταιρισμό οι αγορές και οι πωλήσεις καλύπτουν σχεδόν έτοιμα για κατανάλωση προϊόντα. Ασφαλώς γίνεται και κάποια μεταποίηση, αλλά τα αγοραζόμενα προϊόντα, εκτός εξαιρέσεων, απέχουν πολύ από τις αδρανείς πρώτες ύλες άλλων επιχειρήσεων.

Το πνεύμα που χαρακτηρίζει την εμπορική πολιτική των συνεταιρισμών, το αποδίδει αρκετά πιστά το συμπέρασμα της σύγκρισης των δύο όρων «αγοράζω» και «marketing». Η ρίζα «αγορά» στο ελληνικό ρήμα αγοράζω προσανατολίζει στο τι θα πάρουμε απ' αυτή, ενώ η «αγορά=market» στο marketing συσχετίζεται με το τι και πως θα πωλήσουμε σ' αυτή. Η διαφορά εντοπίζεται στη «δύσκολη πέψη» του ξενόφερτου όρου.

Τελικά οι μάνατζερ των συνεταιρισμών δεν συνέλαβαν τον πλήρη ρόλο της αγοράς και δεν τον ενέταξαν στην καθημερινή πράξη. Συχνότερα βασίστηκαν σε μια στρατηγική πολιτικής στήριξης της εμπορικής δράσης (π.χ. επίπεδο τιμών) χωρίς να έχουν ολοκληρωμένα υπολογίσει τα κατά κανόνα δυσανάλογα και παρεπόμενα ολοκληρωμένα αντισταθμίσιμα αυτών των κομματικών προκαταβολών. Άλλοτε πάλι, οι μάνατζερ υποχώρησαν σε δογματικές πιέσεις «κλείνοντας την πόρτα στους μεσάζοντες». Αυτοί βέβαια μπήκαν από τα παράθυρα και οι συνεταιρισμοί έχασαν την ευκαιρία τουλάχιστο να μοιραστούν τα κέρδη.

Αποτελεί επείγουσα ανάγκη ν' αποκτήσουν οι συνεταιρισμοί ολοκληρωμένη εμπορική στρατηγική και πολιτική, βασιζόμενοι στις αρχές του Marketing και της διάφανης πληροφόρησης. Να προωθήσουν στις εσωτερικές και εξωτερικές αγορές τόσο αμεταποίητα, όσο, και προπαντός, μεταποιημένα προϊόντα. Η αναγνώριση του ρόλου όλων των φορέων της αγοράς αποτελεί στοιχειώδη λειτουργική υποχρέωση. Άλλωστε η μη καλή συμπεριφορά άλλων φορέων στην αγορά οφείλεται και στη μη σωστή λειτουργία των συνεταιρισμών.

Στους συνεταιρισμούς δύσκολα και αργά ενσωματώνονται τα νεωτεριστικά στοιχεία, ενώ προβάλλεται ως πανάκεια η εμπειρία. Αυτή είναι ασφαλώς πολύτιμο στοιχείο, αλλά θέλει συχνή αξιολόγηση υπό το φως των εξελίξεων. Εύκολα αποδειγνύεται ότι μια εμπειρία είκοσι πέντε ετών μπορεί να είναι η πιστή επανάληψη 25 φορές μιας ατελούς εμπειρίας ενός χρόνου.

Για το συνεταιρισμό που όπως προαναφέρθηκε στερείται ιδίων κεφαλαίων, η χρηματοδοτική πολιτική του αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο του όλου οικοδομήματος. Με δανειζόμενα χρήματα γίνονται οι εμπορικές πράξεις, δηλαδή οι καθημερινές δραστηριότητες, αλλά και οι επενδύσεις, δηλαδή οι μελλοντικές ασχολίες. Είναι δε το δάνειο, από τη στιγμή της υπογραφής της σύμβασης δανεισμού, μια επικίνδυνη υποθήκευση του

μέλλοντος. Θα πρέπει ο δανειζόμενος να προετοιμασθεί για καθετί το δυνατό αλλά και για το αδύνατο να συμβεί, ώστε να επιστρέψει το δάνειο με τους τόκους και να κερδίσει και ο ίδιος.

Δυστυχώς οι συνεταιρισμοί μας δεν κατόρθωσαν να διαχειριστούν με επιτυχία αυτά τα βήματα στο μέλλον, που είναι οι δανειοδοτήσεις. Ήταν συνηθισμένοι, όπως προαναφέρθηκε, στις ποσοτικές σχέσεις και απολογιστικές μόνο διαχειρίσεις προϊόντων, δηλαδή σε πράξεις του σήμερα και του χθες. Με τέτοια νοοτροπία η δημιουργία χρεών ήταν αναπόφευκτη.

Στο γενικό κανόνα του ανεπαρκούς σχεδιασμού του μέλλοντος υποκύπτουν και οι συνεταιριστικές επενδύσεις. Σπάνια αυτές σχεδιάζονται και εκτελούνται με λεπτομερειακή στάθμιση των απαιτήσεων και των προοπτικών της αγοράς. Παρά τις γενναίες επιδοτήσεις στο κατασκευαστικό κόστος από την Ε.Ο.Κ. και το Κράτος, οι νέες επενδύσεις δεν κατορθώνουν πάντοτε να αναλάβουν το ρόλο ατμομηχανής στο τραίνο της συνεταιριστικής ανάπτυξης. Βιασύνη και υποκειμενικές επιλογές κατά την κατασκευαστική φάση προικίζουν τη λειτουργική φάση με ατέλειες και εμπόδια υψηλού κόστους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΥΝ/ΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Αναφερόμενοι στα σύγχρονα προβλήματα του Συνεταιριστικού Μάνατζμεντ θα σταθούμε κυρίως σε εκείνα τα μεγάλα προβλήματα που αντιμετωπίζει το μάνατζμεντ των συνεταιρισμών στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα και τα οποία δυσχεραίνουν σοβαρά το έργο της διαχείρισης των συνεταιριστικών υποθέσεων. Φυσικά πέρα από τα προβλήματα αυτά υπάρχουν και πολλά άλλα, η επίλυση των οποίων αποτελεί προϋπόθεση για την παραπέρα πορεία και ανάπτυξη του Αγροτικού Συνεταιριστικού Κινήματος. Κυρίαρχο ανάμεσα στα τελευταία αυτά προβλήματα είναι και το πρόβλημα της υποχρέωσης των συνεταιριστικών οργανώσεων, η επίλυση του οποίου αποτελεί και μια βασική προϋπόθεση για τη μελλοντική τους εξέλιξη. Ωστόσο, θεωρούμε ότι το πρόβλημα αυτό, όπως και πολλά άλλα αποτελεί ένα «σύμπτωμα» της παθογένειας του συνεταιριστικού κινήματος και όχι ένα γενιουσιουργό αίτιο της κατάστασής του. Πιστεύουμε ότι ακόμα και αν θεραπευτεί αυτό το σύμπτωμα της υποχρέωσης, χωρίς παράλληλη και αποτελεσματική θεραπεία των γενεσιουργών αιτιών που το προκαλούν, τότε το πρόβλημα δεν αντιμετωπίζεται στη ρίζα του, απλώς «θεραπεύεται πρόσκαιρα».

Τέτοια μεγάλα σύγχρονα προβλήματα του συνεταιριστικού μανάτζμεντ είναι τα εξής:

α) Δημοκρατική Διοίκηση

Αντίθετα με το τι συμβαίνει στους δύο άλλους τομείς της οικονομίας, ιδιωτικό και δημόσιο, στον συνεταιριστικό τομέα η δημοκρατική διοίκηση αποτελεί βασική και अपαράβατη αρχή. Ωστόσο, η τόσο πολύτιμη και ουσιαστική αυτή αρχή δεν πρέπει να αποτελεί εμπόδιο στην αποτελεσματική λειτουργία των συνεταιριστικών οργανώσεων και επιχειρήσεων. Η δημοκρατική διαδικασία στη διοίκηση, μπορεί πράγματι να γίνει τροχοπέδη στη λειτουργία των συνεταιρισμών σε δύο κυρίως περιπτώσεις:

α) όταν η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου είναι τέτοια που παρεμποδίζει την αποτελεσματική του λειτουργία, δηλαδή όταν οι στόχοι και οι επιδιώξεις των μελών είναι άλλες από τους στόχους και τις επιδιώξεις του συνεταιρισμού.

β) όταν οι διοικητικοί σύμβουλοι προσπαθούν να διευθύνουν και οι διευθυντές προσπαθούν να διοικούν την συνεταιριστική επιχείρηση. Το ερώτημα που γεννιέται στη δεύτερη περίπτωση είναι: ποιες πρέπει να είναι οι σχέσεις αιρετών και υπηρεσιακών στελεχών στις συνεταιριστικές οργανώσεις και επιχειρήσεις.

Η σωστή και αποτελεσματική σχέση ανάμεσα στις αιρετές διοικήσεις και στα υπηρεσιακά στελέχη της συνεταιριστικής οργάνωσης αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας. Είναι αυτονόητο και γενικά αποδεκτό ότι το διοικητικό συμβούλιο χαράζει την πολιτική της οργάνωσης και ότι η διεύθυνση, σε συνεργασία με τον υπηρεσιακό μηχανισμό, εκτελεί αυτήν την πολιτική. Ωστόσο ο όρος «χάραξη της πολιτικής» είναι ιδιαίτερα ευρύς και υπόκειται σε πολλές ερμηνείες, με αποτέλεσμα είτε ολόκληρο το διοικητικό συμβούλιο, είτε μέρος των μελών του να αναμειγνύεται στην καθημερινή διαχείριση των υποθέσεων της επιχείρησης, γεγονός που δημιουργεί σοβαρή αναποτελεσματικότητα στη λειτουργία και στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

Είναι γεγονός πως για να αποφευχθούν ανεπιθύμητες τριβές, καθυστερήσεις και αναποτελεσματική λειτουργία της συνεταιριστικής επιχείρησης, το συνεταιριστικό μανάτζμεντ οφείλει να διαχωρίσει τις εξουσίες, τα καθήκοντα και τις παρεμβάσεις ανάμεσα στα δύο σκέλη του: στη Διοίκηση και στη Διεύθυνση του συνεταιρισμού. Ως βασικές αρχές αυτού του διαχωρισμού μπορούν να ληφθούν υπόψη οι ακόλουθες αρχές:

■ Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι ο «κυβερνήτης» της οργάνωσης και της συνεταιριστικής οργάνωσης. Στη λήψη αυτών των αποφάσεων το Δ.Σ. οφείλει να συμβουλευτεί τη Διεύθυνση της Οργάνωσης.

- Το Διοικητικό Συμβούλιο παίρνει αποφάσεις που αφορούν ένα μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα (εξάμηνο, έτος, τριετία, πενταετία) και δεν ασχολείται με την καθημερινή διαχείριση των υποθέσεων της οργάνωσης.
- Εάν το Δ.Σ. έχει κάνει σωστά τη δουλειά του δηλαδή έχει πάρει έγκαιρα τις σωστές αποφάσεις, τότε αποτελεί καθήκον και υποχρέωση της Διεύθυνσης η έγκαιρη, σωστή και αποτελεσματική εφαρμογή και εκτέλεση των αποφάσεων του Δ.Σ.
- Η διεύθυνση πρέπει να γνωρίζει ότι τους στόχους, την αποστολή και την πορεία της οργάνωσης την καθορίζει η δημοκρατικά εκλεγμένη διοίκηση της οργάνωσης και όχι ο υπηρεσιακός μηχανισμός, ο οποίος έχει καθήκον και υποχρέωση να εισηγείται, αλλά όχι να αποφασίζει αυτήν την πολιτική.
- Η Διεύθυνση οφείλει να εισηγείται προς το Δ.Σ. να συμβουλευτεί και να επιχειρηματολογεί και να πείθει το Δ.Σ. Ωστόσο δεν πρέπει να ξεχνά ποτέ πως ο ανώτατος συντονιστής της οργάνωσης είναι το Δ.Σ. και όχι η Διεύθυνση.

β) Σχέσεις των Συνεταιρισμών με το Κράτος

Ένα άλλο ουσιαστικό πρόβλημα που έχει να αντιμετωπίσει το συνεταιριστικό μνάτζμεντ είναι οι σχέσεις των συνεταιρισμών με το κράτος. Το πρόβλημα αυτό δημιουργείται από την ίδια την φύση του συνεταιριστικού τομέα, που ως ένας ισχυρός πόλος έλξης συνενώνει στους κόλπους του τις μικρές, αδύναμες και διασκορπισμένες κοινωνικές μονάδες και κατά συνέπεια μπορεί δυνητικά να αποτελέσει έναν ισχυρό θεσμό οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο. Τα ιδιαίτερα αυτά χαρακτηριστικά του θεσμού προσελκύουν όπως είναι φυσικό, το ενδιαφέρον του κράτους, το οποίο για διάφορους λόγους προσπαθεί να προσεταιριστεί το συνεταιριστικό θεσμό είτε για να περάσει μέσω αυτού την πολιτική του, είτε για να ελέγξει τις κοινωνικές ομάδες που τον απαρτίζουν. Εξάλλου, μέσω της αρχής της αυτοβοήθειας, που αποτελεί βασικό στοιχείο της συνεταιριστικής αλληλεγγύης το κράτος απαλλάσσεται ενός σημαντικού μέρους των υποχρεώσεών του, αφού πολλές από αυτές τις κοινωνικές ομάδες που προστατεύονται από τον συνεταιριστικό θεσμό θα ήταν ιδιαίτερα εξαρτημένες από την κρατική βοήθεια και προστασία.

Φυσικά, το πρόβλημα δεν είναι τόσο στην κρατική συμπαράσταση και στήριξη του συνεταιριστικού θεσμού, ο οποίος στα αρχικά του στάδια είναι ιδιαίτερα αδύναμος και εύθραυστος στις κερδοσκοπικές επιθέσεις του ιδιωτικού τομέα, αλλά στην εξάρτηση και τελικά στην υποδούλωση του συνεταιριστικού θεσμού στην κυριαρχική βουλιμία του Κράτους.

Μια τέτοια εξέλιξη είναι ασφαλώς ανεπιθύμητη, αφού ουσιαστικά αποξενώνει έναν ελεύθερο και ανεξάρτητο θεσμό και τον υποδουλώνει στην κρατική παντοδυναμία, η οποία τελικά τον εκφυλίζει από έναν θεσμό της ιδιωτικής πρωτοβουλίας σε ένα θεσμό της κρατικής γραφειοκρατίας. Όσο μεγαλύτερη είναι η κρατική παρέμβαση και ο έλεγχος, τόσο πιο γραφειοκρατικός και υποανάπτυκτος παραμένει ο συνεταιρισμός.

Είναι σαφές από τα παραπάνω ότι όσο μικρή είναι η κρατική παρέμβαση και ο έλεγχος στις υποθέσεις των συνεταιρισμών τόσο το καλύτερο. Αυτό ισχύει τόσο για τους ίδιους τους συνεταιρισμούς όσο και για τα φυσικά μέλη που υπηρετούν οι συνεταιρισμοί. Κατά συνέπεια, το συνεταιριστικό μάνατζμεντ (διοίκηση και διεύθυνση) στο πρόβλημα αυτό των σχέσεων κράτους και συνεταιρισμών, πρέπει να επιδιώκει ελαχιστοποίηση της κρατικής παρέμβασης και του κρατικού ελέγχου στις υποθέσεις και στην πολιτική των συνεταιρισμών.

Αυτό δεν σημαίνει πως το κράτος δεν πρέπει να έχει και να αναπτύσσει τη δική του συνεταιριστική πολιτική (μακροσυνεταιριστική πολιτική). Το συνεταιριστικό μάνατζμεντ πρέπει να ενθαρρύνει την ανάπτυξη αυτής της μακροσυνεταιριστικής πολιτικής και να καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε η κρατική μακροσυνεταιριστική πολιτική να προσεγγίζει και να εξυπηρετεί τους στόχους της συγκεκριμένης πολιτικής των ίδιων συνεταιριστικών οργανώσεων και επιχειρήσεων. Μόνο με την προσέγγιση των δύο συνεταιριστικών πολιτικών της μακροσυνεταιριστικής (του κράτους) και της μικροσυνεταιριστικής (των συνεταιρισμών) μπορεί να αμβλυνθεί το πρόβλημα και να επιτευχθεί μια κοινή αποδεκτή και εθνικά ωφέλιμη σχέση κράτους και συν/σμών.

γ) Κομματική παρέμβαση στους συνεταιρισμούς.

Η αρχή της δημοκρατικής διοίκησης στους συνεταιρισμούς και το ιδιαίτερο ενδιαφέρον του κράτους για τις υποθέσεις των συνεταιρισμών, δημιουργών και ένα άλλο εξαιρετικά σοβαρό πρόβλημα που το συνεταιριστικό μάνατζμεντ οφείλει να αντιμετωπίσει. Το πρόβλημα αυτό αφορά το ιδιαίτερο ενδιαφέρον και την ανάμιξη των πολιτικών κομμάτων στις υποθέσεις των συν/σμών.

Το ενδιαφέρον των πολιτικών κομμάτων για τους συνεταιρισμούς αποτελεί ένα θετικό γεγονός, αφού έτσι οι φορείς πολιτικής έκφρασης της κοινωνίας δείχνουν την σημασία που αποδίδουν στον συνεταιριστικό θεσμό και στο πολύπλευρο έργο του.

Δυστυχώς όμως, το ενδιαφέρον αυτό των πολιτικών κομμάτων μεταφράζεται τις περισσότερες φορές, σε σοβαρή, ιδιαίτερα επικίνδυνη και επιβλαβή κομματική παρέμβαση στους συνεταιρισμούς. Στην ακραία του περίπτωση, αυτός ο «κομματισμός» των συνεταιρισμών, προσδίδει

στις συνεταιριστικές οργανώσεις και επιχειρήσεις τον χαρακτήρα «κομματικών οργανώσεων», τις οποίες μπορούν να κατακτήσουν το ένα ή το άλλο πολιτικό κόμμα.

Είναι σαφές ότι κάτω από τέτοιες συνθήκες κομματικής αντιπαράθεσης, δημιουργούνται πολλές σοβαρές και επικίνδυνες στρεβλώσεις που δυσχεραίνουν το έργο και αποδυναμώνουν το σφρίγος των συνεταιριστικών οργανώσεων και επιχειρήσεων.

Ορισμένες από τις κυριότερες παρενέργειες που δημιουργούνται κάτω από αυτές τις συνθήκες κομματικής αντιπαράθεσης και ανταγωνιστικού είναι οι εξής:

α) Η γενική συνέλευση, το ανώτερο όργανο δημοκρατικής διαδικασίας στις συνεταιριστικές οργανώσεις και επιχειρήσεις, αντί να χρησιμοποιεί εποικοδομητικά το χρόνο της σε καλόπιστη κριτική των πεπραγμένων και σε δημιουργική ανταλλαγή απόψεων και ιδεών για το μέλλον της οργάνωσης, αναλώνεται σε στείρα κομματική κριτική και επικίνδυνη κομματική αντιπαράθεση, που δεν σχετίζεται καθόλου με την πραγματική αποστολή και τους στόχους που οφείλει να πετύχει η συνεταιριστική επιχείρηση για τα συμφέροντα των μελών.

β) Το Δ.Σ. εμφανίζει σοβαρά συμπτώματα δυσλειτουργίας, καθυστερήσεις στη λήψη των αναγκαίων αποφάσεων και κατά συνέπεια, επικίνδυνη αποδυνάμωση των συνεταιριστικών οργανώσεων και επιχειρήσεων έναντι των κυριοτέρων ανταγωνιστών τους.

γ) Ο κομματικός φατριασμός, διαχεόμενος στο επίπεδο του υπηρεσιακού μηχανισμού, καταστρέφει την επίσημη οργανωτική δομή της οργάνωσης και δημιουργεί μια ανεπίσημη δομή με δικές της ροές επικοινωνίας, ιεραρχίας και σχέσεων. Αυτό οδηγεί σε παράλυση της επίσημης οργάνωσης και σε τελμάτωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

δ) Αναπόφευκτη εξέλιξη είναι η αλλοτρίωση και ο εκφυλισμός της οποιασδήποτε μορφής αξιοκρατίας, αφού κυρίαρχο στοιχείο αξιολόγησης και αξιοποίησης του στελεχιακού δυναμικού κάτω από τέτοιες συνθήκες, δεν είναι η επαγγελματική επίδοση, η συνεταιριστική πίστη και το προσωπικό ήθος, αλλά η προσήλωση, η πίστη και η σχέση με τους κομματικούς μηχανισμούς. Κάτω από τέτοιες συνθήκες, τα ικανά επαγγελματικά στελέχη αποφεύγουν ή εγκαταλείπουν τις συνεταιριστικές οργανώσεις, γεγονός που είναι ολέθριο για το παρόν και το μέλλον των συνεταιριστικών οργανώσεων και επιχειρήσεων. Αποτελεί ιστορικό γεγονός ότι οι θεσμοί ή οι οργανισμοί που σταματούν να είναι ελκυστικοί

στους νέους και ικανούς επιστήμονες και επαγγελματίες, αντιμετωπίζουν ένα αβέβαιο και ζοφερό μέλλον.

Είναι φανερό, από όσα προηγήθηκαν πως το κατά τα άλλα, θεμιτό και θετικό ενδιαφέρον των πολιτικών κομμάτων για τα συνεταιριστικά πράγματα, μπορεί πράγματι να εκφυλιστεί σε έναν αχαλίνωτο κομματισμό, που να αποτελέσει καταλυτική τροχοπέδη για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα των συνεταιριστικών οργανώσεων και επιχειρήσεων. Το συνεταιριστικό κίνημα στη χώρα μας υπέφερε πολλά δεινά από τον υπέρμετρο κομματικό εναγκαλισμό, ο οποίος αποτέλεσε και συνεχίζει να αποτελεί έναν από τους κυριότερους ανασταλτικούς παράγοντες στην πρόοδο των συνεταιρισμών. Φυσικά η «κομματική ουδετερότητα» που αποτελεί μια από τις βασικές αρχές του διεθνούς συνεργατισμού, δεν υιοθετήθηκε αδικώς από τους Δίκαιους Σκαπανείς της Ρότσντέηλ.

Δυστυχώς, το συνεταιριστικό μάνατζμεντ δεν μπορεί να κάνει πολλά για την «αποκομματικοποίηση» των συνεταιριστικών οργανώσεων και επιχειρήσεων. Το θέμα είναι ευρύτερου ενδιαφέροντος και εμβέλειας και για την άμβλυνσή του απαιτείται η γενικότερη κατανόηση και η προσπάθεια όλων όσων ενδιαφέρονται πράγματι για την πρόοδο την ανάπτυξη των συνεταιρισμών, περιλαμβανομένων και των ιδίων πολιτικών κομμάτων. Τα πολιτικά κόμματα οφείλουν να κατανοήσουν ότι αν πράγματι αγαπούν και σέβονται τον θεσμό του συνεργατισμού, είναι πολύ προτιμότερο να αδιαφορήσουν γι' αυτόν, παρά να συνεχίσουν τον σφιχτό εναγκαλισμό τους, ο οποίος μπορεί να αποβεί μοιραίος για το συνεταιριστικό κίνημα.

δ) Συνεργασία μεταξύ συνεταιρισμών

Η συνεργασία μεταξύ συνεταιρισμών δεν αποτελεί μόνο μια από τις έξη διεθνείς αρχές του Συνεργατισμού, αλλά και μια ουσιώδη πρακτική προϋπόθεση για την εθνική και παγκόσμια ανάπτυξη του συνεταιριστικού κινήματος. Μάλιστα, εκατό και πλέον χρόνια μετά την υιοθέτηση και πρακτική εφαρμογή αυτής της αρχής από το συνεταιριστικό κίνημα, η σύγχρονη επιστήμη του μάνατζμεντ ξαναανακαλύπτει αυτή την αρχή, για όλες τις μορφές επιχειρήσεων και της προσδίδει τον όρο «συνεργία». Η συνεργασία είναι ένα από τα κυριότερα στοιχεία της στρατηγικής των επιχειρήσεων και η συνδυασμένη απόδοση μιας επιχείρησης ή μιας ομάδας επιχειρήσεων είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των επιμέρους τμημάτων της.

Είναι αυτονόητο ότι θα ήταν αδύνατο να επιτύχει η κάθε συνεταιριστική οργάνωση ή επιχείρηση τα αποτελέσματα που έχει πετύχει αν δρούσε μεμονωμένα, έξω από την γενικότερη συλλογική δράση του συνεταιριστικού κινήματος.

Τα τελευταία χρόνια όμως όλο και περισσότεροι παράγοντες αποδυναμώνουν τη συνοχή και την ενότητα του συνεταιριστικού κινήματος, καθιστώντας πιο ισχνό το τελικό συλλογικό αποτέλεσμα της συνεργίας του συνεταιριστικού κινήματος. Οι ενδοσυνεταιριστικές σχέσεις πάσχουν και πάσχουν επικίνδυνα, ώστε να διακυβεύεται σοβαρά η αρχή της συνεργασίας μεταξύ συνεταιρισμών και η τελική συλλογική τους απόδοση.

Ορισμένοι από αυτούς τους παράγοντες είναι οι εξής:

α) Η δια νόμου απόσχιση και απομάκρυνση ενός σημαντικού μέρους του συνεταιριστικού κινήματος, του κυριότερου ίσως, από το κορυφαίο συντονιστικό όργανο του αγροσυνεταιριστικού κινήματος, δηλαδή την ΠΑΣΕΓΕΣ.

β) Η αποδυνάμωση του συντονισμού του συνεταιριστικού κινήματος, τόσο λόγω της απόσχισης ενός μεγάλου μέρους του από την ενιαία εθνική οργάνωση, όσο και λόγω εγγενών αδυναμιών του εθνικού συντονιστικού φορέα.

γ) Η επίδραση του κομματικού και του κρατισμού στις ενδοσυνεταιριστικές σχέσεις, με την έννοια ότι ομοιοειδείς κομματική διοικήσεις τείνουν να συνεργάζονται, ενώ αντίπαλες κομματικά διοικήσεις να ανταγωνίζονται.

δ) Ο αναπόφευκτος ενδοσυνεταιριστικός ανταγωνισμός οργανώσεων και επιχειρήσεων που παράγουν και εμπορεύονται ομοειδή προϊόντα. Ο ενδοσυνεταιριστικός αυτός ανταγωνισμός οξύνεται ακόμα περισσότερο λόγω της έλλειψης συντονισμού σε εθνικό επίπεδο.

ε) Η επιλεκτική συνεργασία του ιδιωτικού μη-συνεταιριστικού τομέα με ορισμένες συνεταιριστικές οργανώσεις και επιχειρήσεις και η υπεροχή της πολιτικής του πρώτου στο δόγμα «διαίρει και βασίλευε».

Η αποδυνάμωση αυτή και ο αποσυντονισμός του συνεταιριστικού κινήματος δυσχεραίνει σημαντικά το έργο του συνεταιριστικού μανάτζμεντ, τόσο στον τομέα της οικονομικής διαχείρισης, όσο και στον τομέα της συνεταιριστικής πολιτικής του. Κάτω από τέτοιες συνθήκες ενδοσυνεταιριστικών σχέσεων, το τελικό, συλλογικό αποτέλεσμα της συνεργίας είναι σαφώς χαμηλότερο από το επιθυμητό, με αυτονόητες επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα του συνεταιριστικού κινήματος και κατά συνέπεια, στην οικονομική και κοινωνική ευημερία των άμεσα ενδιαφερόμενων αγροτών-μελών των συνεταιρισμών.

Η άμβλυση αυτού του προβλήματος και η βελτίωση της κατάστασης των ενδοσυνεταιριστικών σχέσεων είναι αυτονόητη, σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν πιο πάνω για τους κύριους παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία και στην όξυνση αυτής της κατάστασης.

ε) Στελέχωση του Συνεταιριστικού Μάνατζμεντ

Η ιδιαίτερη αντιμετώπιση της στελέχωσης του συνεταιριστικού μάνατζμεντ είναι αναγκαία, γιατί αν πράγματι ακολουθηθούν οι ίδιες μέθοδοι και διαδικασίες στελέχωσης που εφαρμόζουν οι άλλες επιχειρήσεις (του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα) μπορεί να προκύψουν σοβαρά προβλήματα δυσλειτουργίας και αναποτελεσματικότητας στις συνεταιριστικές οργανώσεις και επιχειρήσεις.

Ορισμένα από τα προβλήματα της στελέχωσης είναι και τα εξής:

α) Η σχετικά συχνή αλλαγή των διοικήσεων των συνεταιριστικών οργανώσεων και επιχειρήσεων είναι γεγονός ότι δημιουργεί κενά στο απαραίτητο επίπεδο γνώσεων και εμπειριών της Διοίκησης για το αποτελεσματικό μάνατζμεντ. είναι φυσικό, κάθε νέα Διοίκηση να χρειάζεται ένα μεγάλο χρονικό διάστημα για να προσαρμοστεί και να αποκτήσει τις απαραίτητες γνώσεις και εμπειρίες και την συνοχή που απαιτούνται για το σωστό μάνατζμεντ μεγάλων επιχειρήσεων και οργανώσεων.

β) Πολλές διοικήσεις όταν πρωτοαναλαμβάνουν, δεν έχουν προηγούμενη θεωρητική ή πρακτική κατάρτιση σε θέματα διαχείρισης οικονομικών επιχειρήσεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα αγνοούν και τον τρόπο λειτουργίας και λήψης των αποφάσεων στο επίπεδο της Διοίκησης. Ορισμένα από τα μέλη ή ίσως σε ορισμένες περιπτώσεις όλα τα μέλη του Δ.Σ. ή το Ε.Σ. βρίσκονται για πρώτη φορά αντιμέτωποι με τη σκληρή και απαιτητική πραγματικότητα διαχείρισης, οικονομικών επιχειρήσεων. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούν να αντεπεξέλθουν κατά έναν αποτελεσματικό τρόπο στα νέα τους καθήκοντα ή ότι ενεργούν κατά έναν οικονομικά ενστικτώδη τρόπο στη λήψη των αποφάσεων, γεγονός που μπορεί να στοιχίσει σοβαρά και να αποβεί μοιραίος για τις συνεταιριστικές επιχειρήσεις.

γ) Τα υπηρεσιακά στελέχη πέρα από τις επιστημονικές και τεχνικές γνώσεις τους, πρέπει να έχουν καλή γνώση και εμπειρία σε θέματα συνεταιριστικής θεωρίας και πρακτικής. Οι θεωρητικές επιστημονικές γνώσεις και η εμπειρία σε θέματα διοίκησης των επιχειρήσεων δεν αρκούν για να δημιουργήσουν ένα επιτυχημένο συνεταιριστικό στέλεχος. Η στελέχωση του συνεταιριστικού μάνατζμεντ απαιτεί ιδιαίτερη

προσοχή. Χωρίς να βλάπτονται καθόλου τα ιδιαίτερα και άκρως απαραίτητα στοιχεία της δημοκρατικής διαδικασίας στους συνεταιρισμούς, πρέπει να εξευρεθούν τρόποι και μέθοδοι που θα διευκολύνουν την αποτελεσματική λειτουργία της δημοκρατικά εκλεγμένης διοίκησης και θα τη στελεχώσουν με κατάλληλα και ικανά στελέχη. Ορισμένες σκέψεις που θα βοηθήσουν προς αυτή την κατεύθυνση είναι και οι εξής:

α) Θα πρέπει κάποτε να θεωρηθεί απαραίτητη προϋπόθεση, για την εκλογή μέλους ή την παραμονή του στο Διοικητικό ή στο Εποπτικό Συμβούλιο των δευτεροβάθμιων και των Τριτοβάθμιων συνεταιριστικών οργανώσεων και επιχειρήσεων, η προηγούμενη παρακολούθηση μιας ελάχιστης σειράς εκπαιδευτικών μαθημάτων και σεμιναρίων σε θέματα διοίκησης των επιχειρήσεων και σε θέματα Συνεργατισμού. η προϋπόθεση αυτή μπορεί να πάρει μια από τις εξής δύο μορφές ή να αποτελέσει συνδυασμοί τους:

1) Για να έχει κάποιο μέλος δικαίωμα να θέσει υποψηφιότητα ως μέλος του Δ.Σ. ή Ε.Σ. δευτεροβάθμιας ή τριτοβάθμιας συνεταιριστικής οργάνωσης, θα πρέπει προηγούμενα και αποδεδειγμένα να έχει παρακολουθήσει ένα μίνιμουμ σεμιναρίων και μαθημάτων σε θέματα συνεταιριστικών επιχειρήσεων ή

2) Μετά την εκλογή του, κάθε μέλος Δ.Σ. ή Ε.Σ. δευτεροβάθμιας ή τριτοβάθμιας συνεταιριστικής οργάνωσης ή επιχείρησης θα πρέπει να υποχρεούται να παρακολουθήσει μέσα στο πρώτο εξάμηνο ή έτος της θητείας του, τα απαραίτητα σεμινάρια και μαθήματα σε θέματα διοίκησης συνεταιριστικών επιχειρήσεων. Διαφορετικά θα εκπίπτει του αξιώματός του.

β) Για τα υπηρεσιακά στελέχη οποιαδήποτε και οσαδήποτε και εάν είναι τα τυπικά και επιστημονικά τους προσόντα, θα πρέπει επίσης να ισχύσει ως απαραίτητη προϋπόθεση για την πρόσληψή τους ή την παραμονή τους στην συνεταιριστική οργάνωση, η παρακολούθηση ενός ελαχίστου αριθμού μαθημάτων και σεμιναρίων σε θέματα συνεργατισμού.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Η ανάλυση που προηγήθηκε περιορίστηκε στην εξέταση των κυριότερων προβλημάτων που αντιμετωπίζει το σύγχρονο μανάτζμεντ των συνεταιριστικών οργανώσεων και επιχειρήσεων. Φυσικά υπάρχουν και άλλα προβλήματα, όπως π.χ. προβλήματα επαρκούς και έγκαιρης χρηματοδότησης, πλεονάζοντος δυναμικού, επιστημονικής έρευνας και ανάπτυξης επενδύσεων υλικοτεχνικής υποδομής κ.ο.κ. Ωστόσο, η ανάλυση περιορίστηκε σε εκείνα τα μεγάλα προβλήματα, η επίλυση των οποίων αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για τη μελλοντική προοπτική και ανάπτυξη του συνεταιριστικού προβλήματος.

Τα περισσότερα από τα προβλήματα που εξετάστηκαν είναι εξωγενή, δηλαδή δημιουργούνται από το εξωτερικό περιβάλλον των συνεταιρισμών και προέρχονται από δύο κυρίως πρωταγωνιστές: το κράτος και τα πολιτικά κόμματα. Κατά συνέπεια η άμβλυνση αυτών των προβλημάτων προϋποθέτει την ισχυρή βούληση αυτών των δύο πρωταγωνιστών να απελευθερώσουν πράγματι τους συνεταιρισμούς από τον ασφυκτικό και εξαιρετικά επικίνδυνο εναγκαλισμό τους.

Η πολιτική αυτή απελευθέρωσης του συνεταιριστικού κινήματος από την κρατική πατρωνεία και τον κομματικό φατριασμό αποτελεί τη μόνη διέξοδο από τη σημερινή κρίση, που μαστίζει το συνεταιριστικό κίνημα και το περιορίζει στον δευτερεύοντα ρόλο του υπηρέτη και του κρατικού και κομματικού συμφέροντος. Ο ρόλος αυτός που φαινομενικά και βραχυπρόθεσμα μόνον εξυπηρετεί κάποια συμφέροντα και κάποιες σκοπιμότητες, είναι καταστρεπτικός όχι μόνο για τα μέλη των συνεταιρισμών και το ίδιο το συνεταιριστικό κίνημα, αλλά είναι επίσης εξαιρετικά επικίνδυνος για τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της εθνικής οικονομίας. Η υποδούλωση των συνεταιρισμών και η εν συνεχεία χρησιμοποίησή τους για την εξεύρεση λύσεων στα αδιέξοδα που αντιμετωπίζει κάθε φορά η πολιτεία και τα πολιτικά κόμματα, αποτελεί την πλέον κοντόφθαλμη πολιτική για ένα θεσμό, που δυνητικά θα μπορούσε να συμβάλει με αποτελεσματικότητα στην ουσιαστική εξάλειψη αυτών των αδιεξόδων.

Είναι σαφές λοιπόν, πως χρειάζεται μια άλλη αντιμετώπιση, μια άλλη μακροσυνεταιριστική πολιτική που θα δώσει προοπτική στο συνεταιριστικό κίνημα και θα το καταστήσει πραγματικό μοχλό ανάπτυξης της αγροτικής και κατά συνέπεια της εθνικής οικονομίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αν επιτέλους γίνει κατανοητό ότι μόνον αν αφεθούν οι συνεταιρισμοί ελεύθεροι να επιδιώξουν τους στόχους και να ικανοποιήσουν την αποστολή για την οποία δημιουργήθηκαν και

λειτουργούν θα εξυπηρετήσουν ταυτόχρονα τα ευρύτερα συμφέροντα της εθνικής οικονομίας.

Μια τέτοια μακροσυνεταιριστική πολιτική θα πρέπει να περιλαμβάνει τις εξής ελάχιστες προϋποθέσεις:

1. Θα πρέπει να είναι σταθερή και μακροχρόνια. Δεν είναι δυνατό να λειτουργήσει με προοπτική καμιά επιχείρηση και κανένας θεσμός αν δεν έχει μπροστά του ένα μεγάλο χρονικό ορίζοντα για να προγραμματίσει τους στόχους του και τις δραστηριότητές του.
2. Θα πρέπει να είναι διαχρονικά και διακομματικά αποδεκτή. Δεν είναι δυνατό να υπάρξει σταθερή συνεταιριστική ανάπτυξη αν κάθε πολιτικό κόμμα που έρχεται στην εξουσία έχει και ένα δικό τους σχέδιο νόμου και μια διαφορετική πολιτική για τους συνεταιρισμούς. Είναι κατά πολύ προτιμότερη η παντελής έλλειψη νομοθεσίας για τους συνεταιρισμούς, παρά η συχνή και επαναλαμβανόμενη τροποποίησή τους.
3. Θα πρέπει να μεταχειρίζονται τους συνεταιρισμούς γι' αυτό που πραγματικά είναι. Οι συνεταιρισμοί είναι θεσμοί της ιδιωτικής πρωτοβουλίας και σκοπό έχουν την προσφορά υπηρεσίας στα μέλη τους σε τιμές κόστους (μη κερδοσκοπικοί). Αποστολή τους είναι η συνεχής βελτίωση της οικονομικής κοινωνικής και επαγγελματικής ευημερίας των μελών τους.
4. Θα πρέπει να αποκλείει ή να περιορίζει στο ελάχιστο την παρέμβαση του κράτους στα συνεταιριστικά πράγματα. Ο συνεταιριστικός τομέας έχει την αποκλειστική ιδιαιτερότητα να διοικείται δημοκρατικά από διοίκηση που εκλέγεται με βάση την αρχή «ένα μέλος, μια ψήφος». Κατά συνέπεια, η ανάμιξη της πολιτείας στις υποθέσεις των συνεταιρισμών εκτός του ότι εκφυλίζει την αρχή της δημοκρατικής διοίκησης, αποτελεί και πρόφαση για την ανάμιξη και άλλων θεσμών στις συνεταιριστικές υποθέσεις.
5. Θα πρέπει να εξασφαλίζει την αυτοδιοίκηση, την αντευθύνη και τον αυτοέλεγχο των συνεταιριστικών οργανώσεων και επιχειρήσεων. Οποιοσδήποτε παρεμβάσεις σε αυτούς τους τομείς θα πρέπει να αποκλείονται, γιατί μπορεί να αποτελέσουν προφάσεις για ανεπιθύμητες παρεμβάσεις τρίτων.

6. Θα πρέπει να αναγνωρίζει το επιπλέον κοινωνικό και αναπτυξιακό έργο των συνεταιρισμών, όπου και όταν υπάρχει, χωρίς να δημιουργεί εξαρτήσεις και δουλείες.

7. Θα πρέπει να δημιουργήσει θεσμούς και προϋποθέσεις που να αποκλείουν το υπέρμετρο και ασφυκτικό ενδιαφέρον των πολιτικών κομμάτων στις υποθέσεις των συνεταιρισμών.

8. Θα πρέπει να αφήσει το συνεταιριστικό κίνημα να οργανωθεί και να συντονιστεί μόνο του, χωρίς νομικούς περιορισμούς και έξωθεν παρεμβάσεις.

Αν η μακροσυνεταιριστική πολιτική του κράτους τηρήσει τις ελάχιστες αυτές προϋποθέσεις, τότε πιστεύεται ότι θα δημιουργηθεί το κατάλληλο κλίμα για την ανάπτυξη των συνεταιρισμών. Κάτω από αυτές τις προϋποθέσεις μπορούν να βρουν τη λύση τους και πολλά άλλα, εσωγενή και εξωγενή, προβλήματα των συνεταιρισμών. Τότε, το συνεταιριστικό μάνατζμεντ, θα μπορέσει να επιτελέσει ορθολογικότερα και αποτελεσματικότερα το έργο του και κυρίως θα μπορέσει να προσελκύσει τα κατάλληλα και ικανά στελέχη, που θα πλαισιώνουν τις αιρετές διοικήσεις και τον υπηρεσιακό μηχανισμό των συνεταιριστικών οργανώσεων και επιχειρήσεων, γεγονός που αποτελεί προϋπόθεση για την ανάπτυξη και την πρόοδο αυτών των κατεξοχήν ανθρωποκεντρικών οργανώσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΑΒΔΕΛΙΔΗΣ ΠΑΡΜΕΝΙΩΝ (1981) «ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ»

2. ΔΑΣΚΑΛΟΥ ΓΙΩΡΓΟΣ (1992) «ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΟΥΣ ΓΕΩΡΓΙΚΟΥΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥΣ» (ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΣΜΟΣ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 1992)

3. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ (1990) «ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»

4. ΚΟΛΥΡΗΣ Π. (1990) «ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ» (ΕΙΣΗΓΗΣΗ ΣΕ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΤΗΣ ΟΣΥΓΟ- ΜΑΡΤΙΟΣ 1990)