



EDGAR PARNELL

**ΕΠΑΝΕΦΕΥΡΕΣΗ
ΤΩΝ
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ 21ο ΑΙΩΝΑ**



ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΟΧΑΣΤΗΣ
ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΟΧΑΣΤΗΣ
ΕΠΑΝΕΦΕΥΡΕΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ:
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ 21ο ΑΙΩΝΑ

ΣΗΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΕΚΔΟΤΗ

Το βιβλίο αυτό που κυκλοφορεί από τις εκδόσεις μας σε συνεργασία με το Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, πρωτοκυκλοφόρησε στην Μ. Βρετανία το 1995 με τίτλο Edgar Parnell, *Reinventing the Co-operative. Enterprises for the 21st century*. Η μετάφραση έγινε από το πρωτότυπο. Το κείμενο είναι ολόκληρο και χωρίς συντομεύσεις.

Copyright για την ελληνική γλώσσα: Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 1999

Α΄ έκδοση 2000

ISBN 960-303-103-8

Τυπώθηκε την Άνοιξη του 2000 για λογαριασμό των εκδόσεων Στοχαστής.

Η φωτοστοιχειοθεσία, η σελιδοποίηση και η φωτογραφική αναπαραγωγή έγιναν στη φωτοσύνθεση Μ. Αεοντακιανάκος, οδός Ελικώνος 11, Χαλάνδρι, τηλ. 6812457, 6841959, και το τύπωμα στις εγκαταστάσεις της ΕΥΡΩΤΥΠ Α.Ε., οδός Κολωνού 12-14, τηλ. 5234373.

Οι τυπογραφικές διορθώσεις έγιναν από την Δάφνη Ανδρέου και η επιμέλεια της έκδοσης έγινε από τον Λουκά Αζελό.

ΕΚΔΟΣΕΙΣ «ΣΤΟΧΑΣΤΗΣ»

Μαυρομιχάλη 39, Αθήνα 106 80, τηλ. 3601956, 3610445, fax: 3610445

ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Ιερά Οδός 75, Αθήνα 118 55, τηλ. 5294741, fax: 5294730

EDGAR PARNELL

ΕΠΑΝΕΦΕΥΡΕΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ 21ο ΑΙΩΝΑ

Επιμέλεια ελληνικής έκδοσης
Κωνσταντίνος Παπαγεωργίου

Μετάφραση
Μιχάλης Φεφές

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΟΧΑΣΤΗΣ

ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγικό σημείωμα από τον επιμελητή της ελληνικής έκδοσης	9
Γλωσσάριο	11
Πρόλογος	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Εισάγοντας μια νέα προσέγγιση	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Επανεφευρίσκοντας - τι και γιατί	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Επικεντρώνοντας στην επιχείρηση	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Ηγεσία ο κρίσιμος παράγοντας	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Επαναθεώρηση βασικών εννοιών	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Η διαδικασία της αλλαγής	94
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 Τα μέλη έχουν τον έλεγχο	104
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 Διοικώντας ένα συνεταιρισμό	113
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 Διευθύνοντας τους συνεταιρισμούς	135
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 Χρηματοδοτώντας τους συνεταιρισμούς	150
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 Επιχειρησιακή διαχείριση	174
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12 Επανατοποθετώντας τους συνεταιρισμούς	189
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13 Κρατική πολιτική	201
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14 Αναπτύσσοντας τους συνεταιρισμούς	216
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15 Με το βλέμμα προς το μέλλον	230

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΚΔΟΣΗΣ

Έχουν άραγε ξεπεραστεί οι συνεταιρισμοί από τις μεγάλες σύγχρονες μεταβολές; Μήπως έχουν εξαντλήσει την ιστορική τους πορεία και πρέπει να αναζητηθούν νέοι θεσμοί οργάνωσης; Μήπως οι συνεταιρισμοί συντηρούνται με τεχνητή αναπνοή και απλώς δεν βρίσκεται εκείνος που θα τολμήσει να αποσυνδέσει το μηχάνημα; Μήπως κάποιοι ρομαντικοί (ή ιδιοτελείς) παρεμποδίζουν αυτήν την εξέλιξη;

Ερωτήματα όπως αυτά απασχολούν τη σκέψη ενός αξιόλογου μέρους της ελληνικής κοινωνίας, που, όπως είναι αναπόφευκτο, είναι δέκτης μόνο των πληροφοριών που δημιουργούν ειδήσεις, όπως «χαρίζονται χρέη πολλών δισεκατομμυρίων στους αγροτικούς συνεταιρισμούς» ή «διαλύονται μεγάλες συνεταιριστικές οργανώσεις», κ.ο.κ. Ανάλογες σκέψεις δημιουργούνται όταν στα μέσα ενημέρωσης γίνεται λόγος για σφοδρούς ανταγωνισμούς μεταξύ παρατάξεων για την επικράτηση των υποψηφίων τους στις συνεταιριστικές εκλογές.

Όταν στην Ελλάδα γίνεται λόγος για συνεταιρισμούς, η σκέψη του μέσου πολίτη οδηγείται στους αγροτικούς συνεταιρισμούς, γιατί είναι οι πολυπληθέστεροι και από αυτούς προέρχονται οι ειδήσεις στα μέσα ενημέρωσης. Αντίστοιχο ενδιαφέρον δεν εκδηλώνεται για τις συνεταιριστικές τράπεζες ή για τους συνεταιρισμούς ηλεκτρολόγων, υδραυλικών ή φαρμακοποιών, οι οποίοι σημειώνουν αξιόλογα επιτεύγματα. Όμως τα επιτεύγματα δεν αποτελούν είδηση...

Η αμαύρωση της εικόνας των αγροτικών συνεταιρισμών δεν σημαίνει, όμως, ότι ο συνεταιριστικός θεσμός δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των καιρών. Απλώς σημαίνει ότι η χρησιμοποίηση του συνεταιριστικού θεσμού υπήρξε λανθασμένη, με τη συνέργεια εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων.

Είναι καιρός να επανατοποθετηθούν οι αγροτικοί συνεταιρισμοί στις σωστές τους βάσεις για να αξιοποιήσουν τη συλλογική δράση των παραγωγών, που είναι τώρα αναγκαία όσο ποτέ. Ιδιαίτερα για τις ελληνικές γεωργικές εκμεταλλεύσεις, με το γνωστό μικρό μέγεθος, η απόκτηση των πλεονεκτημάτων που προσφέρει η από κοινού δράση είναι μια βάση για να στηρίξουν την ύπαρξή τους στην εποχή του περιορισμού ή και της κατάργησης του προστατευτικού.

Το βιβλίο του Edgar Parnell Επανεφεύρεση των Συνεταιρισμών – Επιχειρήσεις για τον 21ο αιώνα έρχεται σε μια επίκαιρη στιγμή. Η συσσωρευμένη πολύχρονη γνώση και εμπειρία από το διεθνή χώρο, που διαθέτει ο συγγραφέας, του έδωσαν τη δυνατότητα να συστηματοποιήσει τις πλούσιες παρατηρήσεις του για τον θεσμό. Στο βιβλίο αυτό ο συγγραφέας συνδυάζει λειτουργικά τους διεθνείς κανόνες των συνεταιρισμών με τη σημερινή πραγματικότητα, χειριζόμενος με ευστοχία και σφαιρικότητα το πολύπτυχο συνεταιριστικό φαινόμενο.

Με ζωηρή γραφή, που μεταφέρθηκε και στο ελληνικό κείμενο από τον μεταφραστή του έργου, με αναφορές που αποδεικνύουν την ευρύτητα των εμπειριών του συγγραφέα και με το σφρίγος και την αυτοπεποίθηση του πολεμιστή που γνωρίζει την αποτελεσματικότητα του οπλισμού που χειρίζεται, ο Edgar Parnell κατακτά και πείθει τον μελετητή. Πείθει με τα στέρεα επιχειρήματά του ότι οι συνεταιρισμοί έχουν τεράστιες δυνατότητες στα χέρια εκείνων που γνωρίζουν και χρησιμοποιούν το εργαλείο που ονομάζεται συνεταιρισμός. Πείθει ακόμη ότι και αν δεν είχε προϋπάρξει ο συνεταιριστικός θεσμός, θα έπρεπε να ανακαλυφθεί στη σημερινή συγκυρία για λόγους οικονομικής εξισορρόπησης και κοινωνικής ανέλιξης.

Αντί οποιουδήποτε άλλου τρόπου αξιολογικής παρουσίασης του βιβλίου αυτού, αρκεί να λεχθεί ότι έχει ήδη μεταφραστεί σε άλλες έξι γλώσσες, γεγονός που μαρτυρεί την παγκοσμιότητα του θεσμού, στον οποίο δεν χωρούν ρυθμίσεις κατά βούληση αλλά και ότι το βιβλίο ανταποκρίνεται σε πρακτικές ανάγκες.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλονται στον Edgar Parnell για την φιλοκερδή παραχώρηση των δικαιωμάτων της ελληνικής έκδοσης στο Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Από τον μεταφραστή και τον επιμελητή της έκδοσης καταβλήθηκε κάθε δυνατή προσπάθεια να αποδοθούν σωστά οι όροι και οι έννοιες του πρωτοτύπου. Ένα γλωσσάριο που παρατίθεται, καταρτίστηκε για την υποβοήθηση του μελετητή.

Κ.Λ. Παπαγεωργίου

Καθηγητής,

Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Αθήνα, Μάιος 1999

ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ

Στο βιβλίο υπάρχουν αρκετοί όροι, οι οποίοι προβληματίσαν τον μεταφραστή για το πώς θα μπορούσαν ν' αποδοθούν καλύτερα στη γλώσσα μας. Για λόγους μεταφραστικής συνέπειας και καλύτερης κατανόησης, ορισμένοι όροι και φράσεις παρατίθενται στο γλωσσάριο αυτό, ώστε ο αναγνώστης να έχει στη διάθεσή του και την πρωτότυπη απόδοση του κειμένου. Βέβαια στο γλωσσάριο αυτό δεν περιέχονται όλοι οι όροι, διότι αυτό θα ήταν αδύνατο και κουραστικό για τον αναγνώστη. Υπάρχουν απλώς όροι που επαναλαμβάνονται στο βιβλίο ή που η παράθεσή τους κρίθηκε αναγκαία για την πληρέστερη επαφή με το βιβλίο.

Board of Directors	=	Διοικητικό Συμβούλιο
Brand Name	=	Σήμα
Cardinal Stakeholder Group	=	Πρωτεύουσα Ομάδα Ενδιαφερομένων
Chief Executive Officer (CEO)	=	Γενικός Διευθυντής (ΓΔ)
Club Model Co-operative	=	Συνεταιρισμός Συλλογικού Μοντέλου
Consumers' Co-operative	=	Καταναλωτικός Συνεταιρισμός
Co-operation	=	Συνεργατισμός
Co-operative	=	Συνεταιρισμός
Corporate Governance	=	Επιχειρησιακή Διαχείριση
Director	=	Διοικητικός Σύμβουλος
Entrepreneurship	=	Επιχειρηματικότητα
Equity Capital	=	Συνεταιριστικό Κεφάλαιο

Farmers'	
Marketing Co-operative	= Αγροτικός Συνεταιρισμός Εμπορίας
Franchising	= Δικαιόχρηση
Housing Co-operative	= Στεγαστικός Συνεταιρισμός
International Co-operative Alliance (ICA)	= Διεθνής Συνεταιριστική Ένωση (ΔΣΕ)
Key Result Area	= Περιοχή Ζωτικής Σημασίας
Key Result Indicator	= Δείκτης Ζωτικής Σημασίας
Leasing	= Χρηματοδοτική Μίσθωση
Management	= Διεύθυνση
Manager	= Διευθυντής
Outside non-Executive Directors	= Διοικητικοί Σύμβουλοι - Μη Μέλη
Ownership Model Co-operative	= Συνεταιρισμός Ιδιοκτησιακού Μοντέλου
Reinventing	= Επανεφεύρεση
Stakeholder Group	= Ομάδα Ενδιαφερομένων
Vision Statement	= Διακήρυξη Οράματος
Workers' Co-operative	= Συνεταιρισμός Εργατών

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η Επανεφεύρεση των Συνεταιρισμών: Επιχειρήσεις για τον 21ο αιώνα είναι ένα βιβλίο που βασίζεται σε περίπου σαράντα χρόνων εμπειρία και εργασία σε και με τους συνεταιρισμούς σε όλο τον κόσμο. Η εμπειρία αυτή δεν ήταν μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία ενός έτους για σαράντα φορές αλλά μια ευκαιρία αυτοπρόσωπης παρατήρησης και συμμετοχής στις καθημερινές προκλήσεις που αντιμετώπιζαν επιχειρήσεις αμέτρητων τύπων και ειδών. Η εμπειρία στους συνεταιρισμούς ισοσταθμίστηκε από την ευκαιρία σύγκρισης των τρόπων λειτουργίας τους με άλλους τύπους οργανώσεων, από στρατιωτικές έως μικρές κοινοτικές προσπάθειες, από τις πιο σκληρές καπιταλιστικές κοινοπραξίες έως φιλανθρωπικά ιδρύματα και από τοπικούς κυβερνητικούς ως διεθνείς φορείς. Από τις εμπειρίες αυτές γεννήθηκε η πεποίθηση ότι οι ανθρώπινες οργανώσεις είναι ακόμα σχετικά υπανάπτυκτες και εάν τις συγκρίνουμε με τις προόδους που σημειώθηκαν στην τεχνολογία διαπιστώνουμε ότι οι τωρινές οργανωτικές μορφές πρέπει να εκσυγχρονισθούν.

Νομίζω επίσης ότι η αλλαγή είναι μια αέναη διαδικασία και ότι σήμερα η πολυεθνική εταιρεία, πέρα από τα επιτεύγματά της, δεν είναι επ' ουδενί το απόλυτο μοντέλο σε όρους οργανωτικής δομής. Η συνεταιριστική μορφή επιχείρησης έχει πολλές δυνατότητες, που δεν έχουν ακόμα αναδειχθεί, να συνεισφέρει σε πολύ σημαντικότερο βαθμό απ' ό,τι έως τώρα στην ανθρώπινη ανάπτυξη. Δυστυχώς, σε πολλές περιπτώσεις το συνεταιριστικό επιχειρηματικό μοντέλο εμφανίζεται ως απολίθωμα στο χρόνο και δεν έχει αφεθεί έως τώρα να έχει τη συμβολή που έδειχνε να υποσχεται μερικές γενιές νωρίτερα.

Υπάρχει πιστεύω αρκετός χώρος για επιχειρήσεις που καθοδηγούνται από την ανάγκη υπηρεσιών που μπορούν να παράσχουν και οι οποίες θα βρίσκονται υπό τον έλεγχο εκείνων που έχουν άμεσα οφέλη από την παροχή των υπηρεσιών αυτών. Υπάρχει επίσης ειδικός ρόλος για τις επιχει-

ρήσεις που αναπτύσσονται και καθοδηγούνται από το σκοπό να εξυπηρετήσουν ανθρώπινες ανάγκες αντί να προσδοκούν ότι κάποιοι επενδυτές θα παράσχουν υπηρεσίες που ίσως θεωρήσουν ότι είναι απαραίτητες.

Ένας από τους λόγους της σχετικής παραμέλησης της συνεταιριστικής επιχειρηματικής μορφής είναι μια προσκόλληση στην, ούτως ή άλλως, σήμερα απαξιωμένη άποψη ότι το κράτος πρέπει ν' αναλάβει τις ευθύνες από τα άτομα και να διαχειρισθεί οικονομικές επιχειρήσεις. Επίσης, πολλοί συνεταιριστές έμοιαζαν να έχουν εμμονές με κανόνες και αρχές αντί να επικεντρώσουν την προσοχή τους στους στόχους και τα οφέλη που οι συνεταιρισμοί μπορούν να προσφέρουν στα μέλη τους και στις κοινωνίες μέσα στις οποίες λειτουργούν. Τώρα όμως που και τα δύο αυτά εμπόδια μετακινούνται υπάρχουν μεγάλες προοπτικές για την ανάπτυξη της συνεταιριστικής επιχειρηματικής μορφής. Προηγουμένως όμως είναι ανάγκη να εξετάσουμε τον τρέχοντα τρόπο λειτουργίας των συνεταιρισμών και να τους επανεφεύρουμε, στην πράξη, ώστε η σημαντική αυτή μορφή επιχείρησης να μπορεί να παρέχει τα μέσα διοχέτευσης της δημιουργικής ικανότητας των ανθρώπων στην προσπάθειά τους να εξασφαλίσουν ένα καλύτερο μέλλον για τους κατοίκους του πλανήτη μας.

Στο παρελθόν η συνεταιριστική μορφή επιχείρησης έχει συχνά αλωθεί από άτομα με πολιτικούς στόχους που την έχουν εκμεταλλευθεί για προσωπικό τους συμφέρον ή την έχουν χρησιμοποιήσει σε μια προσπάθεια διεύρυνσης του συγκεκριμένου σκοπού τους. Το αποτέλεσμα των πράξεων αυτών, καθώς και η σχεδόν απόλυτη απουσία εξέτασης του συνεταιριστικού επιχειρηματικού μοντέλου στα διδακτέα μαθήματα των σχολείων, των κολεγίων και των πανεπιστημίων, είναι να θεωρούνται οι συνεταιρισμοί μια πολύ κακή και συχνά παραμελημένη επιλογή. Η κατάσταση αυτή θα μπορούσε να με οδηγήσει να επιλέξω τον τίτλο «Εκ νέου ανακάλυψη των συνεταιρισμών» για το βιβλίο αυτό - διότι πρέπει οπωσδήποτε να ανακαλύψουμε ξανά τους συνεταιρισμούς. Σίγουρα δεν είναι δυνατό να στηριχθούμε μόνο στις κεφαλαιουχικές εταιρείες ως το μόνο επιχειρηματικό οργανωτικό μοντέλο που θα μας φέρει στον επόμενο αιώνα και εφεξής. Οι περισσότερες κυβερνήσεις ανά τον κόσμο έχουν ήδη εγκαταλείψει τις κρατικές ή νομαρχιακές μορφές επιχείρησης και είτε έχουν ολοκληρώσει είτε βρίσκονται στη διαδικασία της ιδιωτικοποίησης. Συνεπώς οι συνεταιρισμοί απομένουν ως μόνη πραγματική εναλλακτική λύση στις κεφαλαιουχικές εταιρείες.

Έχω, πάντως, σκόπιμα επιλέξει τον τίτλο Επανεφεύρεση των Συνεταιρισμών, επειδή, πρώτον αποβλέπω στο να προκαλέσω τα μέλη των υπαρ-

χόντων συνεταιρισμών να αναδιαμορφώσουν τις οργανώσεις τους, έτσι ώστε, σε όσες περιπτώσεις δεν είναι ήδη έτοιμοι, να κατορθώσουν σταδιακά να αντιμετωπίσουν τις κεφαλαιουχικές εταιρείες σε θέματα ποιότητας και αξίας των υπηρεσιών που προσφέρουν. Υπερασπίζομαι το συνεταιριστικό μοντέλο όχι διότι επιθυμώ το μαρασμό των κεφαλαιουχικών εταιρειών, αλλά διότι θέλω να δω τους συνεταιρισμούς να ανταγωνίζονται τις κεφαλαιουχικές εταιρείες, κάτι που με τη σειρά του θα βελτιώσει την απόδοση όλων. Ο ανταγωνισμός είναι το καύσιμο της ανθρώπινης προόδου, αλλά ο συνεργατισμός είναι αυτός που κάνει το ταξίδι ν' αξίζει.

Ο όρος «συνεταιρισμός» έχει αλλοιωθεί επανειλημμένα και πολύ συχνά συγχέεται με τον όρο «κολεκτίβα», που περιγράφει μια εντελώς διαφορετική μορφή οργάνωσης. Η εντύπωση που έχουμε αποκομίσει από το συνεταιριστικό μοντέλο επιχείρησης είναι φυσικά επηρεασμένη από τις προσωπικές μας, συχνά αρκετά περιορισμένες, εμπειρίες από ένα συγκεκριμένο συνεταιρισμό, πράγμα που μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχουν είτε ενθουσιώδεις θιασώτες των συνεταιρισμών είτε αρνητές του θεσμού.

Είναι πιθανώς σημαντικό να τονίσω ότι το βιβλίο ασχολείται με μια ευρεία γκάμα διάφορων τύπων οργάνωσης, που περιλαμβάνουν πολύ περισσότερες απ' όσες τυγχάνει να έχουν καταχωρηθεί υπό τον τυπικό τίτλο «συνεταιρισμός» από τη νομοθεσία. Εδώ ασχολούμαστε με το συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο που βασίζεται στην αυτοβοήθεια και σ' έναν αμοιβαίο σκοπό.

Η εμπειρία μου με έχει επίσης πείσει για τα παρακάτω:

- Ότι κανένας τύπος οργάνωσης δεν είναι από τη φύση του «καλός» ή «κακός». Οι άνθρωποι που συμμετέχουν στην οργάνωση αποφασίζουν για τη συμβολή της στη ζωή όλων όσοι συναλλάσσονται μαζί της.

- Η συνεταιριστική οργανωτική μορφή μπορεί να παράσχει εκείνο το είδος πλαισίου που μπορεί δυνάμει να προσφέρει μεγάλα οφέλη σε όσους συμμετέχουν και επηρεάζονται από τις εργασίες της, πράγμα που, όμως, εξαρτάται και πάλι από την ποιότητα και τα κίνητρα των εμπλεκόμενων.

- Οι συνεταιρισμοί δεν είναι πανάκεια ούτε είναι κατάλληλοι για κάθε περίπτωση, αλλά είναι η καλύτερη δυνατή λύση στον «κατάλληλο» τόπο και τον «κατάλληλο» χρόνο.

- Ενώ κάθε περίπτωση θα είναι «διαφορετική», το ανθρώπινο γένος έχει αρκετά κοινά που του επιτρέπουν την υιοθέτηση προσεγγίσεων που βασίζονται στις εμπειρίες των άλλων και ορίζονται ως η «καλύτερη δυνα-

τή πρακτική». Αυτή την «καλύτερη δυνατή πρακτική» προσπαθεί να εξηγήσει το βιβλίο, που θεωρεί ότι είναι ένα μέσο να επαναφέρουμε τους συνεταιρισμούς στο προσκήνιο των οργανώσεων που μπορούν να στηρίξουν μια πραγματική και αειφόρο οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη.

Οξφόρδη, Η.Β., Σεπτέμβριος 1995

Edgar Parnell

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΟΝΤΑΣ ΜΙΑ ΝΕΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Ξεκινώντας από την αρχή

Στην ανθρώπινη ιστορία μερικές δραστηριότητες αναλαμβάνονταν πάντοτε από ομάδες παρά από άτομα, απλούστατα διότι ήταν ο καλύτερος και οικονομικότερος τρόπος για να επιτύχεις κάποια πράγματα. Τέτοιου είδους δραστηριότητες περιγράφονται συνήθως ως «άτυπη συνεργασία». Πιο τυποποιημένοι τρόποι συνεργασίας με τη μορφή των συνεταιριστικών οργανώσεων εμφανίστηκαν πρώτα κατά το τέλος του 19ου αιώνα, όταν και αναπτύχθηκαν ως μορφή οικονομικής οργάνωσης στην αρχή στην Ευρώπη και αργότερα σε όλο τον κόσμο.

Παράλληλα με την ανάπτυξη των εταιρειών κεφαλαίου, που αναπτύχθηκαν ως ένας τρόπος συνεργασίας του κεφαλαίου σε ένα συλλογικό νομικό πρόσωπο, αναπτύχθηκαν επίσης διάφορες μορφές αμοιβαίας επιχείρησης. Το συνεταιριστικό μοντέλο του Rochdale δημιουργήθηκε αφού είχαν προηγηθεί λιγότερο επιτυχημένες προσπάθειες. Από την ίδρυση του πρώτου συνεταιριστικού καταστήματος στο Rochdale, το μοντέλο αυτό, καθώς και παράγωγά του, διαδόθηκαν σε όλο τον κόσμο. Ίσως, σήμερα τουλάχιστον, ο μισός πληθυσμός της γης συνδέεται με κάποιο τρόπο ή επηρεάζεται από κάποια μορφή συνεταιριστικής οικονομικής δραστηριότητας.

Οι συνεταιρισμοί λειτουργούν επιτυχημένα σε όλες σχεδόν τις χώρες του κόσμου και εκτείνονται σε ένα φάσμα που περιλαμβάνει από μικροεπιχειρήσεις που απασχολούν μια χούφτα ανθρώπους έως επιχειρήσεις που ο τζίρος τους ανέρχεται σε πολλά εκατομμύρια. Στις περισσότερες χώρες οι συνεταιρισμοί εμπλέκονται σε πολλά διαφορετικά είδη επιχειρήσεων - και είναι δύσκολο να φανταστούμε κάποιο είδος οικονομικής δραστηριότητας που να μην έχουν αναλάβει κάπου οι συνεταιρισμοί. Οι συνεταιρισμοί ασχολούνται με μυριάδες οικονομικές δραστηριότητες - από τη γεωργία, την αλιεία, την πίστη, τις τραπεζικές εργασίες και τις ασφαλιστικές εργασίες μέχρι τη βιομηχανία, τις μεταφορές, τη στέγαση και τις υπηρεσίες υγείας. Το μεγαλύτερο πλήθος εργασιών εκτελείται από συνεταιρισμούς αγροτών, οι οποίοι εμπορεύονται την παραγωγή τους σε παγκόσμιο επίπεδο. Άλλοι σημαντικοί συνεταιρισμοί συναντώνται σε δραστηριότητες του λιανικού και χονδρικού εμπορίου, της βιοτεχνίας, των τραπεζικών εργασιών, των ασφαλίσεων και της στέγασης.

Τι εννοούμε λέγοντας: «Επιχείρηση»

Επιχείρηση είναι κάθε είδους οικονομική δραστηριότητα ή οικονομική μονάδα. Οι όροι «συνεταιριστική επιχείρηση» και «συνεταιριστική εταιρεία» χρησιμοποιούνται στο βιβλίο αυτό ως ταυτόσημες.

Παρά την τεράστια αυτή ανάπτυξη των συνεταιριστικών εργασιών, κατά τη διάρκεια του περασμένου αιώνα, οι κεφαλαιουχικές εταιρείες (Σ.τ.Μ. - investor-controlled companies) κατόρθωσαν να γίνουν η κυρίαρχη μορφή επιχείρησης. Την τελευταία δεκαετία, η κυριότερη εναλλακτική λύση στην κεφαλαιουχική εταιρεία - η κρατική ή δημοτική επιχείρηση - έχει σχεδόν εγκαταλειφθεί. Από πλευράς επιχειρηματικής οργάνωσης, σήμερα θεωρείται γενικά ότι οι επιλογές περιορίζονται σε επιχειρήσεις που ανήκουν σε ιδιώτες και σε κεφαλαιουχικές εταιρείες.

Προσαρμογή σε ένα κόσμο που αλλάζει

Η εξέλιξη της ανθρώπινης οργάνωσης, αν συγκριθεί με την έκρηξη των αλλαγών στην τεχνολογία, υπήρξε εξαιρετικά αργή τους περασμένους δύο αιώνες. Η διαδικασία της κατάρρευσης των πρώην κομμουνιστικών οικονομικών δομών επιτάχυνε την παρακμή του κρατικού μοντέλου ως μηχανισμού οργάνωσης οικονομικής επιχείρησης. Ταυτόχρονα, η «επιλογή συνεταιριστικών δραστηριοτήτων», αν και ακόμα σημαντική σε μερικές περιπτώσεις, δεν δείχνει να έχει προσαρμοστεί κατάλληλα στις οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές αλλαγές που συμβαίνουν στα περισσότερα μέρη του κόσμου (μολονότι οι συνεταιρισμοί είναι σήμερα μια ταχέως αυξανόμενη δύναμη σε διάφορες αναπτυσσόμενες οικονομίες στη νότια Ασία και τη Νότιο Αμερική).

Μπορεί να θεωρηθεί βέβαιο ότι οι συνεταιρισμοί είναι απίθανο να παίξουν κάποιο σημαντικό ρόλο στη μελλοντική οικονομική ανάπτυξη, εκτός εάν προσαρμοστούν πραγματικά και αλλάξουν μορφή. Αυτό ισχύει σε μια εποχή που πολλοί αποδέχονται πια τους περιορισμούς των κεφαλαιουχικών εταιρικών δομών και αμφισβητούν την ικανότητά τους να εκπληρώσουν τις προσδοκίες των νεώτερων γενιών, οι οποίες προσπαθούν ν' αποκτήσουν μεγαλύτερο έλεγχο στην καθημερινή τους ζωή.

Το γεγονός ότι συχνά ο συνεταιριστικός τρόπος οργάνωσης δεν προσαρμόστηκε ούτε άλλαξε, ώστε να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες, δεν πρέπει ίσως να μας εκπλήσσει, αν συνειδητοποιήσουμε ότι αυτοί που συμμετέχουν στις οργανώσεις αυτές καταπιάνονται κυρίως με το να βρίσκουν πρακτικές λύσεις στα καθημερινά προβλήματα. Εκείνοι που πιθανότατα θα μπορούσαν να προσφέρουν ένα καινούργιο όραμα για το μέλλον είναι γενικά πολύ απασχολημένοι με τη διοίκηση του συνεταιρισμού τους και τη λύση των καθημερινών ζητημάτων ώστε να βρουν χρόνο να ασχοληθούν με πιο μακρόπνοα προγράμματα.

Μια νέα οπτική γωνία για τους συνεταιρισμούς

Ένα σύνολο κανόνων που θεσπίστηκαν πριν από 150 χρόνια έχει επηρεάσει καταλυτικά τη δομή, την οργάνωση και τη λειτουργία των συνεταιρισμών σε παγκόσμιο επίπεδο. Η συνεταιριστική μέθοδος δραστηριοτήτων, βασισμένη σε αυτούς τους κανόνες που χρησιμοποιήθηκαν επιτυχώς πρώτη φορά στα 1844, έχει εξαπλωθεί και έχει προσαρμοστεί σε διαφορετικές συνθήκες σε πολλές διαφορετικές χώρες. Η διάρκεια της εγκυρότητας των αρχών του Rochdale δεν αμφισβητείται - αντίθετα θεωρείται σημαντικό να γίνει καλύτερα κατανοητή αυτή η διαρκής εγκυρότητα. Όμως, οι αρχές του Rochdale πρέπει να ερμηνευτούν στο πλαίσιο της ση-

μερινής παγκόσμιας πραγματικότητας. Πράγματι, είναι σημαντικό οι αρχές αυτές να πάρουν μια τέτοια πρακτική μορφή, που θα εγγυάται μια συναρπαστική μελλοντική εφαρμογή. Δυστυχώς, οι συνεταιρισμοί έχουν συχνά αποτύχει να αναπτύξουν πλήρως τις δυνατότητες που έχουν, λόγω της λανθασμένης εφαρμογής των αρχών του Rochdale, οι οποίες πολλές φορές έχουν χρησιμοποιηθεί ως πρόσχημα για την αποτυχία προσαρμογής των συνεταιρισμών στις ανάγκες των ανθρώπων σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Αυτό που πρέπει να κάνουμε τώρα είναι να βρούμε μια νέα οπτική γωνία για τους συνεταιρισμούς, ερμηνεύοντάς τους με ένα τρόπο που θα γίνει πολύ πιο πρόθυμα κατανοητός από ανθρώπους που ζουν σε ένα κόσμο πολύ διαφορετικό από εκείνον που υπήρχε ενάμιση αιώνα πριν. Συγκεκριμένα, πρέπει να αποδεχτούμε τη σημασία της ιστορίας χωρίς όμως να της επιτρέψουμε να γίνει ο δεσμοφύλακας που απαγορεύει την απόδραση σ' ένα καλύτερο μέλλον.

Αν θέλουμε να αποκτήσουμε συνεταιρισμούς που ικανοποιούν τις ανάγκες των ανθρώπων και στο παρόν και στο μέλλον, τότε χρειάζεται να ξεκινήσουμε από την αποδοχή ότι η αλλαγή επιβάλλεται. Κατόπιν πρέπει να πάρουμε θετικά μέτρα για να εξασφαλίσουμε την αλλαγή. Η αλλαγή σπάνια είναι μια ευχάριστη εμπειρία, αλλά ούτε και η εναλλακτική λύση της παρακμής και της οπισθοδρόμησης είναι ευχάριστη. Συνεπώς, πρέπει να σχεδιάσουμε και να εκτιμήσουμε προσεκτικά μια νέα ομάδα εννοιών, τις οποίες θα εφαρμόσουμε στους συνεταιρισμούς.

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Αρκετοί επιμένουν στην προσπάθειά τους να εξηγούν τους συνεταιρισμούς βάσει των «συνεταιριστικών αρχών». Όμως, αυτό μοιάζει σαν να προσπαθείς να εξηγήσεις τους κανόνες του ποδοσφαίρου σε κάποιους που δεν ασχολούνται με το άθλημα και περιμένεις επιπλέον να καταλάβουν για τι ακριβώς μιλάς. Αντίθετα, αντί μιας απλής περιγραφής των κανόνων του οφσάιντ ή του πέναλτυ, οι περισσότεροι θα καταλάβαιναν μια εξήγηση για τους στόχους του αθλήματος, δηλαδή να πετυχαίνεις τέρματα λακτίζοντας τη μπάλα προς τα δίχτυα της αντίπαλης ομάδας. Κατ' αναλογία μπορούμε να ελπίζουμε ότι θα είμαστε πιο κατανοητοί αν εξηγήσουμε ότι ο συνεταιρισμός υπάρχει για να εξυπηρετεί τα μέλη του με πρωταρχικό στόχο να παρέχει υπηρεσίες σ' αυτά.

Οι μικροί συνεταιρισμοί είναι πιο κατανοητοί

Οι περισσότεροι συνεταιρισμοί ξεκίνησαν στην αρχή ως σχετικά μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες στη συνέχεια αναπτύχθηκαν ανταποκρινόμενες σε συγκεκριμένες ανάγκες, χωρίς να ακολουθήσουν κάποια καλά σχεδιασμένη πορεία ανάπτυξης. Σε τέτοιους μικρούς τοπικούς συνεταιρισμούς, οι άνθρωποι που ασχολήθηκαν με τη διοίκηση της επιχείρησης ήταν συνήθως γνωστοί σε όλα τα μέλη της τοπικής κοινωνίας. Αυτό σήμαινε ότι οι δραστηριότητές τους και οι συνεταιρισμοί που διοικούσαν διέπονταν λίγο πολύ από διαφάνεια. Επίσης, ο σκοπός και οι στόχοι του συνεταιρισμού ήταν τόσο εμφανείς που δεν χρειάζονταν ιδιαίτερες εξηγήσεις. Ο σημερινός σχεδιασμός των περισσότερων μεγάλων συνεταιρισμών, που προήλθαν από μικρότερους, έχει τις ρίζες του στα συστήματα που δημιουργήθηκαν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες μικρών και τοπικών επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, οι μεγάλες αυτές επιχειρήσεις, που έχουν τώρα πια τη δυνατότητα να ασκήσουν πραγματική οικονομική εξουσία, σε πολλές περιπτώσεις δεν έχουν μετασχηματιστεί κατάλληλα για να αντιμετωπίσουν τις οργανωτικές απαιτήσεις που έχουν οι επιχειρήσεις που δρουν σε τέτοια επίπεδα.

Στις μικρές τοπικές οργανώσεις, ο σκοπός του συνεταιρισμού είναι συνήθως κατανοητός στον καθένα. Αν είσαι ένας ντόπιος αγρότης, που αντιλαμβάνεται ότι η ομαδική εμπορία προϊόντος μέσω ενός συνεταιρισμού θα φέρει καλύτερες τιμές και για τα δικά σου προϊόντα, τότε δεν χρειάζονται πολύπλοκοι ορισμοί. Επίσης, αν είσαι κάτοικος ενός μικρού χωριού που έχει ένα ντόπιο συνεταιριστικό παντοπωλείο που ανήκει στους πελάτες του, εύκολα καταλαβαίνεις την ανάγκη να συνεχίσει να λειτουργεί, αντί να είναι ανάγκη να ταξιδεύεις στην πλησιέστερη κωμόπολη ή πόλη για τις προμήθειές σου. Σημαντικά προβλήματα ανακύπτουν για τους συνεταιρισμούς, μόνο όταν μετεξελίσσονται σε μεγάλες επιχειρήσεις και δεν υπάρχει πια αυτή η άμεση και στενή επαφή με τα μέλη για κάθε πτυχή της λειτουργίας του συνεταιρισμού. Αυτή η αύξηση σε κλίμακα και γεωγραφική εξάπλωση των δραστηριοτήτων έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της αίσθησης ότι ο συνεταιρισμός είναι «η επιχείρηση που ανήκει στα μέλη της» και στην οποία μπορείς να βασίζεσαι ότι θα δράσει απευθείας για τα συμφέροντά τους. Ο απλούστερος και καλύτερος τρόπος για ένα συνεταιρισμό να δώσει τα διαπιστευτήριά του είναι να φαίνεται ξεκάθαρα ότι δρα προς όφελος των μελών του.

Τα προβλήματα αρχίζουν όταν αυτοί που δραστηριοποιούνται σε μεγαλύτερους συνεταιρισμούς παραβλέπουν την ουσιαστική απλότητα της συνεταιριστικής έννοιας, με αποτέλεσμα να καταλήγουν στην ερμηνεία των συνεταιρισμών με αρκετά πιο πολύπλοκες έννοιες.

Τι είναι ο συνεταιρισμός;

Οι περισσότεροι από αυτούς που εμπλέκονται άμεσα στους συνεταιρισμούς μάλλον έχουν ένα δικό τους ορισμό για το τι είναι «συνεταιρισμός». Αυτοί που δεν ασχολούνται, πιθανώς έχουν μια αίσθηση που μικρή μόνο σχέση έχει με

την πραγματικότητα. Αν όμως θελήσουμε να απαντήσουμε με ειλικρίνεια στην ερώτηση «Τι είναι ένας συνεταιρισμός;» στη σύγχρονη εποχή, η ίδια η ερώτηση θα μας οδηγήσει αναπόφευκτα στη διαδικασία της «επανεφεύρεσης του συνεταιρισμού».

Έχουν διατυπωθεί ποικίλοι ορισμοί του όρου «συνεταιρισμός» από αυτούς που ισχυρίζονται ότι είναι γνώστες του αντικειμένου, συμπεριλαμβανομένων των διεθνών οργανισμών, των νομοθετικών σωμάτων και των ακαδημαϊκών. Οι περισσότεροι τουλάχιστον θα συμφωνούσαν ότι οι συνεταιριστικοί τρόποι δραστηριοτήτων δεν περιορίζονται σ' αυτούς που προβλέπονται από τη νομοθεσία που υιοθετείται ειδικά για τις ανάγκες των συνεταιρισμών. Πράγματι, είναι πιθανότατο ότι υπάρχουν ανά τον κόσμο περισσότεροι συνεταιρισμοί, οι οποίοι δεν διέπονται από ειδική συνεταιριστική νομοθεσία, από αυτούς που χαρακτηρίζονται νομικά ως συνεταιρισμοί. Πέρα από τις επιχειρήσεις που διέπονται από ειδική συνεταιριστική νομοθεσία υπάρχουν και πολλές άλλες που ρυθμίζονται από το εταιρικό δίκαιο ή λειτουργούν χωρίς να καλύπτονται από κάποιο συγκεκριμένο νομικό πλαίσιο.

Όταν τα μέλη είναι:

Αγρότες/Αλιείς ή
Τεχνίτες/Παραγωγοί

Καταναλωτές

Νοικοκυριά
Εργατικό Δυναμικό

Αποταμιευτές και
Δανειζόμενοι

Τα κύρια πλεονεκτήματα είναι:

- Ποιοτικές εισροές σε καλές τιμές
- Συνεχής πρόσβαση σε αγορές για τα προϊόντα τους εξασφαλίζοντας καλές τιμές
- Συνεχής προσφορά ποιοτικών αγαθών σε καλές τιμές
- Αξιοπρεπής ποιοτική στέγαση σε λογική τιμή
- Απασχόληση με συμμετοχή στη διοίκηση και λογική αμοιβή για την εργασία του
- Καλή απόδοση για τις αποταμιεύσεις τους συνδυασμένη με πρόσβαση σε δανεισμό με λογικά επιτόκια

Η έμφαση στις λέξεις «καλός» και «λογικός» όταν αναφερόμαστε στα «πλεονεκτήματα για τα μέλη» είναι αξιοσημείωτη.

Ο συνεταιρισμός μπορεί να προσδιοριστεί ιδεωδώς από το σκοπό και τους στόχους του παρά από τη νομική μορφή του. Το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενός συνεταιρισμού είναι η ύπαρξή του (ή πάντως η υποχρέωσή του) για την ικανοποίηση των αναγκών των μελών του, στα οποία τελικά ανήκει και από τα οποία διευθύνεται. Αυτοί οι «ιδιοκτήτες» μπορεί να είναι είτε ιδιώτες είτε άλλα συλλογικά σώματα. Οι λόγοι για τους οποίους τα άτομα θα γίνουν μέλη ενός συνεταιρισμού συνήθως στηρίζονται στην επιθυμία τους να αντλήσουν υπηρεσίες ή «οφέλη» απ' αυτόν. Η ιδιότητα του μέλους δεν πρέπει να εκλαμβάνεται ως μέσο προσπορισμού των μεγαλύτερων δυνατών οφελών κάποιας επένδυσης που ίσως τα μέλη έχουν κάνει στο συνεταιρισμό τους. Με απλά λόγια, αυτό σημαίνει ότι το πρωταρχικό καθήκον του συνεταιρισμού είναι να

παρέχει οφέλη στα μέλη του, υπό την ιδιότητά τους ως χρηστών των υπηρεσιών του.

Τι εννοούμε λέγοντας: «Υπηρεσίες παρεχόμενες από το συνεταιρισμό»

Μιλώντας για τις υπηρεσίες που παρέχονται από το συνεταιρισμό αναφερόμαστε στις υπηρεσίες που παρέχονται ως άμεση συνέπεια του σκοπού του συνεταιρισμού. Λόγου χάρη, οι υπηρεσίες σε ένα καταναλωτικό συνεταιρισμό συνίστανται στην προμήθεια καταναλωτικών αγαθών, σ' ένα αγροτικό συνεταιρισμό η εμπορία της παραγωγής και/ή η προμήθεια και εφοδιασμός με πρώτες ύλες, και σε ένα συνεταιρισμό εργατών, οι υπηρεσίες είναι η εξεύρεση εργασίας για τα μέλη του.

Προς αναζήτηση ορισμού

Αρκετοί άνθρωποι που ασχολούνται με τους συνεταιρισμούς δυσκολεύονται να δώσουν έναν ορισμό του συνεταιρισμού χωρίς να αναφερθούν στους κανόνες του Rochdale (ή τις αποκαλούμενες συνεταιριστικές αρχές), όπως οποιοσδήποτε από μας θα δυσκολευόταν να περιγράψει μια περιστροφική σκάλα χωρίς να χρησιμοποιήσει τα χέρια του. Δυστυχώς, η εμμονή στις «αρχές» έχει φέρει μια περιττή πολυπλοκότητα στην κατανόηση της συνεταιριστικής μορφής δραστηριοτήτων και έχει οδηγήσει στο να παρακάμπτουμε την ουσιαστική απλότητα της έννοιας του συνεργατισμού. Το γεγονός αυτό έχει γίνει από μόνο του, στους καιρούς μας, ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια στην εξάπλωση των επιχειρήσεων συνεταιριστικής οργάνωσης καθώς επίσης και η πηγή πολλών οργανωτικών και διοικητικών προβλημάτων. Θα επανέλθουμε αργότερα σ' αυτό το βιβλίο στα προβλήματα που δημιουργούνται από την αποτυχία της σωστής κατανόησης και εφαρμογής των «συνεταιριστικών αρχών». Σ' αυτό το σημείο, θα ήταν χρήσιμο να εξετάσουμε τον ορισμό του συνεταιρισμού που δίνεται στην επόμενη σελίδα.

Η σαφήνεια του σκοπού είναι αναγκαία

Θεμελιώδες πρόβλημα για πολλούς συνεταιρισμούς αποτελεί το γεγονός ότι οι περισσότεροι απ' αυτούς που διευθύνουν μεγάλες επιχειρήσεις απλώς δεν έχουν ξεκάθαρη αντίληψη της αληθινής φύσης της οργάνωσής τους. Ούτε έχουν κατανοήσει απόλυτα τον πραγματικό σκοπό ή τους πρώτιστους στόχους της. Αυτή η έλλειψη σαφήνειας του σκοπού, εκτός του ότι είναι ήδη αρκετό πρόβλημα από μόνη της, στερεί επίσης τη δυνατότητα να έχεις ξεκάθαρο όραμα για το μέλλον της επιχείρησης και αυτό είναι ίσως το σπουδαιότερο πρόβλημα για κάθε επιχείρηση. Αυτό το έλλειμμα κατεύθυνσης και οράματος συναντάται σε πολλούς μεγάλους συνεταιρισμούς, από τα απλά μέλη έως τα διευθυντικά στελέχη και από τους νεαρούς εργαζόμενους έως τον πιο έμπειρο υπάλληλο. Όπως ξέρει κάθε φοιτητής στη διοίκηση επιχειρήσεων, καμία επιχείρηση δεν μπορεί να ελπίζει σε επιτυχία χωρίς υψηλό βαθμό κατανόησης σχετικά με το γιατί υπάρχει, τι επιτυγχάνει και τι όραμα έχει για το μέλλον σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Η επιτυχία εξαρτάται όχι μόνο από την ύπαρξη ενός σαφούς και καλά κατανοητού σκοπού, αλλά επιβάλλεται όλα τα «μέλη» της επιχείρησης να μπορούν να πιστοποιούν ότι τα συμφέροντά τους προωθούνται από το σκοπό αυτό. Χωρίς αυτή την ισορροπία μεταξύ των συμφερόντων όλων των μελών που συναλλάσσονται με την επιχείρηση δεν μπορεί να υπάρξει κοινός σκοπός. Αναπόφευκτα λοιπόν ακολουθεί η εναλλακτική λύση της σύγκρουσης, όπου κάθε ομάδα μελών ακολουθεί το δικό της δρόμο.

Τι σημαίνει η έννοια: «Συνεταιρισμός»

Μία επιχείρηση, ιδρυθείσα οικειοθελώς, που ανήκει σε και ελέγχεται από μία ομάδα προσώπων με σκοπό να παρέχει στα ίδια αυτά πρόσωπα αμοιβαία οφέλη, σε ισότιμη βάση, τα οποία αποκτώνται από τις δραστηριότητες της επιχείρησης και όχι κατά κύριο λόγο από επενδύσεις σ' αυτή.

Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ:

Ένας συνεταιρισμός μπορεί να χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα διακριτικά:

Μία επιχείρηση

- είναι ένας οικονομικός οργανισμός.
- ΔΕΝ είναι φιλανθρωπική οργάνωση.
- λειτουργεί σε μία οικονομία της αγοράς.
- ΔΕΝ είναι καρτέλ.
- είναι μια οργάνωση που βασίζεται στην «αυτο-βοήθεια».

ιδρυθείσα οικειοθελώς...

- η είσοδος των μελών είναι απόλυτα οικειοθελής.
- η είσοδος ΔΕΝ εξαρτάται από συμμετοχή σε άλλες ομάδες (π.χ., πολιτικές, θρησκευτικές, φυλετικές κ.ο.κ.).

ανήκει σε και ελέγχεται από μία ομάδα προσώπων...

- λειτουργεί με τέτοιο τρόπο που να απεικονίζει τη σχέση που έχουν τα μέλη με τη δραστηριότητα της ομάδας (π.χ., ο τρόπος ψηφοφορίας μπορεί να είναι ένα πρόσωπο μία ψήφος ή ανάλογα με τον όγκο των συναλλαγών).
- ανήκει και ελέγχεται από τα πρόσωπα που ωφελούνται από τις δραστηριότητές που αναλαμβάνει ο συνεταιρισμός.
- είναι μία οργάνωση που αποτελείται από φυσικά πρόσωπα ή/και άλλα νομικά πρόσωπα (π.χ., άλλοι συνεταιρισμοί, εταιρείες, κ.ο.κ.).
- θα στηρίζεται σε μία ομάδα συμφερόντων, στη βάση ενός αμοιβαίου ενδιαφέροντος (π.χ., όλοι οι καταναλωτές, αγρότες, εργάτες, ενοικιαστές κ.ο.κ.).
- για να λειτουργεί σωστά χρειάζονται ενέργειες για να διατηρηθεί και να βελτιωθεί η αλληλεγγύη της ομάδας (π.χ., με επικοινωνία, επιμόρφωση και εκπαίδευση).

με σκοπό να παρέχει στα ίδια αμοιβαία οφέλη...

- έχει ουσιώδη σκοπό να προσπορίσει οφέλη στα μέλη του χωρίς όμως να εκμεταλλεύεται άλλους.
- είναι επίσης δυνατό να επιδιωχθούν οφέλη από τη συνεργασία με άλλες ομοειδείς ομάδες.

σε ισότιμη βάση...

- ΔΕΝ βασίζεται σε μία ομάδα μελών που αποκτούν προβάδισμα έναντι άλλων μελών της ομάδας.
- βασίζεται στην αρχή ότι τα οφέλη διανέμονται δίκαια μεταξύ των μελών βάσει της οικονομικής τους συμμετοχής στην επιχείρηση.

τα οποία αποκτώνται από τις δραστηριότητες της επιχείρησης...

- αναλαμβάνει δραστηριότητες που ωφελούν τα μέλη.
- η πρωταρχική πηγή των πλεονεκτημάτων των μελών είναι η δραστηριότητα της επιχείρησης και ΟΧΙ κατά κύριο λόγο το πλεόνασμα που τυχόν προκύπτει από τις δραστηριότητές της.

και όχι κατά κύριο λόγο από επενδύσεις σ' αυτή...

- πέρα από κάποιο καθορισμένο τόκο στις μερίδες, κανένα πλεονέκτημα ΔΕΝ δίνεται στα μέλη με βάση τις επενδύσεις τους.
- η συμμετοχή στη διοίκηση ΔΕΝ εξαρτάται από το μέγεθος της επένδυσης.
- αυτό δεν συνεπάγεται ότι δεν θα διανέμεται ένα δίκαιο μέρος στο επενδυμένο κεφάλαιο, συμπεριλαμβανομένου και αυτού των μελών.

Προϊόν της οικονομίας της αγοράς

Οι συνεταιρισμοί είναι προϊόν της οικονομίας της αγοράς και συνήθως είναι απόρροια μιας προσπάθειας διόρθωσης κάποιας στρέβλωσης της αγοράς. Π.χ., οι αγρότες συνήθως δημιουργούν συνεταιρισμούς διότι, αν και ο καθένας τους ξεχωριστά είναι μικρός παραγωγός, ενωμένοι μπορούν να προμηθεύουν τους μεγαλεμπόρους με αρκετά μεγάλες ποσότητες και να διαπραγματευτούν συλλογικά για καλύτερες τιμές. Επίσης κάποιοι που θέλουν να αγοράζουν αγαθά, ιδιαίτερα όπου δεν υπάρχει αποτελεσματικός ανταγωνισμός, χρειάζεται να συνεργαστούν για να οργανώσουν τις αγορές τους, αν θέλουν να είναι σίγουροι ότι θα προμηθεύονται αγαθά σε καλές τιμές. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όπου υπάρχουν ελλείψεις προμηθειών ή σε δύσβατες περιοχές.

Το συνεταιριστικό μοντέλο δραστηριοτήτων γενικά επιλέγεται, επειδή είναι σχεδιασμένο ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες των ανθρώπων που έχει σκοπό να υπη-

ρετεί και διακρίνεται εμφανώς από την επιχείρηση που ιδρύεται για να αποδίδει το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος στους επενδυτές της.

Ο πρωτεύων στόχος ενός συνεταιρισμού θα έπρεπε να είναι η παροχή αγαθών ή υπηρεσιών αναγκαίων στα μέλη του. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι ο συνεταιρισμός δεν πρέπει να αποδίδει μια ευπρεπή ανταπόδοση σε όποια επένδυση γίνεται στην επιχείρηση. Ασφαλώς οι συνεταιρισμοί που δρουν στην οικονομία της αγοράς πρέπει να χρησιμοποιούν όλους τους παραγωγικούς πόρους της επιχείρησης, αλλιώς δεν θα επιβιώσουν. Κάθε συνεταιρισμός πρέπει να είναι σε θέση να προσελκύει και να διατηρεί κάποιο κεφάλαιο ώστε να στηρίζει οικονομικά τις ενέργειές του, έστω και αν το κεφάλαιο αντλείται από τα μέλη του. Αυτό σημαίνει γενικά ότι ο συνεταιρισμός πρέπει να μπορεί να πληρώνει μια αγοραία απόδοση (Σ.τ.Μ. - market rate) για το κεφάλαιο που χρησιμοποιεί. Πάντως, αντίθετα με τις εταιρείες που ελέγχονται από επενδυτές, η ιδιοκτησία και ο έλεγχος των συνεταιριστικών επιχειρήσεων δεν πρέπει να συνδέεται με το ύψος των επενδύσεων των μελών.

Οι συνεταιρισμοί ουσιαστικά λειτουργούν στο πλαίσιο της οικονομίας της αγοράς. Μερικοί από εκείνους που ασχολούνται με τους συνεταιρισμούς συχνά θεωρούν ότι οι συνεταιρισμοί είναι μια εναλλακτική λύση στην αγορά, αλλά αυτό δεν μπορεί να είναι σωστό. Οι συνεταιρισμοί λειτουργούν σωστά μόνο όπου υπάρχει ελεύθερη οικονομία. Είναι μεν εναλλακτική λύση στις ελεγχόμενες από επενδυτές επιχειρήσεις αλλά όχι στην αγορά, διότι απαραίτητη προϋπόθεση της ύπαρξης αγοράς είναι η ύπαρξη αληθινής επιλογής. Οι Σκαπανείς του Rochdale, όταν περιέλαβαν στους αρχικούς κανόνες τον όρο να πουλούν σε «τιμές αγοράς», σίγουρα είχαν υπόψη τους να λειτουργήσουν στο πλαίσιο της αγοράς. Όλοι μπορούμε να καταδείξουμε τις ατέλειες της αγοράς, αλλά η εναλλακτική λύση είναι σαφώς μεγαλύτερο κακό, όπως θα έλεγε ο καθένας που έχει γνωρίσει τα αποτελέσματα της προσπάθειας κατάργησης της αγοράς στα πρώην κομμουνιστικά κράτη.

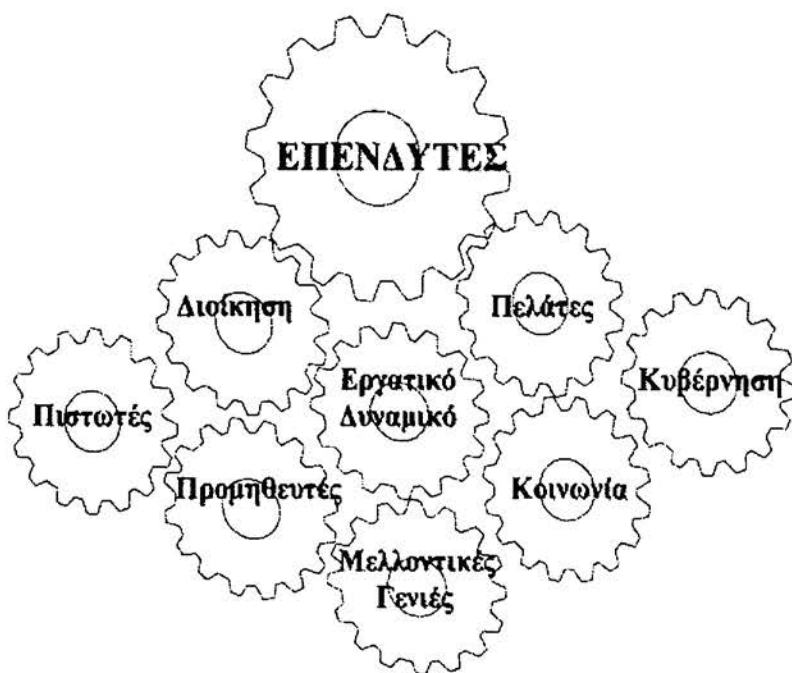
Ένας καλύτερος τρόπος να ορίσουμε τους συνεταιρισμούς

Μολονότι θα ήταν απλό να εξηγήσουμε τη φύση και το σκοπό ενός συγκεκριμένου συνεταιρισμού, το να προσπαθήσουμε να ορίσουμε τους συνεταιρισμούς γενικά, έτσι ώστε να συμπεριλάβουμε όλους τους διαφορετικούς τύπους, μπορεί να αποδειχτεί πολύπλοκο.

Τι εννοούμε λέγοντας: «Ομάδα ενδιαφερομένων»

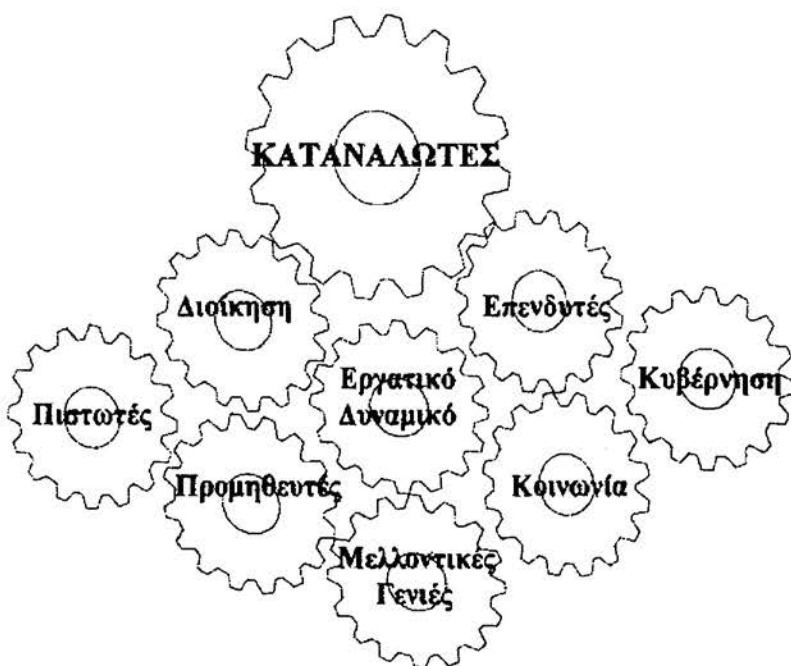
Μία ομάδα ατόμων που έχουν κάποια συμφέροντα στην επιχείρηση, επειδή επηρεάζονται είτε θετικά είτε αρνητικά από τις δραστηριότητές της. Το συμφέρον κάθε «ενδιαφερομένου» μπορεί να είναι αμέσου οικονομικού ενδιαφέροντος, π.χ., επειδή είναι επενδυτής, εργαζόμενος ή προμηθευτής ή πιο έμμεσο αν, π.χ., ζει στην περιοχή όπου λειτουργεί η επιχείρηση ή ανήκει στη γενιά που θα επηρεαστεί μελλοντικά από τις σημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης.

Η
κερδοσκοπική
εταιρεία
καθοδηγείται
από τις
απαιτήσεις
των
επενδυτών



Αλλά στον συνεταιρισμό των καταναλωτών η επιχείρηση
πρέπει να καθοδηγείται από τις ανάγκες των πελατών

Ο
συνεταιρισμός
των
καταναλωτών



Η κυρία (βασική) διαφορά μεταξύ μιας εταιρείας επενδυτών και ενός συνεταιρισμού είναι ότι σε ένα συνεταιρισμό μία ομάδα ενδιαφερομένων διαφορετική από τους επενδυτές ελέγχει την επιχείρηση.

Πάντως, είναι δυνατόν να τους ορίσει κανείς τονίζοντας το πιο ουσιώδες χαρακτηριστικό τους - ότι, δηλαδή, οι συνεταιρισμοί είναι «ανθρωποκεντρικοί» διαφορετικοί από τις εταιρείες επενδυτών που είναι «κεφαλαιουχικές».

Στην περίπτωση ιδιαίτερα των μεγαλύτερων συνεταιρισμών, δεν μπορούμε να βασιστούμε στους παλαιούς τρόπους ερμηνείας των συνεταιρισμών χρησιμοποιώντας τις «συνεταιριστικές αρχές». Χρειάζεται, αντίθετα, να μπορούμε να πούμε αμέσως ότι η επιχείρηση υπάρχει για να εξυπηρετεί τις ανάγκες μιας συγκεκριμένης ομάδας ενδιαφερομένων απ' όπου αντλεί και τα μέλη της. Τα μέλη ενός συνεταιρισμού με πλήρη δικαιώματα ψήφου δεν πρέπει να περιλαμβάνουν άτομα που χρησιμοποιούν αυτή την ιδιότητά τους μόνο ως μέσο εξασφάλισης κάποιας ανταπόδοσης στην επένδυσή τους. Παρ' όλη αυτή την υποβάθμιση της ισχύος των επενδυτών, η συνεταιριστική επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιεί όλους τους πόρους της επιχείρησης κατάλληλα και παραγωγικά και, απ' αυτή την άποψη τουλάχιστον, πρέπει να συμπεριφέρεται όπως οι άλλες επιχειρήσεις. Η πραγματική διαφορά μεταξύ του συνεταιρισμού και κάθε άλλης μορφής επιχειρηματικών δραστηριοτήτων βρίσκεται στο γεγονός ότι ο πρωταρχικός του στόχος είναι να παρέχει στα μέλη του εκείνα ακριβώς τα πλεονεκτήματα ή τις υπηρεσίες με τις οποίες τα ίδια τα μέλη θεωρούν ότι εξυπηρετούν τις ανάγκες τους. Αυτά τα πλεονεκτήματα δεν μπορούν να εξασφαλιστούν από αυτά τα μέλη, αν δράσουν μεμονωμένα. Χρειάζονται την πλήρη υποστήριξη των υπολοίπων ομάδων ενδιαφερομένων που εμπλέκονται στην επιχείρηση.

Ανεξάρτητα από την ιδιοκτησιακή τους δομή, όλες οι επιχειρήσεις παρέχουν οφέλη ή επιδρούν αρνητικά σε ένα ευρύ σύνολο ομάδων που επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους. Αυτές τις διαφορετικές ομάδες συμφερόντων τις ονομάζουμε «ομάδες ενδιαφερομένων» (χωρίς να τις συγχέουμε με τον όρο «μέτοχος» που συνήθως εννοεί τον επενδυτή).

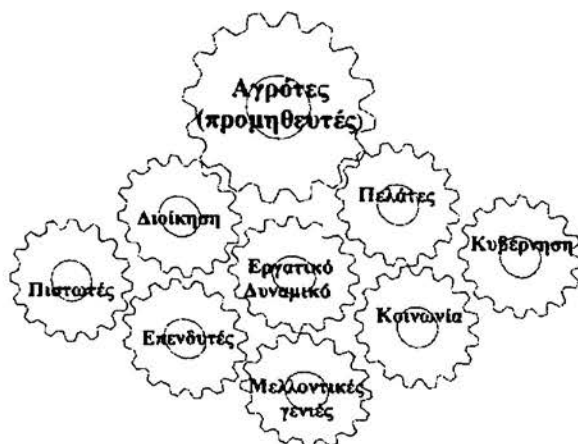
Σε κάθε είδους επιχείρηση οι ομάδες ενδιαφερομένων που επηρεάζονται περιλαμβάνουν τουλάχιστον:

- τους πελάτες της
- τους προμηθευτές της
- τους εργαζομένους της
- τη διοίκησή της
- τις τράπεζες που συνεργάζεται
- τους επενδυτές της
- την κοινωνία μέσα στην οποία λειτουργεί
- την κυβέρνηση (τοπική και εθνική) και
- τις μελλοντικές γενιές.

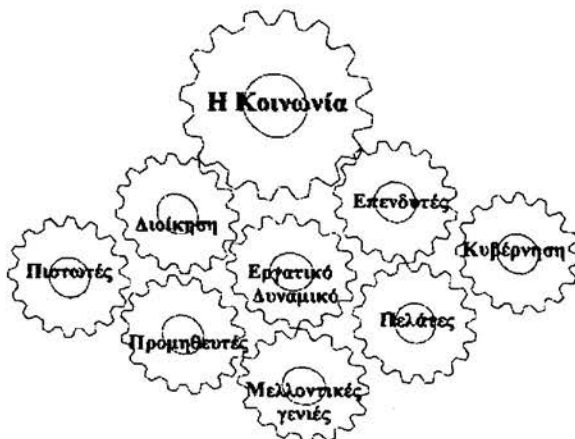
Αν και δεν έχουν όλες οι ομάδες ενδιαφερομένων άμεσο οικονομικό συμφέρον από την επιχείρηση, όλες, τουλάχιστον, επηρεάζονται δραστικά είτε άμεσα είτε έμμεσα από τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Οι Διαφορετικές Μορφές Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων. . .

Ο Αγροτικός Συνεταιρισμός



Ο Κοινωνικός Συνεταιρισμός



Ο Εργατικός Συνεταιρισμός



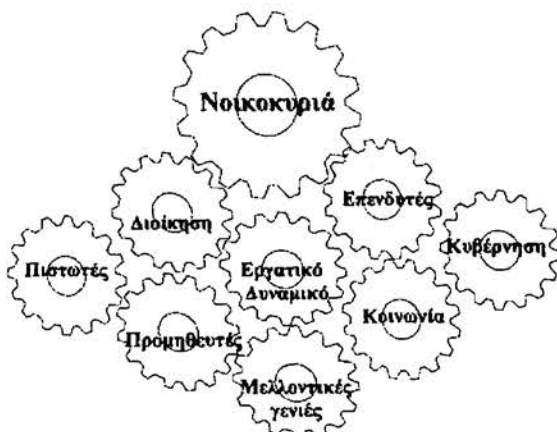
Προσέξτε πόσο σημαντική είναι η επίτευξη της ισορροπίας των συμφερόντων μεταξύ των ομάδων ενδιαφερομένων.

... Έχουν Διαφορετικές Πρωτεύουσες Ομάδες Ενδιαφερομένων

**Ο
Συνεταιρισμός
Παραγωγών –
Προμηθευτών**



**Ο
Συνεταιρισμός
Νοικοκυριών**



**Ο
Πιστωτικός
Συνεταιρισμός**



Αν και πρέπει να θυμόμαστε ότι σε κάθε οργάνωση υπάρχει μια ξεκάθαρα αναγνωρίσιμη πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων, καμία ομάδα δεν μπορεί να επιδιώκει την ικανοποίηση των συμφερόντων της ανεξάρτητα από τις άλλες ομάδες. Αντίθετα, η επιτυχημένη οργάνωση κατορθώνει πάντα μια κοινότητα σκοπών μεταξύ όλων των ομάδων ενδιαφερομένων.

Η επιτυχημένη επιχείρηση κατορθώνει να εξασφαλίζει μια καρποφόρα ισορροπία μεταξύ των συμφερόντων όλων των ομάδων ενδιαφερομένων. Η πολύ επιτυχημένη επιχείρηση διαμορφώνει μια κοινότητα σκοπών μεταξύ των διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων με αποτέλεσμα οι διάφορες ομάδες μαζί να εξασφαλίζουν ότι η επιχείρηση θα πετύχει τους στόχους της. Ταυτόχρονα, όλοι κερδίζουν από τις δραστηριότητές της. Ένα από τα χαρακτηριστικά μιας μη αναπτυγμένης οικονομίας της αγοράς είναι η προσπάθεια πολλών επιχειρήσεων να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη μιας συγκεκριμένης ομάδας ενδιαφερομένων (συνηθέστατα των επενδυτών) βλάπτοντας τις υπόλοιπες ομάδες.

Οι συνεταιρισμοί υπάρχουν για να εξυπηρετούν τα μέλη τους

Σε μια κεφαλαιουχική εταιρεία οι επενδυτές είναι φυσικά η πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων στην επιχείρηση.

Από την άλλη, το ουσιώδες στοιχείο του συνεταιρισμού είναι ότι υπάρχει, πάνω απ' όλα, για να εξυπηρετεί τα συμφέροντα μιας ομάδας ενδιαφερομένων, που ασχολείται ενεργά με την επιχείρηση είτε χρησιμοποιώντας είτε παρέχοντας την υπηρεσία που προσφέρεται από την επιχείρηση. Η πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων σε ένα συνεταιρισμό δεν είναι αυτή που έχει κάποιο ουσιώδες επενδυτικό συμφέρον, αλλά αυτή που αναμειγνύεται ενεργά, δηλαδή μια ομάδα που είτε κάνει χρήση είτε παρέχει τις υπηρεσίες του συνεταιρισμού.

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Περιγράφοντας ένα συνεταιρισμό ξεκινάμε πάντα από την εξήγηση του λόγου ύπαρξής του, την ομάδα ενδιαφερομένων απ' όπου αντλούνται τα μέλη του και τα οφέλη που παρέχει στα μέλη του. Με άλλα λόγια, τα ουσιωδέστατα χαρακτηριστικά ενός συνεταιρισμού ανακαλύπτονται αν απαντήσουμε στις ερωτήσεις:

- Ποιον σκοπεύει να εξυπηρετεί;
- Τι οφέλη παρέχει; Γιατί υπάρχει;
- Ποιον σκοπεύει να εξυπηρετεί;

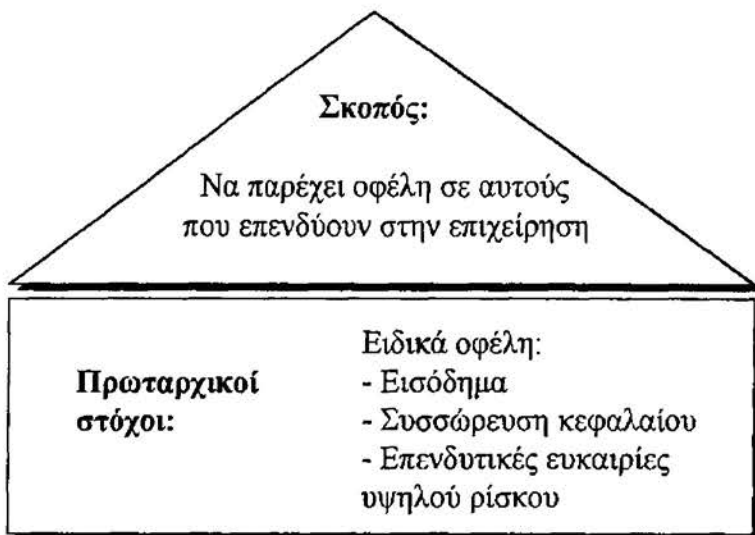
Ο πρωταρχικός σκοπός του συνεταιρισμού είναι να παρέχει οφέλη στα μέλη

Ο πρωταρχικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να παρέχει οφέλη στην πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων. Τουτέστιν, ο πρωταρχικός στόχος της κεφαλαιουχικής εταιρείας είναι να μεγιστοποιεί τα κέρδη στο κεφάλαιο που έχει επενδυθεί στην επιχείρηση ή/και να διασφαλίσει στους επενδυτές ένα σημαντικό κέρδος στην επένδυσή τους. Σε ένα συνεταιρισμό όμως, ο πρωταρχικός στόχος πρέπει να είναι η παροχή οφελών στην πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων - από την οποία αντλούνται και τα μέλη.

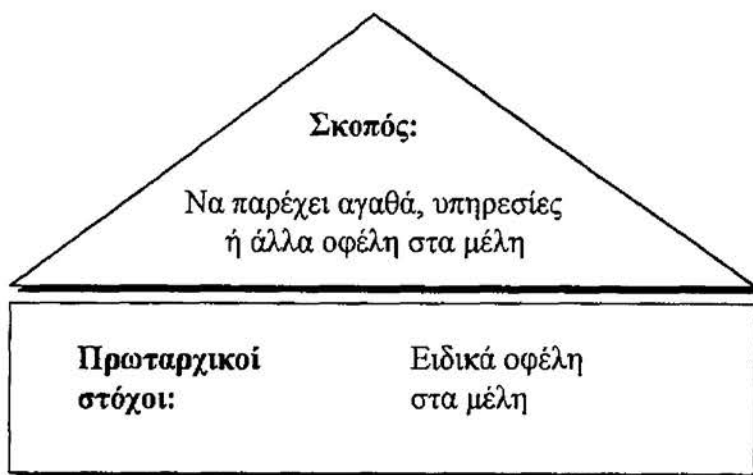
Τι εννοούμε λέγοντας: «Πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων»

Είναι η ομάδα εκείνη για την εξυπηρέτηση της οποίας δημιουργήθηκε η επιχείρηση. Για να εξασφαλιστεί ότι η πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων συνεχίζει να ωφελείται από τη λειτουργία της επιχείρησης είναι σημαντικό αυτή να διατηρεί τον αποτελεσματικό έλεγχο της.

Η Κερδοσκοπική Επιχείρηση



Η Συνεταιριστική Επιχείρηση



Ο πίνακας της προηγούμενης σελίδας απεικονίζει τις διαφορές στο σκοπό και τους στόχους μεταξύ των κεφαλαιουχικών εταιρειών και των συνεταιρισμών.

Πρέπει να τονίσουμε ότι, μολονότι ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στην παροχή οφέλους στην πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων, αυτό δεν σημαίνει ότι οι άλλες ομάδες δεν απολαμβάνουν κι αυτές διάφορα οφέλη. Απλά, σε κάθε περίπτωση ο συνεταιρισμός πρέπει να ελέγχεται από μια εμφανώς καθορισμένη ομάδα ενδιαφερομένων

- την πρωτεύουσα ομάδα του. Τα βασικά οφέλη πρέπει να απολαμβάνονται, και ο έλεγχος πρέπει να ασκείται σταθερά, από την πρωτεύουσα ομάδα. Πάντως, ειδικότερα, το εργατικό δυναμικό και κάθε επενδυτής-μη μέλος δικαιούνται να προσδοκούν και βεβαίως να έχουν μια δίκαιη αντιμετώπιση (συνήθως μια «λογική απόδοση» ως βάση της αμοιβής τους για τη συμμετοχή τους στην πρόοδο του συνεταιρισμού).

Είδος συνεταιρισμού

αγροτικός συνεταιρισμός

- εμπορίας

- προμήθειας εφοδίων

καταναλωτικός συνεταιρισμός

στεγαστικός συνεταιρισμός

συνεταιρισμός εργατών

πιστωτικός συνεταιρισμός

Οι πρωτίστως ενδιαφερόμενοι θα είναι:

- οι προμηθευτές του προϊόντος

- οι αγοραστές των εφοδίων

- οι πελάτες

- ιδιοκτήτες ή ενοικιαστές

- το εργατικό δυναμικό του συνεταιρισμού

- οι αποταμιευτές και οι δανειζόμενοι

Ιστορική αναδρομή

Η ιστορία της εξέλιξης των διαφόρων μορφών συνεταιρισμού σε τόσα διαφορετικά γεωγραφικά μήκη και πλάτη είναι πλούσια, γεμάτη από διηγήσεις εξόχων κατορθωμάτων. Ταυτόχρονα όμως, άλλα παραδείγματα παρέχουν μαρτυρίες ανθρωπίνων αδυναμιών. Δυστυχώς, αυτοί που υπερηφανεύονται για τις απαρχές του συνεταιρισμού τους είναι συνήθως αυτοί που αγωνίζονται σε έναν αγώνα δρόμου κοιτάζοντας συνέχεια προς τα πίσω. Δεν είναι λοιπόν παράξενο που άλλοι ανταγωνιστές τους προλαμβάνουν στον αγώνα ανάπτυξης των επιχειρήσεών τους. Επειδή οι συνεταιρισμοί συχνά ιδρύονταν ως ανταπόκριση σε ιδιαίτερα σκληρές συνθήκες και θεωρούνταν ως το μέσο που θα απήλλασσε τους ανθρώπους από την ένδεια, συχνά θεωρούνταν ως οργανισμοί αποκλειστικά και μόνο της «εργατικής τάξης». Ίσως σε ορισμένες λίγες περιπτώσεις να είναι ακόμα αυτή η λειτουργία τους, αλλά στο δυτικό κόσμο έχουν αποκτήσει πια πολύ πιο πλατύ ρόλο και σημασία. Η συνεταιριστική μορφή επιχείρησης μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα, μόνο όταν τα μέλη της απαλλαγούν από τους περιορισμούς που οι ίδιοι επιβάλλουν στο μυαλό τους. Το παρελθόν ενός παλαιού συνεταιρισμού μπορεί να είναι το εφελθτήριο απ' όπου τα μέλη θα εκτιμήσουν ρεαλιστικά τη θέση του στο σήμερα. Πριν όμως πρέπει να συνειδητοποιήσουν την αληθινή συνεισφορά που ο συνεταιρισμός τους μπορεί να έχει στη σημερινή κοινωνία και σε μια μακρόπνοη πρόοδο.

Αυτοί που ως τώρα δεν ασχολήθηκαν άμεσα με συνεταιριστικές μορφές επιχείρησης πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να ξεκαθαρίσουν από το νου τους τις πολλές παρερμηνείες, που μάλλον αφθονούν, και κατόπιν να επανεκτιμήσουν την αξία του συνεταιριστικού επιχειρηματικού μοντέλου υπό το φως της σημασίας του για τα προβλήματα και τις ευκαιρίες του σήμερα και του αύριο.

Τίποτα δεν υπήρξε πιο ζημιογόνο για την εξάπλωση της συνεταιριστικής επιχείρησης από τη έννοια που έδωσαν οι μαρξιστές στη λέξη «συνεταιρισμός» για να περιγράψουν πολλές κρατικές επιχειρήσεις που ποτέ δεν ήταν «πραγματικοί» συνεταιρισμοί. Οι προσπάθειες μερικών κυβερνήσεων να πειθαναγκάσουν τη συνεταιριστική ανάπτυξη ιδρύοντας οργανώσεις που δεν είχαν πραγματικά μέλη, αλλά μόνο μέλη στρατευμένα από την κυβέρνηση, υπήρξαν εξίσου επιβλαβείς. Το αποτέλεσμα είναι ότι τώρα είναι η κατάλληλη στιγμή και για τους ενθουσιώδεις υποστηρικτές των συνεταιρισμών και για τους σκεπτικιστές να αποκτήσουν μια νέα οπτική για τους συνεταιρισμούς. Αυτή η «νέα οπτική» πρέπει να περιλαμβάνει την αποδοχή ότι η παλαιά προσέγγιση για τους συνεταιρισμούς απλώς δεν αρκεί, αν βέβαια θέλουμε να παίξουν ουσιαστικό ρόλο στο μέλλον.

Το να αποδεχθούμε την ανάγκη για αλλαγή δεν συνεπάγεται ότι οτιδήποτε έχουν πράξει οι πρωτοπόροι συνεταιριστές στο παρελθόν ήταν «λάθος». Δεν χρειάζεται να γίνουμε αρνητές της συνεταιριστικής ιστορίας, αλλά απλά να αποδεχθούμε ότι οι συνθήκες έχουν αλλάξει στον κόσμο και οι συνεταιρισμοί πρέπει ν' ανταποκριθούν. Ό, τι ήταν σωστό πριν δεν είναι απαραίτητα σωστό σήμερα. Πάρα πολλοί συνεταιριστές τρομάζουν να λάβουν υπόψη κάτι που δεν έχει ήδη συμβεί. Προτιμούν την ασφάλεια της γνώσης ότι κάποιος άλλος κυρίευσε την κορυφή του βουνού πριν απ' αυτούς. Δυστυχώς, μια τέτοια τακτική να «ακολουθούμε την πεπατημένη οδό» δεν θα είναι αρκετή ώστε οι συνεταιρισμοί να έχουν κάποιο μέλλον. Χρειαζόμαστε τώρα θαρραλέα και ριψοκίνδυνη ηγεσία - στην πραγματικότητα τέτοια ηγεσία όπως αυτή των Σκαπανέων του Rochdale πριν από ενάμιση αιώνα. Δεν είναι δυνατόν να νομίζουμε ότι η γη δεν κινείται και ότι μπορούμε να ανατρέχουμε στο παρελθόν για να βρούμε τις απαντήσεις στα προβλήματα των καιρών μας. Σίγουρα ο μόνος δρόμος είναι να κοιτάζουμε εμπρός και να ετοιμαστούμε να αλλάξουμε τις οργανώσεις μας για να προλάβουμε το μέλλον πριν μας προλάβει αυτό.

Η εξέλιξη στις οργανώσεις

Αν δεχόμαστε τη θεωρία της εξέλιξης, τότε δεχόμαστε ότι αυτή εφαρμόζεται και στις οργανώσεις όπως και σε κάθε έμβιο ον. Ο επανεφευρεμένος συνεταιρισμός μπορεί κάλλιστα να γίνει η κυρίαρχη οργάνωση της επομένης χιλιετίας - εάν τα μέλη του είναι έτοιμα να δεχθούν την πρόκληση. Το πρώτο εξελικτικό στάδιο του συνεργατισμού είναι, στην πραγματικότητα, η συνεργασία μέσα στην ομάδα των συνεταίρων, κάτι που με τη σειρά του συχνά καταλήγει σε ανταγωνιστικές σχέσεις. Για παράδειγμα, τα μέλη ενός συνεταιρισμού συχνά εμπλέκονται ως καταναλωτές που παλεύουν να αποκτήσουν αγαθά σε συμφέρουσες τιμές ή ως πρωτογενείς παραγωγοί που προσπαθούν ν' αποκτήσουν πρόσβαση στην αγορά. Πράγματι, πολλές από τις αρχικές δραστηριότητες σχετίζονται με την προσπάθεια της ομάδας ενδιαφερομένων να εξασφαλίσουν δίκαιη μεταχείριση. Το επόμενο εξελικτικό στάδιο του συνεργατισμού πρέπει να σημαίνει μια συνεργασία, όχι μόνο μέσα στην πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων αλλά και μεταξύ των διαφόρων άλλων ομάδων ενδιαφερομένων. Η κίνηση προς τις συνεργασίες με άλλους

ενδιαφερομένους είναι ήδη εμφανής σε πολλές καταστάσεις και το μέλλον σίγουρα βρίσκεται στην ανάπτυξη πραγματικής συνεργασίας που βασίζεται στο αμοιβαίο συμφέρον. Αυτό θα γίνει όχι εξαιτίας κάποιου «ονειροπόλου» ιδεαλισμού, αλλά διότι είναι απόλυτα λογικό να επιδιώκεις ένα σύνολο κοινών στόχων που θα μπορούν να αποφέρουν ένα δίκαιο μερίδιο αγαθών σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Είναι ανάγκη να επαναπροσεγγίσουμε το συνεταιρισμό ως επιχειρηματική μορφή και σε σχέση με τις δυνατότητές του να αντιμετωπίσει τις σημερινές συνθήκες. Οι συνεταιρισμοί πρέπει μεν να αποκτήσουν την ευελιξία που θα τους επιτρέψει να ανταποκριθούν στις ανάγκες του αύριο, αλλά η κατεύθυνση προς μεγαλύτερη «συνεργασία» δεν είναι αρκετή.

Η έννοια του συνεργατισμού είναι, θεωρητικά, πολύ ελκυστική θεωρία· μοιάζει να προσφέρει αξιόπιστες λύσεις σε τόσα πολλά προβλήματα. Όμως, η πρακτική μορφή του συνεργατισμού, όταν ξεφεύγει από τα μικροοικονομικά όρια, δεν είναι πάντα εύκολο να τεθεί σε εφαρμογή. Ο σκοπός αυτού του βιβλίου είναι να δώσει πρακτικές κατευθύνσεις στους αυτούς που ασχολούνται με τις συνεταιριστικές επιχειρήσεις, που πρέπει να υπάρχουν και να λειτουργούν στον «πραγματικό κόσμο», για να τους βοηθήσει να επανεφεύρουν τους συνεταιρισμούς, έτσι ώστε να μπορέσουν να αποκτήσουν πολύ μεγαλύτερη δυναμική για οικονομική ανάπτυξη και ανθρώπινη πρόοδο.

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Πρέπει να έχουμε στη διάθεσή μας ένα μοντέλο επιχειρηματικής δραστηριότητας, που πηγάζει από τις ανάγκες των ανθρώπων, οι οποίοι προτιμούν να κερδίζουν από τα οφέλη των υπηρεσιών που παρέχει αυτή η επιχείρηση παρά από τις επενδύσεις σ' αυτή. Χρειαζόμαστε επιχειρήσεις «ανθρωποκεντρικές», διότι, αν θέλουμε να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες των ανθρώπων του 21ου αιώνα, πρέπει να διαθέτουμε την εναλλακτική λύση των αυτοπαρεχομένων υπηρεσιών και να μην εξαρτώμεθα από επενδυτές, οι οποίοι ίσως παρέχουν αλλά ίσως και να μην παρέχουν τις απαραίτητες υπηρεσίες.

ΣΥΝΟΨΗ

- Οι συνεταιρισμοί ναι μεν έπαιξαν σημαντικό ρόλο στις δυτικές οικονομίες, αλλά γενικά ξεπεράστηκαν από τις εταιρείες κεφαλαίου.
- Μολονότι οι συνεταιρισμοί αναπτύσσονται γρήγορα σε μερικά μέρη του πλανήτη μας, π.χ. στη Νότιο Ασία, γενικά είναι σε παρακμή, παρά το γεγονός ότι η «συνεταιριστική» ιδεολογία συμπίπτει με αρκετές ανθρώπινες ιδέες για το πώς θα οργανωθεί καλύτερα μια επιχείρηση, ώστε να ωφελεί πιο αποτελεσματικά περισσότερους ανθρώπους.
- Οι περισσότεροι συνεταιρισμοί ήταν μικροί όταν πρωτοιδρύθηκαν. Όμως ο τρόπος λειτουργίας τους δεν εξυπηρετούσε, όταν εξελίχθηκαν σε μεγάλες οργανώσεις. Το μέγεθος είναι σπουδαιότατος παράγοντας ό,τι κι αν οργανώνει κανείς. Οι συνεταιρισμοί πρέπει να ξανασχεδιάζονται, όταν μεγαλώνουν σε μέγεθος.

- Η συνεταιριστική μορφή επιχείρησης δεν έχει γενικά προσαρμοσθεί ή αλλάξει, ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες της σύγχρονης εποχής. Χρειαζόμαστε τώρα για τους συνεταιρισμούς μια νέα οπτική γωνία που επικεντρώνεται στο λόγο ύπαρξής τους - δηλαδή, να παρέχουν οφέλη στα μέλη τους, τα οποία ανήκουν στην πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων της επιχείρησης.
- Επειδή η λέξη «συνεταιρισμός» συχνά χρησιμοποιήθηκε στις πρώην κομμουνιστικές χώρες για να περιγράψει οργανώσεις που ήταν στην πραγματικότητα κρατικά ενεργούμενα, η έννοια «συνεταιρισμός» έχει υποβαθμιστεί στο μυαλό μεγάλου ποσοστού της κοινής γνώμης.
- Οι συνεταιρισμοί είναι δυνατόν να οριστούν χωρίς να αναφερθούμε στις αποκαλούμενες «συνεταιριστικές αρχές», οι οποίες δεν είναι στην πραγματικότητα τίποτα παραπάνω από μια δέσμη κανόνων που διατυπώθηκαν για να επικουρήσουν στην πρακτική λειτουργία των συνεταιρισμών.
- Οι συνεταιρισμοί είναι προϊόν της οικονομίας της αγοράς και βασίζονται στην ύπαρξη της αγοράς για να λειτουργήσουν σωστά.
- Ένας συνεταιρισμός είναι ουσιαστικά μια επιχείρηση προορισμένη να εξυπηρετεί ομάδες (ενδιαφερομένους) διαφορετικές από τους επενδυτές κεφαλαίου.
- Οι συνεταιρισμοί ορίζονται καλύτερα από το σκοπό και τους στόχους τους, καθώς και από τις πρωτεύουσες ομάδες ενδιαφερομένων τους, οι οποίες είναι όλες διαφορετικές από εκείνες των παραδοσιακών εταιρειών κεφαλαίου.
- Οι κάθε είδους συνεταιρισμοί έχουν ως πρωτεύουσες ομάδες ενδιαφερομένων τους διαφορετικές ομάδες. Σ' αυτή την ομάδα, τα μέλη του, ο συνεταιρισμός θα προσπαθήσει να παρέχει οφέλη.
- Σε καμία επιτυχημένη επιχείρηση δεν παραμελούνται τα συμφέροντα των άλλων ομάδων ενδιαφερομένων. Στην ουσία, η πραγματική επιτυχία έρχεται μόνο όταν υπάρχουν κοινά συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων που αναμειγνύονται στην επιχείρηση.
- Μεγάλη έμφαση στην ιστορία και όχι αρκετή προσήλωση στην μελλοντική πρόοδο συχνά εμποδίζουν τους συνεταιρισμούς να αναπτυχθούν ώστε να εκμεταλλευτούν πλήρως τις δυνατότητές τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΑΝΕΦΕΥΡΙΣΚΟΝΤΑΣ - ΤΙ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ

Τι πρέπει να επανεφεύρουμε;

Μερικοί θα ισχυρισθούν ότι δεν χρειάζεται να επανεφεύρουμε τους συνεταιρισμούς, διότι οι εταιρείες κεφαλαίου, ιδίως οι μεγάλες και επιτυχημένες, βρίσκονται σε διαδικασία μετασχηματισμού και, θα μπορούσαμε να πούμε ότι, προσεγγίζουν περισσότερο το συνεταιριστικό μοντέλο. Το επιχείρημα είναι ότι αυτές οι εταιρείες λαμβάνουν

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Μια «εταιρεία» είναι μια «ένωση κεφαλαίου» ενώ ο συνεταιρισμός είναι «ένωση ανθρώπων».

τώρα υπόψη πολύ περισσότερο τις ανάγκες των πελατών τους, συμπεριφέρονται πιο δίκαια στους εργαζομένους τους, έχουν πιο υπεύθυνη στάση όσον αφορά στις κοινωνίες που δραστηριοποιούνται και έχουν αρχίσει να αποδέχονται τις ευθύνες τους απέναντι στις επερχόμενες γενεές υιοθετώντας πρακτικές, που είναι πιο φιλικές περιβαλλοντικά και περισσότερο αειφόρες. Τέτοιου είδους αλλαγές στη στάση των εταιρειών κεφαλαίου είναι ευπρόσδεκτες και πρέπει να ενθαρρύνονται. Κανείς όμως δεν μπορεί να αγνοεί το γεγονός ότι πρωταρχικός προορισμός της εταιρείας κεφαλαίου είναι να παράγει οφέλη για τους επενδυτές της. Ανεξάρτητα από το πόσο καλές είναι οι εταιρείες κεφαλαίου, ο κόσμος χρειάζεται επίσης επιχειρήσεις που προορίζονται ειδικά να λειτουργούν για τα βασικά συμφέροντα ομάδων διαφορετικών από τους επενδυτές.

Η συνεταιριστική μορφή επιχείρησης θα έπρεπε να παίζει σπουδαίο ρόλο στην ανάπτυξη όλων των εθνικών οικονομιών. Η επιτυχία κάθε οικονομίας της αγοράς εξαρτάται από την ύπαρξη πραγματικού ανταγωνισμού - όχι μόνο μεταξύ εταιρειών κεφαλαίου αλλά μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων των συνεταιρισμών, που ελέγχονται από διαφορετικές πρωτεύουσες ομάδες ενδιαφερομένων.

Στις περισσότερες χώρες το κοινό γενικά, όσοι χαράσσουν πολιτική και, φυσικά, όσοι ασχολούνται άμεσα με τους συνεταιρισμούς πρέπει να βελτιώσουν τη γνώση τους όσον αφορά στη φύση και το σκοπό των συνεταιρισμών, εάν θέλουμε η επιχειρηματική αυτή μορφή να εκμεταλλευτεί πλήρως τις δυνατότητές της. Πρέπει να δεχθούμε ως γεγονός ότι, ανεξάρτητα από το πόσο ισχυρά είναι τα επιχειρήματα υπέρ του «συνεταιριστικού» τρόπου επιχείρησης, οι περισσότεροι άνθρωποι εν-

διαφέρονται ελάχιστα για την οργανωτική μορφή των επιχειρήσεων με τις οποίες συναλλάσσονται - στην πραγματικότητα ενδιαφέρονται πολύ περισσότερο για τον τρόπο που λειτουργούν παρά για το τι υπόσχονται. Γι' αυτό αν θέλουμε οι συνεταιρισμοί να έχουν δεσπόζοντα ρόλο στο μέλλον πρέπει πρώτα να κατανοήσουμε πλήρως τι θα τους κάνει επιτυχείς και κατόπιν να επιφέρουμε τις απαραίτητες αλλαγές.

Η επιτυχημένη επιχείρηση του εικοστού πρώτου αιώνα

Εκείνοι που έχουν κάποιο ενδιαφέρον για την πρόοδο της συνεταιριστικής μορφής επιχείρησης, πρέπει να απαντήσουν σε μερικές ερωτήσεις πρωταρχικής σημασίας και κυρίως «Τι είδους επιχειρήσεις αναμένουμε να επιζήσουν και να προοδεύσουν στην επομένη χιλιετία;» και «Πώς ανταποκρίνονται οι συνεταιρισμοί σε τέτοια κριτήρια μελλοντικής επιτυχίας;» Πιστεύω ότι υπάρχει ένας αξιόλογος βαθμός σύμπτωσης απόψεων μεταξύ εκείνων που επιθυμούν να προβλέψουν το μέλλον των οικονομικών οργανώσεων, ότι, δηλαδή, οι επιχειρήσεις που έχουν μέλλον στον εικοστό πρώτο αιώνα θα είναι:

- **Προσηλωμένες** και καθαρά στραμμένες προς την επίτευξη του σκοπού τους.
- **Επικερδείς** - αυτό μπορεί να είναι σαφές και ταυτόχρονα αντιφατικό σε πολλούς συνεταιρισμούς. Αν πάντως η εναλλακτική λύση για τους συνεταιρισμούς είναι οι ζημιές, τότε σαφέστατα πρέπει να είναι κερδοφόροι για να επιβιώσουν.
- **Με πρόσβαση στους πόρους** - κυρίως σε δημιουργικούς ανθρώπους και κεφάλαιο που θα χρηματοδοτήσει τη μελλοντική μεγέθυνση και ανάπτυξή τους.
- **Προσανατολισμένες στους πελάτες/αγορά** - σε στενή επαφή και ανταποκρινόμενες στους πελάτες που αποτελούν την «αγορά» για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγουν.

ΠΩΣ ΘΑ ΠΕΡΙΕΓΡΑΦΕΣ ΤΟ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟ ΣΟΥ;

ΑΝ ΕΙΝΑΙ

Παραπαίων
Ελλειμματικός σε ηγεσία
Αναποφάσιτος
Ασαφής ως προς το ποιον εξυπηρετεί
Ζημιογόνος
Με ασαφή οφέλη
Δαπανηρός και υπερβολικός
Ρυπαντής και αδιάφορος για ρύπανση
Αυταρχικός και εξουσιαστικός
Ελλειμματικός σε κεφάλαιο
Γραφειοκρατικός

ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΤΟΝ ΑΛΛΑΞΟΥΜΕ ΩΣΤΕ ΝΑ ΓΙΝΕΙ

Προσηλωμένος στο στόχο του
Με καλή ηγεσία
Με καθαρές κατευθύνσεις
Με ξεκάθαρη πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων
Κερδοφόρος
Παρέχων σαφή οφέλη στα μέλη του
Προκομμένος χρήστης παραγωγικών μέσων
Περιβαλλοντικά φιλικός
Παρέχων δικαιώματα στα μέλη του
Σε θέση να χρηματοδοτήσει την ανάπτυξη
Ευέλικτος

Αργός και δυσκίνητος	Ευκίνητος
Αντιδραστικός και ουραγός	Καινοτόμος και ηγετικός
Ανιαρός και παρωχημένος	Δημιουργικός
Μυστικοπαθής	Διαφανής
Αντιδραστικός και εχθρικός	Με κοινότητα σκοπών
Αμφιλεγόμενος	Με ήθος
Με συμπεριφορά εταιρείας	Αληθινός συνεταιρισμός

• **Ευέλικτες** και με αισθητήριο για τις αλλαγές που σίγουρα θα λάβουν χώρα με ταχείς ρυθμούς.

• **Καινοτόμες** - ικανές να ηγηθούν στο συγκεκριμένο τομέα που δραστηριοποιούνται και σε θέση ν' ασπαστούν τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις, οι οποίες είναι όλο και περισσότερο η βάση της επιτυχίας της σημερινής μοντέρνας επιχείρησης.

• **Ικανές να βρουν κοινό σκοπό** για όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων που αφορούν την επιχείρηση.

Αν είμαστε έτοιμοι να δεχτούμε όλα τα παραπάνω ως τα στοιχεία της επιτυχημένης επιχείρησης, τότε πρέπει σίγουρα να συγκρίνουμε τις δικές μας επιχειρήσεις με αυτό τον κατάλογο και έπειτα να διακρίνουμε τι αλλαγές χρειάζονται στις ενέργειές μας, ώστε να μπορέσουμε να δράσουμε πρακτικά.

Γεφυρώνοντας το χάσμα

Αν θέλουμε οι συνεταιρισμοί να επιζήσουν και να προοδεύσουν πρέπει να γεφυρώσουμε το χάσμα μεταξύ αυτού που είναι τώρα και αυτού που πρέπει να γίνουν αύριο. Όταν γίνεται μια περισσότερο λεπτομερής εξέταση της ικανότητας των συνεταιρισμών να ανταποκριθούν στα συγκεκριμένα κριτήρια που είναι η βάση κάθε επιτυχημένης επιχείρησης του μέλλοντος, μπορούμε να εντοπίσουμε τα παρακάτω εμπόδια στην αλλαγή και προσκόμματα στην προσπάθεια των συνεταιρισμών ν' αποδώσουν τα μέγιστα.

• Έλλειψη επικέντρωσης δραστηριοτήτων

Συχνότατα οι συνεταιρισμοί στερούνται συγκεκριμένου και ξεκάθਾਰου σκοπού, επιδιώκουν αβέβαια επιτεύγματα και εξωθούνται σε διαφορετικές κατευθύνσεις από μέλη της οργάνωσης, που προτιμούν ο συνεταιρισμός να ικανοποιήσει τις προσωπικές τους προτεραιότητες παρά τις πραγματικές ανάγκες των μελών. Στα Κεφάλαια 3 και 4 θα ασχοληθούμε με τα ζητήματα αυτά.

• Ανάγκη κερδοφορίας

Επειδή το ουσιαστικό ζητούμενο είναι η επιβίωση, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η ανάγκη για κερδοφορία έχει καθιερωθεί ως πρώτιστος στόχος στους περισσότερους μεγάλους συνεταιρισμούς. Στην πράξη, όταν η προϋπόθεση των επικερδών συναλλαγών γίνει αποδεκτή ως μέσο για ένα σκοπό και όχι ως ο σκοπός

αυτός καθ'αυτός, η διοίκηση των συνεταιρισμών μπορεί να προσηλωθεί στο βασικό καθήκον της παροχής οφελών στα μέλη. Στο Κεφάλαιο 5 θα επιδιώξουμε να δώσουμε μερικές απαντήσεις στο δίλημμα.

Τι εννοούμε λέγοντας: «Κέρδος»

Τίποτα περισσότερο ή λιγότερο από τη διαφορά μεταξύ εισπράξεων και δαπανών. Η εναλλακτική λύση στο κέρδος είναι η ζημία, άρα πρέπει να είμαστε κερδοφόροι. Μερικοί στους συνεταιρισμούς προτιμούν να ονομάζουν πλεόνασμα τη διαφορά αυτή, όμως η λέξη κέρδος είναι πιο κατανοητή.

• **Δυνατότητα πρόσβασης στους πόρους**

Το έμφυχο υλικό είναι το κλειδί της επιτυχίας σε όλες τις επιχειρήσεις. Οι συνεταιρισμοί όχι μόνο χρειάζονται τους σωστούς ανθρώπους αλλά πρέπει να τους παράσχουν και το πλαίσιο, όπου θα μπορέσουν να δράσουν δημιουργικά. Τα σημαντικά ζητήματα αυτού του θέματος συζητώνται στα Κεφάλαια 7, 8 και 9. Στο Κεφάλαιο 10 ασχολούμαστε με το πρόβλημα της εξασφάλισης επαρκούς κεφαλαίου για τους συνεταιρισμούς χωρίς να απεμπολήσουμε το ουσιώδες στοιχείο του ελέγχου από τα μέλη.

• **Έλλειψη ευελιξίας**

Μόνο εκείνες οι οργανώσεις που έχουν την ικανότητα να προβλέπουν ή να αντιδρούν στις αλλαγές μπορούν να προσβλέπουν στην επιβίωση. Είναι πια αποδεκτό ότι οι οργανώσεις που έχουν αργές διαδικασίες λήψης αποφάσεων (συχνά ένα χαρακτηριστικό των δημοκρατικών δομών) ή βαρύνονται με τεράστιες επενδύσεις κεφαλαίου απλώς δεν είναι αρκετά ευκίνητες στην πρόβλεψη και αντίδραση σε καταστάσεις που μεταβάλλονται γρήγορα. Οι συνεταιρισμοί πρέπει ν' επανεφευρεθούν με τρόπο που θα τους δώσει αυτή την κρίσιμη ευελιξία χωρίς ν' απεμπολούν τα ουσιώδη στοιχεία τους. Στα Κεφάλαια 6 έως 11 θα εξετάσουμε μερικές από τις απαραίτητες μεθόδους ώστε να επιτευχθεί η ευελιξία στις συνεταιριστικές επιχειρήσεις.

• **Ανάγκη κερδοφορίας**

Τις περισσότερες φορές οι συνεταιρισμοί συνηθίζουν απλώς ν' ακολουθούν το δρόμο που χαράζουν άλλου είδους οργανώσεις αντιγράφοντας την επιτυχία των άλλων αντί να πρωτοπορούν με καινοτόμες ιδέες. Από την άλλη, οι συνεταιρισμοί μπορούν να γίνουν οι γεννήτορες ανανεωτικών ιδεών, αρκεί να καταφέρουν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν στους κόλπους τους δημιουργικούς ανθρώπους και να οδηγούνται από τη θέληση ν' ανακαλύψουν νέους τρόπους παροχής οφελών στα μέλη τους και όχι απλώς να διαιωνίσουν την ύπαρξή τους για τα συμφέροντα κάποιας γραφειοκρατικής διοίκησης. Στο Κεφάλαιο 6 αναφέρονται διάφορες ιδέες για ν' απομακρύνουμε τα εμπόδια στη δημιουργικότητα.

• **Απουσία κοινού σκοπού αποδεκτού από όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων**

Οι συνεταιρισμοί συχνά έχουν δημιουργηθεί λόγω μιας κατάστασης αντίθεσης

συμφερόντων μεταξύ των ομάδων ενδιαφερομένων που εμπλέκονται ή επηρεάζονται από μια δραστηριότητα. Για παράδειγμα, πολλοί αγροτικοί συνεταιρισμοί εμπορίας ιδρύθηκαν, διότι οι υπάρχοντες πελάτες δεν προσέφεραν συμφέροντες ή λογικές τιμές. Επίσης, οι καταναλωτικοί συνεταιρισμοί δημιουργούνταν συνήθως, επειδή τα μέλη τους δεν κατάφερναν να έχουν μια ασφαλή και αξιόπιστη πηγή αγαθών από τους υπάρχοντες προμηθευτές. Οι απαρχές πολλών συνεταιρισμών βασίζονται στη συνεργασία μέσα στην πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων και ταυτόχρονα στη μάχη με άλλες ομάδες.

Η προοδευτική επιχείρηση, όμως, δίνει έμφαση στη σύμπραξη με τις άλλες ομάδες ενδιαφερομένων, ιδιαίτερα προχωρώντας σε αρμονική σύνδεση με τους προμηθευτές, τους χρηματοδότες και το εργατικό δυναμικό της. Εάν οι συνεταιρισμοί συνεχίσουν να επικεντρώνονται στις αντιθέσεις και να μην υιοθετούν μια πολύ πιο ευρεία συνεργατική αντιληψή, που να μπορεί ν' αγκαλιάζει όλες τις άλλες ομάδες ενδιαφερομένων και, στην ουσία, να βρίσκει ένα κοινό σκοπό μ' αυτές, τότε δεν θα είναι σε θέση ν' ανταγωνιστούν με εκείνους που θα αξιοποιούν μια τέτοια θέση δυναμικής συνεργασίας. Στο Κεφάλαιο 4 το θέμα αυτό αναπτύσσεται περισσότερο, ενώ αναφορές σ' αυτό γίνονται και σε άλλα κεφάλαια.

Οι πραγματικοί συνεταιρισμοί είναι γενικά επιτυχείς

Θα μπορούσαμε αιτιολογημένα να υποστηρίξουμε ότι εκείνες οι οργανώσεις που λειτουργούν σωστά ως συνεταιρισμοί (ή όπως μερικοί θα έλεγαν αληθινοί συνεταιρισμοί) δεν χρειάζεται να «επανεφευρευθούν», διότι είναι ήδη επιτυχημένοι, αφού υπάρχουν για να εξυπηρετούν τα μέλη τους και να τους παρέχουν συγκεκριμένα οφέλη. Τα περισσότερα προβλήματα ανακύπτουν όταν αλλάζουν οι περιστάσεις και οι άνθρωποι. Οι αποτυχημένοι συνεταιρισμοί ξεφεύγουν μερικές φορές από τον αρχικό σκοπό και τους στόχους τους ή, όπως συνήθως συμβαίνει, «αλώνονται» από μια άλλη ομάδα ενδιαφερομένων ή από κάποια φατρία της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων.

Για να παραμείνει ο συνεταιρισμός επιτυχημένος και προσηλωμένος στην επίδιωξη του συμφέροντος των μελών του απαιτείται συνεχής εγρήγορση και, πάνω απ' όλα, ισχυρή και αφοσιωμένη ηγεσία.

Τι κάνει ένα συνεταιρισμό επιτυχημένο;

Μέχρι στιγμής έχουμε εξετάσει τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων επιχειρήσεων όλων των ειδών, των συνεταιρισμών συμπεριλαμβανομένων. Βέβαια πολλά από τα κριτήρια είναι κάπως διαφορετικά από εκείνα που φέρνουν την επιτυχία σε κάθε εποχή. Επίσης παρατηρήθηκε ότι οι αληθινοί συνεταιρισμοί θα είναι στις περισσότερες περιπτώσεις επιτυχημένοι. Εκείνες δε οι οργανώσεις που είναι αληθινοί συνεταιρισμοί θα παραμείνουν επιτυχημένες όσο ακολουθούν τις προσταγές της υγιούς συνεταιριστικής πρακτικής. Χρειάζεται τώρα να διευκρινίσουμε ποια κριτήρια πρέπει να πληρούν οι συνεταιρισμοί, ώστε να θεωρούνται αληθινοί. Τα κριτήρια που εγώ πιστεύω ότι ισχύουν εκτίθενται πιο κάτω. Αυτά τα σημεία με τη σειρά

τους μπορούν επίσης να συσχετισθούν άμεσα με τις προϋποθέσεις για την επιτυχία των επιχειρήσεων στον εικοστό πρώτο αιώνα που περιγράφησαν με λεπτομέρειες παραπάνω.

Στο σημείο αυτό πολλοί συνεταιριστές θα εξέθεταν τις συνεταιριστικές τους αρχές. Εγώ όμως θα ισχυρίζομαι ότι οι αρχές, όπως είναι σήμερα διατυπωμένες, παρέχουν ανεπαρκή καθοδήγηση και πέφτουν εύκολα θύματα παρανόησης.

Πράγματι, ο επανεφευρεμένος συνεταιρισμός θα είναι στην πράξη αληθινός συνεταιρισμός, μολονότι θα ήταν υπεραπλουστευτικό να υποστηρίξουμε ότι οι συνεταιρισμοί που δεν κάνουν άλλο από το να τηρούν τα οργανωτικά κριτήρια ενός υγιούς συνεταιρισμού θα γίνουν αυτόματα επιτυχημένοι.

Πρέπει να καταδειχθεί ότι, ακόμα κι αν επιτύχουμε το σωστό σχεδιασμό του συνεταιρισμού, πρέπει επίσης να συνειδητοποιήσουμε ότι η συνεταιριστική ιδέα από μόνη της (παλαιά ή επανεφευρεμένη) δεν μπορεί να εξασφαλίσει την επιτυχία, αν ο συνεταιρισμός δεν έχει τις βασικές ικανότητες της επιβίωσης και της προόδου. Αυτές περιλαμβάνουν την κατάλληλη:

- τεχνική ικανότητα
- διευθυντική ικανότητα και
- οικονομική ικανότητα.

Τι αποτελεί έναν «αληθινό» συνεταιρισμό;

Ένας αληθινός συνεταιρισμός προσδιορίζεται από τ' ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Αναμφισβήτητα υπάρχει για την εξυπηρέτηση των μελών του.
2. Η ιδιότητα του μέλους περιορίζεται σ' εκείνους που έχουν την ιδιότητα ν' ανήκουν στην πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων. Η συμμετοχή δεν περιορίζεται για άλλους λόγους, όπως πολιτικές πεποιθήσεις, θρησκεία, φυλή, κ.ο.κ.
3. Τα μέλη που δεν χρησιμοποιούν πια τις υπηρεσίες του συνεταιρισμού παύουν να είναι μέλη του.
4. Όσοι ανήκουν στην πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων και κάνουν τακτική χρήση των υπηρεσιών του συνεταιρισμού έχουν το δικαίωμα να γίνουν μέλη και ενθαρρύνονται ενεργά γι' αυτό.
5. Η συμμετοχή δεν είναι ποτέ υποχρεωτική. Ομοίως, ένας συνεταιρισμός ποτέ δεν μπορεί να υποχρεωθεί να εξυπηρετεί μη-μέλη.
6. Τα μέλη ασκούν τον τελικό έλεγχο είτε άμεσα είτε μέσω εκλεγμένων αντιπροσώπων - αυτό σημαίνει την αρμοδιότητα τουλάχιστον να διορίζει/απολύει τη διοίκηση και τους ελεγκτές, να θέτει τους γενικούς στόχους, να έχει τη δυνατότητα ν' αλλάζει τους κανόνες και να έχει γνώμη για τη διανομή των κερδών.
7. Τα οφέλη (όχι μόνο τα κέρδη) διανέμονται μεταξύ όλων των μελών γενικά ανάλογα με τον όγκο των συναλλαγών.
8. Τα μέλη μοιράζονται τους οικονομικούς κινδύνους όπως και τα οφέλη του συνεταιρισμού. Αυτό σημαίνει ότι τα μέλη θα παρέχουν κατά κανόνα το μεγάλυ-

τερο μέρος του επιχειρηματικού κεφαλαίου κίνησης (των μερίδων) που απαιτείται και, σε γενικές γραμμές, ανάλογα με τη χρήση που κάνουν των υπηρεσιών του συνεταιρισμού.

9. Εκείνοι που διαθέτουν τις αποταμιεύσεις τους στο συνεταιρισμό για να χρηματοδοτήσει τις δραστηριότητές του, των μελών συμπεριλαμβανομένων, διακαιούνται να λαμβάνουν το επιτόκιο της αγοράς για τη χρήση του κεφαλαίου τους, αλλά ούτε η διανομή κερδών ούτε η ψηφοδοτική δύναμη θα βασίζεται στο ύψος των κεφαλαίων που έχουν διαθέσει.
10. Η διεύθυνση του συνεταιρισμού εξασφαλίζει ότι υπάρχει ένα λειτουργικό σύστημα που διασφαλίζει ένα διάυλο επικοινωνίας μεταξύ διεύθυνσης και μελών, το οποίο εγγυάται ότι ο συνεταιρισμός συνεχίζει να εξυπηρετεί τις πραγματικές ανάγκες των μελών.

Η διοίκηση του συνεταιρισμού έχει το πρωταρχικό καθήκον να διαπιστώνει ότι ο συνεταιρισμός τους έχει τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν. Από την άλλη, η διεύθυνση έχει το καθήκον να παρέχει το ανθρώπινο δυναμικό, τις λειτουργικές πολιτικές και διαδικασίες, καθώς επίσης και τις πληροφορίες, την επικοινωνία και τα γνωστικά συστήματα που συμπληρώνουν την εικόνα κάθε επιτυχημένης επιχείρησης.

Πάνω από καθετί η διοίκηση πρέπει να βρει τον τρόπο να προκαλέσει την ενεργή συμμετοχή των μελών. Τα μέλη με τη σειρά τους χρειάζονται μια ηγεσία με όραμα, ικανή να καταρτίσει το πρόγραμμα όλης της επιχείρησης. Το σωστά σχεδιασμένο συνεταιριστικό πλαίσιο μπορεί, πάντως, να προσφέρει το καλύτερο κλίμα, όπου θα αναπτυχθούν οι αναγκαίες τεχνικές και διοικητικές ικανότητες.

Ένας συνεταιρισμός προσδιορίζεται από τους στόχους του

Οι στόχοι κάθε επιχείρησης, είτε συνεταιρισμού είτε εταιρείας, θα επικεντρωθούν σε μια συγκεκριμένη ομάδα ενδιαφερομένων, που θα είναι και η κύρια ομάδα. Π.χ., στην κεφαλαιουχική εταιρεία η επιχείρηση ασχολείται πρωτίστως με την παροχή οφελών στους ιδιοκτήτες με τη μορφή είτε κέρδους από την επένδυσή τους είτε/και αύξησης του κεφαλαίου. Ο συνεταιρισμός, που τοποθετεί μια από τις άλλες ομάδες ενδιαφερομένων στην κυρίαρχη θέση, θέτει ως πρωταρχικούς στόχους την παροχή οφελών στη σχετική πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων απ' όπου αντλεί τα μέλη του. Δηλαδή, π.χ., αν η κυρίαρχη ομάδα είναι αυτή των καταναλωτών ο συνεταιρισμός θα επικεντρωθεί στην παροχή υπηρεσιών στους καταναλωτές, ενώ στην περίπτωση των παραγωγών που πωλούν προϊόντα οι στόχοι θα εμφορούνται από την επίτευξη του βέλτιστου συνδυασμού μεταξύ πρόσβασης στις αγορές και απόδοσης από αυτές τις αγορές. Στην περίπτωση του συνεταιρισμού εργατών, δίνεται έμφαση στα αγαθά που το μέλος μπορεί ν' απολαύσει προσφέροντας την εργασία του/της μέσω της επιχείρησης.

Η οριοθέτηση καθαρών στόχων και η ανάπτυξη της κατάλληλης μορφής οργάνωσης για την επίτευξή τους είναι αναμφίβολα ζωτικές για την επιτυχία κάθε

συνεταιρισμού, πολύ περισσότερο απ' ότi στην κεφαλαιουχική εταιρεία. Το θέμα αυτό θα μας απασχολήσει λεπτομερέστερα στο επόμενο κεφάλαιο.

Οι συνεταιρισμοί δεν μπορούν να ξεφύγουν από την οικονομική πραγματικότητα

Οι συνεταιρισμοί έχουν διαφορετικές πρωτεύουσες ομάδες ενδιαφερομένων από τις εταιρείες και, κατά συνέπεια, οι συνεταιρισμοί θα έχουν διαφορετικούς στόχους στο βαθμό που οι κυρίαρχοι στόχοι πρέπει να προσδιοριστούν με βάση τα πλεονεκτήματα που πρέπει να παρασχεθούν στα μέλη. Οι διαφορές αυτές πάντως σε καμία περίπτωση δεν αποδεσμεύουν τους συνεταιρισμούς από την πραγματικότητα των οικονομικών αρχών που είναι κοινές για όλες τις επιχειρήσεις που δρουν σε μια αγορά. Οι συνεταιρισμοί χρειάζεται να χρησιμοποιούν όλα τα μέσα παραγωγής της επιχείρησης είτε γη είτε εργασία είτε κεφάλαιο.

Η διεύθυνση ενός συνεταιρισμού πρέπει ν' ανταγωνιστεί με άλλους εκτός συνεταιρισμού για τους πόρους που επιζητεί να χρησιμοποιεί. Αν δεν τους χρησιμοποιεί παραγωγικά δεν μπορεί να ελπίζει σε πρόσβαση σ' αυτούς διότι δεν θα δύναται να πληρώσει γι' αυτούς.

Στην πράξη αυτό σημαίνει ότi ο συνεταιρισμός πρέπει να οργανωθεί έτσι ώστε να μπορεί να πληρώνει για τη γη ή άλλο περιουσιακό στοιχείο που επιθυμεί να κάνει χρήση, για την εργασία που θέλει ν' απασχολήσει και για το επενδυτικό κεφάλαιο που προσπαθεί να προσελκύσει στην επιχείρηση. Εν συντομία, πρέπει να είναι τόσο ικανός και παραγωγικός όσο και οι ανταγωνιστές του. Ένας συνεταιρισμός πρέπει να είναι ικανός ν' ανταγωνίζεται αποτελεσματικά όχι μόνο στον επιχειρηματικό τομέα που δραστηριοποιείται αλλά και ν' ανταγωνίζεται με άλλες μορφές επιχειρήσεων για τους πόρους που θέλει να χρησιμοποιεί.

Όταν ιδρύεται ένας συνεταιρισμός τα μέλη του συχνά μειώνουν την πραγματική αξία της εργασίας τους προσφέροντας εθελοντική εργασία και πολλές φορές προσφέρουν και κεφάλαιο χωρίς τόκο ή με επιτόκιο μικρότερο του αγοραίου. Η χρήση τέτοιων «κάτω του κόστους» πόρων είναι ίσως ουσιώδης για να εισχωρήσει ο συνεταιρισμός στην αγορά. Ίσως είναι η τιμή που τα μέλη είναι προετοιμασμένα να πληρώσουν σε αντάλλαγμα μιας εναλλακτικής αμοιβής με τη μορφή άλλων απτών οφελών - όπως η δημιουργία καταστήματος σε κάποια τοποθεσία που σε διαφορετική περίπτωση θα ήταν ασύμφορη, η πρόσβαση σε αγορές που θα ήταν απροσπέλαστες ή η απόκτηση κατοικίας που δεν θα ήταν εφικτή. Πάντως τέτοιοι πόροι θα πάψουν να διατίθενται, όταν ο συνεταιρισμός σταθεροποιηθεί και είναι μάλλον απίθανο να προσφέρονται στους μεγάλους συνεταιρισμούς.

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Το κέρδος δεν είναι μεν ο σκοπός της συνεταιριστικής επιχείρησης είναι όμως απαραίτητο συνεπακόλουθο της λειτουργίας ενός συνεταιρισμού, ακριβώς όπως δεν μπορείς να κάψεις ξύλα χωρίς να δημιουργηθεί στάχτη. Κανονικά δεν ανάβουμε φωτιά για να κάνουμε στάχτη αλλά δεν μπορούμε να έχουμε φωτιά από ξύλα χωρίς στάχτη.

Συχνότατα, μια αναποτελεσματική διεύθυνση στους συνεταιρισμούς θα επιδιώξει τη μακροχρόνια χρήση φθηνών πόρων, ακόμα κι όταν η χρήση τους δεν δικαιολογείται ή δεν στηρίζεται στα πραγματικά συμφέροντα των μελών.

Μια θέση στην αγορά

Έχει ήδη τονιστεί ότι οι συνεταιρισμοί ουσιαστικά πρέπει να λειτουργούν στα πλαίσια της αγοράς. Μερικοί θεωρούν τους συνεταιρισμούς ως μια εναλλακτική λύση στη λειτουργία της αγοράς, με το επιχείρημα ότι η αγορά φέρει πολλά μειονεκτήματα στους φτωχούς και τους άλλους αδύναμους παράγοντες της αγοράς. Αυτό πάντως που σίγουρα εννοούν είναι ότι επιθυμούν να αποφύγουν τις επιπτώσεις μιας εμπορικής αποτυχίας διατηρώντας τα πλεονεκτήματα μιας ελεύθερης αγοράς που λειτουργεί συγκροτημένα.

Για ν' αναπτυχθούν οι νέοι συνεταιρισμοί πρέπει να είναι σε θέση να εισέλθουν στην αγορά. Επίσης, τα μέλη πρέπει να μπορούν να έλθουν στο συνεταιρισμό με τη δική τους ελεύθερη βούληση, απλούστατα διότι μπορούν κατόπιν ν' αποφασίσουν πώς θα ωφεληθούν με το να γίνουν μέλη. Οι στρατολογημένοι ποτέ δεν εμφορούνται από τ' αγαθά κίνητρα των εθελοντών. Φυσικά, πολλές φορές οι συνεταιρισμοί που επιδιώκουν την απόκτηση πρόσβασης σε κάποια συγκεκριμένη αγορά συναντούν σοβαρά εμπόδια στο δρόμο τους, διότι οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις ίσως προσπαθήσουν να εμποδίσουν την ομαλή λειτουργία της αγοράς. Όταν δεν υπάρχει πιθανότητα εισόδου στην αγορά, τότε οι ουσιαστικές διαθέσιμες επιλογές για τους συνεταιρισμούς που επηρεάζονται θα είναι συχνά πολύ λίγες. Στρατηγικό χαρακτηριστικό κάθε εθνικής πολιτικής ανταγωνισμού θα έπρεπε να είναι η εξασφάλιση ότι οι επιχειρήσεις που διοικούνται από διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων μπορούν να εισέρχονται ελεύθερα στην αγορά.

Άλλοι στρατηγικοί παράγοντες

Η πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων θα πρέπει αληθινά και πραγματικά να είναι ιδιοκτήτρια και να ελέγχει τη συνεταιριστική επιχείρηση. Η έννοια όμως της κυριότητας συχνά αλλοιώνεται από το ρόλο που παίζουν επενδυτές-μη μέλη και μέλη που είτε δεν συναλλάσσονται πια ή δεν συμμετέχουν με άλλο τρόπο στις οικονομικές δραστηριότητες ενός συνεταιρισμού είτε εμπλέκονται μόνο ως επενδυτές. Η πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων πρέπει στην πράξη να είναι μονίμως η άμεσα ενδιαφερόμενη στην επιχείρηση. Οι συνεταιρισμοί πρέπει σε τελευταία ανάλυση να ελέγχονται από τα μέλη τους.

Ένας συνεταιρισμός είναι ουσιαστικά μια οικονομική επιχείρηση, μολονότι μερικά από τα οφέλη που παρέχει στα μέλη του μπορεί να επηρεάζονται από κοινωνικές συνιστώσες. Μπορεί να υπάρχουν άμεσα και έμμεσα οφέλη προερχόμενα από τις οικονομικές δραστηριότητες ενός συνεταιρισμού. Φυσικά, όπως και σε όλες τις επιχειρήσεις, τα οφέλη δεν θα πηγαίνουν όλα στην πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων. Οφέλη θα παρέχονται σε όλους τους ενδιαφερομένους. Για παράδειγμα, ένας

καταναλωτικός συνεταιρισμός συχνά παρέχει ουσιαστικά οφέλη στην ευρύτερη κοινωνία - ενώ αυτό μπορεί να είναι ένα αποτέλεσμα των συνεταιριστικών δραστηριοτήτων δεν είναι ο σκοπός ενός τέτοιου συνεταιρισμού. Διαφορετικά θα γινόταν κοινοτικός συνεταιρισμός. Ο σκοπός του καταναλωτικού συνεταιρισμού είναι να παρέχει οφέλη στους καταναλωτές. Σε μερικές χώρες είναι δυνατόν να ιδρύσεις ένα φιλανθρωπικό ίδρυμα σύμφωνα με τη συνεταιριστική νομοθεσία. Αυτό όμως είναι εσφαλμένος χαρακτηρισμός και προϊόν σύγχυσης της νομοθετικής σκέψης, διότι ο συνεταιρισμός δεν είναι δυνατό να είναι φιλανθρωπία. Το φιλανθρωπικό ίδρυμα θέλει να προσφέρει σε άλλους. Οι συνεταιρισμοί συνδέονται με την αυτοβοήθεια και την αμοιβαία αρωγή.

Ο συνεταιρισμός παύει επίσης να θεωρείται συνεταιρισμός όταν ελέγχεται από το κράτος. Από τη στιγμή που η πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων αντικαθίσταται από την κυβέρνηση ή ένα πολιτικό κόμμα δεν υπάρχει πια συνεταιρισμός. Ένας συνεταιρισμός δεν μπορεί ποτέ να ελέγχεται από το κράτος και να παραμένει συνεταιρισμός.

Ένας συνεταιρισμός πρέπει, σε τελευταία ανάλυση, να ελέγχεται από τα μέλη του, ώστε να μπορούμε να βεβαιωθούμε ότι ενεργεί για την καλύτερη εξυπηρέτηση των συμφερόντων της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων του, δηλαδή των μελών του. Εδώ είναι απαραίτητο να δεχτούμε ότι σε διάφορες επιχειρήσεις (μερικές απ' αυτές χρησιμοποιούν το όνομα «συνεταιρισμός») οι εξουσίες της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων ασκούνται από μία ομάδα ατόμων που δρουν ως θεματοφύλακες. Αυτή η μορφή οργάνωσης ορίζεται καλύτερα ως «νεοσυνεταιρισμός» ή «ίδρυμα» αλλά σίγουρα αυτές οι οργανώσεις δεν είναι δυνατόν να οριστούν ως συνεταιρισμοί. Με αυτό δεν εννοούμε ότι μερικές φορές δεν είναι καλύτερα να ιδρύεις ένα ίδρυμα, ιδιαίτερα σε δύσκολες περιστάσεις, όταν τα απολύτως δημοκρατικά μοντέλα δεν θα μπορούσαν να αναπτυχθούν. Δυστυχώς τέτοιοι θεματοφύλακες, ακριβώς όπως στα παλαιά αποικιακά καθεστώτα, είναι σχεδόν πάντοτε πολύ διαστακτικοί στο να παραδώσουν τις εξουσίες τους σε εκπροσώπους της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων, οι οποίοι συνήθως θεωρούνται ότι δεν είναι ποτέ «αρκετά έτοιμοι» ν' αναλάβουν καθήκοντα. Αυτό είναι ένα ζήτημα που απασχολεί εκείνους που αναπτύσσουν νέους συνεταιρισμούς και θ' ασχοληθούμε μαζί του σε βάθος στο Κεφάλαιο 14.

Κανόνες συμπεριφοράς

Στις περισσότερες δυτικές χώρες το εταιρικό επιχειρησιακό μοντέλο έχει αποσπάσει τη μεγαλύτερη προσοχή του νομοθέτη. Ως αποτέλεσμα το δίκαιο των εταιρειών συνήθως θέτει αρκετά σαφώς ένα πλαίσιο κανόνων συμπεριφοράς, που ρυθμίζουν τις σχέσεις μεταξύ μετόχων, εταιρείας και τρίτων. Το δίκαιο των εταιρειών είναι συνήθως σχεδιασμένο για να εξασφαλίζει τη διατήρηση του ελέγχου στα χέρια των επενδυτών (ως πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων) ενώ ταυτόχρονα παρέχει κάποια προστασία σ' εκείνα τα τρίτα μέρη που συναλλάσσονται με την εταιρεία.

Δυστυχώς στις περισσότερες χώρες δεν έχει δοθεί ανάλογη προσοχή στη θέσπιση σύγχρονης νομοθεσίας για τους συνεταιρισμούς. Χρειάζονται κι αυτοί ένα πλαίσιο κανόνων που να ρυθμίζουν τη σχέση μεταξύ των μελών του συνεταιρισμού, να διατηρούν τους συνεταιρισμούς στη διάθεση της αρχικής πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων και να παρέχουν προστασία σ' εκείνα τα τρίτα μέρη με τα οποία αυτοί συναλλάσσονται. Η μομφή για την αποτυχία δημιουργίας κατάλληλης συνεταιριστικής νομοθεσίας αποδίδεται, εν μέρει τουλάχιστον, στο νομοθέτη αλλά ειδικότερα σ' εκείνους που ασχολούνται με τους συνεταιρισμούς που δεν αντιλαμβάνονται πάντα με σαφήνεια τι είδους νομοθεσία χρειάζονται οι συνεταιρισμοί. Αργότερα σ' αυτό το βιβλίο θα εξεταστεί μια σειρά από σημεία που πρέπει να καλυφθούν από τη συνεταιριστική νομοθεσία καθώς και από το πλαίσιο της κρατικής πολιτικής που απαιτείται για να προοδεύσουν οι συνεταιρισμοί.

Οι λεπτομερείς κανόνες συμπεριφοράς που ρυθμίζουν τις σχέσεις μεταξύ των μελών τίθενται από τους κανόνες (το καταστατικό όπως λέγεται) καθενός συνεταιρισμού. Αυτοί οι κανόνες πρέπει να συνάδουν με το νομοθετικό συνεταιριστικό πλαίσιο. Οι κανόνες ενός συνεταιρισμού ρυθμίζουν τις σχέσεις μεταξύ των μελών και των συνεταιρισμών τους ως νομικά πρόσωπα και πρέπει να γίνουν αντικείμενα λεπτομερειακής εξέτασης ώστε να αποφευχθεί κάθε εμπόδιο στις αλλαγές που γίνονται απαραίτητες καθώς προχωρεί η διαδικασία της επανεφεύρεσης.

Οι συνέπειες της επανεφεύρεσης

Οι συνέπειες της επανεφεύρεσης του συνεταιρισμού, ανεξάρτητα από το ότι ανοίγει ορίζοντες γι' αυτό το είδος επιχείρησης που θα χρησιμοποιηθούν πολύ ευρύτερα απ' ό,τι έως τώρα, θα επηρεάσουν επίσης τον τρόπο οργάνωσης των συνεταιρισμών και κατανόησής τους από το ευρύ κοινό.

Είναι αυτονόητο ότι θα βρεθούν εκείνοι που έχουν ανατραφεί με συχνά επαναλαμβανόμενες, πλην όμως ιδεολογικές, θεωρίες για τους συνεταιρισμούς που θεωρούνται κάπως σαν δόγμα, οι οποίοι θα βρουν δυσκολίες να εξετάσουν τους συνεταιρισμούς υπό διαφορετικό φως. Ευτυχώς, θα διαπιστώσουν ότι η διαδικασία της επανεφεύρεσης του συνεταιρισμού ούτε αρνείται το παρελθόν ούτε κάνει κάτι που απαξιώνει το συνεταιριστικό μοντέλο του Rochdale. Προσπαθεί μάλλον να μεταφέρει το μοντέλο στην νέα χιλιετία, όπου θα υπάρχει ακόμα μεγαλύτερη ανάγκη για τέτοιες μορφές επιχείρησης. Πράγματι αν δεν είχε αναπτυχθεί το μοντέλο του Rochdale για τους συνεταιρισμούς θα ήταν ανάγκη να το εφεύρουμε τώρα. Επειδή το μοντέλο αυτό δημιουργήθηκε πάνω από 150 χρόνια πριν σε μια άλλη εποχή, εμείς πρέπει τώρα να το επανεφεύρουμε έτσι ώστε να εξελιχθεί σε ένα δυναμικό μηχανισμό που θα ικανοποιήσει τις βαθύτερες φιλοδοξίες της τωρινής και των μελλοντικών γενεών.

Παίρνοντας ως αφετηρία της συνεταιριστικής έννοιας την ομάδα που θα καθοδηγεί προς τα εμπρός μια επιχείρηση για το δικό της μέγιστο συμφέρον, μπορούμε νομίζω να ξεσκεπάσουμε πολλή από την υποκρισία που συχνά κατείχε μερικούς συνεταιρισμούς. Πρέπει να δεχτούμε ότι οι συνεταιρισμοί είναι στην πραγματικό-

τητα μια έκφραση πεφωτισμένου αυτο-ενδιαφέροντος πλαισιωμένο όμως από την παραγωγή αμοιβαίων οφελών τα οποία μπορούν να απολαμβάνονται και από άλλα μέλη της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων.

Η αποδοχή του γεγονότος ότι ο σκοπός του συνεταιρισμού είναι η παροχή οφελών πρωτίστως στα μέλη του παρέχει τη σωστή βάση για τον κατάλληλο σχεδιασμό του συστήματος διοίκησης που είναι απαραίτητο σ' ένα συνεταιρισμό. Αυτό επίσης θ' ανοίξει το δρόμο για την ανάπτυξη κατάλληλων τρόπων χρηματοδότησης των συνεταιρισμών και θα παράσχει μια πολύ καλύτερη βάση για το σχεδιασμό των ζητούμενων συστημάτων διεύθυνσης. Ο επανεφευρεμένος συνεταιρισμός μπορεί επίσης ευκολότερα να διαδοθεί και αναπτυχθεί στις νέες καταστάσεις όπου υπάρχει αδήριτη ανάγκη για συνεταιρισμούς που θα εξισορροπήσουν καλύτερα την αγορά.

ΣΥΝΟΨΗ

- Το είδος της επιχείρησης που αναμένουμε να επιτύχει στον 21ο αιώνα θα είναι επικεντρωμένη, επικερδής, με πρόσβαση στα μέσα παραγωγής, καθοδηγούμενη από τους πελάτες/αγορά, εύκαμπτη, δημιουργική και ικανή να βρει κοινότητα σκοπού με τις άλλες ομάδες ενδιαφερομένων της επιχείρησης.
- Ενώ οι αληθινοί συνεταιρισμοί είναι σχεδόν πάντα επιτυχείς, πρέπει να σιγουρευτούμε ότι καταλαβαίνουμε απόλυτα τους ουσιώδεις παράγοντες επιτυχίας και πώς μπορούμε ν' αναγνωρίσουμε έναν αληθινό συνεταιρισμό.
- Η πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων και οι στόχοι του συνεταιρισμού αποτελούν τα προσδιοριστικά στοιχεία των συνεταιρισμών τόσο έναντι των αμέσως μετεχόντων όσο και έναντι των άλλων οργανώσεων με τις οποίες συνυπάρχει.
- Οι συνεταιρισμοί δεν υπάρχουν για να εξυπηρετούν τα συμφέροντα των επενδυτών αλλά δεν μπορούμε ν' αγνοήσουμε την πραγματικότητα της οικονομίας και πρέπει να κάνουμε πλήρη και παραγωγική χρήση των πόρων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένου και του κεφαλαίου, και να πληρώνουμε την αγοράία τους αξία. Αλλιώς οι συνεταιρισμοί θα πάψουν να έχουν πρόσβαση σε τέτοιους πόρους.
- Οι συνεταιρισμοί είναι προϊόν της αγοράς έχοντας συνήθως δημιουργηθεί λόγω ανισορροπιών στην αγορά. Οι συνεταιρισμοί μπορούν να λειτουργήσουν σωστά μόνο στα πλαίσια της οικονομίας της αγοράς.
- Οι συνεταιρισμοί πρέπει να είναι κερδοφόρες επιχειρήσεις μολονότι μπορούν επίσης να προσφέρουν κοινωνικά οφέλη εάν αυτό ζητούν τα μέλη. Πάντως, ένας συνεταιρισμός ποτέ δεν είναι υποκατάστατο φιланθρωπικού ιδρύματος.
- Ένας συνεταιρισμός παύει να είναι συνεταιρισμός εάν γίνει κρατικά ελεγχόμενος.
- Οι νεοσυνεταιρισμοί ή τα ιδρύματα, που δρουν για λογαριασμό της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων, είναι ίσως χρήσιμοι για την ανάπτυξη των συνεταιρισμών υπό αντίξοες συνθήκες, όμως ελλοχεύει πάντα ο κίνδυνος ότι οι θε-

ματοφύλακες δεν θα επιθυμούν να αφήσουν τον έλεγχο να φύγει από τα χέρια τους.

- Οι συνεταιρισμοί, όπως οι εταιρείες, χρειάζονται ένα κανονιστικό πλαίσιο. Οι κανόνες αυτοί πρέπει να εξασφαλίζουν ότι ο έλεγχος παραμένει στην πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων και να ρυθμίζουν τις σχέσεις των μελών μεταξύ τους και μεταξύ των μελών και των τρίτων.
- Η συνεχής επίκληση των αποκαλούμένων «συνεταιριστικών αρχών» έχει συχνά οδηγήσει σε σύγχυση και ανεπαρκή νομοθεσία. Για να αναπτυχθούν στο έπακρο οι συνεταιρισμοί πρέπει να ξεκαθαρίσουμε τι είναι αυτό που εξασφαλίζει τη συνεταιριστική επιτυχία.
- Ο επανεφευρεμένος συνεταιρισμός μπορεί να παράσχει τη βάση για καλύτερη κατανόηση του τι είναι οι συνεταιρισμοί για τα μέλη, τη συνεταιριστική ηγεσία και το νομοθέτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΝΟΝΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Τι εννοούμε λέγοντας: «Επικεντρώνοντας»

Να εξασφαλίσεις τη σύγκλιση των προσπαθειών και των ενεργειών των διαθεσίμων ανθρωπίνων και άλλων πόρων σε μια οργάνωση, έτσι ώστε να είναι ολοκληρωτικά στραμμένες στην επίτευξη σαφώς προσδιορισμένων στόχων - κάτι που σ' ένα συνεταιρισμό σημαίνει την επικέντρωση στην επίτευξη στόχων που εκφράζονται ως παροχή οφελών σε μια συγκεκριμένη πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων.

Ίσως η μεγαλύτερη δυνατή αδυναμία της συνεταιριστικής μορφής επιχείρησης είναι οι κίνδυνοι που ξεπηδούν εάν η επιχείρηση χάσει την εστίασή της. Η απώλεια εστίασης μπορεί εύκολα να συμβεί, όταν ο αρχικός σκοπός ο οποίος προκάλεσε τη δημιουργία του συνεταιρισμού χάθηκε ή αλλοιώθηκε ή όταν υπάρχει κενό εξουσίας, με αποτέλεσμα η πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων να χάσει τον έλεγχο.

Κάθε απώλεια εστίασης σ' ένα συνεταιρισμό είναι συχνά παρεπόμενο των αυξανόμενων δραστηριοτήτων ή της γεωγραφικής εξάπλωσής του. Όταν ένας συνεταιρισμός είναι γέννημα ιδιαίτερα αντίξων συνθηκών και όταν οι δυσκολίες υποχωρούν, η αλληλεγγύη μεταξύ των μελών ίσως χαθεί και, ως αποτέλεσμα, η οργάνωση ίσως περιπλανηθεί ακολουθώντας αβέβαιους στόχους. Πολύ συχνά αυτή η έλλειψη εστίασης προκαλεί την απόκτηση του ελέγχου από νέες ομάδες ενδιαφερομένων. Οι νέες ελέγχουσες ομάδες, στην καλύτερη περίπτωση, εκπροσωπούν συνήθως μια μειοψηφία του συνόλου των μελών ή εκπροσωπούν τα συμφέροντα μιας ομάδας διαφορετικής από την πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων, που ήσαν τα πρώτα μέλη. Παραδείγματος χάριν, οι υπάλληλοι ίσως ελέγξουν ένα καταναλωτικό ή κοινοτικό συνεταιρισμό εάν η αρχική πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων απολέσει το ενδιαφέρον της για το συνεταιρισμό.

Γνώση του στόχου και του τρόπου επίτευξής του

Αν ένας συνεταιρισμός ή κάποια άλλη οργανωτική μορφή δεν οδηγείται σκόπιμα προς μια ξεκάθαρη κατεύθυνση, ευκρινώς αντιληπτή από τους εμπλεκομένους, δεν θα επιζήσει. Οι συνεταιρισμοί συχνά πάσχουν από το γεγονός ότι οι στόχοι τους δεν είναι πάντοτε τόσο ευκρινείς όσο θα μπορούσαν να είναι και ότι η ιεράρχηση των στόχων σε μια σαφή κλίμακα είναι συχνά θαμπή. Υπάρχουν, μερικές

φορές, κάποιοι στους συνεταιρισμούς που έχουν σαφή ενδιαφέροντα να παραμένουν οι στόχοι ασαφείς, διότι αυτό τους δίνει την ευκαιρία να επιδιώξουν δικές τους προτεραιότητες, παρά να αφιερώσουν όλες τις δυνάμεις τους στην επίτευξη των κατάλληλων στόχων που θα οδηγήσουν το συνεταιρισμό στην πρόοδο.

Πολλές οργανωτικές μορφές αντιμετωπίζουν πρόβλημα ασαφών στόχων. Συχνά οι άνθρωποι χάνουν την αίσθηση του σκοπού τους και αποτυγχάνουν να θέτουν στόχους σχετικούς με το σκοπό αυτό. Αντίθετα με τις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις, στις οποίες οι μεγάλοι επενδυτές επεμβαίνουν όταν η επιχείρηση εκθέτει το κεφάλαιό τους σε κίνδυνο ή αποτυγχάνει να τους εξασφαλίσει ικανοποιητικά κέρδη, τα μέλη των συνεταιρισμών συχνά είναι νωθρά, όταν καλούνται να δώσουν τις κατάλληλες κατευθύνσεις. Γι' αυτό το σύστημα διοίκησης σ' ένα συνεταιρισμό πρέπει να εξασφαλίζει ότι υπάρχει μια διαρκής προσήλωση στο σκοπό της οργάνωσης και ένα σύνολο από εσωτερικούς ελέγχους και ισορροπίες ώστε να είναι σίγουρο ότι ο στόχος της οργάνωσης δεν χάνεται ποτέ.

Ένα ακόμα πρόβλημα για τους συνεταιρισμούς είναι ότι η διεύθυνση τείνει να χάσει επαφή με την πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων, απ' όπου προέρχονται τα μέλη. Συχνά, δεν υπάρχουν κατάλληλα συστήματα που να εξασφαλίζουν ότι οι απόψεις των μελών γνωστοποιούνται στη διεύθυνση και ότι η διεύθυνση αντιδρά άμεσα σ' αυτές τις απόψεις. Ως εκ τούτου, η επιχείρηση αργά ή γρήγορα χάνει τον προσανατολισμό της. Ίσως, επειδή οι περισσότεροι συνεταιρισμοί λειτουργούν βάσει κάποιας μορφής δημοκρατικού συστήματος με συνελεύσεις των μελών, η διεύθυνση τείνει να πιστέψει ότι αυτές οι συνελεύσεις υποκαθιστούν τη συστηματική σύνθεση των απόψεων των μελών τους. Μια κεφαλαιουχική εταιρεία ούτε γίνεται ούτε παραμένει επιτυχημένη, αν δεν είναι σε στενή επαφή με το αγοραστικό κοινό της. Αν τα μέλη ενός συνεταιρισμού αποτελούν, στην πράξη, το αγοραστικό κοινό των υπηρεσιών ή των προϊόντων του συνεταιρισμού, τότε είναι σαφές ότι οι απαραίτητες τεχνικές, που εξασφαλίζουν τη γνώση και την καλή επικοινωνία μεταξύ διεύθυνσης και αγοραστικού κοινού σε κάθε επιχείρηση, πρέπει επίσης να βρίσκουν εφαρμογή και σ' αυτόν τον τύπο συνεταιρισμού. Όταν το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει ο συνεταιρισμός πωλείται σ' ένα αγοραστικό κοινό που δεν βασίζεται στα μέλη του, τότε εκτιμάται ότι υπάρχουν δύο καθήκοντα για τη διεύθυνση του συνεταιρισμού. Το πρώτο είναι οικονομικό, δηλαδή, όπως σε κάθε επιχείρηση, ο συνεταιρισμός πρέπει να διατηρήσει την επαφή του με τους πελάτες που εκπροσωπούν το αγοραστικό κοινό. Το δεύτερο καθήκον είναι η επικοινωνία με τα μέλη του. Είναι ουσιαστικό να γίνει αντιληπτό ότι πρόκειται για αμφίδρομη διαδικασία. Η διεύθυνση πολλών συνεταιρισμών συχνά ασχολείται περισσότερο με το τυπικό των συνελεύσεων παρά με την ποιότητα της αληθινής επικοινωνίας μεταξύ διεύθυνσης και μελών.

Τι εννοούμε λέγοντας: «Η Διεύθυνση»

Στους συνεταιρισμούς στον περιληπτικό όρο «Διεύθυνση» συμπεριλαμβάνονται το διοικητικό συμβούλιο και οι επαγγελματίες διευθυντές - με άλλα λόγια αυτοί που έχουν τη συλλογική ευθύνη να «ρυθμίζουν τα πράγματα».

Η ασύφεια των στόχων ίσως αποδεί μοιραία για ένα συνεταιρισμό

Σύνηθες σφάλμα πολλών συνεταιρισμών είναι η υπερβολική έμφαση στη διανομή των «κερδών» (ή πλεονασμάτων) και η επικράτηση της διανομής ως βασικού σκοπού της επιχείρησης, συχνά με μοιραία αποτελέσματα. Το κύριο αγαθό που πρέπει να προσφέρεται στα μέλη, που ανήκουν στην πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων, είναι η υπηρεσία που ο συνεταιρισμός ιδρύθηκε για να προσφέρει και όχι απλώς η διανομή των ποσών που απορρέουν από τη δημιουργία πλεονασμάτων. Η διεύθυνση ενός συνεταιρισμού πρέπει να επιδιώκει το κέρδος ώστε να αποκτήσει επενδυτικά κεφάλαια στην επιχείρηση με σχετικά ανώδυνο τρόπο ή να χρησιμοποιήσει μέρος του δημιουργηθέντος πλεονάσματος για να διανείμει κάποιο μερίδιο με στόχο να διατηρήσει την αφοσίωση και την δέσμευση των μελών. Η χρήση τέτοιων μεθόδων μπορεί πάντως να προκαλέσει ιδιαίτερα αρνητικά αποτελέσματα, άρα η συνεταιριστική ηγεσία πρέπει να έχει καθαρή σκέψη σ' αυτά τα ζητήματα. Είναι απαραίτητο να ξεχωρίζουν μεταξύ της επιθυμίας να δημιουργήσουν κίνητρα για την δέσμευση των μελών και μεθόδους συγκέντρωσης κεφαλαίου για μελλοντικές επενδύσεις και της υπηρεσίας που είναι στην ουσία το γνήσιο εκείνο όφελος για την παροχή του οποίου ιδρύθηκε ο συνεταιρισμός.

Οι καταναλωτικοί συνεταιρισμοί συχνά εμπλέκονται σε σοβαρά προβλήματα όταν δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη διανομή δώρων ή μερισμάτων αντί της παροχής, π.χ., αγνών και ασφαλών προϊόντων σε αγοραίες τιμές. Ομοίως, ένας συνεταιρισμός εμπορίας που επιζητεί τη συσσώρευση κεφαλαίου προς επένδυση, αντί να δίνει σημασία στην εξασφάλιση πρόσβασης στην αγορά και καλύτερων τιμών για τα μέλη του από αυτή την αγορά, αργά ή γρήγορα θ' αντιμετωπίσει προβλήματα, όταν η οργάνωσή του θα γίνει άκαμπτη και δεν θα μπορεί ν' ανταποκριθεί στις αλλαγές που αναπόφευκτα θα συμβούν στην αγορά.

Έχοντας ευρύ πνεύμα

Σε πολλές διαφορετικές περιπτώσεις οι ηγέτορες συχνά καταλαμβάνονται από ιδεοληψίες και εμμονές, δηλαδή θέτουν τη συζήτηση ορισμένων ζητημάτων «εκτός τειχών» για να αποφεύγουν τις ενοχλητικές ερωτήσεις. Αυτές οι ιδεοληψίες πρέπει πάντοτε ν' αμφισβητούνται από τα μέλη που ενδιαφέρονται πραγματικά για την πρόοδο του συνεταιρισμού. Ιδιαίτερα προβλήματα γεννώνται όταν η μεν ιδεοληψία δεν υπάρχει πια, παραμένει όμως η εμμονή σ' αυτή. Οι συνεταιρισμοί έχουν συχνά θαλώσει, διότι η ηγεσία τους δεν επέτρεψε την κριτική όσον αφορά στον τρόπο διοίκησης του συνεταιρισμού τους. Ζητήματα όπως η μη χορήγηση δανείων, η μη πώληση αλκοολούχων ποτών, η μη απόδοση του ισχύοντος τόκου στις μερίδες των μελών, όλα υπήρξαν στον καιρό τους απαγορευμένα θέματα για μερικούς συνεταιρισμούς. Η εξαφάνιση κάθε ακαμψίας ή απροθυμίας για επαναξιολόγηση ευαίσθητων θεμάτων με ευρύ πνεύμα πρέπει ν' αποτελέσει αναγκαία προϋπόθεση για την εκκίνηση της διαδικασίας επανεφεύρεσης ενός συνεταιρισμού.

Τι εννοούμε λέγοντας: «Οφέλη για τα μέλη»

Κάθε είδους όφελος και πλεονέκτημα που παρέχει ο συνεταιρισμός στα μέλη του. Τα οφέλη δεν περιορίζονται μόνο σε όσα έχουν εύκολα υπολογίσιμη χρηματική αξία, αλλά περιλαμβάνουν αρκετά άλλα αγαθά, όπως η πρόσβαση στις αγορές και η διαθεσιμότητα υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που είναι κοινωνικής και πολιτιστικής φύσης. Όμως, έχει καίρια σημασία τα μέλη να αντιληφθούν ότι όλα αυτά τα πλεονεκτήματα είναι *αληθινά οφέλη*, που αξιολογούνται και εκτιμώνται ειλικρινά.

Κάθε συνεταιρισμός χρειάζεται να αποκτήσει μια «έμμονη ιδέα» για τους αληθινούς στόχους της οργάνωσης, διότι πολύ εύκολα μπορεί να παραμεριστούν, ιδιαίτερα όταν η διεύθυνση αναλαμβάνεται από επαγγελματίες διευθυντές (Σ.τ.Μ. - managers), οι οποίοι δεν έχουν σαφή αντίληψη της αληθινής φύσης και του σκοπού του συνεταιρισμού.

Ενθυμούμενοι τον αρχικό μας σκοπό

Είναι εξίσου σημαντικό οι συνεταιριστές να κατανοούν ξεκάθαρα, για ποιο λόγο είναι απαραίτητη η ύπαρξη επιχειρήσεων που καθοδηγούνται από τα συμφέροντα της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων αντί των επενδυτών. Εάν ήταν δυνατό να υπάρχει μια απόλυτα «ελεύθερη αγορά» και ένα σύνολο επιχειρηματιών πρόθυμων να επενδύσουν κεφάλαια, τότε θα μπορούσαμε να επαφευόμαστε στις εταιρείες κεφαλαίου για να ικανοποιήσουμε όλες τις ανάγκες μας. Δυστυχώς, «τέλειες αγορές» σπάνια συναντώνται και οι περισσότερες αγορές είναι ατελείς εις βάρος της μιας ή της άλλης ομάδας ενδιαφερομένων. Ο συνεταιρισμός είναι το μέσο που χρησιμοποιούν διάφορες ομάδες για να αποκαταστήσουν αυτή την ατέλεια που τις θέτει σε δυσμενή θέση σε μια αγορά.

Ένας συνεταιρισμός θα ιδρυθεί συνηθέστατα για κάποιον από τους παρακάτω λόγους με σκοπό:

- Να προστατέψει τα μέλη του από την εκμετάλλευση εκείνων που δύνανται να προσφέρουν χαμηλής ποιότητας και, μερικές φορές, ανθυγιεινά και υπερτιμημένα προϊόντα και υπηρεσίες εξαιτίας της έλλειψης πραγματικού ανταγωνισμού.
- Να αντιδράσει σε μονοπωλιακές ή ημιμονοπωλιακές καταστάσεις που δημιουργούνται από μία ή ένα περιορισμένο αριθμό επιχειρήσεων.
- Να αποκτήσει πρόσβαση σε αγορές, όταν οι υπάρχουσες μονάδες αποτυγχάνουν να προσφέρουν αξιοπρεπείς τιμές στους παραγωγούς. Να προσεγγίσει πιο μακρινές αγορές, να συσκευάσει ή να προετοιμάσει προϊόντα ή υπηρεσίες για την αγορά.
- Να παρέχει σε καταναλωτές υπηρεσίες μη διαθέσιμες διαφορετικά, π.χ., σε απόμακρες περιοχές ή σε μέρη με υποβαθμισμένη επενδυτική δραστηριότητα από την τοπική οικονομία.
- Να προσθέσει αξία. Υπάρχουν περιπτώσεις που η συλλογική δραστηριότητα

μπορεί ν' αυξήσει την αξία του προϊόντος και, συνεπώς, να παράσχει ένα μερίδιο «προστιθέμενης αξίας» στον αρχικό παραγωγό, π.χ., με συσκευασία ή επεξεργασία.

- **Να εξασφαλίσει ικανοποιητική κλίμακα.** Το πλεονέκτημα του μεγέθους αποκτάται με τη συγκέντρωση αγοραστικής ή πωλητικής ισχύος προς εξασφάλιση πιο συμφερούσων συμφωνιών στην αγορά.

Επανεξετάζοντας το σκοπό

Το κυρίαρχο χαρακτηριστικό της σύγχρονης εποχής είναι το γεγονός ότι η αλλαγή είναι μια σχεδόν συνεχής διαδικασία. Ακόμα, ο ρυθμός της αλλαγής επιταχύνεται καθώς τα πράγματα μεταβάλλονται με ολοένα και πιο συχνό και αυξανόμενο ρυθμό. Οι συνεταιρισμοί δεν είναι άτρωτοι σ' αυτή τη διαδικασία και η διεύθυνση πρέπει να ελέγχει συνεχώς το σκοπό τους. Θα αποτελούσε τεράστια έκπληξη αν ο σκοπός και οι στόχοι που αυτός προσδιορίζει δεν άλλαζαν με τα χρόνια. Οι ηγεσίες των συνεταιρισμών χρειάζεται να αντικρούσουν τις υπάρχουσες απόψεις των μελών αν το θεωρούν απαραίτητο. Οι στόχοι των συνεταιρισμών χρειάζονται τακτικό επανέλεγχο χωρίς να τίθενται περιορισμοί στηριγμένοι σε δόγματα κατά τη διάρκεια συζητήσεων. Τα μέλη πρέπει να ελέγχουν συνέχεια τα οφέλη που αναζητούν από το συνεταιρισμό τους και η διεύθυνση πρέπει να οδηγείται στην αλλαγή των στόχων του συνεταιρισμού, όταν γίνεται φανερό ότι τέτοια μεταβολή είναι επιθυμητή.

**Οι επιτυχείς συνεταιρισμοί είναι συχνά αποτέλεσμα εξωτερικών πιέσεων
Παραδείγματος χάριν:**

Πολλοί από τους συνεταιρισμούς που ιδρύθηκαν στα τέλη του 19ου αιώνα ανταποκρίθηκαν σε ανάγκες που δημιουργήθηκαν από εξαιρετικά δυσμενείς οικονομικές συνθήκες. Όταν τα πράγματα διορθώθηκαν, συνήθως εξαιτίας της δράσης των ιδίων συνεταιρισμών, τότε υποχώρησε το κίνητρο υποστήριξης των συνεταιρισμών. Σε άλλες περιπτώσεις, π.χ., στο Ισραήλ και στην Ισπανία, στη χώρα των Βάσκων, (όπου ακμάζουν οι συνεταιρισμοί του Montragon), οι εξωτερικές απειλές ή η επιθυμία διατήρησης μιας εθνικής ταυτότητας απετέλεσαν την πίεση που συνέβαλε στη διατήρηση μιας αλληλεγγύης μεταξύ των μελών της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων του συνεταιρισμού.

Οι συνεταιρισμοί είναι ευάλωτοι σε επιρροές από άλλες ομάδες ή συμφέροντα μειοψηφιών

Οι στόχοι κάθε συνεταιριστικής επιχείρησης επικεντρώνονται συνήθως σ' ένα ή περισσότερους τρόπους παροχής πλεονεκτημάτων στα μέλη της. Το καθήκον της ηγεσίας του συνεταιρισμού είναι η επιδίωξη των στόχων που ετέθησαν από τα μέλη. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι στόχοι της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων θα πα-

ραμείνουν αναλλοίωτοι στο διηνεκές, αντίθετα η προθυμία προσαρμογής και ανταπόκρισης στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των μελών είναι ουσιώδης για την ανάπτυξη των συνεταιρισμών. Επίσης είναι απαραίτητο να αποδεχτούμε ότι οι καιροί αλλάζουν και, αν ένας συνεταιρισμός δεν εξυπηρετεί πια ένα σκοπό, που εκφράζεται μέσα από τα οφέλη που τα μέλη του θέλουν να τους προσφέρονται, δεν υπάρχει ιδιαίτερος λόγος να διαιωνίζουμε την ύπαρξή του. Αυτό που συνήθως συμβαίνει σε μια τέτοια περίπτωση είναι ότι μια άλλη ομάδα ενδιαφερομένων, π.χ., οι επενδυτές ή οι εργαζόμενοι ή, συνηθέστερα, η διεύθυνση, θα γίνει η «de facto» κυρίαρχη ομάδα ενδιαφερομένων. Στην πραγματικότητα, ακόμα κι αν ο σκοπός και οι στόχοι της αρχικής κυρίαρχης ομάδας ενδιαφερομένων ισχύουν ακόμα, ο συνεταιρισμός μπορεί πάντα ν' αλωθεί από μια άλλη ομάδα ενδιαφερομένων ή από ένα συγκεκριμένο τμήμα μιας συγκεκριμένης ομάδας ενδιαφερομένων (π.χ., κάποιοι που έχουν πολιτικές επιδιώξεις, κάποιοι που εκπροσωπούν ένα μικρό κομμάτι μιας ομάδας ενδιαφερομένων, ένας αριθμός οικονομικά ισχυρών μελών ή κάποιοι με δυσανάλογα μεγάλες επενδύσεις).

Μεγάλο πρόβλημα της κηδεμονευομένης μορφής συνεταιρισμού (Σ.τ.Μ. - trusteeship approach - στην οποία θ' αναφερθούμε με λεπτομέρεια στο Κεφάλαιο 7) είναι συχνά ο αποπροσανατολισμός και η απομάκρυνση των διοικούντων το συνεταιρισμό από αυτούς που υποτίθεται ότι υπηρετούν. Αντίθετα τοποθετούν συχνά τα δικά τους συμφέροντα πάνω από αυτά των μελών τους. Μερικά εύγλωττα παραδείγματα αυτής της αλλοίωσης συναντώνται στους βρετανικούς οικοδομικούς συνεταιρισμούς (Σ.τ.Μ. - building societies), όπου πολλές αλληλοβοηθητικές ενώσεις μετατράπηκαν σε κεφαλαιουχικές εταιρείες. Τέτοια φαινόμενα δεν περιορίζονται βέβαια στους συνεταιρισμούς ή άλλες επιχειρήσεις αλλά παρατηρούνται και στις εκκλησίες, όπου ο κλήρος συχνά αποστασιοποιείται από το πλήρωμα και κατόπιν στην πράξη ο ναός γίνεται σημαντικότερος από τη θρησκεία.

Άλλο πρόβλημα που ανακύπτει συχνά στους συνεταιρισμούς είναι η γραφειοκρατία που δημιουργείται, η οποία παραλαμβάνει το συνεταιρισμό από τα πρώτα μέλη και στην πράξη δημιουργεί μια νέα πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων που ουδεμία σχέση έχει με την αρχική πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων. Κατόπιν ο συνεταιρισμός «υπεξαιρείται» από τα πρώτα μέλη του και «αλώνεται» από κάποια άλλη ομάδα - π.χ., τη διεύθυνση, τους εργαζομένους ή μια ομάδα επενδυτών.

Αν θέλουμε να διατηρήσουμε το συνεταιρισμό προσηλωμένο στην παροχή οφελών στην ιδρυτική πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων, πρέπει να ακολουθήσουμε συγκεκριμένες μεθόδους που έχουν αποδειχθεί διαχρονικές. Πάντως, πρέπει ν' αξιολογηθεί ο πραγματικός σκοπός και η λειτουργία αυτών των μεθόδων, που είναι η διατήρηση της επιχείρησης υπό τον έλεγχο των μελών που προέρχονται από την πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων.

Θέτοντας όρια στη συμμετοχή και ισχύ των επενδυτών

Τα μέλη ενός συνεταιρισμού πρέπει επίσης να είναι επενδυτές στο συνεταιρισμό τους, αλλά είναι ζωτικής σημασίας τα μέλη, πέρα από την απολαβή κάποιας εύλο-

γης απόδοσης από το κεφάλαιό τους, να ασκούν εξουσία ή/και να συμμετέχουν σε οφέλη που απολαμβάνουν άλλα μέλη υπό την ιδιότητά τους ως μέλη της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων (π.χ., ως καταναλωτές, εργαζόμενοι, προμηθευτές, κ.ο.κ.). Η δυνατότητα του μέλους να επενδύσει στο συνεταιρισμό χρειάζεται συνήθως να περιορίζεται, έτσι ώστε η επιχείρηση να επικεντρώνεται στην παροχή πλεονεκτημάτων στα μέλη ως άτομα που ανήκουν στην πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων και όχι σε αυτούς ως επενδυτές. Αυτός είναι ο λόγος που τίθενται περιορισμοί στους κανόνες λειτουργίας των συνεταιρισμών. Οι κανόνες συνήθως περιλαμβάνουν:

- Αυστηρά όρια στην έκταση που οι επενδυτές μπορούν να συμμετέχουν στα κέρδη ή άλλα οφέλη.
- Περιορισμούς στο ποσοστό του συνολικού κεφαλαίου που κάθε μεμονωμένο μέλος μπορεί να κατέχει, π.χ., έως 5% του συνόλου του συνεταιριστικού κεφαλαίου.
- Απαγόρευση σύνδεσης της ψηφοδοσίας με τις επενδύσεις, αλλά αντίθετα σύνδεση με τα μέλη (π.χ., ένα μέλος μία ψήφος) ή με το βαθμό χρήσης των υπηρεσιών του συνεταιρισμού.

Οι επενδυτές-μη μέλη συνήθως δεν επιτρέπεται να έχουν δικαίωμα ψήφου σ' ένα συνεταιρισμό.

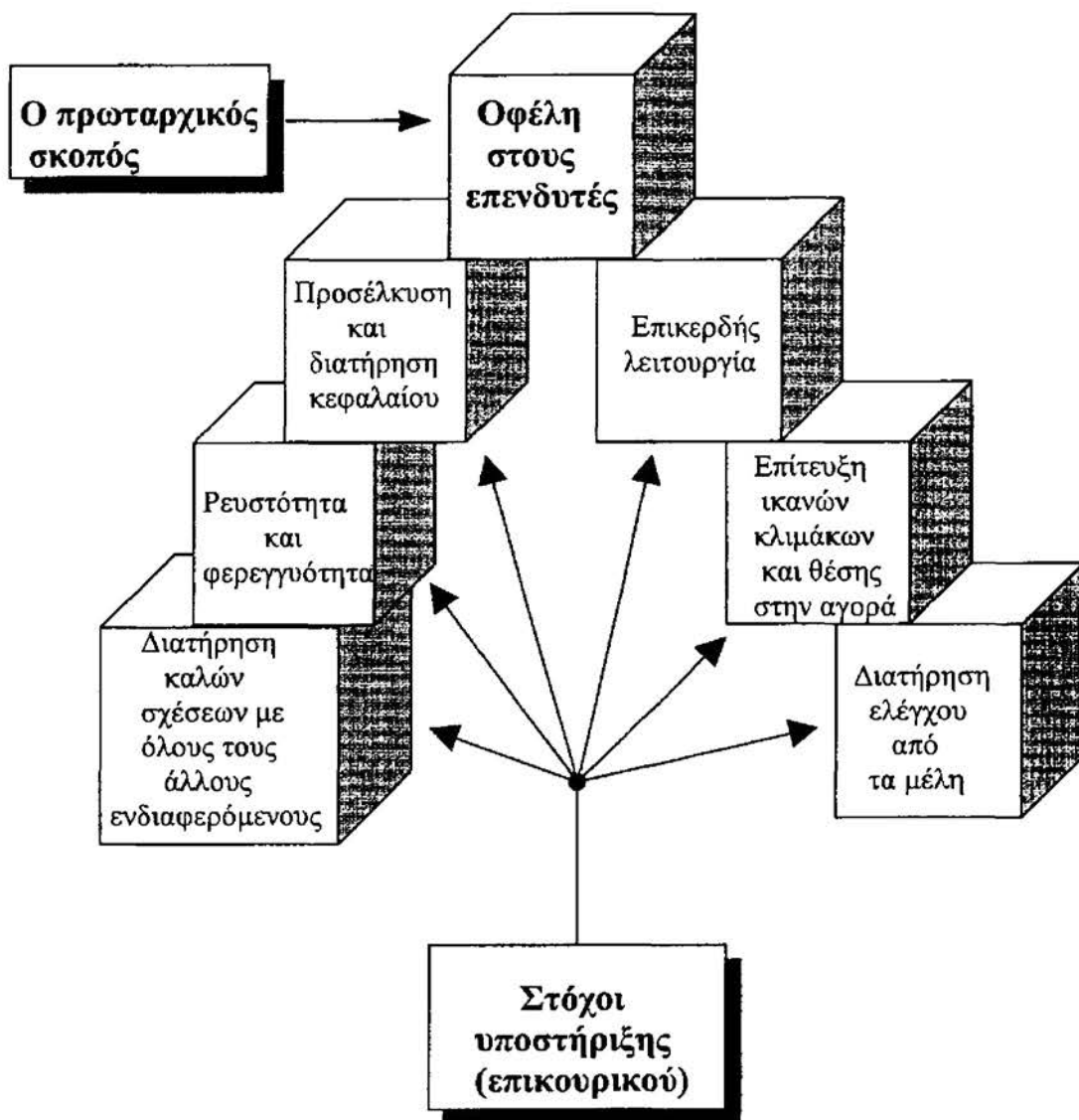
Όλοι οι συνεταιίροι πρέπει να καταλάβουν πλήρως τους στόχους

Εν κατακλείδι, οι συνεταιρισμοί επιδιώκουν την οικονομική δύναμη. Μόνο όταν ισχυροποιηθεί οικονομικά ο συνεταιρισμός μπορεί να πετύχει τους στόχους του. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να διατυπώνονται στη βάση της παροχής οφελών στα μέλη είτε αυτοί οι στόχοι περιλαμβάνουν την επίτευξη μιας ουτοπίας είτε την εξασφάλιση προμήθειας ποιοτικών αγαθών είτε απλώς την επίτευξη τίμιων συναλλαγών και εξασφάλιση δίκαιων τιμών.

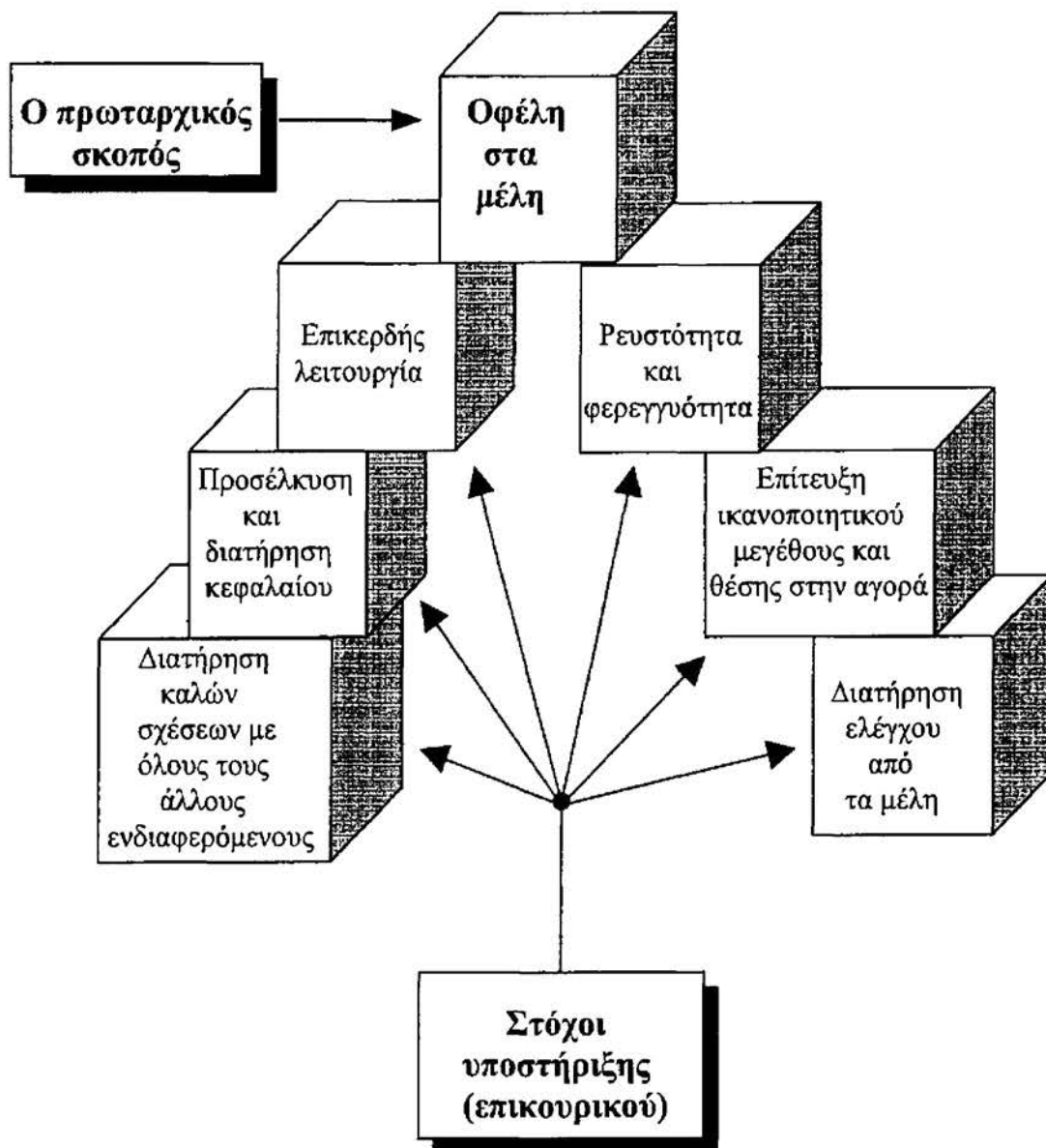
Αν η διεύθυνση δεν έχει ξεκαθαρίσει απόλυτα τους στόχους του συνεταιρισμού ή αποτυγχάνει να τους συσχετίσει με την πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων, ώστε να αφοσιωθεί σ' αυτούς, ο συνεταιρισμός θ' αποτύχει. Πραγματικά, όταν η διεύθυνση νιώθει απομακρυσμένη από τα μέλη, τότε θα συναντήσει μεγάλη δυσκολία να διευθύνει το συνεταιρισμό προς όφελος των μελών του.

Είναι σημαντικό να καταλάβουμε γιατί τα μέλη πρέπει να προέρχονται μόνο από την «πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων» και όχι από άλλες ομάδες. Αυτό συμβαίνει διότι αν επιστρατεύσουμε μέλη από ομάδες διαφορετικές από την πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων, τότε η οργάνωση δεν θα έχει σαφή κατεύθυνση, αλλά θα διασπαστεί μεταξύ των προτεραιοτήτων των διαφόρων ομάδων.

Ένα παράδειγμα της ιεραρχίας των στόχων σε μια εταιρεία



**Ένα παράδειγμα της ιεραρχίας των στόχων
σ' ένα συνεταιρισμό**



Παραδείγματος χάριν:

Οι άνθρωποι που επιδιώκουν να γίνουν μέλη ενός καταναλωτικού ή ενός αγροτικού συνεταιρισμού πρέπει πάνω απ' όλα να είναι καταναλωτές ή αγρότες αντίστοιχα. Το γεγονός ότι μπορούν επίσης να είναι εργαζόμενοι στο συνεταιρισμό, μέλη της τοπικής κοινωνίας ή επενδυτές στην επιχείρηση πρέπει να έρχεται δεύτερο. Ο λόγος και η μοναδική δικαιολογητική αιτία του αιτήματός τους να γίνουν μέλη πρέπει να βασίζονται στο ότι ανήκουν στην πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων.

Αναγκαία η ξεκάθαρη ιεράρχηση των στόχων

Όπως ακριβώς η πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων δεν μπορεί να αγνοεί διαρκώς τις ανάγκες των άλλων ομάδων της επιχείρησης, έτσι και οι επιδιωκόμενοι στόχοι της επιχείρησης δεν είναι δυνατό να σχετίζονται μονάχα με την παροχή οφελών στην κυρίαρχη ομάδα. Αυτό όμως που έχει μεγάλη σημασία είναι οι πρώτιστοι στόχοι να βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας των στόχων που επιδιώκονται, εάν θέλουμε η επιχείρηση να επιζήσει και να ακμάσει. Είναι σπουδαίο όλοι όσοι συμμετέχουν ν' αντιληφθούν ότι, πέρα από τους στόχους προτεραιότητας, πρέπει να υπάρχει μια δέσμη περαιτέρω στόχων που περιγράφονται ως στόχοι υποστήριξης (επικουρικοί). Αν αποτύχουν οι στόχοι υποστήριξης, ο πρώτιστος στόχος δεν μπορεί να επιτευχθεί με συνέπεια. Η επιτυχία κάθε επιχείρησης στηρίζεται στην πλήρη κατανόηση από τους συμμετόχους όχι μόνο των στόχων αλλά και την ιεράρχησή τους. Σ' ένα συνεταιρισμό, η ανάγκη να αντιληφθείς καθαρά ποιοι είναι οι στόχοι και πώς αυτοί ανελίσσονται στην ιεραρχία είναι ακόμα περισσότερο καίρια, διότι οι διαθέσιμες επιλογές για να πετύχεις τους στόχους είναι πιο περιορισμένες απ' ό,τι σε μια κεφαλαιουχική εταιρεία. Αυτό συμβαίνει απλούστατα διότι ο επενδυτής, που δεν είναι ικανοποιημένος από την απόδοση της επένδυσής του, μπορεί εν τέλει να την τοποθετήσει αλλού, ενώ ο συνεταιρισμός επικεντρώνεται γεωγραφικά και στηρίζεται στη φυσική παρουσία των μελών του.

Η σημασία της επίτευξης των στόχων μιας συνεταιριστικής επιχείρησης πρέπει ν' αντανακλάται στο σύστημα διοίκησης και στα συστήματα διεύθυνσης που χρησιμοποιούνται. Το κεφάλαιο πρέπει να αποκτάται χωρίς αυτό να σημαίνει απώλεια του ελέγχου. Συνεπώς, η σύνδεση της ψηφοδοσίας με το επενδυμένο κεφάλαιο, όπως αυτό μεταφράζεται σε μερίδες, είναι απαράδεκτη, διότι μια τέτοια ψηφοδοσία θα άλλαζε τη σύνθεση της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων και, άρα, τους στόχους του συνεταιρισμού. Η κατάλληλη κατανόηση της ιεραρχίας των στόχων ενός συνεταιρισμού είναι εξίσου σημαντική για όσους υπηρετούν ως μέλη της διοίκησης ή είναι διευθυντές. Το σύστημα διοίκησης και διεύθυνσης που απαιτείται για να διοικήσεις και να διευθύνεις με επιτυχία αυτή την επιχειρησιακή μορφή βασίζεται εν πολλοίς στην ξεκάθαρη κατανόηση από τους εμπλεκόμενους όσον αφορά στην ιεράρχηση των στόχων σε κάθε συνεταιρισμό κατ' ιδίαν.

Η συμμετοχή άλλων ενδιαφερομένων

Έχουν γίνει πολλές συζητήσεις μεταξύ συνεταιριστών για τη συμμετοχή άλλων ομάδων ενδιαφερομένων στους συνεταιρισμούς. Έχουν αποπειραθεί διάφορες προσεγγίσεις κατά καιρούς αλλά πιστεύω ότι είναι πια αποδεκτό ότι ένας επιτυχημένος συνεταιρισμός μπορεί να συνεχίσει να είναι επιτυχημένος, μόνο εάν περιορίσει την ιδιότητα του μέλους σε μία και μόνη ομάδα ενδιαφερομένων. Αυτό, βέβαια, δεν αποκλείει τη δυνατότητα άλλων ομάδων ενδιαφερομένων να συμμετέχουν σε διάφορες εκφάνσεις της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Σημαίνει απλώς ότι δεν μπορούν να είναι πλήρη μέλη.

Πράγματι η συμμετοχή άλλων ενδιαφερομένων στη λήψη αποφάσεων πρέπει να ενθαρρύνεται και, φυσικά, πρέπει να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με το συνεταιρισμό. Η νομοθεσία διαφόρων χωρών δίνει σε μερικούς ενδιαφερομένους το δικαίωμα να εκπροσωπούνται, π.χ., στις τακτικές γενικές συνελεύσεις. Άλλοι ενδιαφερόμενοι έχουν το δικαίωμα πρόσβασης σε πληροφορίες σχετικά με το συνεταιρισμό, συχνά σε ισότιμη βάση με τα μέλη. Οι εργαζόμενοι, οι επενδυτές, οι προμηθευτές/πιστωτές έχουν συνήθως τέτοια δικαιώματα και αυτού του είδους η συμμετοχή μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ενός κοινού σκοπού γι' αυτό και πρέπει να ενθαρρύνεται. Όμως, αυτή η συμμετοχή δεν πρέπει να συγχέεται με τα πλήρη δικαιώματα που προσφέρει η ιδιότητα του μέλους.

Αποκλίσεις από το σκοπό

Οι αποκλίσεις που αντιμετωπίζουν οι συνεταιρισμοί και που εύκολα μπορούν να τους αποσπάσουν από το σκοπό και τους πρωτίστους στόχους τους είναι πολλές και ποικίλες. Έχουμε ήδη περιγράψει τον κίνδυνο ο συνεταιρισμός ν' αποπροσανατολιστεί και να προσφέρει τα κύρια οφέλη του σε άλλες ομάδες ενδιαφερομένων. Επίσης, πάντα ελλοχεύει η πιθανότητα κάποια μέλη να οδηγήσουν το συνεταιρισμό σε άλλη κατεύθυνση. Υπάρχουν άφθονα παραδείγματα συνεταιρισμών που σταδιακά ή με συνοπτικές διαδικασίες κατέληξαν να εξυπηρετούν μια ομάδα που άλλωστε το συνεταιρισμό.

Μιας και είναι τόσο εύκολο για τη διεύθυνση ενός συνεταιρισμού να πέσει στην παγίδα και να χάσει το στόχο της, πρέπει να υπάρχει διαρκής επαγρύπνηση και από τα μέλη και από την ηγεσία. Τέτοιοι κίνδυνοι ελλοχεύουν σε όλα τα είδη συνεταιρισμών. Ως τυπικά παραδείγματα αναφέρουμε:

- **Συναλλαγές με μη-μέλη**

Η διεύθυνση ενός συνεταιρισμού συχνά θα διακρίνει ότι η αύξηση του όγκου συναλλαγών προσφέρει μεγάλα πλεονεκτήματα είτε από το συνεπαγόμενο επιμερισμό κόστους είτε ως μέσο για να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Εάν αυτός ο αυξημένος όγκος επιτευχθεί όχι επιστρατεύοντας νέα μέλη αλλά μέσω συναλλαγών με μη-μέλη, συνήθως έχουμε ως αποτέλεσμα τον παραμερισμό των μελών. Η επιχείρηση θα καταλήξει να κατευθύνεται από τη διεύθυνση

ση ή να επιδιώκει κυρίως τα συμφέροντα των εργαζομένων της ή εκείνων που ενδιαφέρονται για το συνεταιρισμό ως επενδυτές. Γι' αυτό το λόγο είναι πρωταρχικής σημασίας ο συνεταιρισμός και η δυνατότητα να γίνεις μέλος να είναι προσβάσιμα σε όλους όσοι χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του με τον ίδιο τρόπο και ανήκουν στην πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων, όπως για τα αρχικά μέλη.

• Αδιανέμητα κέρδη

Θα υπάρχουν πάντα εκείνοι που θα βλέπουν την περιουσία, που έχει συγκεντρωθεί από πολλές γενεές συνεταιριστών, ως πηγή πόρων μετατρέψιμων σε ρευστό. Η περιουσία αυτή μοιάζει σαν ένα διαμάντι που έμεινε για μια νύχτα στις προθήκες ενός κοσμηματοπωλείου. Ίσως προσελκύσει κάποιους που θα μετέλθουν κάθε μέσο για να το αποκτήσουν. Γι' αυτό ο συνεταιρισμός που θέλει να μείνει προσηλωμένος στους στόχους του πρέπει είτε να μεταφέρει την κυριότητα της περιουσίας στα μέλη του (π.χ., με τη μορφή δωρεάν μερίδων) είτε εναλλακτικά να διατρανώσει ότι η συνεταιρική περιουσία λογίζεται ως παρακαταθήκη για τις μελλοντικές γενεές μελών και δεν μπορεί να ρευστοποιηθεί.

Η μετάδοση του σκοπού και των στόχων είναι ζωτικής σημασίας

Μικρή σημασία έχει η κατοχή σαφούς σκοπού και σαφώς προσδιορισμένων στόχων εάν αυτά δεν μεταδίδονται αδιαλείπτως σε όλους τους εμπλεκομένους. Είναι τυπική περίπτωση η διεύθυνση και το προσωπικό ενός συνεταιρισμού να έχουν τελείως διαφορετικές επιδιώξεις από εκείνες των μελών και της ηγεσίας. Για παράδειγμα, σ' ένα προμηθευτικό συνεταιρισμό αγροτών, το προσωπικό πιστεύει συχνά ότι η δουλειά του είναι να «πωλεί» αγροτικές εισροές στους αγρότες. Πραγματικά το σύστημα αμοιβής τους είναι συχνά συνδεδεμένο με τα ποσοστά πωλήσεών τους, όμως η πραγματική τους δουλειά πρέπει σίγουρα να είναι η προμήθεια εισροών για λογαριασμό των αγροτών με τρόπο ώστε να μειωθούν τα έξοδα καλλιέργειας. Επίσης, το προσωπικό ενός καταναλωτικού συνεταιρισμού μπορεί να ενθαρρύνει τα μέλη ν' αγοράζουν προϊόντα που δεν τους χρειάζονται ή που ίσως βλάπτουν την υγεία τους. Συχνότατα η διεύθυνση και το προσωπικό ενός συνεταιρισμού προσλαμβάνονται χωρίς να τους δίνεται η κατάλληλη καθοδήγηση ή εκπαίδευση με αποτέλεσμα να έχουμε ένα συνεταιρισμό χωρίς προσανατολισμό και επικέντρωση.

Ατομικά έναντι αμοιβαίων οφελών

Χαράσσοντας τους στόχους ενός συνεταιρισμού η ηγεσία και τα μέλη πρέπει να καταλήξουν όσον αφορά στην έκταση που τα οφέλη θα έχουν τη μορφή απευθείας διανομής στα μέλη κατ' άτομο ή τη μορφή αμοιβαίων οφελών. Για παράδειγμα ερωτάται: Το βασικό πλεονέκτημα για τα μέλη ενός καταναλωτικού συνεταιρισμού θα είναι η τοποθεσία του καταστήματος σε εξυπηρετικό μέρος για τα μέλη ή η προσφορά χαμηλών τιμών, πλεονέκτημα δηλαδή που είναι πιο εξατομικευμένο; Σε ένα αγροτικό συνεταιρισμό, τα οφέλη προέρχονται από την τιμή που

εξασφαλίζεται για το προϊόν του κάθε αγρότη ή από τη συλλογική προσπάθεια για πρόσβαση σε αγορές που αφορούν προϊόντα που σε διαφορετική περίπτωση δεν θα καλλιεργούνταν; Στην πράξη θα υπάρχει πιθανώς πάντοτε ανάγκη ισορροπίας μεταξύ ατομικών και αμοιβαίων ωφελημάτων και τα μέλη πρέπει να καταλάβουν πού επιτυγχάνεται η ισορροπία και γιατί επιδιώκονται συγκεκριμένοι στόχοι.

Αναπροσανατολισμός - Το πρώτο δήμα προς την επανεφεύρεση

Όλοι οι εμπλεκόμενοι σε κάθε συνεταιρισμό πρέπει να ελέγχουν διαρκώς την αταλάντευτη προσήλωσή του, ότι δηλαδή υπάρχει μια μη αντιφατική αντίληψη για την πορεία του και ότι υπάρχει κατάλληλη επικοινωνία από το γενικό διευθυντή ως το μέλος του προσωπικού, από τον πρόεδρο ως το κάθε κοινό μέλος. Αν δεν καταλάβουν όλοι τι υποτίθεται ότι κάνει ο συνεταιρισμός, πώς είναι δυνατόν να συνεισφέρουν στον κοινό σκοπό και τους πρωτίστους στόχους του; Ένα σύστημα ενημέρωσης από την κορυφή ως τη βάση είναι απαραίτητο στο συνεταιρισμό και οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα πρέπει να έχουν κίνητρα να εκπληρώσουν το σκοπό του συνεταιρισμού. Η διαδικασία επανεφεύρεσης των συνεταιρισμών πρέπει να ξεκινήσει από την επανεξέταση του σκοπού, τον επανακαθορισμό του και τη χάραξη των πρωτίστων στόχων της επιχείρησης. Η σύνθεση μιας εντελώς νέας ιεραρχίας στόχων μπορεί ν' ακολουθήσει.

Η διακήρυξη ιδεών συχνά ενισχύει τον κυνισμό

Η διεύθυνση σε πολλούς συνεταιρισμούς έχει προσπαθήσει να διατυπώσει εξαγγελίες υψηλών στόχων και καταστατικές ιδέες που θεωρούνται ότι εκφράζουν το σκοπό του συνεταιρισμού. Αυτά τα έγγραφα μπορεί μεν να έχουν τη δική τους αξία, αλλά είναι συνήθως απόπειρα δημοσίων σχέσεων παρά αληθινή δέσμευση εκπλήρωσης του πραγματικού σκοπού της οργάνωσης. Η έννοια της διατύπωσης υψηλών ιδεών έχει υπονομευτεί από πολλές κεφαλαιουχικές εταιρείες που διακηρύσσουν ότι υπάρχουν για την εξυπηρέτηση του πελάτη ή προσφέρουν κάποιο άλλο δώρο σ' ένα φανερά αφελές αγοραστικό κοινό. Αν ήσαν πραγματικά ειλικρινείς θα ξεκαθάριζαν ότι υπάρχουν για το συμφέρον των επενδυτών τους (ή, στην πραγματικότητα πιο συχνά, για το συμφέρον της διεύθυνσής τους). Οι υπηρεσίες που παρέχουν δεν είναι τίποτα περισσότερο από το μέσο παραγωγής κερδών για τους επενδυτές τους.

Η ηγεσία των συνεταιρισμών πρέπει να προσέχει να μην πέσει στην ίδια παγίδα. Οι άνθρωποι γενικά θα καταλάβουν αργά ή γρήγορα και θα ξεσκεπάσουν αυτές τις διακηρύξεις είτε διότι είναι ψεύτικες είτε διότι δεν αποδεικνύονται από όσα έχουν οι ίδιοι αποκομίσει μέσω της εμπειρίας τους από προσωπικές επαφές με το συνεταιρισμό. Επίσης, χωρίς τα κατάλληλα συστήματα διεύθυνσης και την πλήρη αφιέρωση της ηγεσίας του συνεταιρισμού, οι διακηρύξεις ιδεών, αξιών και προγραμμάτων είναι απλώς κοινοτοπίες άνευ περιεχομένου και αυξάνουν, ως επί το πλείστον, την κυνική αντιμετώπιση απέναντι στην οργάνωση.

Οι συνεταιρισμοί που επιθυμούν ν' αναδιοργανωθούν πρέπει να εκφέρουν διακηρύξεις και να χαράζουν ένα όραμα για το τι θα ήθελαν να γίνουν, αλλά όλ' αυτά πρέπει να γίνουν με απόλυτη ειλικρίνεια και να βασίζονται σε ακλόνητη δέσμευση.

Ένα όραμα για το μέλλον πρέπει να φανερώνει τον παρόντα σκοπό

Μέχρι τώρα έχουμε δώσει έμφαση στην επανεξέταση του αρχικού σκοπού του συνεταιρισμού, ώστε να σιγουρευτούμε ότι η επιχείρηση έχει ακόμα ένα σκοπό που ανταποκρίνεται στις τρέχουσες φιλοδοξίες των τωρινών ή μελλοντικών μελών της.

Η ηγεσία ενός συνεταιρισμού χρειάζεται, πάνω απ' όλα, να είναι ικανή να διατυπώσει ένα όραμα για το μέλλον της επιχείρησής της. Ένα τέτοιο όραμα δεν είναι απλώς μια συλλογή αορίστων ιδεών

ή άσκοπα όνειρα για το μέλλον και φυσικά όχι μια αναδρομή κάποιου ένδοξου παρελθόντος που έχει παρέλθει ανεπιστρεπτί. Όχι, η διατύπωση ενός οράματος (που διαφέρει από τη διακήρυξη ιδεών) πρέπει να ορίζει τι θέλει η ηγεσία να γίνει ο συνεταιρισμός της και να θέτει και ένα ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα. Όταν το όραμα γίνει ευκρινές, η προσοχή πρέπει να στραφεί στα μέσα εξασφάλισης της αλλαγής που οπωσδήποτε θα λάβει χώρα για να πραγματοποιηθεί το όραμα.

Το όραμα πρέπει φυσικά να περικλείει το σκοπό και τους πρωτίστους στόχους του συνεταιρισμού και θεδαίως είναι αυτό το όραμα του τι πρέπει να γίνει ο συνεταιρισμός που θα ανοίξει το δρόμο της επιχείρησης σ' ένα νέο και συναρπαστικό μέλλον. Η ύπαρξη ενός τέτοιου οράματος που μπορεί να περιγραφεί σε μια «Διακήρυξη Οράματος» είναι ένα δήμα κλειδί στο δρόμο επανεφεύρεσης ενός συνεταιρισμού.

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ του να έχεις όραμα και να έχεις «ονειροφαντασίες». Το όραμα είναι θετικό και οριστικό, ενώ τα όνειρα είναι θολά πάντοτε άυλα και απλούστατα άπιαστα.

ΣΥΝΟΨΗ

- Για να είναι επιτυχημένη μια οργάνωση πρέπει να καθοδηγείται σταθερά προς μια ξεκάθαρη δέσμη στόχων που αφορούν άμεσα ένα σκοπό. Αυτοί οι στόχοι πρέπει να είναι απόλυτα κατανοητοί απ' όλους τους εμπλεκομένους.
- Όταν η διεύθυνση χάσει την επαφή της με τα μέλη, τότε η διεύθυνση σύντομα θα χάσει επαφή και με τον αληθινό σκοπό και τους στόχους του συνεταιρισμού. Δεν αρκεί να στηρίζεται σε τυπικά δημοκρατικές διαδικασίες για να διατηρήσεις πραγματικούς δεσμούς με τα μέλη.
- Οι κίνδυνοι απώλειας επαφής με τον αληθινό σκοπό και τους στόχους του συνεταιρισμού είναι μεγάλοι και για να καταπολεμηθούν πρέπει σχεδόν να υπάρχει πάθος για τους αληθινούς στόχους που καθοδηγούν την επιχείρηση προς τα εμπρός.
- Εάν δεν τοποθετηθούν δικλίδες ασφαλείας για να εξασφαλίσουμε ότι ο συ-

νεταιρισμός οδηγείται πραγματικά στην εκπλήρωση του σκοπού του και εξυπηρετεί την πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να αλωθεί από κάποια άλλη ομάδα ενδιαφερομένων.

- Πολλές αποκλίσεις μπορούν να οδηγήσουν το συνεταιρισμό μακριά από το σκοπό του, συμπεριλαμβανομένων των κινδύνων να μετατραπεί σε μια επιχείρηση που καθοδηγείται είτε από τη διεύθυνση είτε από τους επενδυτές. Ο μεγάλος όγκος συναλλαγών με μη μέλη ανοίγει την πόρτα σε τέτοιες αποκλίσεις.
- Πρέπει επίσης να υπάρχει μια σαφής ιεράρχηση των στόχων που τοποθετεί στην κορυφή της πυραμίδας την παροχή οφελών στα μέλη. Πρέπει να επιτευχθούν και άλλοι στόχοι, αλλά αυτοί πρέπει να λογίζονται απλώς ως στόχοι υποστήριξης (επικουρικοί).
- Ένα σαφές όραμα για το μέλλον του συνεταιρισμού χρειάζεται να δημιουργηθεί από τους ηγέτες του συνεταιρισμού και να διατυπωθεί σε μία «Διακήρυξη Οράματος». Αυτή πρέπει όμως να είναι χωρίς κοινοτοπίες και να αποτυπώνει τις πραγματικές δυνατότητες, διότι τα άσκοπα όνειρα θα έχουν ως μόνο αποτέλεσμα την αύξηση του κυνισμού απέναντι στο συνεταιρισμό.
- Ολόκληρο το σύστημα οργάνωσης του συνεταιρισμού πρέπει να σχεδιαστεί γύρω από την ανάγκη επίτευξης του σκοπού και των στόχων του συνεταιρισμού. Η επιδίωξη αυτών των στόχων πρέπει να υπαγορεύει το σχεδιασμό του συστήματος διοίκησης, τα συστήματα διεύθυνσης που θα αναπτυχθούν και τους τρόπους εξεύρεσης κεφαλαίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΗΓΕΣΙΑ Ο ΚΡΙΣΙΜΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ

Η λειτουργία της ηγεσίας

Η επιτυχία κάθε μορφής οργάνωσης εξαρτάται από την ποιότητα της ηγεσίας τους. Τίποτα δεν είναι περισσότερο αληθινό για τους συνεταιρισμούς. Κάθε συνεταιρισμός έχει την ανάγκη ενός ικανού και αφοσιωμένου ηγέτη, ο οποίος πρέπει να προέλθει βασικά από την πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων. Όμως η ηγεσία δεν περιορίζεται μόνο σ' εκείνους που προέρχονται από τα μέλη ούτε είναι «αρχή του ενός» (Σ.τ.Μ. - one man band). Ηγεσία πρέπει να ασκείται σε όλα τα επίπεδα και από τους εκπροσώπους των μελών και από τους επαγγελματίες. Η ηγεσία σε καμία περίπτωση δεν περιορίζεται σε ό,τι προσφέρεται από το χαρισματικό, λαοπρόβλητο ηγέτη, που συνήθως έρχεται στη σκέψη μας όταν συζητάμε αυτό το θέμα. Οι ηγέτες δεν είναι πάντοτε γεννήματα του πεπρωμένου αλλά μπορούν στην πραγματικότητα να αναπτυχθούν, να εκπαιδευτούν και να καλλιεργηθούν.

Τι εννοούμε λέγοντας: «Ηγεσία σ' ένα συνεταιρισμό»

Το έργο καθοδήγησης της επιχείρησης για λογαριασμό της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων, παρέχοντας ένα όραμα για την πορεία του συνεταιρισμού και πώς αυτό θα επιτευχθεί, εμπνέοντας, καθοδηγώντας και ακούγοντας και τα μέλη και τη διεύθυνση έτσι ώστε να οδηγηθεί ο συνεταιρισμός στην επίτευξη του σκοπού του.

Σε μια κεφαλαιουχική εταιρεία η συνηθισμένη προσέγγιση για τον επενδυτή που ελέγχει την επιχείρηση ή τον επιχειρηματία είναι είτε να αναλάβουν οι ίδιοι την ηγεσία είτε να «αγοράσουν» την ηγεσία που ζητούν. Σ' ένα συνεταιρισμό είναι συνήθως αναμενόμενο ότι οι βασικές ηγετικές λειτουργίες θα προέλθουν κυρίως από τα μέλη που ανήκουν στην πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων. Μολονότι υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις όπου οι επαγγελματίες διευθυντές έχουν αναλάβει το βασικό ηγετικό ρόλο, υπάρχουν επίσης περιπτώσεις όπου η κύρια ηγετική λειτουργία ασκείται από τρίτους επιλεγμένους από την πρωτεύουσα ομάδα ή από εκείνους που ανέλαβαν να ασκούν ηγεσία για λογαριασμό της πρωτεύουσας ομάδας. Πράγματι, πολλά από τα πιο σημαντικά συνεταιριστικά κινήματα δημιουργήθηκαν από «τρίτους»,

οι οποίοι έθεσαν σκοπό τους να ηγηθούν ομάδων με τις οποίες δεν είχαν άμεση σχέση. Ο κατάλογος με τα ονόματα τέτοιων «προστατών» ή «θεματοφυλάκων» ηγετών είναι αρκετά μακρύς και συμπεριλαμβάνει συνεταιριστικές μορφές του κύρους του Reiffeisen, του Desjardins και του Plunkett.

Είναι αναγκαίο να ξεχωρίσουμε μεταξύ της πρωτογενούς ηγετικής λειτουργίας, η οποία, πάνω απ' όλα, είναι απαραίτητη για να ενώνει τα μέλη και ν' αρθρώνει τις ανάγκες τους και τα παράγωγα επίπεδα της ηγεσίας, που απαιτούνται για την καθοδήγηση εκείνων που οργανώνουν την παροχή των υπηρεσιών ενός συνεταιρισμού. Ο ρόλος της πρωτογενούς ηγεσίας περιλαμβάνει επίσης τη μετάφραση των αναγκών των μελών σε συγκεκριμένα οφέλη που απορρέουν κατευθείαν από το σκοπό του συνεταιρισμού. Οι σημερινοί καιροί, τουλάχιστον στους συνεταιρισμούς που δρουν σε σχετικά αναπτυγμένες οικονομίες, τονίζουν την ανάγκη ενός μοντέλου ηγεσίας που δεν βασίζεται στη λατρεία της προσωπικότητας αλλά σ' ένα δίκτυο όπου όλοι οι ηγέτες, σε διάφορα επίπεδα, συνεισφέρουν σ' ένα κοινό όραμα όσον αφορά στην κατεύθυνση του συνεταιρισμού. Στους περισσότερους συνεταιρισμούς ο πρώτος τη τάξει ηγέτης των μελών ονομάζεται «Διοικητής» ή «Πρόεδρος».

Ευθύνες της ηγεσίας

Τα πρόσωπα που αναλαμβάνουν τον κύριο ηγετικό ρόλο σ' ένα συνεταιρισμό επωμίζονται σημαντικές ευθύνες και είναι αυτοί που πρέπει να εκφράσουν τις επιθυμίες των μελών. Οι ηγέτες πρέπει ν' αντιλαμβάνονται τις βαθύτερες βλέψεις των μελών τους και να είναι σε θέση να τις μετατρέπουν σ' ένα σχέδιο πρακτικής εφαρμογής για την επίτευξή τους.

Αντίθετα με τους βασικούς ηγέτες σε μια κεφαλαιουχική εταιρεία, ο συνεταιριστικός ηγέτης είναι πιθανό να μην έχει σοβαρά περιουσιακά συμφέροντα επενδυσμένα στο συνεταιρισμό και αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του αισθήματος ευθύνης. Μπορεί να ισχυρισθεί κανείς ότι τέτοιοι ηγέτες ίσως βρεθούν στον πειρασμό να δράσουν ριψοκίνδυνα ή να επιδιώξουν λύσεις που υπαγορεύονται από πολιτικές σκοπιμότητες αντί από ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια. Στην πράξη, ο κίνδυνος προέρχεται συνήθως από την αντίθετη κατεύθυνση, δηλαδή άνθρωποι που δεν έχουν συνηθίσει να διαχειρίζονται μεγάλα χρηματικά ποσά τείνουν να είναι υπέρ το δέον προσεκτικοί στις δαπάνες. Πάντως, ιδιαίτερα όταν ο συνεταιρισμός επιδιώκει την προσέλκυση και τη συντήρηση εξωτερικής χρηματοδότησης, οι ηγέτες πρέπει να προσέχουν ιδιαίτερα να μη δίνουν την εντύπωση ότι αντιμετωπίζουν τα κεφάλαια ως κάτι που μπορεί να θυσιαστεί ή να διασκορπιστεί στην επιδίωξη κάποιου ιδεολογικού στόχου.

Κενό ηγεσίας

Όταν η ισχυρή ηγεσία απουσιάζει, δημιουργείται συχνά κενό ηγεσίας σε πολλούς συνεταιρισμούς. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα όταν ο αρχικός σκοπός, που είναι σαφέστατος στο μυαλό των ιδρυτικών μελών, χάνεται. Τα κενά ηγεσίας πάντα θα

καλύπτονται, αν και όχι απαραίτητα προς το καλύτερο συμφέρον των μελών. Δεν είναι ασυνήθιστο φαινόμενο ο πρωτογενής ηγετικός ρόλος (που ανήκει στα μέλη) να υφαρπάζεται από έναν επαγγελματία μάνατζερ, συχνά από ένα δυναμικό γενικό διευθυντή. Αυτοί οι διευθυντές-ηγέτες συχνά έχουν υψηλό συναίσθημα ευθύνης απέναντι στην πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων με αποτέλεσμα να μπορούν επιτυχώς να παίξουν τον κυρίαρχο ηγετικό ρόλο. Δυστυχώς, όμως, δεν είναι επίσης ασυνήθιστο η διεύθυνση, ή πιο συγκεκριμένα η ευρύτερη συνεταιριστική γραφειοκρατία, ν' αναλάβει την ηγεσία και να γίνει αυτή η πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων. Υπάρχει μια μεγάλη γκάμα τέτοιων «πειρατικών» ευκαιριών στους συνεταιρισμούς και είναι σχετικά εύκολο να εντοπίσεις τη *de facto* πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων ανακαλύπτοντας ποια ομάδα στην πραγματικότητα απολαμβάνει τα περισσότερα οφέλη από τις δραστηριότητες του συνεταιρισμού. Αυτό το φαινόμενο δεν περιορίζεται στους συνεταιρισμούς - σε πολλές κεφαλαιουχικές εταιρείες τα ενδιαφέροντα της διεθύνουσας ομάδας συχνά επικρατούν αυτών των επενδυτών, που υποτίθεται ότι είναι η πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων.

Ο πρωτογενής ηγετικός ρόλος

Στο μικρό συνεταιρισμό, η βασική ηγετική λειτουργία συνδυάζεται συνήθως με διάφορες άλλες λειτουργίες, όπως του γραμματέα και του διευθυντή, ή τουλάχιστον οι εκπρόσωποι των μελών αναμειγνύονται σε μεγάλο βαθμό στις καθημερινές λεπτομέρειες της λειτουργίας του συνεταιρισμού. Όταν ο συνεταιρισμός αυξήσει τα μεγέθη του και έχει τη δυνατότητα ν' απασχολήσει επαγγελματίες διευθυντές, λαμβάνει συνήθως χώρα ο διαχωρισμός του καθήκοντος της πρωτογενούς ηγεσίας από τις άλλες λειτουργίες.

Δυστυχώς, σε πολλούς συνεταιρισμούς τα ηγετικά μέλη δεν καθορίζουν ποτέ απόλυτα το ρόλο τους με αποτέλεσμα να συγχέεται με το ρόλο της ομάδας των επαγγελματιών διευθυντών. Ακόμα, η παρανόηση της φύσης των δημοκρατικών μορφών ελέγχου συχνά οδηγεί τα ηγετικά μέλη να παρακρατούν λειτουργίες που θα έπρεπε να παραδοθούν στους επαγγελματίες διευθυντές. Η συγκεκριμένη αυτή κατάσταση συνήθως ανακύπτει όταν οι συνεταίροι-ηγέτες δεν αντιλαμβάνονται σωστά τον αληθινό τους ρόλο σε μια μεγάλη συνεταιριστική επιχείρηση. Τα ηγετικά μέλη χρειάζεται να ξέρουν με ποιο τρόπο θα εκπληρώνουν ορθά τα καθήκοντά τους.

Η διάκριση των ηγετικών καθηκόντων

Είναι κοινή πρακτική σε μεγάλους συνεταιρισμούς το διοικητικό συμβούλιο να επιλέγεται με σκοπό να υπάρχουν εκπρόσωποι από τις διάφορες επιμέρους ομάδες, που αποτελούν τα μέλη του συνεταιρισμού. Η προσέγγιση αυτή φαίνεται λογική και αντικατοπτρίζει την προσπάθεια εφαρμογής ενός δημοκρατικού συστήματος, που λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα των ομάδων αυτών. Εάν, όμως, το αντιπροσωπευτικό αυτό σώμα χρεωθεί, εν συνεχεία, με το καθήκον της διοίκησης των δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού, είναι πιθανό να έχει πενιχρά αποτελέσματα,

ιδιαίτερα σε μια μεγάλη και πολυσύνθετη επιχείρηση. Αυτή η «διοίκηση από εκπροσώπους» είναι απίθανο ν' αποδειχθεί ο καλύτερος τρόπος διαχείρισης για να επιτευχθούν οι στόχοι του συνεταιρισμού. Τα μέλη-διοικητές, που ως εκπρόσωποι πρέπει να φροντίζουν να ικανοποιούν τους «ψηφοφόρους» τους, είναι μάλλον ακατόρθωτο να είναι σε θέση να ενεργούν προς το άριστο συμφέρον όλων των μελών. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου ενός συνεταιρισμού πρέπει να ορίζονται για να ενεργούν για το συνεταιρισμό στην ολότητά του και δεν πρέπει να θεωρείται ότι εκφράζουν τις απόψεις ενός μόνο μέρους των μελών. Οι λειτουργίες μεταξύ διοικούμεντος το συνεταιρισμό και εκπροσώπου μελών πρέπει να διακρίνεται ξεκάθαρα. Επίσης, πρέπει να καταλάβουμε το ρόλο των αντιπροσωπευτικών οργάνων, όπου αυτά είναι τα αρμόδια όργανα να ενεργήσουν, και ακόμη το πότε μια «ομάδα συγκεκριμένων καθηκόντων» είναι αναγκαία. Το διοικητικό συμβούλιο ενός μεγάλου συνεταιρισμού πρέπει να ταυτίζεται απόλυτα με τη δεύτερη περίπτωση και οι λειτουργίες του δεν πρέπει να συγχέονται με εκείνες ενός αντιπροσωπευτικού οργάνου.

Η ουσία κάθε δημοκρατικού συστήματος είναι η μεταβίβαση εξουσίας. Σ' ένα συνεταιρισμό, το επιλεγμένο από τα μέλη της γενικής συνέλευσης σώμα, μεταβιβάζει εξουσίες σε συγκεκριμένα άτομα και βασίζεται σ' αυτά τα επιλεγμένα πρόσωπα να δράσουν προς το καλύτερο συμφέρον αυτών που τους διόρισαν ή τους εξέλεξαν. Οι ηγέτες εκείνοι που επιχειρούν ειλικρινά να δράσουν για λογαριασμό όλων των μελών έχουν αναλάβει ένα πολύ δύσκολο καθήκον, διότι πρέπει να ισορροπήσουν τις ανάγκες πολλών ομάδων διαφορετικών μελών. Όλοι οι ηγέτες θα δεχτούν κριτική, όμως πολλοί από τους τιμητές είναι εκείνοι οι άνθρωποι που οφείλουν οι ίδιοι ν' αναλάβουν ηγετικά καθήκοντα. Εκείνοι που ορίζουν τους ηγέτες των συνεταιρισμών πρέπει να κάνουν εξονυχιστικό έλεγχο στα κίνητρα των υποψηφίων. Χρειάζεται να εκτιμηθεί εάν αυτοί που φιλοδοξούν ν' αναλάβουν ηγετικό ρόλο σ' ένα συνεταιρισμό είναι πάντοτε έτοιμοι να θέτουν σε πρώτη προτεραιότητα τα συμφέροντα των μελών. Πρέπει να τονιστεί και πάλι ότι ενώ όλοι οι ηγέτες των μελών έχουν καθήκον να εξισορροπούν τα συμφέροντα όλων των ομάδων ενδιαφερο-

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Τα καθήκοντα πρωτογενούς ηγεσίας σ' ένα συνεταιρισμό περιλαμβάνουν:

- Σαφή γνώση του τι ζητούν τα μέλη από το συνεταιρισμό τους εκφρασμένο σε σφέλη.
- Κινητοποίηση της στήριξης των μελών ώστε να διατηρηθούν οι δεσμοί τους με το συνεταιρισμό.
- Έκφραση της θέλησης των μελών σε ρεαλιστικά επιτεύξιμους επιχειρηματικούς στόχους.
- Ιεράρχηση των επιχειρηματικών στόχων που παρέχει τα πρακτικά μέσα επίτευξης του σκοπού του συνεταιρισμού.
- Ρόλο «θεματοφύλακα» για λογαριασμό των μελών, που εξασφαλίζει ότι ο συνεταιρισμός επικεντρώνεται στον πραγματικό του σκοπό και ότι τα δικαιώματα των μελών ως ιδιοκτητών όλων των πόρων διατηρούνται.
- Έλεγχο της προόδου επίτευξης του σκοπού, των στόχων και του οράματος για το μέλλον του συνεταιρισμού.

μένων που συμμετέχουν στο συνεταιρισμό, η ύστατη αφοσίωση πρέπει να είναι στα μέλη της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων. Γι' αυτό το λόγο δεν είναι δόκιμο αντιπρόσωποι άλλων ομάδων ενδιαφερομένων να είναι μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Εν πάση περιπτώσει ας σχηματίσουν αυτοί οι αντιπρόσωποι με άλλους αντιπροσώπους των μελών ένα όργανο, όπως, π.χ., ένα συμβούλιο των μελών, αλλά το ΔΣ δεν είναι μέρος για άτομα που παίζουν το ρόλο του αντιπροσώπου και όχι του ηγέτη.

Παραδείγματος χάριν:

Η λειτουργία της αντιπροσώπευσης γίνεται σημαντική σ' ένα μεγάλο συνεταιρισμό, διότι ακόμα και όταν τα κριτήρια εισόδου μελών είναι καθορισμένα με σχετικά σαφή τρόπο, οι περισσότεροι συνεταιρισμοί θεωρούν ότι μία ποικιλία διαφορετικών συμφερόντων χρειάζεται να εκπροσωπούνται σε επίπεδο συμβουλίου μελών. Το συμβούλιο δεν πρέπει να επιλέγεται στη βάση μιας δίκαιης κατανομής εκπροσώπων.

Παραδείγματος χάριν:

Σ' ένα καταναλωτικό συνεταιρισμό:	Μέλη που ζουν σε διάφορες περιοχές Μέλη που επιθυμούν ν' αγοράσουν διάφορους τύπους αγαθών ή υπηρεσιών
Σ' έναν αγροτικό συνεταιρισμό:	Αγρότες από διάφορες περιοχές Αγρότες διαφόρων δυνατοτήτων, π.χ., ιδιοκτήτες μεγάλων ή μικρών κλήρων
Σ' έναν εργατικό συνεταιρισμό:	Εργαζόμενοι σε διάφορα μέρη Εργαζόμενοι διαφόρων δεξιοτήτων
Σ' ένα στεγαστικό συνεταιρισμό:	Μέλη από διάφορα μέρη Μέλη διάφορων περιουσιακών δυνατοτήτων

Οι επικοινωνιακές λειτουργίες

Το έργο της επικοινωνίας με τα μέλη είναι ζωτικό θέμα για την επιτυχία κάθε συνεταιριστικής επιχείρησης. Η επικοινωνία πρέπει ν' αντιμετωπίζεται πάντοτε ως αμφίδρομη διαδικασία που προϋποθέτει ότι οι ηγέτες των πρωτοβαθμίων συνεταιρισμών ακούνε τα μέλη και το αντίστροφο. Η επικοινωνία αυτή είναι σχεδόν βέβαιο ότι περιλαμβάνει και πολύ ανεπίσημες επαφές και τις πιο επίσημες συνελεύσεις: και οι δύο είναι απαραίτητες για την ομαλή λειτουργία του συνεταιρισμού. Η καλή επικοινωνία δεν θα επιτευχθεί αν βασιστούμε αποκλειστικά στις επίσημες επαφές μεταξύ ηγεσίας και μελών. Η καλή επικοινωνιακή συμπεριφορά σε μια μεγάλη οργάνωση μπορεί να είναι αποτέλεσμα μόνο μιας συστηματικής προσέγγισης, η οποία διασφαλίζει μία διαδικασία διαρκείας όπου δημιουργούνται και προγραμματισμένες και αυθόρμητες ευκαιρίες για ειλικρινή διάλογο. Δεν είναι δυνατό ν' αφεθεί στην τύχη αλλά πρέπει να σχεδιαστεί με προσοχή.

Οι λειτουργίες της εκπροσώπησης και της επικοινωνίας μπορούν να συνδυαστούν δημιουργικά από την ηγεσία ενός μεγάλου συνεταιρισμού, αλλά δεν μπορού-

με να πούμε το ίδιο για το ρόλο της διοίκησης που, όπως προαναφέρθηκε, πρέπει να διακρίνεται από την εκπροσώπηση. Πάντως, τα μέλη που μετέχουν στη διοίκηση του συνεταιρισμού θα παίζουν στρατηγικό ρόλο στην επικοινωνιακή διαδικασία, πλην όμως δεν πρέπει να είναι αυτός η μοναδική τους ευθύνη. Η επικοινωνιακή λειτουργία πρέπει να είναι ένα συνδυασμένο εγχείρημα που συμπεριλαμβάνει τους εκπροσώπους, το διοικητικό συμβούλιο καθώς και τη διεύθυνση και το προσωπικό των συνεταιρισμών.

Οι ηγέτες πρέπει να μένουν σ' επαφή με τα μέλη

Όλη η ηγεσία ενός συνεταιρισμού, δηλαδή ο πρόεδρος, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, οι εκπρόσωποι των μελών και οι επαγγελματίες διευθυντές, πρέπει να διατηρούν στενή επαφή με μια ευρεία πλειοψηφία των μελών, αλλιώς είναι πιθανό να μην αντιλαμβάνονται τις επιδιώξεις των μελών. Εάν ο συνεταιρισμός αποτύχει να παράσχει ό,τι τα μέλη χρειάζονται και ζητούν, το μέλλον του διακυβεύεται. Οι συνεταιρισμοί μπορεί ν' αντέξουν πολλά χρόνια πριν την τελική τους διάλυση, αλλά αποκλείεται η ύπαρξη επιτυχημένου συνεταιρισμού, αν η ηγεσία του δεν είναι σε θέση να συντονίζεται με τις επιθυμίες των μελών καθώς επίσης και τις πρακτικότερες εκφάνσεις των επιθυμιών αυτών, οι οποίες μπορεί να προέρχονται από έρευνα αγοράς, ομάδες εργασίας ή την ανάληψη των υπηρεσιών που προσφέρει ο συνεταιρισμός.

Το καθήκον διαπίστωσης των σκέψεων και συναισθημάτων των μελών επιτυγχάνεται μόνο με ενεργό παρουσία της ηγεσίας σε όλα τα μέρη εργασίας και με τη συζήτηση με ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα. Φυσικά, οι πιο επίσημες ευκαιρίες για να ληφθούν τέτοιες πληροφορίες πρέπει να χρησιμοποιούνται επίσης, όπως οι συνεντεύξεις των μελών, επιλεγμένες ομάδες εργασίας και έρευνες κοινής γνώμης. Μια διαδικασία διατύπωσης παραπόνων και καταγγελιών είναι επίσης πολύτιμη, διότι επιτρέπει στα μέλη, που θεωρούν ότι τα πράγματα δεν γίνονται όπως πρέπει, να έχουν άμεση πρόσβαση σε κάποιο μέλος διοίκησης ή, τουλάχιστον, σε κάποιον εκπρόσωπο των μελών. Οι εκπρόσωποι των μελών και τα μέλη της διοίκησης δεν πρέπει να επιτρέπουν στη διεύθυνση να λειτουργεί ως φίλτρο μεταξύ αυτών και των μελών. Πρέπει να έρχονται σε άμεση επαφή.

Προηγουμένως έγινε μνεία ενός μεγάλου προβλήματος που αφορά στην κηδεμονευομένη μορφή των συνεταιρισμών, στην οποία αυτοί που διοικούν τις υποθέσεις του συνεταιρισμού συχνά χάνουν επαφή με τα μέλη και γίνονται απόμακροι, με αποτέλεσμα μερικές φορές να εξυπηρετούν τα δικά τους συμφέροντα πριν από των μελών του συνεταιρισμού. Μερικά εύγλωττα παραδείγματα αυτού του φαινομένου συναντώνται στην πρόσφατη ιστορία των βρετανικών οικοδομικών συνεταιρισμών. Το φαινόμενο αυτό, όμως, δεν είναι αποκλειστικό προνόμιο των συνεταιρισμών, αλλά παρατηρείται στις εκκλησίες, στο συνδικαλιστικό κίνημα και σε άλλες οργανώσεις. Παραδείγματος χάριν, σε μερικές θρησκείες ο κλήρος συχνά αποστασιοποιείται τόσο πολύ από το πλήρωμα, ώστε η εκκλησιαστική γραφειοκρατία γίνεται σημαντικότερη από την ίδια τη θρησκεία. Στους συνεταιρισμούς επίσης, η

διευθυντική γραφειοκρατία σφετερίζεται συχνά την εξουσία που ανήκει στα μέλη της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων.

Τι χρειάζεται να πράξει η ηγεσία

Έχει ήδη διευκρινιστεί ένα μέρος από τα περισσότερα σπουδαία καθήκοντα των ηγετών των συνεταιρισμών και το βασικό συμπέρασμα είναι ότι χρειάζεται καθοδήγηση από την ηγεσία σε διάφορα επίπεδα και σε ποικίλες μορφές. Ό,τι είναι πιο ουσιαστικό να γνωρίζουν οι μελλοντικοί ηγέτες είναι το γεγονός ότι, αντίθετα με ό,τι πιστεύουν οι περισσότεροι, οι ηγέτες δεν γεννιούνται έτσι απλά για να παίξουν αυτό το ρόλο. Ανεξάρτητα από το ποια πορεία θα διαλέξουν στο δρόμο τους προς την ηγεσία, το σίγουρο είναι ότι πρέπει να ξεδιπλώσουν όλη τη γνώση, το ταλέντο και την τεχνική τους ώστε να φέρουν σε πέρας το έργο τους.

Το εναρκτήριο σημείο για κάθε εκλεγμένο ηγέτη είναι να γνωρίζει πώς να εμπνέει εμπιστοσύνη. Ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να επιδεικνύει τουλάχιστον μια βασική γνώση της προηγούμενης λειτουργίας του συνεταιρισμού και, πάνω απ' όλα, να δείχνει κατανόηση στις φιλοδοξίες των μελών και προθυμία να τις πραγματώσει. Αυτό προϋποθέτει μια διαδικασία μαθητείας και αφιέρωση χρόνου σε όσο το δυνατόν περισσότερα μέλη. Τα μέλη αναζητούν ηγέτες που έχουν την ικανότητα να εμπνέουν την υποστήριξη σε ενέργειες, που πιθανότατα θα έχουν επιτυχή αποτελέσματα. Όλοι οι συνεταιριστές ηγέτες πρέπει επιπροσθέτως να έχουν την ικανότητα να καλλιεργούν και να ενθαρρύνουν τη συνεταιριστική συμπεριφορά μέσα στην οργάνωση, διότι χωρίς αυτή η επιχείρηση δεν μπορεί ποτέ να επιτύχει ως συνεταιρισμός.

Εάν ένα μέλος πρόκειται να περιβληθεί το ρόλο του εκπροσώπου των μελών (αντιπροσώπου), το κύριο μέρος των καθηκόντων του πρέπει να είναι η συμπύκνωση των φιλοδοξιών των μελών και η μεταφορά τους στη διεύθυνση. Για να τα πραγματοποιήσει αυτά χρειάζεται μια καλή λειτουργική γνώση του συνεταιρισμού. Πρέπει ακόμα να είναι μέτοχος και συμπράττων στο όραμα για το μέλλον του συνεταιρισμού.

Οι διοικούντες, ιδιαίτερα ο Πρόεδρος/Διοικητής, θα χρειαστούν μια βαθύτερη κατανόηση των συνεταιριστικών υποθέσεων, όπως επίσης και μια πλατύτερη ποικιλία ικανοτήτων (όπως αναλύεται παρακάτω). Επίσης πρέπει ν' αναπτύξουν επιχειρηματική σκέψη, ώστε όχι μόνο να επικουρούν τους επαγγελματίες διευθυντές στην ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών, αλλά και να ελέγχουν με ψύχραιμο νου την επιτυχία τους και την πρόοδο προς την επίτευξη των συνεταιριστικών στόχων.

Οι διοικούντες πρέπει να μάθουν να λειτουργούν ως σώμα, δηλαδή ως ομάδα που ηγείται συνολικά και συλλογικά του συνεταιρισμού. Το σώμα αυτό πρέπει να είναι ικανό να λαμβάνει τις δύσκολες εκείνες αποφάσεις που κάνουν τη διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας. Το Κεφάλαιο 8 περιγράφει μία προσέγγιση σχετικά με τη διοίκηση των συνεταιρισμών που είναι στενά συνδεδεμένη με το καθήκον της επανεφεύρεσης του συνεταιρισμού. Το βάρος για τη θέση της διαδικασίας αυτής σε κίνηση πέφτει στο σώμα των διοικητών.

Ο Πρόεδρος/Διοικητής πρέπει να έχει το επιπρόσθετο ταλέντο αφενός να εμπνέει και το σώμα και την ομάδα των επαγγελματιών διευθυντών και αφετέρου να έχει υψηλό κύρος για να εκπροσωπεί το συνεταιρισμό στον έξω κόσμο. Ο ρόλος αυτός επιμερίζεται εν μέρει και σε άλλα μέλη. Ο επιμερισμός εξαρτάται από τις αντίστοιχες ικανότητές τους στα συγκεκριμένα καθήκοντα, αλλά το πιο πιθανό είναι ότι θα χρειαστούν ειδική εκπαίδευση, ιδίως αν, εκπροσωπώντας το συνεταιρισμό, έρχονται τακτικά σ' επαφή με τα Μ.Μ.Ε.

Τα πιο συγκεκριμένα ηγετικά καθήκοντα μπορούν να γίνουν αντικείμενα μάθησης. Επικουρούν τη γνώση και την αφοσίωση των συνεταιριστικών ηγετών, αλλά δεν είναι δυνατό να τις υποκαταστήσουν. Η άσκηση αυτών των καθηκόντων προϋποθέτει ότι οι ηγέτες αντιλαμβάνονται σαφώς το ρόλο τους μέσα στο συνεταιρισμό: να διατηρούν την προσήλωση όλων στην επιτυχία των στόχων του συνεταιρισμού, να είναι αρωγοί στη συνοχή της ομάδας και στη συνεταιριστική λειτουργία της οργάνωσης (η ομάδα αποτελείται από εκπροσώπους των μελών, το διοικητικό συμβούλιο και τους επαγγελματίες διευθυντές) και να υποστηρίζουν και να ελέγχουν όποιον χρειάζεται. Αυτό το τελευταίο προϋποθέτει ότι θα ενημερώνουν τους ενδιαφερόμενους για την καλή εκτέλεση των καθηκόντων τους, θα αντιλαμβάνονται τότε κάποιοι πρέπει ν' αντικατασταθούν και θα έχουν το θάρρος να φροντίζουν ώστε να γίνει αυτό σύντομα παρά όταν θα είναι πολύ αργά.

Δημιουργώντας ηγέτες

Το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να παίρνει συγκεκριμένες πρωτοβουλίες για να εξασφαλίσει τη συνεχή ροή ηγετικών προσώπων σ' ένα συνεταιρισμό. Φυσικά, δεν υπονοούμε ότι η ηγεσία πρέπει ν' αλλάζει σε πολύ σύντομο χρόνο αλλά δεν πρέπει επίσης να θεωρούμε ότι οι ηγέτες παραμένουν στη θέση τους στο διηνεκές σαν να είναι αναπόσπαστα στοιχεία.

Πρέπει να δημιουργήσουμε δεξαμενές δυνάμει ηγετών σε όλα τα επίπεδα. Η ηγετική λειτουργία είναι τόσο κρίσιμη για τους συνεταιρισμούς που δεν είναι δυνατό ν' αφηθεί στην τύχη. Χρειάζεται θετική δράση για να προετοιμάσεις ηγέτες, συμπεριλαμβανομένων των αντιπροσώπων των μελών, των μελών διοικητικού συμβουλίου και των ανωτέρων διευθυντικών στελεχών, μολονότι δεν πιστεύω ότι είναι πρακτικό ν' αναλαμβάνεις να σχεδιάσεις λεπτομερή προγραμματισμό διαδοχής στελεχών παρά μόνο σε σχετικά βραχυπρόθεσμο ορίζοντα. Παρ' όλα αυτά, το διοικητικό συμβούλιο έχει το καθήκον να γίνει «καλιεύς» ταλέντων, ώστε να εντοπίσει τους μελλοντικούς ηγέτες και να τους εκπαιδεύσει κατάλληλα.

Σ' ένα δημοκρατικό σύστημα δεν είναι ούτε δυνατό ούτε συνετό να προσπαθείς να προβλέψεις ποιος θα εκλεγεί σε μία συγκεκριμένη θέση. Ένα μεγάλο μέρος της εκπαίδευσης θα λάβει χώρα μέσω προσανατολιστικών και εισαγωγικών προγραμμάτων μετά την εκλογή των στελεχών, αλλά αυτό δεν αποκλείει την παροχή παρασκευαστικής εκπαίδευσης σε όσους φιλοδοξούν να εκλεγούν.

Το γεγονός ότι η απόδοση των διοικούντων είναι τόσο κρίσιμη για το μέλλον του συνεταιρισμού οδηγεί επίσης στην αμφισβήτηση της πρακτικής ν' αφήνεις την

επιλογή τους στην τύχη. Αν ορίζονται από ένα συμβούλιο μελών, τότε μπορούν να αρχίσουν αμέσως μία σοβαρή προσπάθεια εκπαίδευσης και βελτίωσης μέσω κα-
ταλλήλων προγραμμάτων. Οι ήδη διοικούντες μπορούν να εκπαιδευτούν και οι δυ-
νάμει να προετοιμαστούν. Επιπροσθέτως, το συμβούλιο των μελών (αν αυτό τους
όρισε) μπορεί να ζητήσει την παραίτηση των μελών της διοίκησης που δεν αντα-
ποκρίνονται στα καθήκοντά τους.

Ο σκοπός της εκπαίδευσης ενός μέλους διοικητικού συμβουλίου είναι ν' ανα-
πτύξει τη συγκεκριμένη γνώση και τις δεξιότητες που χρειάζονται για το ρόλο του.
Άλλα βήματα για τη βελτίωση των διοικούντων μπορούν να γίνουν όταν, και μόνο
όταν, το σώμα μάθει πώς να λειτουργεί συλλογικά ως σώμα. Η συγκεκριμένη γνώση
και οι δεξιότητες που επιδιώκονται μέσω της εκπαίδευσης είναι περιληπτικά οι εξής.
Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να αποκτήσουν:

- Αναμφισβήτητη και κρυστάλλινη κατανόηση του σκοπού και των πρωτί-
στων στόχων του συνεταιρισμού τους και πώς ν' αναπτύξουν στρατηγικές
για την επίτευξή τους.
- Κατανόηση των βασικών χαρακτηριστικών και δομών της αγοράς στην οποία
δραστηριοποιείται ο συνεταιρισμός, συμπεριλαμβανομένων των ζωτικών πα-
ραγόντων επιβίωσης σ' αυτή την αγορά, όπως και γνώση των εξελίξεων και
των τάσεων στο σχετικό επιχειρηματικό χώρο.
- Γνώση των νομικών συνεπειών του να είσαι μέλος της διοίκησης, τα καθή-
κοντα και τις ευθύνες τους, τις ευθύνες τους απέναντι στα μέλη και τους
τρίτους. Ακόμα τους κινδύνους και τις ποινές που υπάρχουν σε περίπτωση
αποτυχίας να ανταποκριθούν στις ευθύνες τους.
- Δυνατότητα να λειτουργούν ως ομάδα, κατανόηση της διαδικασίας λήψης,
καταγραφής, εφαρμογής και ελέγχου των αποτελεσμάτων των αποφάσεων
(π.χ., αυτές οι ικανότητες χρειάζονται ιδιαίτερα για την αποτελεσματική
λειτουργία στο συμβούλιο).
- Ικανότητα να κατανοήσουν πλήρως στοιχεία οικονομικής και ελεγκτικής
φύσης, συμπεριλαμβανομένων των εννοιών «ρευστότητα» και «φερεγγυότη-
τα» και να χρησιμοποιούν τα στοιχεία αυτά όταν λαμβάνουν αποφάσεις.
Συγκεκριμένα, ποια είναι τα κομβικά αποτελέσματα και οι δείκτες κομβι-
κών αποτελεσμάτων στη συγκεκριμένη επιχείρησή τους.
- Δυνατότητα να έχουν ενεργό ρόλο στην επιχείρηση και στη διαδικασία στρα-
τηγικού σχεδιασμού και στον έλεγχο προόδου αυτών των σχεδίων.

Θα διαπιστωθεί ότι ο κατάλογος περιλαμβάνει ικανότητες που βασίζονται στην
επίτευξη ενός επιπέδου γνώσης και κατανόησης όπως επίσης και ανάπτυξης διδα-
κτέων ικανοτήτων. Όλα όμως αυτά είναι παραπληρωματικά των βασικών ικανο-
τήτων ηγεσίας και επικοινωνίας που απαιτούνται για να φέρουν εις πέρας τα κα-
θήκοντά τους ως μελών της διοίκησης. Ο κατάλογος είναι «τρομακτικός» και είναι
βέβαιο ότι μόνο ικανοί και κατάλληλοι επαγγελματίες μπορούν να παράσχουν τέ-
τοια εκπαίδευση. Είναι όμως ένα καθήκον που το διοικητικό συμβούλιο δεν μπορεί
να παραβλέψει, ξεκινώντας από τους εαυτούς τους και συνεχίζοντας με την ανά-
πτυξη μιας δεξαμενής στελεχών που πιθανότατα θα γίνουν ανταγωνιστές για τις

θέσεις τους. Εάν τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου ορίζονται και δεν εκλέγονται, τότε το διοικητικό συμβούλιο διαθέτει περισσότερη άνεση να εγκαινιάσει αυτό το σημαντικό πρόγραμμα ανάπτυξης διοικητικών στελεχών.

Παραδείγματα ηγετών προς αποφυγήν

Οι συνεταιρισμοί συχνά προσελκύουν «μελλοντικούς ηγέτες» οι οποίοι είναι ενδεχομένως επικίνδυνοι για το συνεταιρισμό απειλώντας το ίδιο του το μέλλον. Τα μέλη του συνεταιρισμού έχουν την εξουσία να εκλέξουν τους δικούς τους ηγέτες. Στους μικρούς συνεταιρισμούς τα μέλη έχουν το προνόμιο να εντοπίζουν πολύ άνετα τους «κακούς» ηγέτες και να τους αποκαθελώνουν σύντομα, αλλά σ' ένα μεγάλο συνεταιρισμό είναι πολύ ευκολότερο να παρεισφρήσει ο λανθασμένος τύπος ηγέτη και να παραμείνει στη θέση του τη στιγμή που στην πραγματικότητα θα έπρεπε να αντικατασταθεί. Ένα συμβούλιο μελών, ικανό να εξετάζει πιο προσεκτικά και με κριτικό πνεύμα την απόδοση των συνεταιριστικών ηγετών, μπορεί να αποθεί πολύτιμο με το να εξασφαλίζει ότι μόνο οι καταλληλότεροι θα ορίζονται ως ηγέτες.

Οι περισσότεροι από μας γνωρίζουμε τι θέλουμε από την ηγεσία, αλλά, όταν παρατηρούμε ότι κάτι δεν πηγαίνει καλά, πρέπει να είμαστε σε θέση να εντοπίζουμε τα αρνητικά γνωρίσματα που διακρίνουν κάποιους ως ακατάλληλα πρόσωπα για ηγέτες σ' ένα συνεταιρισμό.

Ειδικότερα, τα μέλη του συνεταιρισμού πρέπει να προσέχουν να μην επιλέγουν ηγέτες που φροντίζουν υπερβολικά τα δικά τους συμφέροντα, διότι σ' ένα συνεταιρισμό οι ηγέτες πρέπει να επιδεικνύουν την αφοσίωσή τους στα συμφέροντα της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων και την πίστη τους ότι η κοινή δράση θα αποφέρει αληθινά οφέλη στα μέλη.

Τα μέλη οφείλουν να αποφεύγουν την εκλογική υποστήριξη ή τον ορισμό ηγετών με τα ακόλουθα γνωρίσματα, ενώ, αν είναι ήδη εκλεγμένοι, πρέπει ν' αντικατασταθούν το γρηγορότερο δυνατό.

- **Οι καιροσκόποι** - Αυτοί χρησιμοποιούν το συνεταιρισμό για ίδιο συμφέρον, εκμεταλλευόμενοι την ευκαιρία που παρουσιάζεται λόγω της ηγετικής τους θέσης για να εξασφαλίσουν προσωπικά τους οφέλη ανεξάρτητα από το γενικό συμφέρον των μελών.
- **Οι τυχάρπαστοι** - Αυτοί στοχεύουν να απλώσουν τα χέρια τους στο συγκεκριμένο κεφάλαιο του συνεταιρισμού και το επιτυγχάνουν συνήθως μετατρέποντας το συνεταιρισμό σε κεφαλαιουχική εταιρεία.
- **Οι εγωπαθείς** - Αυτοί μπορεί να είναι πρόεδροι ή διευθύνοντες σύμβουλοι που έχουν κάνει σκοπό τους να επιδεικνύουν το πόσο σημαντικοί είναι. Τέτοιοι ηγέτες αρέσκονται συνήθως να τονίζουν τη σημασία τους έχοντας όλα τα σύμβολα δύναμης και πλούτου, τα οποία αποκτούν γι' αυτούς μεγαλύτερη σημασία από το να κάνουν το συνεταιρισμό επιτυχημένο. Αυτός ο τύπος ηγέτη αρέσκεται συνήθως να έχει όμορφα γραφεία και να διασκεδάζει σε περιλάμπρες εκδηλώσεις χρησιμοποιώντας τους πόρους του συνεταιρισμού.

- **Οι ματαιόδοξοι** - Αυτά τα άτομα στρέφουν κυρίως τη ματιά τους σε κάποιο δημόσιο αξίωμα, ίσως ένα τιμητικό τίτλο ή μια έδρα στη Βουλή ή στη δημόσια αναγνώριση με τη μορφή ενός επαγγελματικού ή ακαδημαϊκού βραβείου. Για τέτοιους ανθρώπους οι δραστηριότητες του συνεταιρισμού είναι απλά ένα σκαλοπάτι για τις φιλοδοξίες τους.
- **«Οι κουρσάροι»** (Σ.τ.Μ. - the hijackers) - Αυτοί δεν εργάζονται για το πραγματικό συμφέρον των μελών και της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων, αλλά αντίθετα για λογαριασμό κάποιας άλλης ομάδας ενδιαφερομένων. Η πραγματική τους πρόθεση είναι να αποσπάσουν το συνεταιρισμό από τα αρχικά του μέλη.
- **Οι πολιτικοί τυχοδιώκτες** - Αυτοί θα χρησιμοποιήσουν τη θητεία τους ως ένα σκαλοπάτι για πολιτική καριέρα. Ο συνεταιρισμός θα «αμεληθεί» προκειμένου να παράσχει κάθε είδους ευκαιρία για προώθηση των πολιτικών τους φιλοδοξιών.
- **Οι δογματικοί** - Αυτοί απλά αντιμετωπίζουν το συνεταιρισμό ως μέσο επιδίωξης του δικού τους πολιτικού ή θρησκευτικού πιστεύω. Δεν θέλουν ο συνεταιρισμός να παρέχει οφέλη στα μέλη του, αντίθετα θέλουν να χρησιμοποιήσουν το συνεταιρισμό μόνο για να υποστηρίξουν το σκοπό που αυτοί έχουν επιλέξει.
- **Οι «καλοί Σαμαρείτες»** - Αυτοί αρέσκονται να κάνουν αγαθοεργίες με τα χρήματα των άλλων και κατόπιν να περιβάλλονται την αίγλη του φιλανθρώπου, που είναι γνωστός για την υποστήριξη που παρέχει στα καλά έργα. Ο συνεταιρισμός γίνεται μέσο υποστήριξης κοινωνικών σκοπών και φιλανθρωπιών αντί να παρέχει οφέλη στα μέλη του.
- **Οι αποθησαυριστές** - Αυτοί έχουν την εντύπωση ότι η επιτυχία του συνεταιρισμού μετράται με τα περιουσιακά στοιχεία που συσσωρεύουν, συνήθως σε μορφή κτηρίων και εργοστασίων. Αντί να επιδιώκουν τις καλύτερες δυνατές επιχειρηματικές πράξεις για τα μέλη τους προτιμούν να ελέγχουν όλο και περισσότερα μέσα παραγωγής. Επίσης συνηθίζουν να αυξάνουν το μέγεθος του εργατικού δυναμικού καθώς αυτό δημιουργεί την εντύπωση ότι κατέχουν περισσότερη δύναμη. Βασικά πιστεύουν στη διοίκηση ενός πλούσιου συνεταιρισμού με σχετικά πτωχά μέλη.

Ίσως να μην αποδειχθεί εύκολο ν' απαλλαγεί κανείς από ένα κακό ηγέτη σ' ένα συνεταιρισμό, αφού αυτοί οι ηγέτες συχνά αποδεικνύονται ικανότατοι να χειρίζονται επιδέξια τα μέλη για να διατηρήσουν την υποστήριξή τους. Όμως όσοι έχουν γνήσιο ενδιαφέρον για το συνεταιρισμό τους θα πρέπει να συνασπιστούν και να εξασφαλίσουν την αντικατάσταση του κακού ηγέτη. Αυτό συχνά θα σημαίνει ότι κάποιος πρέπει να είναι προετοιμασμένος ν' αναλάβει αυτός τον ηγε-

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Ίσως έλθει κάποια στιγμή που για να απολαμβάνεις έναν όμορφο κήπο πρέπει είτε να γίνεις ο ίδιος κηπουρός είτε να θρεις κάποιον άλλο να το κάνει - δεν μπορείς να μένεις άπρακτος, αλλιώς θα σε πνίξουν τ' αγριόχορτα. Κάτι αντίστοιχο μπορεί να συμβεί με την ανάληψη ηγετικού ρόλου σ' ένα συνεταιρισμό.

τικό ρόλο, διότι δεν είναι δυνατό να περιμένεις εις το διηνεκές κάποιον άλλο ν' αναλάβει τη θέση. Αυτή είναι η ουσιώδης πλευρά της ιδιότητας ενός υπεύθυνου συνεταιριστικού μέλους. Μερικές φορές θα χρειαστεί ν' αναλάβεις κάποια καθήκοντα που δεν επιδίωξες.

ΣΥΝΟΨΗ

- Οι συνεταιρισμοί, περισσότερο από κάθε άλλη μορφή οικονομικής δραστηριότητας, στηρίζονται στην ύπαρξη υψηλής ποιότητας ηγεσίας για την επιβίωση και επιτυχή εξέλιξη.
- Οι ηγέτες πρέπει να είναι σε στενή επαφή με τις βλέψεις των μελών και να τις μετατρέπουν σε δράση που ωφελεί τα μέλη.
- Η πρωτογενής ηγεσία θα ασκείται συνήθως από μέλη που ανήκουν στην πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων, μολονότι ηγεσία απαιτείται επίσης σε διάφορα επίπεδα του συνεταιρισμού.
- Ελλοχεύει ο κίνδυνος τα κενά ηγεσίας να πληρωθούν από πρόσωπα άλλων ομάδων ενδιαφερομένων, οι οποίες θα προσπαθήσουν να «αλώσουν» το συνεταιρισμό.
- Οι λειτουργίες της εκπροσώπησης και διεύθυνσης ενός συνεταιρισμού διακρίνονται καλύτερα σ' ένα μεγαλύτερο συνεταιρισμό. Το σώμα των διοικούντων πρέπει να είναι ομάδα συγκεκριμένων καθηκόντων, κάτι που είναι τελείως διαφορετικό από τα καθήκοντα ενός αντιπροσωπευτικού σώματος, όπως, π.χ., ένα συμβούλιο των μελών.
- Οι συνεταιρισμοί χρειάζονται ένα σύστημα επικοινωνίας που διευκολύνει το διάλογο μεταξύ μελών και διεύθυνσης, δεν στηρίζεται απλώς στις επίσημες συνελεύσεις των μελών και δίνει στην ηγεσία τη δυνατότητα να κρατά στενή επαφή με τα μέλη σε όλα τα επίπεδα του συνεταιρισμού.
- Οι ηγέτες πρέπει να εμπνέουν τα μέλη και να τους παρακινούν να έχουν όραμα για το μέλλον. Χρειάζεται επίσης να ενθαρρύνουν και να προωθούν ενεργά συνεταιριστική συμπεριφορά μέσα στο συνεταιρισμό.
- Η ηγεσία στηρίζεται στη γνώση και την ικανότητα. Οι μελλοντικοί ηγέτες πρέπει να προετοιμάζουν τους εαυτούς τους κατάλληλα για τα μελλοντικά τους καθήκοντα.
- Οι ηγετικές ικανότητες είναι δυνατό να διδαχθούν και είναι απαραίτητο να γίνουν βήματα για την καλλιέργεια ηγετικών στελεχών σε όλα τα επίπεδα. Ο σκοπός πρέπει να είναι η δημιουργία μιας δεξαμενής δυνητικών ηγετών από την οποία ο συνεταιρισμός θα αντλεί τα στελέχη του.
- Εκπαίδευση πρέπει να παρέχεται σε όλα τα υφιστάμενα και μελλοντικά μέλη της διοίκησης ώστε να θεμελιώσουν τη γνώση και την ικανότητά τους.
- Κάποιοι τύποι ηγετών πρέπει να αποφεύγονται, διότι μπορεί ν' αποδούν μοιραίοι για το συνεταιρισμό. Οι κακοί ηγέτες πρέπει να εντοπίζονται και κατόπιν ν' αντικαθιστώνται.
- Πιο πολλοί άνθρωποι που ενδιαφέρονται για τη λειτουργία των συνεταιρισμών τους πρέπει να προχωρήσουν και να αναλάβουν ηγετικά καθήκοντα στους συνεταιρισμούς τους, ιδιαίτερα κατά τη διαδικασία αναδημιουργίας τους.

ΕΠΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ

Ο αληθινός συνεργατισμός πρέπει να είναι απλός για να είναι κατανοητός

Η δραστηριότητα του συνεταιριζέσθαι είναι αρκετά ευκολονόητη, αλλά όταν ξεφεύγει από τα μικροοικονομικά ή τοπικά πλαίσια, τότε με τον ένα ή τον άλλο τρόπο γίνεται πολύπλοκη. Το πρόβλημα δεν λύνεται ούτε από τους πολιτικούς ή άλλους επιστήμονες που προσπαθούν να μας πείσουν ότι κάποιο κρυφό νόημα βρίσκεται πίσω απ' αυτή την βασική δραστηριότητα ούτε από αυτούς που αναζητούν κάποια πανάκεια και υιοθετώντας το συνεργατισμό προσπαθούν να τον προσαρμόσουν στις θεωρίες τους.

Στη σημερινή εποχή «του λεπτού» και των άμεσων μαζικών επικοινωνιών, εάν μια ιδέα δεν είναι εμφανής δεν θα γίνει κατανοητή. Στον εικοστό πρώτο αιώνα η επιτυχία θα έλθει για εκείνους που μπορούν να απλουστεύσουν και να διαδώσουν ιδέες που είναι αληθινές και συνοπτικές. Όσο πιο μορφωμένος γίνεται ο πληθυσμός και όσο πιο προσβάσιμες οι πληροφορίες, τόσο περισσότερο πρέπει ν' αγωνιστούμε για κάποιο χώρο στη ζωή των ανθρώπων και εντός του πεδίου νόησής τους.

Δυστυχώς, το εμφανές δεν είναι πάντα τόσο εμφανές και χάνουμε την επαφή μας με τα βασικά, όταν καλύπτουμε τις απλές ιδέες με μια μάζα πολύπλοκων εξηγήσεων. Υπάρχει συχνά μια διστακτικότητα να δεχθούμε ότι κάτι δεν είναι πολύπλοκο ή λαβυρινθώδες, διότι προσβάλλει κάπως τη νοημοσύνη μας, αλλά πρέπει να υπερβούμε αυτό το εμπόδιο. Ο συνεργατισμός πρέπει να εκφέρεται με απλές λέξεις και με ευθύ τρόπο. Η βάση του συνεργατισμού είναι αρκετά απλή, αν και μερικές όψεις της εφαρμογής του μπορεί να γίνουν κάπως σύνθετες.

Όπως διατύπωσαν οι καθηγητές Fred Hall και William Watkins στο βιβλίο τους «Συνεργατισμός» που δημοσιεύθηκε από την Βρετανική Συνεταιριστική Ένωση το 1934 «στην πραγματικότητα, υπάρχει μόνο μία αρχή του συνεργατισμού και

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Πρέπει να είμαστε σε θέση να ορίσουμε τους συνεταιρισμούς με απλούς όρους ώστε να μεταδώσουμε σύντομα την ιδέα στους ανθρώπους - μια διατύπωση όπως η παρακάτω μας εξυπηρετεί:

«Επιχειρήσεις που διοικούνται από τα μέλη τους, παρέχουν υπηρεσίες στα μέλη τους, προς όφελος των μελών τους».

αυτή είναι η συνεργασία καθαυτή». Συνεχίζουν λέγοντας ότι οι περισσότεροι από τους κανόνες, που ακόμα κι εκείνη την εποχή θεωρούνταν αρχές, ήσαν στην πραγματικότητα μόνο μέθοδοι.

Τα βασικά στοιχεία του συνεργατισμού

Η διαδικασία της επανεφεύρεσης απαιτεί την επιστροφή στις βασικές έννοιες και την επανεξέτασή τους για να εξασφαλίσουμε ότι δεν έχουμε χάσει την κατεύθυνσή μας. Πρέπει ν' απαντήσουμε στο ερώτημα: «Περί τίνος πρόκειται στ' αλήθεια;»

Η απλή αλήθεια είναι ότι ο συνεργατισμός αναφέρεται στο να κάνεις κάτι συλλογικά ως ομάδα διότι υπάρχει μεγαλύτερο όφελος για κάθε έναν ατομικά να δρα με τέτοιο τρόπο αντί να δρα μόνος του.

Για την απρόσκοπτη λειτουργία του συνεργατισμού πρέπει οι άνθρωποι που εμπλέκονται να πιστέψουν πραγματικά ότι τα οφέλη του συνεργατισμού υπερκερνούν τις ενοχλήσεις που προκύπτουν από την κοινή δράση και την απώλεια της ανεξαρτησίας που αναγκαία θα υπάρξει. Το να επιτύχεις κάτι συνεταιριστικά εξαρτάται από τη δημιουργία αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων που εμπλέκονται και την πίστη ότι κάθε όφελος θα διανέμεται δίκαια μεταξύ τους και καθένας θα έχει την ευκαιρία να έχει λόγο για το πώς διοικείται η επιχείρηση. Τα οφέλη και οι υπηρεσίες πρέπει να διανέμονται δίκαια υπό την έννοια της αναλογίας με τον όγκο συναλλαγών με την επιχείρηση ή την προσπάθεια που κάθε μέλος επενδύει στην επιχείρηση.

Όσοι συνεργάζονται πρέπει να πιστέψουν ότι μπορούν να εμπιστευθούν τα άλλα μέλη της ομάδας όπως ακριβώς τους εαυτούς τους. Τέτοια εμπιστοσύνη διατηρείται, μόνο εάν υπάρχει μια συγκεκριμένη δέσμη κανόνων που διέπει τη συμπεριφορά των ατόμων-μελών της ομάδας. Επίσης, πρέπει να υπάρχουν επιπτώσεις εις βάρος εκείνων των μελών που δεν τηρούν τους συμφωνημένους κανόνες συμπεριφοράς. Δεν είναι δυνατό να δίνεται έμφαση μόνο στα πλεονεκτήματα ή δικαιώματα σ' ένα συνεταιρισμό αλλά επίσης και σε μια γνήσια αποδοχή της ανάγκης επιμερισμού των κινδύνων μεταξύ των μελών και της ανάληψης των ευθυνών τους.

Αυτά όλα ίσως μοιάζουν μακρινά από τον κόσμο της καθημερινής συνεταιριστικής δραστηριότητας - αλλά είναι; Οπωσδήποτε χρειάζεται να τονιστεί ότι κανείς συνεταιρισμός δεν γίνεται να απεμπολήσει τις βασικές έννοιες, διότι χωρίς αυτές δεν είναι δυνατό να υπάρχει γνήσιος συνεργατισμός και γνήσιος συνεταιρισμός.

Αντικρίζοντας την πραγματικότητα

Μερικοί ενθουσιώδεις μιλούν για τους συνεταιρισμούς μ' ένα τρόπο που θα μας έκανε να πιστέψουμε ότι όποιο άτομο γίνεται μέλος ενός συνεταιρισμού μετατρέπεται σε άγιο. Η αλήθεια όμως είναι ότι όλοι οι συνεταιρισμοί θα έχουν μέλη που επιδιώκουν ν' αποκτήσουν περισσότερα από το μερίδιο που τους αναλογεί χωρίς να επενδύουν το αντίστοιχο κεφάλαιο, προσπάθεια ή δέσμευση. Συνεπώς χρειαζόμα-

στε κανόνες που πρέπει να τηρούνται, αλλιώς ο συνεταιρισμός απλώς δεν θα λειτουργεί.

Πρέπει επίσης ν' αντιληφθούμε ότι αν παρέχουμε τα οφέλη του συνεργατισμού σε μη-μέλη με τους ίδιους όρους όπως στα μέλη, γρήγορα τα μέλη θα καταλάβουν ότι δεν υπάρχει τίποτα ουσιαστικό στο να γίνουν ή να παραμείνουν μέλη. Πάνω απ' όλα, πρέπει να υπάρχουν αληθινά και εφικτά οφέλη, τα οποία είναι απόρροια της ιδιότητας του μέλους και που φτάνουν πολύ μακρύτερα από το να έχεις τη δυνατότητα να παίζεις ρόλο κατά τη δημοκρατική διαδικασία διοίκησης του συνεταιρισμού.

Πώς να κάνουμε το συνεργατισμό αποδοτικό

Είναι χρήσιμο να εξετάσουμε προσεκτικά τι κάνει το συνεργατισμό αποδοτικό στην πράξη. Τι είδους πλαίσιο απαιτείται ώστε οι άνθρωποι να συνεργάζονται πραγματικά; Πώς μπορείς πρακτικά να πείσεις τους ανθρώπους να εργαστούν για το δικό τους αμοιβαίο συμφέρον; Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά βρίσκεται στις κατευθυντήριες γραμμές που ακολουθούν.

Ο συνεργατισμός βασίζεται στην πρακτική της αμοιβαιότητας - δηλαδή του «δίνω και παίρνω». Ο συνεργατισμός δεν μπορεί ποτέ να είναι είτε μόνο δίνω είτε μόνο παίρνω για κάποιο μέλος. Σε διαφορετική περίπτωση έχουμε εκμετάλλευση και όχι συνεργατισμό. Χρειάζεται ένα υπόδειγμα δράσεων που να ενισχύει τη συνεταιριστική συμπεριφορά και να τιμωρεί τη μη-συνεταιριστική συμπεριφορά. Οι ακόλουθες πρακτικές απαιτούνται για να προωθήσουμε και να ενδυναμώσουμε τη συνεταιριστική συμπεριφορά:

- Πρέπει ν' αναπτυχθεί εμπιστοσύνη και επαφή μεταξύ των μελών και μεταξύ μελών και συνεταιρισμού και πρέπει απλά να εργάζεσαι συνεχώς σ' αυτή τη βάση.
- Είναι ανάγκη να είσαι έντιμος στις συναλλαγές σου με το συνεταιρισμό και, υπεράνω όλων, όλα πρέπει να είναι φανερό ότι γίνονται με σαφέστατα έντιμο τρόπο.
- Οι άνθρωποι πρέπει να είναι ανοικτοί και υπεράνω αξιωμάτων στις συναλλαγές τους, πάντοτε ειλικρινείς και διαφανείς όχι μόνο σε ό,τι αφορά στα γεγονότα αλλά και στις σκέψεις και τα αισθήματά τους.
- Πρέπει να είσαι συγκεκριμένος όσον αφορά στους στόχους των δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού και να τους υπενθυμίζεις αδιάκοπα στα μέλη.
- Πάντα να μένεις προσηλωμένος σε ό,τι θέλεις να επιτύχεις - το σκοπό και τους πρωτίστους στόχους σου.
- Να παραμένεις εύκαμπτος όσον αφορά στις μεθόδους επίτευξης των στόχων σου.
- Αντιμετώπιζε άμεσα κάθε αρνητικό συναίσθημα που οι άνθρωποι ίσως έχουν για τη συνεταιριστική δραστηριότητα.
- Να είσαι προετοιμασμένος να τιμωρείς, όχι όμως με εκδικητικό τρόπο, εκείνους που επιδιώκουν τα δικά τους συμφέροντα βλάπτοντας τα συμφέροντα της ομάδας.

- Όσοι υπακούουν στους κανόνες πρέπει να ωφελούνται από τις δραστηριότητες του συνεταιρισμού.
- Δεν πρέπει να είναι εύκολο να γίνει κάποιος «ελεύθερος σκοπευτής».
- Η συνεργασία πρέπει να είναι οικειοθελής. Τα μέλη πρέπει να εγγράφονται ελεύθερα και ν' αποχωρούν ελεύθερα, όχι όμως να αφήνουν πίσω τους βάρη στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Αυτοί οι ίδιοι κανόνες είναι οι μέθοδοι που κάνουν τους συνεταιρισμούς να αποδίδουν είτε πρόκειται για την πιο μικρή ομάδα είτε για τη μεγαλύτερη συνεταιριστική επιχείρηση. Απλώς όσο περισσότεροι άνθρωποι εμπλέκονται τόσο δυσκολότερη γίνεται η εφαρμογή τους. Συνεπώς, ανεξάρτητα από το είδος του συνεταιρισμού που έχουμε, καθένας μας πρέπει να είναι προσεκτικός σ' αυτά τα ζητήματα και συγκεκριμένα μέλη πρέπει να είναι υπεύθυνα για να εξασφαλίζουν ότι αυτό το υπόδειγμα συμπεριφοράς τηρείται πραγματικά.

Πού χρειάζεται να υπάρχει μια πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων

Αν όλοι είμαστε απόλυτα αλτρουιστές δεν θα είχαμε ανάγκη τους συνεταιρισμούς, αφού θα φροντίζαμε ο ένας τον άλλο και δεν θα υπήρχε ανάγκη να ενωθούμε για να εξασφαλίσουμε μια δίκαιη αντιμετώπιση για την ομάδα ενδιαφερομένων μας. Οι κεφαλαιούχοι συνεργάζονται για να ιδρύσουν μια κεφαλαιουχική εταιρεία, όχι για να επωφεληθούν από τις υπηρεσίες που αυτή παρέχει, αλλά για να κερδίσουν από την επένδυσή τους.

Υπάρχουν φορές που οι άνθρωποι νιώθουν ότι δεν απολαμβάνουν ενός δικαίου μεριδίου από τα οφέλη που προκύπτουν από κάποια οικονομική δραστηριότητα ή ότι υπάρχει ανάγκη παροχής κάποιας υπηρεσίας που δεν είναι διαθέσιμη. Για να υπάρχει συνεργατισμός χρειάζεται ένας σκοπός - ένα ξεκάθαρο αποτέλεσμα. Αυτό πρέπει να διαπιστώνεται από μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων που έχουν ένα κοινό συμφέρον. Το κοινό αυτό συμφέρον θα στηρίζεται στην ομάδα ενδιαφερομένων στην οποία ανήκουν. Η βάση αυτής της αλληλεγγύης μπορεί να είναι το γεγονός ότι ζουν σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή ή, συνήθως, διότι έχουν ένα κοινό συμφέρον που στηρίζεται στη συγκεκριμένη ομάδα ενδιαφερομένων που εμπλέκεται στην επιχείρηση, π.χ., καταναλωτές, προμηθευτές, παραγωγοί, εργαζόμενοι, κ.ο.κ.

Στους πιστωτικούς συνεταιρισμούς μεγάλη έμφαση δίνεται στον εντοπισμό του κοινού δεσμού που ενώνει τα μέλη. Ένας τέτοιος κοινός δεσμός ίσως βασίζεται σε μια συγκεκριμένη κοινότητα ή σε κάποιον άλλο παράγοντα, όπως ο τόπος εργασίας τους. Το γεγονός ότι οι πιστωτικές ενώσεις έχουν γίνει η ταχύτερα αναπτυσσόμενη μορφή συνεταιρισμών ανά τον κόσμο τις τελευταίες δεκαετίες, πιστεύω ότι οφείλεται στο γεγονός της ιδιαίτερα επίμονης έμφασης που δίνεται στον κοινό δεσμό ως βάση της ιδιότητας μέλους.

Δεν υπάρχει συνεργατισμός χωρίς μία συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων στην οποία να στηρίζεται ο συνεταιρισμός: πρέπει να υπάρχει ένας σκοπός που να καθοδηγεί το συνεταιρισμό, αφού δεν μπορεί απλά να υπάρχει στο κενό. Μια συγκεκριμένη ομάδα ενδιαφερομένων πρέπει ν' αναλάβει το καθήκον να προωθήσει το συνεταιρισμό, να

είναι πρόθυμη να τον χρηματοδοτήσει (τουλάχιστον μέχρι ενός συγκεκριμένου ελαχίστου σημείου) και να θεβαιωθεί ότι απολαμβάνει πραγματικά οφέλη σε ανταπόδοση. Επαναλαμβάνω ότι αυτό δεν σημαίνει με κανένα τρόπο ότι η πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων, δηλαδή τα μέλη, μπορεί να αγνοεί τα συμφέροντα των άλλων ομάδων ενδιαφερομένων. Ακριβώς το αντίθετο συμβαίνει. Πάντως, πρέπει να υπάρχει μία εντελώς συγκεκριμένη ομάδα ενδιαφερομένων από την οποία να προέρχονται τα μέλη.

Πώς εμποδίζουμε το συνεργατισμό να εκφυλιστεί σε εκμετάλλευση

Οι άνθρωποι ξεκινούν συνήθως τη συνεργασία τους, όταν νιώθουν την ανάγκη να ενωθούν για να προστατέψουν ή να προωθήσουν τα συμφέροντα της ομάδας τους. Όταν δημιουργηθεί η ομάδα και επιτύχει να έχει οικονομική δύναμη για λογαριασμό της εμφανίζεται η πιθανότητα να γίνει η ίδια ομάδα εκμεταλλευτής άλλων με ασθενέστερη οργάνωση. Ο συνεταιρισμός μπορεί ευκολότατα να διαβεί τη διαχωριστική γραμμή και να μετατραπεί, στην πραγματικότητα, σε καρτέλ ή μπορεί να κάνει χρήση της οικονομικής του ισχύος ενάντια στα συμφέροντα όσων είναι εκτός του συνεταιρισμού.

Για ν' αποφύγουμε αυτή την πιθανότητα ο συνεταιρισμός πρέπει να έχει ανοικτές τις πόρτες του για να υποδέχεται νέα μέλη από την ίδια ομάδα ενδιαφερομένων, μόνο όμως έως το σημείο που αυτό είναι οικονομικά συνετό. Αυτό δεν σημαίνει ότι καθένας που ζητά να γίνει μέλος θα γίνεται δεκτός, αλλά σημαίνει ότι σε οποιονδήποτε εμπλέκεται σ' ένα συνεταιρισμό και έχει τις ίδιες ακριβώς ιδιότητες με τα μέλη (δηλαδή προέρχεται από την πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων) πρέπει να προσφέρεται η ευκαιρία να γίνεται δεκτός ως μέλος. Άρα εάν κάποιος καταναλωτής ή καταναλώτρια είναι τακτικός πελάτης ενός συνεταιριστικού καταστήματος θα πρέπει σε τακτό χρόνο να γίνει μέλος. Εάν ένας αγρότης ή αγρότισσα δίνει την παραγωγή του τακτικά σ' ένα συνεταιρισμό πρέπει να γίνει μέλος σε τακτό χρόνο. Επίσης, εάν ένας εργάτης δουλεύει τακτικά σ' ένα συνεταιρισμό εργατών πρέπει σε τακτό χρόνο να γίνει αποδεκτός ως μέλος.

Καθιέρωση κανόνων συμπεριφοράς

Οι συνεταιριστές ηγέτες έχουν συνειδητοποιήσει από μακρού ότι για τη σωστή λειτουργία κάθε συνεταιρισμού είναι ουσιώδης η ύπαρξη κανόνων συμπεριφοράς, που ορίζουν τη σχέση μελών και συνεταιρισμού και τη σχέση συνεταιρισμού και μη μελών, οι οποίοι πρέπει να ενσωματωθούν στους επίσημους κανόνες που διέπουν το συνεταιρισμό. Συχνά αυτοί οι κανόνες θα συμμορφώνονται προς μία δέσμη ελαχίστων προϋποθέσεων που προβλέπονται από την εθνική ή πολιτειακή συνεταιριστική νομοθεσία. Δεν είναι όμως αρκετή η ύπαρξη ενός καταλόγου κανόνων που δεν εφαρμόζονται. Οι συνεταιριστικοί κανόνες πρέπει να έχουν συνεχή και συνεπή εφαρμογή στην καθημερινή δραστηριότητα του συνεταιρισμού και πρέπει να γίνουν αναπόσπαστο κομμάτι της συνεταιριστικής παιδείας.

Οι κανόνες που ετέθησαν από τους Σκαπανείς του Συνεταιρισμού του Roch-

dale το 1844 έχουν αποτελέσει το βασικό υπόδειγμα για πολλούς συνεταιρισμούς στον κόσμο. Πάντως, οι κανόνες πρέπει να προσαρμόζονται αδιάκοπα και να αλλάζουν ώστε να ανταποκρίνονται στις νέες καταστάσεις, μολονότι οι βαθύτεροι λόγοι του να υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες δεν χρειάζονται αλλαγή.

Πολλά έχουν γραφεί για τις αποκαλούμενες αρχές που ετέθησαν από τους Σκαπανείς του Rochdale, πλην όμως οι ίδιοι οι πρώτοι Σκαπανείς δεν έθεσαν μία δέσμη αρχών. Οι επόμενες γενεές και η Διεθνής Συνεταιριστική Ένωση (Δ.Σ.Ε.) συνήγαγαν τις αποκαλούμενες αρχές από τους πρώτους συνεταιριστικούς κανόνες του Rochdale. Υιοθετήθηκε μία επιλεκτική προσέγγιση και μόνο κάποιοι από τους κανόνες επελέγησαν για ν' αποτελέσουν τις αρχές της Δ.Σ.Ε. Πολλοί άνθρωποι μοιάζουν να σπαταλούν πολύ από το χρόνο τους προσπαθώντας να ερμηνεύσουν τι εννοούσαν εξαρχής οι Σκαπανείς με τους κανόνες τους. Αυτό που πρέπει να κάνουμε αν θέλουμε να επανεφεύρουμε τους συνεταιρισμούς είναι να εξετάσουμε τις ανάγκες των οργανώσεών μας σήμερα και κατόπιν να συντάξουμε κανόνες συμπεριφοράς που εξασφαλίζουν την επίτευξη του σκοπού και των στόχων.

Οι κανόνες του Rochdale δημιουργήθηκαν έπειτα από την αποτυχία πολλών προηγούμενων προσπαθειών να συστηθούν συνεταιριστικοί τρόποι επιχείρησης σε διάφορα μέρη της Βρετανίας και αλλού στον κόσμο. Οι κανόνες αυτοί ήσαν αναμφισβήτητα η βάση της επιτυχίας του Rochdale και είχαν ως αποτέλεσμα τη μαζική και ταχεία αποδοχή τους στη Βρετανία και κατόπιν στον υπόλοιπο κόσμο. Δεν μπορούμε παρά να δεχθούμε ότι οι Σκαπανείς του Rochdale είχαν καταλάβει τις ανάγκες των καιρών τους, αλλά εξαρτάται εξίσου από τις παρούσες και μέλλουσες γενεές να καταλάβουν τις ανάγκες των καιρών τους για τους συνεταιρισμούς του σήμερα και του αύριο.

Παραδείγματος χάριν:

Οι αρχικοί Κανόνες του Rochdale, όπως συνοψίζονται στη δήλωση του ετήσιου αλμανάκ της κοινότητας το 1860, είναι οι ακόλουθοι:

1. Το κεφάλαιο πρέπει να το παρέχουν τα μέλη και να φέρει συγκεκριμένο επιτόκιο.
2. Μόνο τα αγνά προϊόντα θα διατίθενται.
3. Πρέπει να αποδίδεται πάντα το πλήρες δάρος και μέτρηση κατά την πώληση.
4. Θα χρεώνονται οι τιμές που ισχύουν στην αγορά και ούτε θα ζητείται ούτε θα δίνεται πίστωση.
5. Τα κέρδη θα διανέμονται κατ' αναλογία (*pro rata*) με τις αγορές των μελών.
6. Η αρχή «ένα μέλος μία ψήφος» ισχύει στη διοίκηση και θα υπάρχει ισότητα των δύο φύλων κατά την εγγραφή μελών.
7. Η διεύθυνση ασκείται από υπαλλήλους και από επιτροπή που εκλέγονται περιοδικά.
8. Ένα ορισμένο ποσοστό των κερδών πρέπει να διατίθεται για εκπαίδευση.
9. Τακτικοί λογαριασμοί και ισολογισμοί πρέπει να κοινοποιούνται στα μέλη.

Οι κανόνες εξελέγησαν ως αρχές

Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι οι Σκαπανείς του Rochdale είχαν μια πλήρη σειρά κανόνων που αφορούσε στον τρόπο χειρισμού των εργασιών τους, που βασιζόταν στην πραγματικότητα στις δικές τους πρακτικές εμπειρίες και τα μαθήματα που είχαν διδαχθεί από τα σφάλματα των άλλων.

Υπάρχει, φυσικά, μεγάλη διαφορά μεταξύ «κανόνα» και «αρχής». Ο όρος «αρχή» αυτός καθαυτός μπορεί να σημαίνει μια «αναντίρρητη αλήθεια» και αυτό έχει γίνει η αιτία πολλών προβλημάτων για τους συνεταιρισμούς. Πάρα πολλοί άνθρωποι μιλούν για τις συνεταιριστικές αρχές με τον ίδιο τρόπο όπως για τη «Θεωρία της Σχετικότητας του Αϊνστάιν», χωρίς να την καταλαβαίνουν πραγματικά αλλά προσπαθώντας να την περιγράψουν εν συντομία, πράγμα που μόνο σύγχυση προκαλεί. Πρέπει να επιστρέψουμε στις βασικές έννοιες του συνεργατισμού και να βασίσουμε την αντίληψή μας σχετικά με τους κανόνες που χρειαζόμαστε για την σωστή λειτουργία ενός συνεταιρισμού στο γεγονός ότι οι κανόνες υπάρχουν για ένα σκοπό μόνο, την ενθάρρυνση και τη διατήρηση γνήσιου συνεργατισμού.

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Γενικά, μόνο όταν στερούμε από λογικά επιχειρήματα καταφεύγουμε στη διατύπωση δογμάτων και αρχών. Πάντοτε πίσω από τέτοιες δηλώσεις δρουν οι ιδέες που θέλουμε να εξηγήσουμε στους ανθρώπους, όμως πρέπει πρώτα να τις κατανοήσουμε κατάλληλα εμείς οι ίδιοι πριν προσπαθήσουμε να πείσουμε τους άλλους.

Εντοπισμός τριών κατηγοριών κανόνων

Εάν εξετάσουμε τους αυθεντικούς κανόνες του Rochdale θα διαπιστώσουμε ότι είναι δυνατό να διαιρεθούν σε τρεις ευρείες ομάδες, δηλαδή:

1. Κανόνες που στοχεύουν να εξασφαλίσουν ότι ο συνεταιρισμός παραμένει προσηλωμένος στο σκοπό και τους στόχους του και οι οποίοι εμποδίζουν να «καταληφθεί» από κάποια άλλη ομάδα ενδιαφερομένων (ιδιαίτερα κεφαλαιούχων). Στην κατηγορία αυτή συναντάμε κανόνες που:
 - Περιορίζουν το δικαίωμα ψήφου σε μία ανά μέλος - ανεξάρτητα από το πόσες μερίδες έχει ένα μέλος δεν αποκτά συμπληρωματικό ψηφοδοτικό δικαίωμα. Αυτό ονομάζεται περιληπτικά **δημοκρατικός έλεγχος**.
 - Περιορίζουν τη συμμετοχή στα οφέλη που προέρχονται από την επένδυση κεφαλαίου στην επιχείρηση σε ένα συγκεκριμένο επιτόκιο αντί να την εξαρτά από τα κέρδη. Αυτό ονομάζεται περιληπτικά **περιορισμένος τόκος στο κεφάλαιο**.
2. Κανόνες που ρυθμίζουν τις σχέσεις μεταξύ μελών έτσι ώστε να ενθαρρύνουν τη συνεταιριστική συμπεριφορά:
 - Εξασφαλίζοντας ότι ο συνεταιρισμός δεν θα εξυπηρετεί τα στενά συμφέροντα ενός επιλεγμένου αριθμού μελών της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων και διασφαλίζοντας τη βεβαιότητα ότι τα μέλη συμμετέχουν

με τη θέλησή τους με το να προβλέπεται η ανοικτή και εθελοντική συμμετοχή.

- Περιορίζοντας τις πιθανές διαφορές μεταξύ των μελών επιμένοντας για πολιτική και θρησκευτική ουδετερότητα.
- Προβλέποντας ότι τα οφέλη θα διανέμονται δίκαια μεταξύ των μελών ανάλογα με τη χρήση των υπηρεσιών από αυτά - διανομή οφελών ανάλογα με τη χρήση.
- Αποφασίζοντας ότι πρέπει να παρέχεται εκπαίδευση, ώστε τα μέλη να δύνανται να συμμετέχουν πλήρως και να καταλαβαίνουν τις υποθέσεις ενός συνεταιρισμού, κάτι που τότε ήταν απολύτως απαραίτητο λόγω της έλλειψης σχετικής κρατικής μέριμνας.

3. Κανόνες που ρυθμίζουν τον τρόπο που ο συνεταιρισμός χειρίζεται τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες.

Η τρίτη αυτή κατηγορία κανόνων αφορούσε στον τρόπο εμπορίας του συνεταιρισμού. Οι κανόνες αυτοί είχαν τις ρίζες τους στις επικρατούσες συνθήκες του 1844 και ήσαν σχεδιασμένοι κυρίως για να προφυλάξουν τα μέλη τους από τα κακά της εποχής. Οι κανόνες του *Rochdale* ιδιαίτερα προέβλεπαν ότι ο συνεταιρισμός έπρεπε:

- Να εμπορεύεται μόνο με μετρητά και να μη χορηγεί πίστωση.
- Να πωλεί στις τιμές αγοράς.
- Να πωλεί μόνο αγνά και ανόθευτα προϊόντα.
- Να μην πωλεί αλκοολούχα ποτά.

Κανόνες για τον επανεφευρεμένο συνεταιρισμό

Κατά τον ίδιο τρόπο, ο σύγχρονος συνεταιρισμός χρειάζεται κανόνες ώστε να καλύψει κάποιες από τις καταστάσεις που κάλυπταν και οι κανόνες των Σκαπνέων του *Rochdale*, μόνο που οι σύγχρονοι κανόνες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τον κόσμο που ζούμε, ιδιαίτερα τις πολύ αυξημένες κλίμακες επιχειρήσεων των περισσότερων συνεταιρισμών.

Υπάρχει μια σειρά παραμέτρων που πρέπει να περιλαμβάνονται στους κανόνες ενός συνεταιρισμού, αν πρόκειται να λειτουργήσει ως συνεταιρισμός. Αυτοί θα περιλαμβάνουν:

1. Κανόνες που εγγυώνται ότι η επιχείρηση παραμένει υπό τον έλεγχο της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων, π.χ., κανόνες που:

- Συσχετίζουν το δικαίωμα ψήφου με το ρόλο που το μέλος έχει ως μέλος της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων (βλ. δικαίωμα ψήφου πιο κάτω).
- Παρέχουν το δικαίωμα ψήφου μόνο στα μέλη της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων.
- Απαγορεύουν την πώληση της περιουσίας του συνεταιρισμού από μία γενεά μελών, εκτός εάν είναι πασιφανές ότι ο συνεταιρισμός δεν έχει πια σκοπό.
- Περιορίζουν την ανάμειξη άλλων ομάδων ενδιαφερομένων στις υποθέσεις

- του συνεταιρισμού, π.χ., περιορίζοντας τον αριθμό των εκπροσώπων των εργαζομένων σ' ένα καταναλωτικό ή αγροτικό συνεταιρισμό.
- Περιορίζουν τη δύναμη των επενδυτών στο συνεταιρισμό, π.χ., περιορίζοντας το ποσοστό κεφαλαίου που μπορεί να κατέχει ένα μόνο μέλος.
 - Εξασφαλίζουν ότι εκείνοι που δεν κάνουν πια χρήση των υπηρεσιών του συνεταιρισμού χάνουν τα δικαιώματα του μέλους, ιδιαίτερα το δικαίωμα ψήφου τους.
 - Περιορίζουν τη συμμετοχή των επενδυτών στα οικονομικά αποτελέσματα του συνεταιρισμού έως το όριο του τόκου που πληρώνεται υπολογισμένου με τα τρέχοντα τραπεζικά επιτόκια.
2. Κανόνες που προωθούν την αληθινή συνεταιριστική συμπεριφορά των μελών και της διεύθυνσης του συνεταιρισμού.
- Εξασφαλίζουν την πλήρη συμμετοχή των μελών στις κύριες αποφάσεις για το συνεταιρισμό.
 - Επιβάλλουν το χειρισμό των υποθέσεων του συνεταιρισμού σύμφωνα με τις υγιείς πρακτικές της σωστής επιχειρηματικής διαχείρισης (βλ. Κεφάλαιο 11).
 - Περιορίζουν τη χρήση των υπηρεσιών του συνεταιρισμού από τα μη-μέλη, όταν δεν τους δίνεται η ευκαιρία να γίνουν μέλη.
 - Εξασφαλίζουν ότι οι υποθέσεις του συνεταιρισμού έχουν χρηστή και διαφανή διαχείριση.
 - Εξασφαλίζουν ότι τα οφέλη διανέμονται δίκαια στα μέλη και, γενικά, ανάλογα με τη χρήση των υπηρεσιών του συνεταιρισμού που αυτά έχουν κάνει.
 - Εξασφαλίζουν ότι τα μέλη ενημερώνονται κατάλληλα για τις υποθέσεις του συνεταιρισμού και εκπαιδεύονται στο πώς να συμμετέχουν. Ιδιαίτερα προβλέπουν τη δέσμευση να δημιουργούν ηγέτες από τα μέλη, οι οποίοι θα ενεργούν εκ μέρους των μελών.
 - Προβλέπουν ποινές εναντίον όσων δεν εξισορροπούν δίκαια τα δικά τους συμφέροντα με τα συμφέροντα των υπολοίπων μελών του συνεταιρισμού.
3. Κανόνες που διέπουν τον τρόπο που ο συνεταιρισμός χειρίζεται τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων των κανόνων που:
- Προβλέπουν την πληροφόρηση και τη συμμετοχή (εντός αυστηρών ορίων) και σε άλλες ομάδες ενδιαφερομένων.
 - Εξασφαλίζουν ότι ο συνεταιρισμός δρα τίμια και υπεύθυνα όσον αφορά στον τρόπο που συναλλάσσεται, όχι μόνο με τα μέλη του αλλά και με τους πελάτες του (εάν δεν ταυτίζονται αυτές οι δύο κατηγορίες) και με άλλες ομάδες ενδιαφερομένων.
 - Ενθαρρύνει περαιτέρω συνεργασία με άλλους συνεταιρισμούς, με την προϋπόθεση ότι αυτό συνεπάγεται βελτιωμένα οφέλη για τα μέλη του.
 - Εξασφαλίζει ότι διενεργούνται επικερδείς εμπορικές συναλλαγές, ώστε να μην διακυβεύεται το μέλλον του συνεταιρισμού.

Δικαίωμα ψήφου

Το δικαίωμα ψήφου στους συνεταιρισμούς πρέπει να συσχετίζεται με το μέλος υπό την ιδιότητά του ως προσώπου που ανήκει στην πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων, π.χ., ως καταναλωτής ή ως παραγωγός γεωργικών προϊόντων ή ως μέλος του εργατικού δυναμικού ή ως μέλος της τοπικής κοινωνίας ή ως ιδιοκτήτης οικίας, κ.ο.κ., ανάλογα με τον τύπο του συνεταιρισμού.

Το σίγουρο είναι ότι ο αριθμός των ψήφων δεν κατανέμεται σε αναλογία με το επενδυμένο κεφάλαιο. Διαφορετικά, ο συνεταιρισμός θα γίνει σύντομα κεφαλαιουχική εταιρεία. Μερικοί συνεταιρισμοί, έχοντας ορίσει το επίπεδο του κεφαλαίου που απαιτείται από κάθε μέλος, προχωρούν στη διανομή των ψήφων σε σχέση με τις κατεχόμενες μερίδες, διότι οι μερίδες και οι ψήφοι έχουν καταστεί συνώνυμα - πλην όμως δεν είναι αυτός ο σωστός τρόπος λειτουργίας ενός συνεταιρισμού.

Οι ψήφοι μπορούν να κατανεμηθούν σε μερικούς συνεταιρισμούς με βάση το ποσοστό που τα μέλη χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του συνεταιρισμού. Παραδείγματος χάρη, σ' ένα γαλακτοκομικό συνεταιρισμό οι ψήφοι μπορούν να κατανεμηθούν κατ' αναλογία προς την ποσότητα γάλακτος που παραδίδουν στο συνεταιρισμό ή τον αριθμό των γαλακτοφόρων αγελάδων. Η αιτιολογική βάση διαφοροποίησης της ψηφοδοσίας στο συνεταιρισμό είναι η δραστηριότητά τους ως μελών της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων. Πάντως, οι περισσότεροι πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί θα κατανέμουν τις ψήφους σύμφωνα με τον κανόνα «ένα πρόσωπο, μία ψήφος». Στους δευτεροβάθμιους συνεταιρισμούς, όπως μια ένωση προμηθευτικών συνεταιρισμών, οι ψήφοι μπορεί να κατανεμηθούν σύμφωνα με το ύψος συναλλαγών με το συνεταιρισμό. Γενικά, θα υπάρχει μία οροφή στο ποσοστό του συνόλου των ψήφων που καθένα μέλος μπορεί να κατέχει.

Παραδείγματος χάριν:

Οι κανόνες ενός τυπικού αγροτικού συνεταιρισμού πώλησης μπορεί να προβλέπουν ότι η ψηφοδοσία για όλα τα γενικά ζητήματα θα βασίζεται στο ποσοστό της παραγωγής που πωλείται μέσω του συνεταιρισμού, αλλά σε συγκεκριμένα ζητήματα, όπως συγχώνευση με άλλο συνεταιρισμό ή διάλυση του συνεταιρισμού, το σύστημα «ένα μέλος, μία ψήφος» θα ισχύει.

Εκκαθάριση του μητρώου μελών

Εάν ένα μέλος πάψει να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες του συνεταιρισμού, τότε τα προνόμια της ιδιότητας του μέλους πρέπει να καταργηθούν σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα (π.χ., σε 12 μήνες). Εάν αποτύχει να διαγράψει τα μη μέλη το δικαίωμα ψήφου και ο συνεταιρισμός καταλήγουν να βρίσκονται στα χέρια ανθρώπων που δεν κάνουν χρήση των υπηρεσιών του συνεταιρισμού. Εάν τα μέλη αυτά έχουν επενδύσει ένα σεβαστό ποσό χρημάτων στο συνεταιρισμό είναι πιθανότατο να τον βλέπουν ως μέσο εξασφάλισης κάποιας καλής απόδοσης στο κεφάλαιό τους. Ακόμα χειρότερα, ίσως θελήσουν να πωλήσουν τις μερίδες τους σε

τιμή που βασίζεται στην εμπορική αξία του συνεταιρισμού, η οποία συχνά είναι κατά πολύ υψηλότερη από την ονομαστική αξία της μερίδας, η οποία κανονικά είναι «ορισμένης» αξίας, δηλαδή ποτέ δεν αυξάνει πέρα από την αρχική τιμή αγοράς της μερίδας.

Είναι πολύ επικίνδυνο για το μέλλον του συνεταιρισμού να υπάρχουν μερίδες με ψήφο στα χέρια ανθρώπων που δεν είναι ενεργά μέλη (υπό την έννοια ότι δεν κάνουν χρήση των υπηρεσιών του συνεταιρισμού). Στα μέλη αυτά μπορεί να προσφερθεί η ευκαιρία να μετατρέψουν τις μερίδες τους σε επένδυση χωρίς δικαίωμα ψήφου (βλ. Κεφάλαιο 10).

Η εκκαθάριση από το μητρώο μελών εκείνων που έχουν μετοικήσει, έχουν αποβιώσει ή απλώς έπαψαν να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του συνεταιρισμού είναι καθήκον που πρέπει να εκτελείται σε τακτά και συχνά χρονικά διαστήματα. Θα είναι πολύ αργά για να το κάνεις, όταν κάποιος εμφανισθεί με μία προσφορά ν' αγοράσει τα περιουσιακά στοιχεία του συνεταιρισμού και υπάρχει μία πλειοψηφία μη ενεργών μελών που συνήθως θα είναι ευτυχή να δεχτούν τα χρήματα αντί να διατηρήσουν το συνεταιρισμό.

Διανομή των ωφελημάτων

Τα οφέλη από τις δραστηριότητες του συνεταιρισμού πρέπει να διανέμονται αναλογικά προς τη γενόμενη χρήση των παρεχομένων υπηρεσιών του συνεταιρισμού. Όταν αναφερόμαστε στην παρεχόμενη υπηρεσία εννοούμε πραγματικά εκείνα τα οφέλη που συνδέονται άμεσα με την αιτία σύστασης του συνεταιρισμού: π.χ., σ' ένα αγροτικό προμηθευτικό συνεταιρισμό η πρόσβαση σε αξιόπιστα και με λογικές τιμές αγροτικά εφόδια, σ' έναν εργατικό συνεταιρισμό η προσφορά εργασίας σε αποδεκτούς όρους. Τυχόν κέρδη ή πλεονάσματα δεν είναι τα κύρια οφέλη της συνεταιριστικής δραστηριότητας αλλά απλά παράγωγα. Συνεπώς, όταν μιλάμε για δίκαιη διανομή ωφελημάτων στα μέλη, είναι απόλυτα ζωτικό τα μέλη να έχουν πρόσβαση στα κύρια οφέλη της συνεταιριστικής δραστηριότητας σε μια δίκαιη και ισότιμη βάση. Κάθε κέρδος πρέπει επίσης να διανέμεται ίσα, δίκαια και ισότιμα, αλλά μόνο αφού έχει γίνει πρόβλεψη για τις επενδυτικές ανάγκες του συνεταιρισμού και κάθε άλλη προηγούμενη απαίτηση έχει εξυπηρετηθεί από τα κέρδη. Η βασική λειτουργία της διανομής των κερδών είναι να ενθαρρύνει και να αμείψει την αφοσίωση των μελών μ' ένα πρακτικότατο τρόπο.

Στην αρχική περίοδο των συνεταιρισμών, όταν το κόστος εργασίας ήταν σχετικά χαμηλό, χρησιμοποιούνταν απλά συστήματα μέτρησης του όγκου συναλλαγών των μελών με το συνεταιρισμό τους. Όμως, καθώς το κόστος εργασίας αύξανε, κατέστη ασύμφορη η χρήση τέτοιων συστημάτων. Η σημερινή τεχνολογία μας δίνει τη δυνατότητα να λογαριάζουμε εύκολα και φθηνά τις συναλλαγές με τα μέλη και να υπολογίζουμε με ακρίβεια τον όγκο δοσοληψιών με το συνεταιρισμό τους. Στους συνεταιρισμούς εργατών είναι σχετικά εύκολο να υπολογίσεις το ποσοστό εργασίας που πρόσφερε κάθε μέλος, έτσι ώστε κάθε διανομή να βασίζεται σε τέτοιους λογαριασμούς. Βέβαια, πάντοτε θα υπάρχει χώρος για διαφωνίες όσον αφορά στον τρό-

πο διανομής αυτών των κερδών. Παραδείγματος χάρη, σ' ένα καταναλωτικό συνεταιρισμό θα έπρεπε τα προϊόντα που πωλούνται με διαφορετικά ποσοστά κέρδους ν' απολήγουν σε διαφορετικό επίπεδο ανταμοιβών. Ή σ' ένα συνεταιρισμό εργατών η διανομή κερδών θα γίνεται ανάλογα με τον αριθμό των ωρών εργασίας ή με το επίπεδο του μισθού; Τέτοια ζητήματα θα προκαλέσουν προβλήματα σε κάθε συνεταιρισμό, αν δεν ληφθεί πρόνοια να γίνουν δίκαιοι διακανονισμοί. Εάν πάντως η διανομή των κερδών αποκτήσει ιδιαίτερα μεγάλη σημασία θα αλλοιώσει την πορεία του συνεταιρισμού και θα τον απομακρύνει από τον πραγματικό του σκοπό.

Μερικοί συνεταιρισμοί έχουν σκόπιμα αυξήσει τα επίπεδα κερδών τους για να διαθέτουν επενδυτικό κεφάλαιο. Εάν δημιουργείται τέτοιο είδος κεφαλαίου, το ερώτημα είναι αν πρέπει να εξατομικεύεται στα μέλη ή να διατηρείται ως αποθεματικό συλλογικής κυριότητας στο συνεταιρισμό.

Εάν το κέρδος που παράγεται από το συνεταιρισμό διανεμηθεί στα μέλη (υπάρχουν διάφοροι τρόποι να γίνει αυτό που αναφέρονται στο Κεφάλαιο 10) πρέπει να γίνει κατ' αναλογία με τη χρήση των υπηρεσιών του συνεταιρισμού και οπωσδήποτε όχι κατ' αναλογία με το επενδυμένο κεφάλαιο στο συνεταιρισμό. Η διανομή νέων μερίδων (δωρεάν μερίδες) μπορεί να γίνει στα μέλη ως μέσο διατήρησης της ιδιοκτησίας του συνεταιρισμού από τα μέλη του. Ανάλογα με το είδος του συνεταιρισμού θα κριθεί και ποια είναι η πιο κατάλληλη πρακτική.

Ατομικά οφέλη έναντι συλλογικών οφελών

Μερικοί άνθρωποι που ασχολούνται με τους συνεταιρισμούς τοποθετούν όλη τη σημασία στα αμοιβαία οφέλη σε τέτοιο βαθμό που αρνούνται κάθε ατομικό δικαίωμα κτήσης περιουσίας και επιθυμούν τη συλλογική κτήση όλων των περιουσιακών στοιχείων. Επίσης, θα ήθελαν όλη η περιουσία να ανήκει στα μέλη ως ομάδα και όχι σε άτομα. Φυσικά, αν κάποιοι προτιμούν να ζουν σε κοινόβιο, δεν υπάρχει καμία αντίρρηση, όσο δεν προσπαθούν να επιβάλουν αυτό τον τρόπο ζωής σε άλλους που δεν τον επιθυμούν.

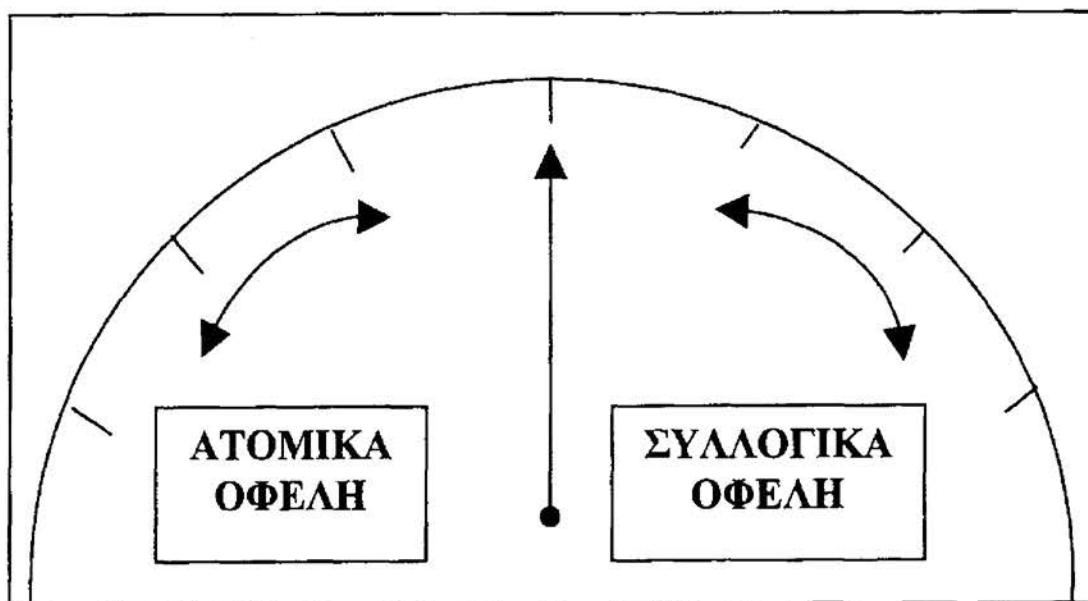
Γενικά, οι άνθρωποι αποδέχονται αυτή τη συλλογικότητα μόνο αν αναζητούν προστασία από εξωτερικές απειλές ή καθοδηγούνται από θρησκευτικές πεποιθήσεις που απαιτούν τέτοια συλλογική δραστηριότητα. Για τους περισσότερους ανθρώπους, η συλλογικότητα γίνεται αποδεκτή μόνο κάτω από έκτακτες συνθήκες και, αν μπορούν να επιλέξουν, σίγουρα προτιμούν να ζήσουν τη ζωή τους ατομικά έχοντας όσο το δυνατό περισσότερες ελευθερίες μέσα στα όρια που επιτρέπουν και στους υπόλοιπους να απολαμβάνουν τις ίδιες ελευθερίες.

Ο συνεργατισμός είναι στην πραγματικότητα μια προέκταση της ατομικότητας. Οι συνεταιριστικές επιχειρησιακές μορφές ήλθαν στο φως, μόνο όταν οι επιβαλλόμενες συλλογικές μορφές πειθαρχίας των φυλών, της δουλείας, των θρησκευτικών κινήματων και του φεουδαλισμού εξαφανίστηκαν. Ο συνεργατισμός είναι μια δραστηριότητα του ελεύθερου ατόμου, το οποίο διακρίνει την ευκαιρία να βελτιώσει τη ζωή του συνεργαζόμενο ελεύθερα με άλλους που έχουν την ίδια προσδοκία.

Κάθε συνεταιρισμός πρέπει ν' αντανακλά τις επιθυμίες των μελών του που

μπορούν να επιλέξουν το επίπεδο εξισορρόπησης μεταξύ ατομικών και συλλογικών οφελών που τα ίδια νομίζουν περισσότερο κατάλληλο, π.χ., τα μέλη πρέπει πάντοτε ν' αποφασίζουν άμεσα πώς θα γίνεται η διανομή τυχόν κερδών. Μπορούν να επιλέξουν μεταξύ είτε της διανομής των κερδών σε κάθε μέλος ξεχωριστά είτε της παροχής κάποιας υπηρεσίας που θα είναι πρόσφορη και διαθέσιμη σε όλα τα μέλη.

Όταν ένας συνεταιρισμός δημιουργείται από ατομικές, ουσιαστικά, επιχειρήσεις, π.χ., αγρότες, αλιείς ή μικροκαταστηματάρχες, τότε ο συνεταιρισμός είναι στην πράξη μια προέκταση των δικών τους επιχειρήσεων. Όταν διακόπτουν τις δραστηριότητές τους θα προσπαθήσουν να πωλήσουν την επιχείρησή τους στην καλύτερη δυνατή τιμή, διότι θέλουν να εξασφαλίσουν είτε μία σύνταξη είτε το κεφάλαιο για να ξεκινήσουν μια νέα επιχείρηση. Υπό αυτές τις συνθήκες είναι αναμενόμενο ότι το μέλος ενός υποστηρικτικού συνεταιρισμού θα επιθυμεί την αύξηση της αξίας του συνεταιρισμού που θα απεικονίζεται είτε στην αξία της επένδυσής του στο συνεταιρισμό είτε στο γεγονός ότι η ύπαρξη των παρεχομένων υπηρεσιών του συνεταιρισμού διευρύνει την αξία της δικής του επιχείρησης. Ούτως ή άλλως το συνολικό ποσό χρημάτων που προκύπτει από την εκποίηση αυξάνεται λόγω της συμμετοχής του ως μέλος στο συνεταιρισμό. Έχω περιγράψει αυτό το είδος συνεταιρισμού ως «Ιδιοκτησιακό Μοντέλο» συνεταιρισμού.



**Η ισορροπία μεταξύ ατομικών και συλλογικών οφελών
θα ποικίλλει σε τεράστιο βαθμό μεταξύ
των διαφορετικών μορφών συνεταιρισμού**

Η εναλλακτική μορφή συνεταιρισμού είναι το «Συλλογικό Μοντέλο», όταν τα μέλη συμφωνούν να συμμετέχουν, με την έννοια ότι γίνονται μέλη του συνεταιρισμού για να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του αλλά όταν αποχωρούν δεν παίρνουν τίποτα μαζί τους παρά μόνο την ονομαστική αξία των μερίδων τους. Δεν είναι διαφορετικό από ό,τι η ιδιοκτησία και η ενοικίαση του σπιτιού σου. Αυτό που πρέπει να είναι απόλυτα διευκρινισμένο στο νου όλων των μελών είναι σε τι είδος συνεταιρισμό βρίσκονται, διότι, αν υπάρχει κάποια σύγχυση γι' αυτό, ο συνεταιρισμός σίγουρα θα έχει σοβαρά προβλήματα στο μέλλον.

Υπάρχουν βέβαια όλων των ειδών οι δυνατότητες που κινούνται μεταξύ του ιδιοκτησιακού μοντέλου και του απόλυτα συλλογικού μοντέλου, αλλά οι ακριβείς ρυθμίσεις πρέπει να είναι ακόμα περισσότερο ευκρινείς από ό,τι σ' ένα συνεταιρισμό που σαφώς εμπίπτει σε εκείνο ή το άλλο μοντέλο. Ένα τέχνασμα είναι να χρησιμοποιήσεις το ιδιοκτησιακό μοντέλο αλλά να δημιουργήσεις και ένα ταμείο, που θα αντιπροσωπεύει τις μελλοντικές γενεές μελών, όπου θα φυλάσσεις διανεμημένα κέρδη για λογαριασμό τους, κρατώντας έτσι μια ισορροπία μεταξύ των άμεσων συμφερόντων των τωρινών μελών και εκείνων που θα επιθυμούν να κάνουν χρήση των υπηρεσιών του συνεταιρισμού στο μέλλον.

Παραδείγματος χάριν:

Ένας αγρότης έχει την επιλογή να κτίσει μια αποθήκη οιτηρών στη γη του για δική του χρήση ή ο ίδιος αγρότης μπορεί να ενωθεί με άλλους και να κτίσουν μια συλλογικής ιδιοκτησίας και χρήσης αποθήκη οιτηρών. Και στις δυο περιπτώσεις θα προσδοκά ότι, εάν αποφασίσει να πωλήσει τη φάρμα του, η αξία της αποθηκευτικής ευκολίας θα συμπεριληφθεί στην τιμή πώλησης. Σ' αυτές τις περιπτώσεις ένας συνεταιρισμός *Ιδιοκτησιακού Μοντέλου* θα ήταν πιθανώς ο πιο κατάλληλος.

Πολιτική και θρησκεία

Οι Σκαπανείς του Rochdale αναγνώρισαν ότι το ενδεχόμενο της σύγκρουσης, που η άμεση εμπλοκή στην πολιτική ή τη θρησκεία μπορεί να φέρει, θα καταστρέψει τη συνοχή κάθε ομάδας και γι' αυτό απαγόρευσαν κάθε τέτοια ανάμειξη. Οι βρετανικοί καταναλωτικοί συνεταιρισμοί, έπειτα από μία πολύ σκληρή επίθεση εναντίον τους από την τότε κυβέρνηση του 1919, ίδρυσαν το δικό τους πολιτικό κόμμα. Το ερώτημα αν οι καταναλωτικοί συνεταιρισμοί πρέπει να συνεχίσουν να δραστηριοποιούνται άμεσα στην πολιτική ή όχι συζητείται τακτικά. Το 1994 το Συνέδριο Συνεταιριστικών Ενώσεων του Ηνωμένου Βασιλείου ενέκρινε σχεδόν ομόφωνα τη συνέχιση της υποστήριξης σ' ένα τέτοιο πολιτικό κόμμα. Πρέπει να ειπωθεί ότι ένα μεγάλο ποσοστό ενεργού συμμετοχής των μελών (ενεργή με την έννοια ότι συμμετέχουν στις συνελεύσεις των μελών και στα Δ.Σ.) προέρχεται από τις ίδιες ομάδες που είναι δραστήριες στα τοπικά συμβούλια, στο συνδικαλιστικό κίνημα και σε σχετικά κοινωνικά κινήματα, έτσι ώστε αυτή η απόφαση ήταν αναμενόμενη.

Οι περισσότεροι συνεταιρισμοί μένουν ανεπηρέαστοι από τη θρησκεία, μολονότι

μερικοί πιστωτικοί και στεγαστικοί συνεταιρισμοί έχουν ως βάση του κοινού δεσμού τους το γεγονός ότι είναι όλοι μέλη της ίδιας εκκλησίας ή θρησκευτικού δόγματος.

Εν τέλει εναπόκειται στα μέλη ν' αποφασίσουν ποια θα είναι η στάση τους απέναντι σε κάθε πολιτικό ή θρησκευτικό δεσμό. Πάντως, όλα τα μέλη χρειάζεται να γνωρίζουν ότι μία στενή σχέση με κάποιο πολιτικό κόμμα ή θρησκεία πιθανό να σημαίνει ότι ο συνεταιρισμός θ' αποξενώσει μερικά ήδη μέλη και, ίσως το χειρότερο, μελλοντικά μέλη.

Συνεταιρισμοί και Σοσιαλισμός

Πολλοί συνεταιρισμοί, ιδιαίτερα αστικοί καταναλωτικοί συνεταιρισμοί και συνεταιρισμοί εργατών, καθώς και μερικοί συνεταιρισμοί πολύ μικρών αγροτών, αντλούν τα μέλη τους από ανθρώπους που έχουν θεωρήσει τους συνεταιρισμούς ως έκφραση μιας πάλης των τάξεων. Στις περισσότερες δυτικές χώρες η σύνδεση αυτή έχει πια κυρίως ιστορική αξία μόνο, καθώς η έννοια της «τάξης» δεν είναι σήμερα αποτυπωμένη στη συνείδηση της πλειοψηφίας των ανθρώπων. Υπάρχουν επίσης εμφανώς πολλές χώρες στον κόσμο που βλέπουν το συνεταιρισμό ως λύση στα προβλήματα των μη προνομιούχων. Η ελπίδα τους είναι ότι μπορεί να επαναληφθεί αυτό που οι συνεταιρισμοί κατάφεραν να κάνουν στην Ευρώπη τον περασμένο αιώνα από την άποψη της μεταβίβασης οικονομικής δύναμης στους φτωχότερους ανθρώπους. Σε τέτοιες καταστάσεις η ισχυρή έμφαση στην αλληλεγγύη της ομάδας, τα αμοιβαία συμφέροντα και την πάλη με άλλες ομάδες ενδιαφερομένων αποτελούν μέρος της παιδείας του συνεταιρισμού. Όμως, καθώς οι συνθήκες βελτιώνονται, αυτοί οι συνεταιρισμοί θα χρειαστεί να δώσουν έμφαση στη συνεργασία αντί της πάλης, εάν θέλουν να συνεχίσουν να έχουν κάποιο ρόλο σ' ένα πιο δίκαιο κόσμο.

Ένα από τα ελκυστικά χαρακτηριστικά των συνεταιρισμών για τους σοσιαλδημοκράτες ήταν η φανερή ικανότητά τους να μεταβιβάζουν οικονομική δύναμη στους αδύνατους, χωρίς να καταφεύγουν σε πιο άμεσες μορφές πάλης όπως η επανάσταση. Επίσης, η εμπειρία που συσσωρεύτηκε στους πρώτους συνεταιρισμούς, όπου οι άνθρωποι αναλάμβαναν νέες ευθύνες και ωρίμαζαν ως ανθρώπινες υπάρξεις μέσα στα πλαίσια της παιδείας της αυτο-βοήθειας, ταίριαζαν θαυμάσια με τη σοσιαλιστική έννοια, ότι οι άνθρωποι αναπτύσσονται αν υπάρχει το κατάλληλο περιβάλλον. Στρέφοντας πίσω στην ιστορία διαφόρων κοινωνικών πειραμάτων ανά τον κόσμο, είναι δύσκολο ν' αποδεχθούμε ότι η επιρροή του περιβάλλοντος στην ανάπτυξη του ανθρώπινου χαρακτήρα είναι κάτι περισσότερο από μερικώς αληθινό.

Στην πράξη το προτέρημα της συνεταιριστικής προσέγγισης είναι ότι δέχεται τους ανθρώπους όπως αληθινά είναι (ή τουλάχιστον όπως οι περισσότεροι άνθρωποι είναι) - ένα σύνθετο μείγμα κινήτρων που επικεντρώνεται στα ατομικά τους συμφέροντα, αλλά όμως διορθώνεται όταν ένα πιο πεφωτισμένο αυτο-ενδιαφέρον τους δίνει το κίνητρο να ζητήσουν μια καλύτερη ισορροπία που φέρνει στο προσκήνιο ένα ευρύτερο αμοιβαίο συμφέρον.

Βασικές αξίες

Υπάρχουν πολλοί συνεταιριστές που εντοπίζουν το βασικό πλεονέκτημα της συνεταιριστικής δραστηριότητας στο γεγονός ότι η πράξη του συνεργατισμού μπορεί να ενισχύσει συγκεκριμένες βασικές αξίες. Για παράδειγμα, η έμφαση στο να μοιράζεσαι με άλλους, η ανάγκη να εξυπηρετήσεις και τα συμφέροντα των άλλων, η πιο λογική συμπεριφορά και η έμφαση στις δημοκρατικές δομές της οργάνωσης. Οι συνεταιρισμοί είναι ελκυστικοί, διότι συγκεντρώνονται στην ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων ως ατόμων παρά ως ιδιοκτητών κεφαλαίου (είναι δηλαδή ανθρωποκεντρικοί). Όλα αυτά μπορεί ν' αποτελούν ένα καλό λόγο υποστήριξης και ανάπτυξης του συνεταιριστικού μοντέλου επιχείρησης, αλλά οι συνεταιρισμοί σπάνια δημιουργούνται για ν' αναπτύξουν περαιτέρω τέτοιες βασικές αξίες. Η πρακτική εφαρμογή αυτών των αξιών μπορεί να είναι ένα παράγωγο της συνεταιριστικής δραστηριότητας αλλά πραγματικά δεν μπορεί να θεωρείται ως ο σκοπός της. Διότι στον πραγματικό κόσμο οι συνεταιρισμοί ιδρύονται και συνεχίζουν να υπάρχουν, μόνο εάν προσφέρουν αληθινά οφέλη στα μέλη τους, τα περισσότερα από τα οποία συνήθως μεταφράζονται σε απτά οικονομικά πλεονεκτήματα.

Συνεταιρισμοί και Αλτρουισμός

Μερικοί άνθρωποι υποστηρίζουν τους συνεταιρισμούς, επειδή πιστεύουν ότι η συνεταιριστική επιχειρησιακή προσέγγιση παρέχει τα μέσα έκφρασης του αλτρουισμού τους. Θεωρώντας τη φροντίδα για τον πλησίον ως το βασικό λόγο για δράση διακινδυνεύουν να υποβαθμίσουν ένα από τα πιο καίρια χαρακτηριστικά του συνεργατισμού που είναι η *αυτο-βοήθεια*. Οι αλτρουιστές αυτοί θεωρούν ότι οι συνεταιρισμοί προσφέρουν ένα είδος κοινωνικής υπηρεσίας και μια εναλλακτική λύση στον ανταγωνισμό.

Μολονότι τέτοιες αρχές είναι εκτιμητέες, καθότι εκπροσωπούν την τέλεια αυταπάτηση εκ μέρους των υποστηρι-

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Οι συνεταιρισμοί σαφώς δεν είναι κάτι ενδιάμεσο μεταξύ δημόσιας ιδιοκτησίας και κεφαλαιουχικών εταιρειών. Οι συνεταιρισμοί είναι ιδιωτικές επιχειρήσεις που ανήκουν σε ιδιώτες-άτομα και ελέγχονται από αυτούς. Δεν είναι δυνατό να «ιδιωτικοποιήσεις» ένα συνεταιρισμό, διότι είναι ήδη ιδιωτικής ιδιοκτησίας. Οι συνεταιρισμοί δεν υπάρχουν για να έχουν κέρδη ώστε να χρηματοδοτούν φιλανθρωπικά ιδρύματα ή πολιτικά προγράμματα αλλά για να παρέχουν οφέλη στα μέλη τους.

Μολονότι τέτοιες αρχές είναι εκτιμητέες, καθότι εκπροσωπούν την τέλεια αυταπάτηση εκ μέρους των υποστηρικτών της αλτρουιστικής προσέγγισης, δεν λαμβάνουν σχεδόν καθόλου υπόψη τη σημερινή πραγματικότητα. Το μειονέκτημα στην αλτρουιστική άποψη είναι ότι βασίζεται σε κάποιον άλλο να καταβάλει την απαιτούμενη προσπάθεια για να ιδρύσει το συνεταιρισμό, να τον χρηματοδοτήσει και να αναλάβει τους συνεπαγόμενους κινδύνους. Υπάρχει ένας σαφής ρόλος για τα φιλανθρωπικά ιδρύματα σε κάθε κοινωνία, αλλά η λειτουργία τους δεν πρέπει να συγχέεται με αυτή ενός συνεταιρισμού, ο οποίος βασίζεται στην αυτο-βοήθεια ως το κίνητρο εξασφάλισης αμοιβαίων οφελών.

Φυσικά, για να λειτουργήσει ο συνεταιρισμός στην πράξη, οι συνεταιριστές πρέπει να θυσιάσουν κάποιο μέρος των ιδιοτελών συμφερόντων τους, ώστε να κερδίσουν τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα που μπορούν ν' αποκτηθούν συνεταιριστικά. Ένα φιλανθρωπικό ίδρυμα στηρίζεται στην έννοια της προστασίας εκείνων που νιώθεις ότι χρειάζονται βοήθεια, κάτι που διαφέρει εντελώς από τα κίνητρα της συνεταιριστικής προσέγγισης.

Μερικές φορές οι διοικήσεις των συνεταιρισμών, ενεργώντας εκ μέρους των μελών, ρέπουν προς την καταβολή σημαντικών ποσών σε φιλανθρωπίες. Οι συνεταιρισμοί, όπως και κάθε άλλη επιχείρηση, πρέπει να έχουν θετική συμμετοχή στην κοινωνία που δρουν και ένα συγκεκριμένο ποσοστό φιλανθρωπικών συνδρομών είναι ένα μέσο τέτοιας συμμετοχής. Όμως, ένας συνεταιρισμός δεν πρέπει να θεωρεί τις φιλανθρωπικές δωρεές ως σημαντικό μέρος του σκοπού του. Εκείνοι οι συνεταιριστές-διοικητές που αρέσκονται να παίζουν το ρόλο του «Κυρίου ή Κυρίας Ευεργέτη» θα ήταν καλύτερο να κάνουν αγαθοεργίες με τα δικά τους χρήματα αντί να χρησιμοποιούν χρήματα που ανήκουν στα μέλη.

ΣΥΝΟΨΗ

- Εάν επιθυμούμε μεγαλύτερη συμμετοχή στις συνεταιριστικές δραστηριότητες από τους ανθρώπους πρέπει να είμαστε σε θέση να τους τις εξηγήσουμε με ευθύ και απλό τρόπο. Ο συνεταιρισμός που επανεφευρίσκεται χρειάζεται να επανεξετάσει συνολικά τις βασικές έννοιες έτσι ώστε να βρει το δρόμο προς τα εμπρός.
- Η μόνη αληθινή αρχή του συνεργατισμού είναι η ίδια η συνεργασία. Το απλό γεγονός είναι ότι ο συνεργατισμός αφορά στο να κάνεις ως ομάδα κάτι που είναι πιο ωφέλιμο από το να το κάνεις μόνος σου.
- Για να κάνουμε το συνεργατισμό αποδοτικό χρειάζεται να υπάρχει μία σαφέστατη δέσμη κανόνων συμπεριφοράς που ορίζει τον τρόπο που οι άνθρωποι σχετίζονται μεταξύ τους.
- Οι συνεταιρισμοί βασίζονται στο «παίρνω» και «δίνω», άρα είναι ανάγκη να επιδεικνύεται υπευθυνότητα από όλα τα μέλη. Εάν παρέχεις οφέλη σε μη μέλη με τους ίδιους όρους όπως στα μέλη, τότε ο συνεταιρισμός σύντομα θα πάψει να έχει λόγο ύπαρξης.
- Οι συνεταιρισμοί πρέπει να έχουν κανόνες που ενισχύουν τη συνεταιριστική συμπεριφορά, οι οποίοι παραμένουν έγκυροι ανεξάρτητα από το μέγεθος του συνεταιρισμού, πλην όμως είναι σίγουρο ότι η εφαρμογή τους είναι πιο δύσκολη όσο μεγαλύτερος είναι ο συνεταιρισμός.
- Κάθε συνεταιρισμός πρέπει να διαθέτει μια ευκρινώς καθορισμένη ομάδα απ' όπου θα αντλεί τα μέλη του - σε μερικούς τύπους συνεταιρισμού αναφέρεται η ανάγκη για ένα «κοινό δεσμό» που βοηθά να ενώνει τα μέλη.
- Ο συνεργατισμός μπορεί εύκολα να καταλήξει σε εκμετάλλευση μη μελών από τα μέλη, εάν απαγορεύεται η εισδοχή νέων μελών, τα οποία είναι θετικά προδιατεθειμένα απέναντι στο συνεταιρισμό και κάνουν τακτική χρήση των υπηρεσιών του.

- Οι Σκαπανείς του Rochdale δημιούργησαν μια δέσμη κανόνων συμπεριφοράς το 1844, η οποία χρησίμευσε ως μοντέλο για τους συνεταιρισμούς ανά τη γη. Κατόπιν επεξεργασίας μερικοί απ' αυτούς τους κανόνες έγιναν γνωστοί ως «συνεταιριστικές αρχές».
- Οι αρχικοί Κανόνες του Rochdale περιελάμβαναν τρεις βασικούς τύπους κανόνων. Οι κανόνες του επανεφευρεμένου συνεταιρισμού θα χρειαστούν επίσης κανόνες για να επιτύχουν μία παρόμοια δέσμη σκοπών, συγκεκριμένα κανόνες που (1) θα διατηρούν τον έλεγχο του συνεταιρισμού στα χέρια της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων, (2) θα προωθούν την αληθινή συνεταιριστική συμπεριφορά των μελών και (3) θα ορίζουν τον τρόπο διεξαγωγής των εργασιών του συνεταιρισμού.
- Τόσο το δικαίωμα ψήφου όσο και τα οφέλη πρέπει να διανέμονται δίκαια μεταξύ των μελών. Η σχετική ρύθμιση δεν πρέπει μόνο να είναι δίκαιη αλλά να ελέγχεται ότι είναι δίκαιη.
- Τα ανενεργά μέλη πρέπει να εγκαταλείπουν το συνεταιρισμό και το μητρώο μελών πρέπει να είναι πάντα πλήρως ενημερωμένο, έτσι ώστε μόνο τα ενεργά μέλη να απομένουν για να ωφελούνται από τα διαθέσιμα οφέλη του συνεταιρισμού.
- Οι συνεταιρισμοί μπορούν είτε να ασχολούνται κυρίως με τη διανομή των οφελών σε ατομική βάση είτε με την παροχή αμοιβαίων οφελών. Τα μέλη πρέπει να αποφασίσουν εάν θέλουν ένα συνεταιρισμό ιδιοκτησιακού ή συλλογικού μοντέλου, αλλά όταν επιλέξουν θα είναι δύσκολο να μεταπηδήσουν από ένα συλλογικό σ' ένα ιδιοκτησιακό μοντέλο.
- Η πολιτική και η θρησκεία είναι εν δυνάμει διχαστικές σε κάθε συνεταιρισμό αλλά, εν τέλει, απόκειται στα μέλη ν' αποφασίσουν την ανάμειξή τους σε τέτοια θέματα.
- Οι συνεταιρισμοί υιοθετήθηκαν από τους σοσιαλιστές και τους αλτρουιστές, αλλά πρέπει να οργανωθούν όχι διότι ο σκοπός τους είναι η υποστήριξη κάποιας συγκεκριμένης ιδεολογίας ή δόγματος αλλά αντίθετα διότι το καθήκον τους είναι να προσφέρουν οφέλη στα μέλη τους, τα οποία είναι μέλη ακριβώς επειδή προέρχονται από την πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων.
- Οι συνεταιρισμοί μπορεί να θεωρηθεί ότι ενδυναμώνουν έναν αριθμό απ' ό,τι θα αποκαλούσαμε βασικές ανθρώπινες αξίες. Πάντως, η προσπάθεια ίδρυσης ενός συνεταιρισμού με σκοπό την προαγωγή αυτών των αξιών είναι απίθανο να επιτύχει. Αντίθετα, το κίνητρο ίδρυσης ενός συνεταιρισμού πρέπει να πηγάζει από τα μέλη, τα οποία θεωρούν κυρίως τα οικονομικά οφέλη ως τον πρώτιστο λόγο ίδρυσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Αργά ή γρήγορα όλοι πρέπει ν' αλλάξουμε

Υπάρχει ένα γεγονός για το οποίο είμαστε βέβαιοι και αυτό είναι ότι, ανεξάρτητα από το πόσο επιτυχημένοι είμαστε σήμερα, αργά ή γρήγορα θα χρειαστεί ν' αλλάξουμε τον τρόπο που ενεργούμε, διότι όλοι πρέπει να προσαρμοστούμε και ν' αλλάξουμε έστω και για την επιβίωσή μας και μόνο. Εάν θέλουμε να επανεφεύρουμε τους συνεταιρισμούς μας αυτό σημαίνει αλλαγή, αλλά ιδίως κατεύθυνση αλλαγής. Το είδος των οργανώσεων που γίνονται, και παραμένουν, επιτυχημένες βρίσκονται πάντοτε σε μια διαδικασία αλλαγής. Η οργάνωση που απλώς αλλάζει επειδή δεν υπάρχει άλλη εναλλακτική λύση θα περιέρχεται από κρίση σε κρίση και αργά ή γρήγορα θα χάσει κάθε ευκαιρία και θα καταχωρηθεί στα αζήτητα της Ιστορίας. Η αλλαγή μπορεί να επιτευχθεί ως διαδικασία αντίδρασης ή μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο σχεδιασμού και διεύθυνσης. Η διορατική οργάνωση πάντοτε προβλέπει την αλλαγή και, ει δυνατόν, επισπεύδει τα γεγονότα που προκαλούν την ανάγκη για αλλαγή.

Κάθε οργάνωση μπορεί είτε να σύρεται από το παρελθόν - επαναλαμβάνοντας οικεία σχέδια δράσης και τις πρακτικές που οριοθετούν τη δράση αυτή - είτε, εναλλακτικά, να προωθείται από το μέλλον της, βασισμένη σε ένα καθαρό όραμα του τι σκοπεύει να γίνει η οργάνωση.

Είναι προτιμότερο να δεχθούμε ευθύς εξαρχής ότι κάθε δημοκρατική οργάνωση θα συναντήσει συχνά δυσκολίες στην εφαρμογή ενός σχεδιασμένου προγράμματος αλλαγής - απλούστατα διότι το δικαίωμα ψήφου είναι περισσότερο διασπαρμένο. Επίσης, επειδή περισσότεροι άνθρωποι αναμειγνύονται στη διαδικασία

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Αντικρίζοντας την ανάγκη της αλλαγής συνηθίζουμε να καταφεύγουμε σε ό,τι γνωρίζουμε ήδη και, συνήθως, προσπαθούμε πρώτα να κάνουμε ό,τι ήδη κάναμε, αλλά καλύτερα, ή απλώς εργαζόμαστε σκληρότερα. Όταν αντίθετα κατορθώσουμε να κατανοήσουμε τι είναι αυτό που προκαλεί την πίεση για αλλαγή, τότε μπορούμε να δρασκελίσουμε ένα ολόκληρο στάδιο στη διαδικασία της αλλαγής και αυτός είναι ο μοναδικός τρόπος να μπούμε στην πρωτοπορία αντί να ακολουθούμε συνεχώς ή, ακόμα χειρότερα, να συρρόμαστε προς το μέλλον.

πιθανώς θα πάρει περισσότερο χρόνο και θα υπάρχει πάντα ο κίνδυνος αποτυχίας, όταν αντιμετωπίζεις κάποιον πείσμονα που θέλει να εμποδίσει την αλλαγή.

Όχι αλλαγή προς χάριν της αλλαγής

Χρειάζεται να τονιστεί ότι η επανεφεύρεση ενός συνεταιρισμού δεν συνεπάγεται αλλαγή για την αλλαγή. Όλοι μας έχουμε αντιμετωπίσει εκείνους που θέλουν να επιφέρουν αλλαγές απλώς και μόνο επειδή βαρέθηκαν κάποια ρουτίνα, η οποία, όμως, είναι ουσιώδης για τη διατήρηση μιας οργάνωσης, και εμφορούνται από την ανάγκη να συμβαδίζουν με την πιο σύγχρονη μορφή διεύθυνσης, κατά τον ίδιο τρόπο που ο μοντέρνος έφηβος νιώθει την υποχρέωση να συμβαδίζει με τις τελευταίες επιταγές της μόδας έχοντας τη μάταιη ελπίδα ότι θα διατηρήσει την εκτίμηση των συνομηλίκων του.

Δεν έχει νόημα ν' ακολουθείς τις νέες τάσεις οργάνωσης και διεύθυνσης, απλούστατα διότι πάντα θα είσαι ουραγός κάποιου άλλου αντί να γίνεσαι εσύ ο ηγέτης της ομάδας. Η αλλαγή πρέπει να είναι πραγματική αλλαγή, δηλαδή αλλαγή που έχει αντίκτυπο στην παιδεία της οργάνωσης και αλλάζει τις καρδιές και το μυαλό των ανθρώπων που εμπλέκονται στην οργάνωση.

Η νέα τεχνολογία είναι τις πιο πολλές φορές ο κύριος παράγων που επιφέρει αλλαγές στις οργανώσεις, όμως ελάχιστη σημασία έχει να χρησιμοποιείς την τεχνολογία για να δρας ακριβώς όπως και πριν. Το αληθινό κέρδος από την αλλαγή σημειώνεται, όταν ολόκληρη η διαδικασία εξετάζεται εξονυχιστικά και νέοι και καλύτεροι τρόποι δράσης εισάγονται. Αν και αποτελεί κάτι σαν τετριμμένο αξίωμα, η φράση «υπάρχει πάντα κάποιος καλύτερος τρόπος» είναι αληθινή.

Εάν αισθάνεσαι ότι δεν υπάρχει ανάγκη αλλαγής έχεις κάνει το πρώτο βήμα προς την απώλεια. Η αλλαγή θα χρειαστεί να έλθει, το μόνο ερώτημα είναι πότε. Το μυστικό βρίσκεται στη γνώση του τι θα αλλάξεις και πώς. Αξίζει τον κόπο να θυμηθούμε πάλι ότι, ενώ το να μένεις σταθερός σε ό,τι ξέρεις είναι ίσως η πιο βολική μέθοδος, στην πράξη αποτελεί πολύ ριψοκίνδυνη στρατηγική.

Επανεφεύρεση - Ένας μοναδικός τρόπος για αλλαγή

Η διαδικασία της επανεφεύρεσης είναι ένας μοναδικός τρόπος για αλλαγή, διότι προϋποθέτει την επανααναφορά στις αρχικές ιδέες και έννοιες και την επαναδημιουργία του μοντέλου μας, ώστε να λάβει υπόψη νέες γνώσεις και νέες καταστάσεις. Επίσης υπονοεί ότι σε κάποιο σημείο της πορείας μας ξεχάσαμε τα βασικά στοιχεία που έκαναν την αρχική εφεύρεση τόσο επιτυχημένη. Όμως, η επανεφεύρεση δεν σημαίνει την προσπάθεια επιστροφής στα παλιά ή την προσπάθεια να γυρίσουμε πίσω τους δείκτες του ρολογιού.

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

«Αν βάλεις ένα δάτραχο στο νερό και το ζεστάνεις αργά, ο δάτραχος θα αφεθεί να δράσει ζωντανός. Έτσι κι εμείς δεν θα επιβιώσουμε, αν δεν ανταποκριθούμε στο ριζοσπαστικό τρόπο με τον οποίο ο κόσμος αλλάζει»

Καθηγητής Charles Handy

Η διαδικασία με βάση την οποία πρέπει να ξεκινήσουμε είναι να ξανασκεφτούμε, να επανεκτιμήσουμε και να αναγεννήσουμε, να ανακαλύψουμε πάλι τον ενθουσιασμό για την αρχική έννοια. Πρέπει τώρα να συγκεντρωθούμε στα μέτρα που πρέπει να πάρουμε, για να επιτύχουμε τις αλλαγές που πρέπει να κάνουμε, εάν πραγματικά θέλουμε να επανεφεύρουμε το συνεταρισμό μας. Είναι απαραίτητο ν' αρχίσουμε με το να κατανοήσουμε πώς γίνεται ν' αλλάξουν οι άνθρωποι και πώς θα εξασφαλίσουμε την αλλαγή σε μια οργάνωση.

Τα δήματα προς την εξασφάλιση επιτυχημένης αλλαγής θα περιλαμβάνουν:

- Να ξεκαθαρίσουμε τι και προς ποια κατεύθυνση θέλουμε ν' αλλάξουμε. Η διατύπωση του οράματός μας πρέπει να στοιχειοθετεί τι θέλουμε να γίνουμε. Μια ρεαλιστική επανεξέταση της τρέχουσας κατάστασής μας θα μας πει πού βρισκόμαστε τώρα. Χρειαζόμαστε τώρα μια στρατηγική που θα μας μεταφέρει από εκεί που βρισκόμαστε σήμερα προς το μέλλον μας.
- Να καταρτίσουμε ένα σχέδιο για την επίτευξη της αναγκαίας αλλαγής στη βάση της στρατηγικής που συμφωνήσαμε, εμπλέκοντας στο σχεδιασμό όσο το δυνατό περισσότερους ανθρώπους, ώστε να εξασφαλίσουμε τη δέσμευσή τους σε αυτόν.
- Να συμφωνήσουμε το χρονοδιάγραμμα για την εφαρμογή του σχεδίου, το οποίο χρονοδιάγραμμα θα περιλαμβάνει επίσης και τον καθορισμό μιας σειράς οροσήμεων κατά τη διάρκεια εφαρμογής του.
- Να εφαρμόσουμε τυχόν πιλοτικά σχέδια ως προπομπούς πλατυτέρων αλλαγών.
- Να βεβαιωθούμε ότι η αναγκαία αναγνώριση και τα θετικά αποτελέσματα υποστηρίζουν τη διαδικασία της αλλαγής.
- Να ελέγξουμε αν οι παράγοντες που θα επηρεάσουν την αποδοχή του νέου τρόπου δράσης θα σταθεροποιήσουν τις αλλαγές, ώστε αυτές να γίνουν ο νέος συνηθισμένος τρόπος δράσης.

Οργανωτικοί παράγοντες - Νέοι:

- Περιγραφή Θέσεων Εργασίας
- Τίτλοι Θέσεων Εργασίας
- Οργανωτική Δομή
- Ιεραρχικές Σχέσεις
- Κανόνες Τυπικής Επικοινωνίας
- Πολιτικές
- Διαδικασίες

Άλλοι Παράγοντες - Νέες Απαιτήσεις:

- Τεχνολογία
- Προϊόντα και Υπηρεσίες

Ανθρώπινοι Παράγοντες - Νέες Απαιτήσεις:

- Κανόνες και Πρότυπα
- Ιδέες και Αξίες
- Προσωπικά Δίκτυα Επικοινωνίας και Επαφής
- Μέθοδοι Διεύθυνσης

- Ανεπίσημες Σχέσεις
 - Διαθέσεις
 - Εξαρτήσεις
 - Κίνητρα και Δεσμεύσεις
 - Αντίληψη περί του τρόπου ανταμοιβής και αναγνώρισης
- Ανακάλυψη και εξουδετέρωση κάθε εμποδίου στην αλλαγή - Όπως:**
- Οι ανησυχίες των ανθρώπων για το μέλλον τους
 - Προηγούμενες αρνητικές εμπειρίες
 - Απώλεια εξουσίας ή προνομίων
 - Ασήμαντα σχέδια και ιερές αγελάδες

Παρακολούθηση της προόδου και των αποτελεσμάτων των αλλαγών που έγιναν

Η διαδικασία της επανεφεύρεσης

Η διαδικασία της επανεφεύρεσης πρέπει να αρχίσει από τη θέληση για αλλαγή. Κάποιος στο συνεταιρισμό πρέπει να βρει το κουράγιο να ορθώσει το ανάστημά του και να πει ότι «πρέπει ν' αλλάξουμε - πρέπει να επανεφεύρουμε τους εαυτούς μας». Το πρόσωπο αυτό ίσως είναι ο πρόεδρος, ο γενικός διευθυντής ή κάποιο άλλο ανώτερο διευθυντικό στέλεχος ή μια ομάδα μελών που είναι ικανά να καταλάβουν ότι ο συνεταιρισμός έχει ξεφύγει από την πορεία του - έχει πάψει να εξυπηρετεί τους πρωτευνόντως ενδιαφερομένους και σταμάτησε να είναι επικεντρωμένος στην παροχή οφελών στα μέλη του. Όποιοι τεθούν επικεφαλής αυτής της προσπάθειας πρέπει να ξεκινήσουν με τη διατύπωση ενός οράματος του τι θέλουν να γίνει ο συνεταιρισμός τους - χρειάζεται να αρθρώσουν ένα όραμα για το μέλλον του συνεταιρισμού τους. Το όραμα αυτό δεν είναι δυνατό να είναι κάποιο μεγαλεπήβολο σχέδιο για όλους τους συνεταιρισμούς γενικά, πρέπει όμως να είναι ένα όραμα για ένα συγκεκριμένο συνεταιρισμό που βρίσκεται υπό τον έλεγχο μιας αυτόνομης ομάδας μελών. Κάποια πλατύτερη αλλαγή που αναμειγνύει κι άλλους συνεταιρισμούς ίσως συμβεί στο μέλλον, αλλά θα ήταν ανόητο να περιμένουμε απλά να πραγματοποιηθούν κάποια σφαιρικά σχέδια που περιλαμβάνουν όλους τους συνεταιρισμούς. Η αλλαγή πρέπει να αρχίσει από το δικό σου συνεταιρισμό, όπου εσύ έχεις τη δύναμη να επιφέρεις αλλαγές. Πρέπει ν' αρχίσει από τα πράγματα που βρίσκονται στην άμεση σφαίρα επιρροής σου.

Το όραμα για το μέλλον ενός συνεταιρισμού δεν μπορεί να είναι έργο ενός ατόμου αλλά απόρροια συζήτησης και διαλόγου μεταξύ αυτών που είναι στενά συνδεδεμένοι με την οργάνωση. Το ιδεώδες θα ήταν το ΔΣ να ηγείται της διαδικασίας έπειτα από διαβουλεύσεις με τους επαγγελματίες διευθυντές και τα μέλη γενικότερα. Ο στόχος είναι να διατυπώσουμε μία διακήρυξη οράματος, η οποία περιγράφει σε γενικές πλην συνοπτικές γραμμές το μέλλον που θέλουμε για το συνεταιρισμό. Κατόπιν χρειάζεται μία έντονη καμπάνια μέσα στην οργάνωση για να προκαλέσουμε τη δέσμευση των ανθρώπων γι' αυτό το όραμα. Είναι σημαντικό στην

αρχή να μην παρουσιάζεις αυτή τη διακήρυξη ως διάταγμα, πρέπει να είναι δυνατό σε όλους τους εμπλεκόμενους να εκφράσουν την άποψή τους και να συμβάλουν στη δημιουργία του οράματος, αλλιώς ποτέ δεν θα νιώσουν ότι είναι δικό τους ή ότι το μοιράζονται με άλλους. Εννοείται ότι η διαδικασία διαβουλευσεων πρέπει να είναι συνεχής, αλλά μέσα σε ένα μήνα περίπου, το όραμα πρέπει να διατυπωθεί γραπτώς με τη μορφή μιας συμφωνημένης διακήρυξης οράματος. Αυτό είναι πια το σημείο αιχμής για τα επόμενα στάδια της διαδικασίας επανεφεύρεσης.

Το επόμενο στάδιο είναι η σύγκριση της διακήρυξης οράματος με τη σημερινή κατάσταση του συνεταιρισμού σας και η εξακρίβωση του τι χρειάζεται να αλλάξει για να πραγματοποιηθεί το όραμα. Είναι ανάγκη να αναρωτηθεί κανείς «ποια είναι τα εμπόδια που ορθώνονται μπροστά στην επίτευξη του οράματος;» Τις πιο πολλές φορές ψάχνουμε έξω από την οργάνωση για να βρούμε τους παράγοντες που γεννούν τα εμπόδια - κάποιος άλλος είναι που ευθύνεται, επειδή η κοινωνία είναι άδικη. Στην πραγματικότητα τα περισσότερα από τα σοβαρά εμπόδια στην αλλαγή βρίσκονται εντός της οργάνωσης και στη νοοτροπία των εμπλεκόμενων ανθρώπων. Πρέπει ν' απομονώσουμε ό,τι εμποδίζει την πρόοδο του οράματός μας. Εάν είναι απαραίτητο ν' απομονώσουμε και εκείνους τους ανθρώπους που αποτελούν τροχόπέδη στις απαιτούμενες αλλαγές και να κάνουμε σχέδια να τους αντιμετωπίσουμε.

Τι εννοούμε λέγοντας: «Διακήρυξη Οράματος»

Η διακήρυξη οράματος, που δεν πρέπει να συγχέεται με τη «διακήρυξη αποστολής», θα διατυπώνει τι θέλεις να γίνει ο συνεταιρισμός σου. Δεν θα είναι ούτε πολύ λεπτομερής αλλά ούτε και ασαφής. Πρέπει να προβλέπει μια σαφή και διαρκή επικέντρωση στην επιχείρηση. Πρέπει επίσης να προβλέπει τα μέσα βάσει των οποίων θα εκτιμάται η οσωτή λειτουργία του συνεταιρισμού. Εξετάζοντας τη διακήρυξη οράματος πρέπει να είσαι σε θέση να κρίνεις κατά πόσο προχωρείς προς την επίτευξη του οράματός σου σχετικά με το τι θέλεις να γίνει ο συνεταιρισμός ώστε να δικαιώνει την ύπαρξή του. Το όραμα που έχουμε συλλάβει θα είναι πάντοτε άμεσα συνδεδεμένο με το σκοπό και τους πρωταρχικούς στόχους του συνεταιρισμού.

Η διακήρυξη οράματος πρέπει να συγκεκριμενοποιεί πώς πρόκειται να εξελιχθεί ο συνεταιρισμός σ' ένα εύλογο χρονικό πλαίσιο, π.χ., μεταξύ πέντε και επτά ετών. Θα αναφέρει ευκρινώς τις απαραίτητες δραστηριότητες του συνεταιρισμού έως εκείνο το σημείο, ώστε να κριθεί η πορεία του ως επιτυχής. Μια τέτοια διακήρυξη συνήθως θα προδιαγράφει:

- Ποια οφέλη θα παρέχει στα μέλη του ο συνεταιρισμός.
- Σε ποιες αγορές θα δραστηριοποιείται, ποια θα είναι η θέση του σ' αυτές και ποια τα πεδία δράσης του.
- Ποιοι και πόσοι θα είναι μέλη του και τι είδους σχέσεις θα έχουν με το συνεταιρισμό τους.
- Τι θέση θα κατέχει ο συνεταιρισμός στο νου των μελών, των πελατών και των άλλων ομάδων ενδιαφερομένων του.

- Πώς θα διοικείται και θα διευθύνεται και πώς θα συμμετέχουν τα μέλη σ' αυτές τις διαδικασίες.
- Πώς θα χρηματοδοτούνται οι δραστηριότητες του συνεταιρισμού.
- Ποιες προσεγγίσεις, μέθοδοι εργασίας και συστήματα θα αναπτυχθούν καθώς επίσης και ποια τεχνολογία θα χρησιμοποιηθεί.

Είναι φανερό ότι τα παραπάνω σημεία δεν μπορούν να τοποθετηθούν στο πολύ μακρινό μέλλον, αλλιώς θα καταστούν απλές υποθετικές διακηρύξεις αντί να είναι διακηρύξεις ενός απτού και επιτευξιμού στόχου. Η διακήρυξη οράματος πρέπει να δίνει τα μέσα ώστε να μπορούμε να μετρήσουμε το χάσμα μεταξύ της τρέχουσας κατάστασης του συνεταιρισμού μας και αυτής που σχεδιάζουμε για το μέλλον του. Το στρατηγικό σχέδιο πρέπει να έχει σκοπό τη γεφύρωση αυτού του χάσματος.

Οι μηχανισμοί της επανεφεύρεσης

Το όραμα για το μέλλον μας πρέπει να γίνει το επίκεντρο της ενεργητικότητας και της δραστηριότητάς μας. Πρέπει να χρησιμοποιήσουμε τη διακήρυξη οράματος για να κατευθύνουμε και να δώσουμε μορφή στο στρατηγικό μας σχέδιο. Το σχέδιο αυτό γίνεται κατόπιν αναπόσπαστο μέρος του καθηκόντος διοίκησης του συνεταιρισμού (βλ. Κεφάλαιο 8). Όμως πρέπει να είμαστε προσγειωμένοι, διότι πρέπει να παραμείνουμε βιώσιμοι, φερέγγυοι και με επαρκή ρευστότητα και να διατηρηθούμε στην αγορά καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας μετάβασης στο νέο τρόπο δράσης που απαιτεί το όραμά μας για το μέλλον. Χρειάζεται να οργανώσουμε το μηχανισμό που θα οδηγήσει την οργάνωση στο καινούργιο της μέλλον.

Η διαδικασία της επανεφεύρεσης πρέπει να αποκτήσει δική της ζωή, στην αρχή, προσωρινά, σε παράλληλη κίνηση με τους παλαιούς τρόπους λειτουργίας, έως ότου αυτοί αντικατασταθούν. Χρειαζόμαστε ένα παρεμβατικό μηχανισμό, ο οποίος θα διευθύνει όλη τη διαδικασία επανεφεύρεσης. Μία μέθοδος είναι να δημιουργήσουμε μια ομάδα καθοδήγησης αποτελούμενη από ανθρώπους-κλειδιά, που θα έχουν το καθήκον να επιβλέπουν τη διαδικασία επανεφεύρεσης. Αυτή η καθοδηγητική ομάδα δεν θα είναι απλώς η συνηθισμένη διευθυντική επιτροπή ή κάποια άλλη ομάδα που έχει την καθημερινή διεύθυνση του συνεταιρισμού. Αντίθετα χρειάζεται να είναι μια ομάδα επιλέκτων ανθρώπων που διακρίνονται για τη συμβολή που μπορούν να έχουν στη διαδικασία της επανεφεύρεσης. Δεν υπάρχει πρόθεση η ομάδα καθοδήγησης να είναι αντιπροσωπευτική, αλλά πρέπει να περιλαμβάνει ανθρώπους που γνωρίζουν αρκετά για όλες τις ζωτικές δραστηριότητες του συνεταιρισμού. Πρέπει να ξεκαθαριστεί ότι η καθοδηγητική ομάδα δεν είναι βήμα όπου κάποιο μέλος της ομάδας θα υπερασπίζεται την ύπαρξη ή τις δραστηριότητες μέρους της οργάνωσης, που ίσως απειλείται από το νέο όραμα. Η καθοδηγητική ομάδα πρέπει ακόμα να συμπεριλαμβάνει έναν εξωτερικό εμπειρογνώμονα, ο οποίος θα μπορεί να εκφράζει μια ανεξάρτητη και ανεπηρέαστη άποψη και, εάν είναι απαραίτητο, να υποδεικνύει τυχόν λανθασμένες ενέργειες, καθώς επίσης να βοηθά στο κόψιμο των αναπόφευκτων γορδιών δεσμών που θα ανακύπτουν στη σκέψη της ομάδας.

Η καθοδηγητική ομάδα με τη σειρά της θα πρέπει να ιδρύσει ομάδες εργασίας, οι οποίες θα επικεντρωθούν σε συγκεκριμένες όψεις της διαδικασίας επανεφεύρεσης. Αυτές οι ομάδες εργασίας θα ασχοληθούν με τις λεπτομέρειες των αλλαγών που απαιτούνται και θα συμπεριλαμβάνουν τουλάχιστον ένα άτομο από την ομάδα καθοδήγησης. Θα απαιτηθεί η συνδρομή ατόμων με εξειδικευμένες γνώσεις - ίσως χρειαστεί να συνδράμουν τις ομάδες εργασίας εξωτερικοί εμπειρογνώμονες και ίσως επιλεγούν άτομα εκτός συνεταιρισμού εξειδικευμένα σε τεχνικές γνώσεις για να βοηθήσουν σε συγκεκριμένα τεχνικά ζητήματα. Αυτές οι ομάδες εργασίας μπορεί να έχουν διαφορετικό αριθμό μελών και δεν είναι αναγκαίο να έχουν καθορισμένη σύνθεση. Μερικοί μπορούν να ενσωματωθούν στην ομάδα εργασίας για ένα περιορισμένο αριθμό συναντήσεων, όταν απαιτούνται οι εξειδικευμένες γνώσεις τους.

Η ομάδα καθοδήγησης θα ορίσει το γενικό πλάνο για τις διάφορες ομάδες εργασίας και να παρακολουθεί την πρόοδό τους. Η επιτυχία όλων των ομάδων εργασίας που συγκροτήθηκαν θα χρειαστεί να συντονίζεται από την ομάδα καθοδήγησης. Ένα πρόσωπο πρέπει να οριστεί ως συντονιστής της καθοδηγητικής ομάδας που θα ελέγχει την πορεία της πρόοδου και το ίδιο ισχύει για κάθε μια ομάδα εργασίας. Αυτοί θα είναι οι υπεύθυνοι που θα φροντίζουν, ώστε οι απαραίτητες εκθέσεις προόδου να φθάνουν στην ομάδα καθοδήγησης. Όμως, είναι σημαντικό η όλη διαδικασία να μην γίνει στεγνά γραφειοκρατική και να μην επικεντρωθεί στο τυπικό των εκθέσεων, μολονότι χρειάζεται να προετοιμαστούν μερικές εκθέσεις. Το επίκεντρο της προσοχής όλων των ομάδων πρέπει να παραμένει συνεχώς στην προώθηση της διαδικασίας αλλαγής και την επίτευξη του οράματος. Η επιτυχία της όλης επιχείρησης θα εξαρτηθεί από την ύπαρξη δέσμευσης από την αρχή μέχρι το τέλος της διαδικασίας, ώστε να διατηρείται ο ενθουσιασμός όλων. Αυτό μπορεί να γίνει, όταν αναφέρονται επιτυχίες και όταν τα υψηλά κλιμάκια της οργάνωσης αναλαμβάνουν να εξασφαλίσουν την άρση όλων των εμποδίων στην αλλαγή.

Επανεφεύρεση του όλου συνεταιρισμού

Πρέπει να γίνει κατανοητό ευθύς εξαρχής ότι η διαδικασία της επανεφεύρεσης δεν κατατρίβεται με την αλλαγή ενός μόνο στοιχείου των δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού. Η διαδικασία αλλαγής δεν ξεκινά για να ασχοληθεί με την επίλυση προβλημάτων σε συγκεκριμένους τομείς, όπως, π.χ., η βιομηχανική επεξεργασία, οι σχέσεις των μελών ή το προσωπικό. Όχι - πρέπει να είναι μια ολοκληρωτική διαδικασία που θα ψηλαφίσει κάθε σημείο της επιχείρησης αλλάζοντας τη νοοτροπία και τον τρόπο σκέψης των ανθρώπων.

Η ενέργεια επανεφεύρεσης του συνεταιρισμού θα περιλαμβάνει την ολόπλευρη εξέταση των μεθόδων δράσης του σήμερα, έτσι ώστε να διαπιστωθεί τι πρέπει ν' αλλάξει. Κατόπιν χρειάζονται ενέργειες που θα εξασφαλίζουν ότι η απαιτούμενη αλλαγή λαμβάνει χώρα. Η διαδικασία αυτή δεν μπορεί να είναι αποσπασματική αλλά χρειάζεται προσεκτικό σχεδιασμό και συντονισμό, αλλιώς θα επέλθει χάος. Για το λόγο αυτό είναι τόσο σημαντικός ο τρόπος εναρμόνισης της δράσης της ομάδας καθοδήγησης και των ομάδων εργασίας.

Το ποιες ακριβώς ομάδες εργασίας απαιτούνται στους συνεταιρισμούς εξαρτάται από το είδος της οργάνωσης και των δραστηριοτήτων του κάθε συγκεκριμένου συνεταιρισμού ξεχωριστά. Η ίδια η διακήρυξη οράματος θα προβλέπει σε ποια πεδία δραστηριοτήτων θα στραφεί η προσοχή μιας συγκεκριμένης ομάδας εργασίας. Μερικά από τα πεδία αυτά μπορούν να συγχωνευθούν για να αποφύγουμε τον πολυπλασιασμό των ομάδων. Είναι απίθανο να χρειασθούμε πάνω από έξι ομάδες συνολικά σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή. Τα πεδία δράσης που πρέπει να καλυφθούν από τις ομάδες εργασίας πιθανότατα θα περιλαμβάνουν τους ακόλουθους τομείς:

- Τις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες του συνεταιρισμού - προσέχοντας να μην σχηματίσουμε την άποψη ότι κάποια δραστηριότητα πρέπει να συνεχίζεται επ' άπειρον και να θυμόμαστε ότι καμία δραστηριότητα δεν είναι αφ' εαυτής ο σκοπός του συνεταιρισμού αλλά μόνο το μέσο παροχής στα μέλη των οφελών που επιθυμούν να λαμβάνουν από το συνεταιρισμό τους.

- Τον έλεγχο από τα μέλη και πώς αυτός ασκείται, συμπεριλαμβανομένων ζητημάτων που σχετίζονται με τη δομή του ελέγχου, τις λειτουργίες των οργάνων, τις διευθυντικές και διοικητικές δομές.

- Τη χρηματοδότηση, το σχηματισμό κεφαλαίου και τη χωροθέτηση των περιουσιακών στοιχείων.

- Τα οφέλη των μελών και τα προγράμματα τόνωσης της αφοσίωσης των μελών.

- Την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων.

- Τις παραμέτρους της πολιτικής του Δημοσίου, την πιστοποίηση των αναγκαίων αλλαγών για τις οποίες χρειάζεται δράση από την κυβέρνηση και άλλους φορείς.

- Την επανατοποθέτηση του συνεταιρισμού (βλ. Κεφάλαιο 12).

Όλα τα παραπάνω πεδία δράσης τυγχάνουν λεπτομερούς ανάλυσης στα κεφάλαια που ακολουθούν. Η πρόθεσή μας είναι η πληρέστερη κατανόηση αυτών των ουσιαστικών ζητημάτων, πράγμα που έχει ιδιαίτερη αξία για εκείνους που θα εμπλακούν άμεσα στη διαδικασία της επανεφεύρεσης των συνεταιρισμών τους.

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Να φοβάσαι το «σύνδρομο της προηγούμενης αποτυχίας». Το Λονδίνο ήταν η τελευταία μεγάλη πόλη στον κόσμο που εισήγαγε το ηλεκτροδοτούμενο σύστημα φανών κυκλοφορίας για να λύσει το κυκλοφοριακό της πρόβλημα. Μία προηγούμενη προσπάθεια να χρησιμοποιηθούν φανοί που λειτουργούσαν με φυσικό αέριο απέτυχε, διότι, μετά από δύο ημέρες μόλις, σημειώθηκαν εκρήξεις και οι φανοί πήραν φωτιά.

Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος οι άνθρωποι, έχοντας δοκιμάσει κάτι που θασιζόταν σε μια εντελώς διαφορετική τεχνολογία ή άποψη, η οποία απέτυχε, να αρνούνται την εφαρμογή κάποιας άλλης που φαίνεται παρόμοια. Τέτοιοι άνθρωποι έχουν υποστεί δόξα της κριτικής τους ικανότητας, ερμηνεύοντας λανθασμένα τη δική τους εμπειρία και επιτρέποντας στην εμπειρία αυτή να γίνει τροχοπέδη σε κάθε προσπάθεια αλλαγής.

Ο κίνδυνος της μεταστροφής

Ένας από τους μεγαλύτερους κινδύνους που ελλοχεύει στη διαδικασία της αλλαγής είναι η επιστροφή των εμπλεκομένων στους παλαιούς τρόπους λειτουργίας πριν από την ολοκλήρωση της όλης διαδικασίας. Όσοι εμπλέκονται στην επανεφεύρεση των συνεταιρισμών τους πρέπει να έχουν γνώση αυτού του κινδύνου και να προσπαθήσουν να σιγουρευτούν ότι κάθε φάση της διαδικασίας ενισχύει τα προηγούμενα βήματα.

Έχει ιδιαίτερη σημασία να φροντίζουμε ώστε να αξιολογείται η απόδοση των ανθρώπων με βάση τα νέα κριτήρια και όχι τα προηγούμενα. Παραδείγματος χάριν, δεν έχει νόημα να βασίζεις τις αμοιβές ή τους μισθούς στο ύψος πωλήσεων των υπαλλήλων σου στα μέλη, εάν θεωρείς ότι η δουλειά τους είναι να συμβουλευουν τα μέλη πώς θα αξιοποιήσουν καλύτερα τα χρήματά τους. Η όλη νοοτροπία των εμπλεκομένων ίσως πρέπει ν' αλλάξει και η αλλαγή αυτή πρέπει να ενισχυθεί από μια σειρά πρακτικών που θα εφαρμόζουν τις νέες προσεγγίσεις.

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Το όραμά μας για το μέλλον πρέπει να κάνει όλους αυτούς που συμμετέχουν να αγωνιούν από προσμονή και να τους δίνει τον ενθουσιασμό να οδηγήσουν την οργάνωση προς τα εμπρός στην πραγμάτωση της νέας και συναρπαστικής κατάστασης.

Όταν έχουμε να κάνουμε με ενήλικες, πρέπει να συνειδητοποιήσουμε ότι δεν μπορούμε να τους εξαναγκάσουμε να μάθουν οτιδήποτε, πόσο μάλλον τους νέους τρόπους ενέργειας. Αυτό που πρέπει να κάνουμε είναι να τους δώσουμε τις ευκαιρίες να μάθουν μέσω των δικών τους εμπειριών. Οι προσλαμβάνουσες αντιδράσεις τους, όταν ακολουθούν τους επανεφευρεμένους τρόπους δραστηριοτήτων, είναι αποφασιστικές για το αν θ' αγκαλιάσουν την αλλαγή ή όχι. Θα κρίνουν την αξία των νέων προσεγγίσεων από τη στάση των συνεταιριών τους και της ηγεσίας τους και ανακαλύπτοντας αν και κατά πόσο αμείβονται και τους αναγνωρίζεται η αφοσίωσή τους στην καινούργια προσπάθεια. Εν τέλει οι νέοι τρόποι πρέπει ν' αποδειχθούν ότι είναι καλύτεροι, διότι οι εμπλεκόμενοι ωφελούνται στ' αλήθεια περισσότερο από τις αλλαγές που υιοθετήθηκαν.

ΣΥΝΟΨΗ

- Η αλλαγή είναι μια αναπόφευκτη διαδικασία, δεν υπάρχει άλλη διέξοδος. Μπορούμε είτε να σχεδιάσουμε και να επισπεύσουμε την αλλαγή είτε απλά ν' αντιδράσουμε σ' αυτή. Έχουμε πρόβλημα αν ο συνεταιρισμός μας στρέφει το βλέμμα του στο παρελθόν αντί να καλλιεργεί το μέλλον του.
- Οι δημοκρατικά ελεγχόμενες οργανώσεις δυσκολεύονται να προωθήσουν τις απαραίτητες αλλαγές, διότι εμπλέκονται περισσότεροι άνθρωποι στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Πάντως, αυτό μπορεί ν' αποδειχθεί πλεονέκτημα, εάν οι πολλοί αυτοί άνθρωποι που συμμετέχουν κάνουν κτήμα τους τα σχέδια του συνεταιρισμού για το μέλλον.

- Η αλλαγή δεν πρέπει να είναι αλλαγή για χάρη της αλλαγής. Η διαδικασία της επανεφεύρεσης είναι ένας μοναδικός τρόπος αλλαγής, που βασίζεται στην επιστροφή μας προς τα πίσω για να ανακαλύψουμε ποια ήταν η βάση προηγούμενων επιτυχιών, την οποία κατόπιν πρέπει να προσαρμόσουμε στα σχέδιά μας για το μέλλον.
- Πρέπει να κατανοήσουμε πλήρως πώς να θεμελιώσουμε την αλλαγή που θα είναι ο νέος τρόπος ενέργειάς μας. Η διαδικασία της αλλαγής πρέπει να καθοδηγείται από το γεγονός ότι έχουμε ένα σαφές όραμα για το μέλλον του συνεταιρισμού μας, το οποίο είναι διατυπωμένο σε μια διακήρυξη οράματος. Έπειτα, πρέπει να θέσουμε σε λειτουργία τους παράγοντες που υποστηρίζουν και ενισχύουν τις αλλαγές που θέλουμε να γίνουν αποδεκτές από τους ανθρώπους, ώστε να πραγματοποιήσουμε το όραμά μας.
- Η διαδικασία και οι μηχανισμοί της αλλαγής πρέπει να εξελιχθούν, ώστε να ταιριάζουν σε κάθε συγκεκριμένο είδος συνεταιρισμού. Εκείνοι που είναι έτοιμοι να αναλάβουν ηγετικό ρόλο στην επανεφεύρεση του συνεταιρισμού τους χρειάζεται να αναπτύξουν μια στρατηγική παρέμβασης.
- Μία προσέγγιση είναι να δημιουργήσεις μια καθοδηγητική ομάδα και μια σειρά ομάδων εργασίας που θα εφαρμόσουν τη διαδικασία επανεφεύρεσης σε όλο το συνεταιρισμό. Το καθήκον της επανεφεύρεσης δεν μπορεί, βέβαια, να περιορίζεται σε μερικά μόνο μέρη του συνεταιρισμού. Αντίθετα ένα πλήρες πρόγραμμα δραστηριοτήτων πρέπει να διαπεράσει όλη την οργάνωση.
- Θα υπάρχει πάντα ο κίνδυνος της επιστροφής των εμπλεκόμενων στους παλιούς τρόπους δράσης, εκτός εάν μετατραπεί η συμπεριφορά τους ώστε να είναι πρόθυμοι ν' αποδεχτούν τις νέες μεθόδους και προσεγγίσεις. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί εάν προβλέψεις τη λειτουργία υποστηρικτικών συστημάτων καθώς επίσης και ένα σύστημα αναγνώρισης ευδόκιμων δραστηριοτήτων και ανταμοιβών που θα ενισχύουν την αποδοχή των αλλαγών που έχουν γίνει.

ΤΑ ΜΕΛΗ ΕΧΟΥΝ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ

Ο ρόλος των μελών σ' ένα συνεταιρισμό

Ο συνεταιρισμός υπάρχει για να εξυπηρετεί τα μέλη του και ο σκοπός του είναι να προσπορίζει οφέλη σ' αυτά - παρ' όλο που η φράση αυτή επαναλαμβάνεται συνεχώς σ' αυτό το βιβλίο είναι μονάχα το εναρκτήριο σημείο για να αρχίσει κάθε σχολιασμός σχετικά με τον έλεγχο του συνεταιρισμού από τα μέλη.

Σ' ένα μικρό τοπικό συνεταιρισμό ο ρόλος του μέλους είναι εμφανής, διότι τα μέλη παρακολουθούν από κοντά τις καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησής τους και χρησιμοποιούν την τυπική διαδικασία της γενικής συνέλευσης για να εκλέξουν ένα διοικητικό συμβούλιο που θα διαχειρίζεται το συνεταιρισμό για λογαριασμό τους. Τα μέλη συνήθως θα έχουν διατηρήσει στην αποκλειστική αρμοδιότητα της γενικής συνέλευσης συγκεκριμένα θέματα, όπως:

- Τον ορισμό των μελών του διοικητικού συμβουλίου,
- την έγκριση του ετήσιου ισολογισμού,
- τις αποφάσεις περί διανομής κερδών,
- την εξέταση της έκθεσης των ελεγκτών και
- τη θέσπιση και την αλλαγή των διατάξεων του καταστατικού.

Στο μικρό τοπικό συνεταιρισμό δεν υπάρχει ανάγκη να δημιουργήσουμε πολύπλοκες δομές ή να διαπιστώσουμε την εκπροσώπηση όλων των ειδικών συμφερόντων ή να καλύψουμε τις ανάγκες διαφόρων περιοχών. Η επικοινωνία με τα μέλη άλλωστε είναι ένα σχετικά εύκολο έργο.

Ο ρόλος των μελών είναι να προσδιορίσουν μια ολοκληρωμένη κατεύθυνση για το συνεταιρισμό και να γνωστοποιούν συνεχώς στη διεύθυνση κατά πόσον ο συνεταιρισμός ανταποκρίνεται σ' αυτή ικανοποιώντας τις απαιτήσεις τους. Καθήκον επίσης των μελών είναι να χρηματοδοτούν το συνεταιρισμό και να τον υποστηρίζουν με κάθε άλλο πρόσφορο και αναγκαίο τρόπο. Η ευθύνη αυτή γίνεται ευκολότερα αποδεκτή, όταν υπάρχει μια στενή προσωπική σχέση μεταξύ των μελών και των προσώπων που είναι επιφορτισμένα με τη διεύθυνση του συνεταιρισμού.

Καθώς ο συνεταιρισμός επεκτείνεται οικονομικά και γεωγραφικά σε σημείο που χάνει τα χαρακτηριστικά μιας μικρής και τοπικής οργάνωσης, εμφανίζεται η ανάγκη να εισαχθεί ένα νέο είδος συστήματος, που επιτρέπει στα μέλη να ασκούν τις ουσιώδεις λειτουργίες κατά τη διαδικασία ελέγχου.

Το σύστημα που θα επιλεγεί πρέπει να παρέχει τα μέσα εκπροσώπησης κάθε σημαντικής ομάδας διαφορετικών συμφερόντων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που κατοικούν ή ασκούν τη δραστηριότητά τους σε κάποια συγκεκριμένη περιοχή. Οι δομές εκπροσώπησης συνήθως ανακύπτουν, διότι κρίνεται ότι δεν είναι πια ρεαλιστικό να απαιτείς τα μέλη να ταξιδεύουν στο σημείο συνάντησης ή/και διότι οι απαιτήσεις ή τα μέλη ποικίλλουν κατά πολύ σε διαφορετικές περιοχές.

Πολλές από τις διαφορετικές μορφές περιφερειακών δομών που χρησιμοποιούνται και σήμερα από τους συνεταιρισμούς δημιουργήθηκαν πριν από την ανάπτυξη των σύγχρονων μέσων επικοινωνίας και όταν τα μέσα εσωτερικής μετακίνησης ήσαν λιγότερο γρήγορα και αξιόπιστα. Επιπροσθέτως, το γεγονός ότι στις περισσότερες χώρες υπάρχουν τώρα πρακτικές διαφήμισης και προώθησης προϊόντων σε εθνικό επίπεδο έχει ως αποτέλεσμα μία πολύ μεγαλύτερη ομοιογένεια απαιτήσεων μεταξύ διαφορετικών περιοχών. Ενώ η γεωγραφική περιοχή μπορεί να αποτελεί ακόμα σημαντικό παράγοντα στη δημιουργία αντιπροσωπευτικών δομών, δεν είναι η μόνη βάση για τέτοιες δομές και συχνά ούτε καν ο σημαντικότερος παράγοντας προς εξέταση. Π.χ., σ' ένα αγροτικό συνεταιρισμό που τα διαφορετικά συμφέροντα παραγωγών διαφορετικών προϊόντων είναι εμφανή, όπως οι διαφορές μεταξύ των αναγκών παραγωγών αροτραίων ή ζωικών προϊόντων, κάθε αντιπροσωπευτικό σύστημα θα ήταν προτιμότερο να στηριχθεί στον παράγοντα αυτό αντί για την τοποθεσία των γεωργικών εκμεταλλεύσεών τους. Σ' ένα καταναλωτικό συνεταιρισμό εκείνοι που αγοράζουν μικρές μόνο ποσότητες αγαθών, επειδή είναι συνταξιούχοι ή εργένηδες, ίσως πρέπει ν' αναγνωρισθούν ως ξέχωρη ομάδα από τα μέλη που έχουν μεγάλη οικογένεια είτε, επίσης, η βάση της ιδιότητας του μέλους ίσως διαφέρει μεταξύ κάποιων που ενδιαφέρονται κυρίως για τη χρήση των ταξιδιωτικών ή τουριστικών υπηρεσιών ενός συνεταιρισμού. Η βάση κάθε εκπροσώπησης θα διαφέρει από τον ένα συνεταιρισμό στον άλλο και δεν μπορεί να δοθεί η τέλεια λύση. Το σημαντικό σημείο είναι ότι η γεωγραφική τοποθεσία δεν πρέπει να αποτελεί τη μόνη βάση εκπροσώπησης.

Τι εννοούμε λέγοντας: «Μονιστικό Σύστημα Διοίκησης»

Με απλά λόγια - να έχεις ένα ή δύο όργανα ελέγχου ανάμεσα στη γενική συνέλευση και στα άτομα που διεκπεραιώνουν καθημερινά τις υποθέσεις του συνεταιρισμού.

Οι δομές διοίκησης

Πολλές συζητήσεις έχουν γίνει πρόσφατα για τα πλεονεκτήματα και αντίστροφα του δυαδικού ή μονιστικού συστήματος. Δυστυχώς, οι συζητήσεις αυτές έχουν επικεντρωθεί κυρίως στα συστήματα που συναντώνται στις κεφαλαιουχικές εταιρείες. Διάφορα δυαδικά συστήματα που χρησιμοποιούνται στη Γερμανία, τις Η.Π.Α. και την Ιαπωνία είναι συνηθισμένο θέμα συζήτησης και στους συνεταιρισμούς και

στις κεφαλαιουχικές εταιρείες, η οποία όμως δεν λαμβάνει πάντοτε υπόψη το γεγονός ότι οποιαδήποτε μορφή δυαδικής δομής θα έπρεπε να έχει πολύ διακριτό και διαφορετικό σκοπό σ' ένα συνεταιρισμό.

Όταν αποφασισθεί ότι υπάρχει ανάγκη για μια αντιπροσωπευτική δομή, εκτός από την άμεση εκλογή ενός διοικητικού συμβουλίου είναι καλύτερο να προσδιορίσουμε τις λειτουργίες αυτών των δομών ως τελείως ξεχωριστές από τις δομές διεύθυνσης των δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού. Το Κεφάλαιο 4 αναφέρει πολλούς από τους λόγους για τους οποίους συνιστάται αυτή η διάκριση λειτουργιών. Πάντως, αξίζει να σημειωθεί ότι και στα δύο πιο δημοφιλή συστήματα δημοκρατικής διακυβέρνησης, το Προεδρικό Σύστημα των Η.Π.Α. και το Κοινοβουλευτικό Σύστημα του Ηνωμένου Βασιλείου, οι εκτελεστικές λειτουργίες της κυβέρνησης είναι ευκρινώς διακριτές από εκείνες της αντιπροσώπευσης. Οι αιτίες μιας τέτοιας οργάνωσης σ' αυτά τα συστήματα διακυβέρνησης είναι οι ίδιες ακριβώς με τις αιτίες για την υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης για τους συνεταιρισμούς. Τα συστήματα διακυβέρνησης εξελίχθηκαν έπειτα από μελέτη της εμπειρίας πολλών άλλων συστημάτων και τα μαθήματα από την εμπειρία αυτή δεν πρέπει να αγνοούνται ελαφρά τη καρδιά.

Η ανάπτυξη μιας δομής στηριγμένης στην εκλογή ενός συμβουλίου αντιπροσώπων των μελών, το οποίο μπορεί ν' αντανakλά τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των ποικίλων ομάδων του συνεταιρισμού, είναι ασφαλώς ένα θέμα που πρέπει να εξεταστεί από κάθε μεγάλο συνεταιρισμό. Στους πολύ μεγάλους συνεταιρισμούς η δομή μπορεί να επεκταθεί για να συμπεριλάβει μία υποδομή που θα περιλαμβάνει περιοχές, κλάδους και/ή εκπροσώπηση από άλλες διαφορετικές ομάδες συμφερόντων. Η ύπαρξη ενός συμβουλίου μελών μπορεί επίσης να δώσει την ευκαιρία να επιτραπεί και σε άλλες ομάδες ενδιαφερομένων να εκπροσωπούνται επίσης σ' αυτή τη δομή, με την προϋπόθεση πάντοτε ότι δεν φθάνει αυτή η εκπροσώπηση μέχρι το διοικητικό συμβούλιο.

Οι λειτουργίες των αντιπροσώπων των μελών πρέπει να είναι απόλυτα διευκρινισμένες

Οποιοσδήποτε δομικός τύπος κι αν αναπτυχθεί με σκοπό να καταστήσει αποτελεσματικό τον έλεγχο των μελών σ' ένα συνεταιρισμό, όλοι οι άνθρωποι που εμπλέκονται, είτε διορισμένοι είτε εκλεγμένοι, δεν πρέπει να έχουν την παραμικρή αμφιβολία σε σχέση με τις λειτουργίες τους στην οργάνωση. Όλοι τους, μηδενός εξαιρουμένου, πρέπει να τύχουν εκπαίδευσης όσον αφορά στον τρόπο εκτέλεσης των συγκεκριμένων ρόλων και καθηκόντων τους μέσα στη δομή ελέγχου του συνεταιρισμού. Δεν υπάρχει τίποτα πιο επιζήμιο από άτομα που συνέρχονται σε επιτροπές ή ομάδες, προσπαθώντας να βρουν κάτι που θα δικαιολογεί την ύπαρξή τους. Πάντα βέβαια θα ανακαλύπτουν κάποιο ρόλο, ο οποίος όμως συχνότατα αποβαίνει καταστροφικός αντί δημιουργικός. Τα απόλυτα διευκρινισμένα καθήκοντα είναι απαραίτητα σε όλους όσους εμπλέκονται σε κάποια δομή που υιοθετείται από το συνεταιρισμό.

Το διάγραμμα της επομένης σελίδας περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι ευθύνες κατανέμονται λειτουργικά μεταξύ των διαφορετικών οργάνων στο σύστημα ελέγχου ενός συνεταιρισμού από τα μέλη. Πάντως πρέπει ν' αποσαφηνιστεί ότι το διάγραμμα στοχεύει απλώς να προσφέρει ένα παράδειγμα και όχι ένα πρότυπο.

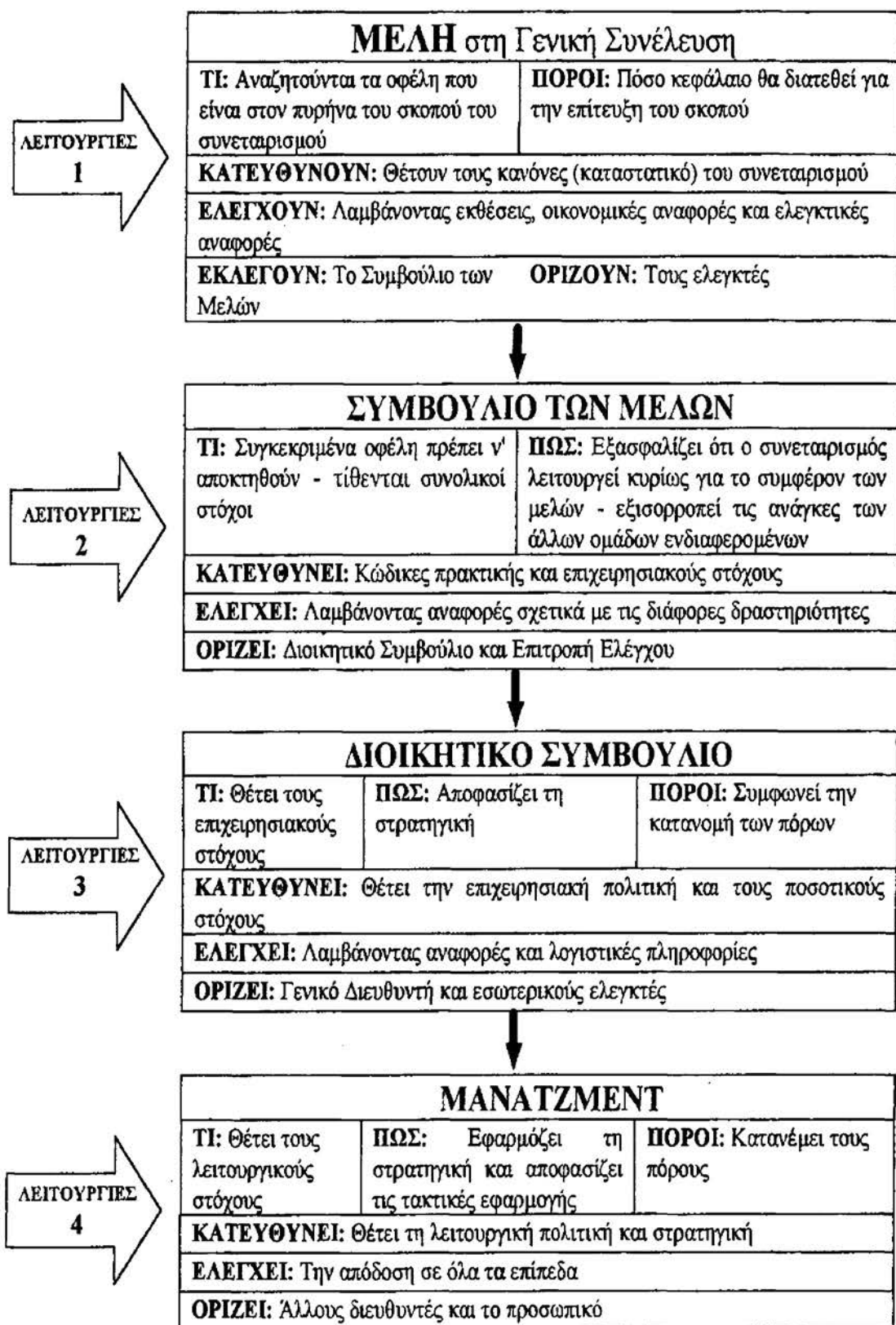
Η δάση του δικαιώματος ψήφου

Η δύναμη που αντανακλάται στη διανομή των ψήφων μέσα στο σύστημα ελέγχου ενός συνεταιρισμού πρέπει να βασίζεται στην ιδιότητα του μέλους να ανήκει στην πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων. Για παράδειγμα, το μέλος που είναι μέλος εξαιτίας του γεγονότος ότι αυτός ή αυτή ανήκουν στο εργατικό δυναμικό ενός εργατικού συνεταιρισμού ή ο αγρότης που είναι μέλος εξαιτίας του γεγονότος ότι αυτός/αυτή είναι παραγωγός γάλακτος που επιθυμεί να παραδώσει το προϊόν του/της σ' ένα συνεταιριστικό γαλακτοκομείο ή σ' ένα ιδιωτικό γαλακτοκομείο έπειτα από συμφωνία. Η δάση του δικαιώματος ψήφου θα αντανακλάται σε όλες τις δομές που λειτουργούν σε κάθε συγκεκριμένο συνεταιρισμό. Αυτά τα συστήματα μπορούν να περιγραφούν γενικά ως δημοκρατικά και, βέβαια, δεν στοχεύουν στο συσχετισμό των ψήφων με το επενδυμένο κεφάλαιο στο συνεταιρισμό. Μπορεί να βασίζεται σε μια σειρά παραγόντων αλλά, από την άλλη, δεν περιορίζεται σε συστήματα που στηρίζονται μόνο στο «ένα μέλος, μία ψήφος».

Η σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου

Όταν γίνει αποδεκτό ότι η πραγματική λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου είναι η διοίκηση του συνεταιρισμού έτσι ώστε να επιτευχθούν οι πρώτιστοι στόχοι του συνεταιρισμού, είναι ευκολότερο να κατορθώσουμε να εξασφαλίσουμε το καλύτερο δυνατό συμβούλιο για να αναλάβει αυτό το έργο. Το ερώτημα της εξασφάλισης ενός ισορροπημένου συμβουλίου όσον αφορά στις ικανότητες και τα προσόντα που απαιτούνται για ένα τέτοιο έργο συζητείται καλύτερα στο Κεφάλαιο 11, ενώ μερικές πλευρές του καλύφθηκαν ήδη στο Κεφάλαιο 4. Η ισορροπία στο συμβούλιο επιτυγχάνεται καλύτερα λαμβάνοντας υπόψη ότι έχουμε την ανάγκη ύπαρξης ενός συμβουλίου που έχει αληθινά δημιουργική συμμετοχή στην ανάπτυξη του συνεταιρισμού και αποφεύγει τους κινδύνους της «συντεχνιακής σκέψης», που συχνά εμφανίζεται όταν το συμβούλιο αποτελείται από ανθρώπους της ίδιας νοοτροπίας. Αυτό ίσως έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη κάθε αντίθετης άποψης στο συμβούλιο που θα αμφισβητήσει την κατεστημένη σκέψη. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να προκαλέσει μία κατάσταση θνησιγενούς διάθεσης εκ μέρους του συμβουλίου που θα βάλει το συνεταιρισμό στο δρόμο της παρακμής ή της στασιμότητας.

Η αξία του διορισμού εξωτερικών (μη-μελών) ατόμων στο διοικητικό συμβούλιο συζητείται στο Κεφάλαιο 11, αλλά αρκεί ν' αναφερθεί εδώ ότι είναι προς το συμφέρον των μελών να έχουν το αποτελεσματικότερο δυνατό συμβούλιο απ' όπου κι αν προέρχονται τα μέλη του, εφόσον ο τελικός έλεγχος διατηρείται στα χέρια των μελών.



Πείθοντας τα μέλη ν' αναλάβουν καθήκοντα

Συνηθισμένο παράπονο των συνεταιρισμών είναι ότι τα περισσότερα μέλη είναι ευτυχή όταν παραχωρούν το «προνόμιο» της διαχείρισης του συνεταιρισμού σε άλλους. Αυτό βέβαια μέχρι να εμφανισθούν δυσκολίες στο συνεταιρισμό - τότε όμως είναι πολύ αργά για να μπορέσει το νεόκοπο ενδιαφέρον τους να αναστρέψει την κατάσταση.

Η παρούσα ηγεσία είναι οι μόνοι διαθέσιμοι άνθρωποι που μπορούν να κάνουν κάτι για το πρόβλημα της ελλιπούς συμμετοχής. Εάν επιμένουν στη σύγκληση βαρετών συναντήσεων αντί να μετατρέψουν τις συναντήσεις σε βήμα ενασχόλησης με τα πραγματικά ενδιαφέροντα και τις αγωνίες των μελών, τότε θ' αποδιώξουν και τα μέλη εκείνα που προσπαθούν να παρακολουθούν τις συναντήσεις. Μολονότι είναι αναγκαίο να τηρείται συγκεκριμένο τυπικό στη διοίκηση του συνεταιρισμού δεν υπάρχει αποχρών λόγος μία συνάντηση των μελών να είναι αφορμή για πληκτικές συζητήσεις ρουτίνας. Με λίγη φαντασία τα γεγονότα μπορούν να επικεντρωθούν στα πραγματικά ενδιαφέροντα των μελών. Μερικές φορές οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι υπάρχουσες διοικήσεις προτιμούν να εξασφαλίσουν τις θέσεις τους διώχνοντας μακριά κάθε δύναμη ενδιαφερόμενο μέλος.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι, που πηγαίνουν πιο πέρα από την κυκλοφορία ενός φυλλαδίου ή περιοδικού για τα μέλη, με τους οποίους μπορούμε να δώσουμε στα μέλη την ευκαιρία να συμβάλουν προσωπικά στην ανάπτυξη του συνεταιρισμού τους. Για παράδειγμα, η οργάνωση της δομής εκπροσώπησης μόνο σε γεωγραφικό επίπεδο δεν είναι πιθανό να φέρει κοντά ανθρώπους που έχουν πολλά κοινά σημεία. Είναι φυσικό κανένας να μη θυσιάσει άλλα ελκυστικά ενδιαφέροντα χρησιμοποιώντας τον ελεύθερο χρόνο του για να παρακολουθεί συναντήσεις που δεν αφορούν κανένα ενδιαφέροντα τομέα της ζωής.

Ο βαθμός συμμετοχής των μελών σε κάθε συνεταιρισμό εξαρτάται κατά πολύ από την επιρροή που έχει ο συνεταιρισμός στην καθημερινή ζωή των μελών του. Εάν το μέλος εξαρτάται από το συνεταιρισμό για να ικανοποιήσει μικρές μόνο ανάγκες, υπάρχει μικρότερο κίνητρο ενεργού συμμετοχής στις υποθέσεις του. Στο μέλλον μπορούμε να ελπίζουμε ότι το ενδιαφέρον των μελών για τις δημοκρατικές διαδικασίες ίσως χρειαστεί να στηριχθεί στη δημιουργία πιο συγκεκριμένου ενδιαφέροντος για τ' αγαθά και τις υπηρεσίες που παρέχει ο συνεταιρισμός. Τα μέλη έχουν πολλούς διαφορετικούς τομείς ενδιαφερόντων και δεν είναι πια εφικτό να αναμένουμε ότι το ενδιαφέρον τους θα προκληθεί λόγω του δεσμού τους με την κοινωνία μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής. Η πηγή των κινήτρων και της δέσμευσης για τη συμμετοχή στις δραστηριότητες του συνεταιρισμού τους στο μέλλον μπορεί πια να εξειδικευτεί περισσότερο. Όμοια, οι τομείς των διαφορετικών ενδιαφερόντων μπορούν να ενθαρρυνθούν με την καθιέρωση ομάδων μελέτης ή λεσχών που θα βασίζονται στα συγκεκριμένα κοινά ενδιαφέροντα διαφόρων ομάδων των μελών.

Είναι ευθύνη όχι μόνο των επαγγελματιών διευθυντών αλλά και των μελών και των ηγετών τους να καλωσορίσουν στη δημοκρατική διαδικασία και νέα μέλη και

όλους εκείνους που δεν έχουν συμμετάσχει προηγουμένως. Δεν πρέπει να μας εκπλήσσει το ότι οι περισσότεροι άνθρωποι αποφεύγουν την ανάμειξή τους σε μια οργάνωση, εάν δεν γίνουν καλοδεχούμενοι με προθυμία και δεν τους βοηθήσουμε να μάθουν τις διαδικασίες που κάνουν τη δημοκρατία να λειτουργεί στην πράξη.

Η δημοκρατική δομή σε κάθε μεγάλο συνεταιρισμό πρέπει να παράσχει τις δύο λειτουργίες ενός αποτελεσματικού καναλιού επικοινωνίας μεταξύ μελών και διεύθυνσης και τη δημιουργία ενός «σώματος εκλεκτόρων» που αναζητεί και προετοιμάζει τα άτομα που θα αναλάβουν ηγετικό ρόλο στα υψηλότερα επίπεδα λήψης αποφάσεων. Για να παραμείνει επιτυχημένος και δυναμικός κάθε συνεταιρισμός χρειάζεται τα καλύτερα διαθέσιμα μέλη για να εξυπηρετήσουν τα συμφέροντα όλων των μελών του αναλαμβάνοντας καθήκοντα εκπροσώπων των μελών ή μελών του διοικητικού συμβουλίου.

Δημοκρατικός έλεγχος

Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι η δημοκρατική διαδικασία δεν είναι αυτοσκοπός αλλά μάλλον το μέσο εξασφάλισης ότι ο συνεταιρισμός συνεχίζει να επιδιώκει τα καλύτερα συμφέροντα των μελών του και ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους. Πάνω απ' όλα, σημαίνει ότι το δημοκρατικό πλαίσιο πρέπει να διασφαλίζει ότι ο έλεγχος της οργάνωσης παραμένει στα χέρια των μελών. Η «δημοκρατία» εμπεριέχει πολλά περισσότερα από την απλή ψηφοδοσία όταν έρχεται η ώρα να εκλεγούν επιτροπές και συμβούλια. Η άμεση δημοκρατία πρέπει να περιλαμβάνει την ευκαιρία συμμετοχής σε μια αμφίδρομη επικοινωνιακή διαδικασία, όπου τα μέλη εκφράζουν την άποψή τους για τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής προς το συμφέρον τους και πληροφορούνται διαρκώς για την εξέλιξη της επιχείρησής τους. Οι επαγγελματίες διευθυντές μιας συνεταιριστικής επιχείρησης δεν έχουν μόνο το καθήκον να διευθύνουν μια επιτυχημένη επιχείρηση αλλά και να παρέχουν «διεύθυνση που επεξηγεί». Τα μέλη ενός συνεταιρισμού χρειάζεται να αισθάνονται ότι η συμμετοχή τους είναι ευπρόσδεκτη και ότι οι απόψεις τους θα ακουστούν. Ταυτόχρονα, πρέπει να έχουν ρεαλιστικές προσδοκίες, διότι, φυσικά, δεν είναι πρακτικό - ή δυνατό - να πράττεις σύμφωνα με τις υποδείξεις καθενός από πολλές χιλιάδες μέλη. Η σχέση μεταξύ των μελών και του συνεταιρισμού τους είναι, στην πραγματικότητα, όπως κάθε άλλη ανθρώπινη σχέση και πρέπει να εμφορείται από μια αμφίπλευρη ειλικρινή επικοινωνία για να είναι επιτυχής.

Αναπτύσσοντας μια πιο ενεργό συμμετοχή

Πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι τα περισσότερα μέλη δεν είχαν ίσως προηγούμενη εμπειρία που να τους κάνει κατάλληλους για να γίνουν εκπρόσωποι μελών ή μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Γι' αυτό χρειάζεται να παρέχεται εκπαίδευση και για τους υπάρχοντες και για τους δυνάμει κατόχους αξιωμαμάτων στο συνεταιρισμό. Πολύ συχνά υπάρχει έλλειψη αυτοπεποίθησης στα πρόσωπα που θα μπορούσαν να συμβάλουν τα μέγιστα. Πρέπει να σχεδιαστούν προγράμματα που

θα ενισχύσουν την αυτοπεποίθηση των ανθρώπων και θα αναπτύξουν τις ικανότητές τους, ώστε να μπορούν να εκφράσουν όχι μόνο τις δικές τους απόψεις αλλά επίσης και των άλλων μελών.

Όπως έχει ήδη τονιστεί στο Κεφάλαιο 4, οι συνεταιρισμοί στηρίζονται σε ενεργά άτομα που μπορούν να επιδείξουν την ικανότητά τους να δώσουν το όραμα και την ηγεσία που θα διαβεβαιώνει ότι η επιχείρηση συνεχίζει να αυξάνεται και να ακμάζει. Νέο αίμα και νέες ιδέες είναι στοιχεία ουσιώδη για κάθε οργάνωση. Αυτό σημαίνει ότι η είσοδος πρέπει να είναι πάντοτε ανοικτή να καλωσορίζει νέα μέλη και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους στις συνελεύσεις. Κατόπιν, όσοι έχουν φιλοδοξίες να υπηρετήσουν σε κάποιο ανώτερο επίπεδο πρέπει να εφοδιασθούν με την εκπαίδευση και τις απαραίτητες ευκαιρίες για να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες.

Οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται από τη νέα τεχνολογία

Ανεξάρτητα από τις υπάρχουσες μεθόδους προσέλκυσης μελών στις δραστηριότητες του συνεταιρισμού, πολλά θα αλλάξουν αναπόφευκτα εξαιτίας της νέας τεχνολογίας της πληροφορικής. Σύντομα θα υπάρχει η δυνατότητα απευθείας επικοινωνίας των μελών με τη διεύθυνση του συνεταιρισμού μέσω των δικών τους υπολογιστών ή τηλεοράσεων.

Ακόμα και σήμερα σε πολλές χώρες δεν είναι δύσκολο να επικοινωνήσεις με τα μέλη μέσω τηλεφώνου και να μάθεις τη γνώμη τους για διάφορα ζητήματα - αν βέβαια η συνεταιριστική ηγεσία μπει στον κόπο να ρωτήσει. Η χρησιμοποίηση επιλεγμένων ομάδων μελών, που θα λειτουργούν ως ομάδες μελέτης οι οποίες θα δίνουν τη συμβουλή τους για τις υποθέσεις και τις υπηρεσίες του συνεταιρισμού, είναι μια πρακτική που πρέπει να χρησιμοποιείται ευρέως. Η απευθείας συγκεντρωνόμενες πληροφορίες όσον αφορά στις προτιμήσεις των μελών - πληροφορίες που συνήθως παρέχονται με προθυμία - μπορεί να δώσει στους συνεταιρισμούς τεράστιο προβάδισμα σε σχέση με άλλες οργανώσεις, που δεν έχουν τέτοια ζωντανή σχέση με τους πελάτες τους ή άλλες ομάδες ενδιαφερομένων.

Ο επανεφευρεμένος συνεταιρισμός θα επικεντρωθεί στα μέλη του και θα αναπτύξει στρατηγικές για την ενεργό ανάμιξη των μελών στις δραστηριότητες του συνεταιρισμού. Οι στρατηγικές αυτές πρέπει να είναι αντικείμενο ώριμης σκέψης και να εφαρμόζονται μέχρι κεραίας και με τόση ένταση όση εφαρμόζεται και στις τεχνικές πτυχές των εργασιών του συνεταιρισμού.

ΣΥΝΟΨΗ

- Σε κάθε συνεταιρισμό χρειάζεται να υπάρχει η δομή που θα εξασφαλίζει ότι ο αποτελεσματικός και τελικός έλεγχος παραμένει στα χέρια των μελών.
- Στις συνελεύσεις των μελών συνήθως εκχωρούνται συγκεκριμένες εξουσίες που θα ασκούνται προς το συμφέρον των μελών. Όμως, σ' ένα μεγάλο συνεταιρισμό χρειάζεται να χρησιμοποιηθούν πιο περίπλοκα συστήματα.
- Τα περισσότερα αντιπροσωπευτικά συστήματα που λειτουργούν σε συνεται-

ρισμούς βασίζονται στη γεωγραφική θέση των μελών, αλλά αυτή δεν είναι η μοναδική βάση εκπροσώπησης. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν συστήματα εκπροσώπησης των μελών βάσει των τομέων ενδιαφερόντων τους.

- Η δομή των οργάνων διοίκησης μπορεί να είναι είτε μονιστική είτε δυαδική. Το δυαδικό σύστημα που εφαρμόζεται στους συνεταιρισμούς διαφέρει αρκετά από αυτό που χρησιμοποιείται σε μερικές κεφαλαιουχικές εταιρείες.
- Οποτεδήποτε κάποια μέλη αναλαμβάνουν λειτουργίες αντιπροσώπου πρέπει να τους παρέχονται σαφείς περιγραφές του περιεχομένου των καθηκόντων τους καθώς και εκπαίδευση σχετική με τις λειτουργίες αυτές. Το ίδιο ισχύει και για τα μέλη της διοίκησης των συνεταιρισμών.
- Το δικαίωμα ψήφου δεν θα στηρίζεται πάντα στην αρχή «ένα μέλος μία ψήφος». Πρέπει να βασίζεται στη σχέση των μελών με το συνεταιρισμό ως μέλη της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων. Παρ' όλα αυτά θα είναι ένα δημοκρατικό σύστημα.
- Η διεύθυνση ενός συνεταιρισμού πρέπει να αναλάβει το καθήκον να φέρει τα μέλη πιο κοντά στις υποθέσεις του συνεταιρισμού τους. Αυτό δεν θα καταστεί δυνατό αν το μόνο που προσφέρεται είναι μια βαρετή ετήσια γενική συνέλευση. Χρειάζονται προσεγγίσεις με πολύ μεγαλύτερη φαντασία.
- Ο δημοκρατικός έλεγχος σημαίνει πολλά περισσότερα από το ένα μέλος μία ψήφος. Προϋποθέτει τη δημιουργία ενός αμφίδρομου συστήματος επικοινωνίας μεταξύ της διεύθυνσης και των μελών.
- Το καθήκον επίτευξης πιο ενεργού ανάμειξης των μελών, τα οποία θ' αναλάβουν τους ρόλους των εκπροσώπων των μελών και των μελών διοικητικού συμβουλίου, είναι ακόμα μία υποχρέωση που πρέπει ν' αναλάβει η υπάρχουσα συνεταιριστική ηγεσία. Το μέλλον του συνεταιρισμού εξαρτάται από την επισήμανση και την εξέλιξη τέτοιων ενεργών προσώπων.
- Υπάρχουν σήμερα μοναδικές ευκαιρίες για την εξασφάλιση της πιο ενεργού συμμετοχής των μελών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στους συνεταιρισμούς χρησιμοποιώντας τη νέα πληροφορική τεχνολογία. Η διεύθυνση των συνεταιρισμών οφείλει να ανακαλύψει τρόπους πραγμάτωσης αυτού του στόχου και επίσης να βελτιώσει τους ήδη υπάρχοντες συμβατικούς τρόπους επικοινωνίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΔΙΟΙΚΩΝΤΑΣ ΕΝΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟ

Τι εννοούμε λέγοντας: «Διοίκηση»

Να παρέχουμε τη γενική καθοδήγηση και τον έλεγχο σε μια επιχείρηση, ώστε να ακολουθεί μια πορεία που προσδιορίζεται από το σκοπό και τους στόχους της. Είναι μια απόλυτα διακριτή λειτουργία από τη διεύθυνση μιας επιχείρησης. Η διεύθυνση ασχολείται κυρίως με τα μέσα που θα πραγματώσουν ό,τι έθεσε ως στόχο η διοίκηση της επιχείρησης.

Ο ρόλος του μέλους του διοικητικού συμβουλίου (ΔΣ)

Η δουλειά του μέλους που ενεργεί ως μέλος του διοικητικού συμβουλίου είναι, κατά κάποιο τρόπο, σαφής - να διοικεί τις υποθέσεις του συνεταιρισμού. Είναι τελείως διαφορετική λειτουργία από τη διεύθυνση του συνεταιρισμού. Κάθε μεγάλος συνεταιρισμός θα προσλάβει επαγγελματίες διευθυντές, που θ' αναλάβουν την καθημερινή διεύθυνση του συνεταιρισμού, αλλά δεν είναι ασυνήθιστο οι διοικητικοί σύμβουλοι των συνεταιρισμών να εμπλέκονται στην καθημερινή διεύθυνση του συνεταιρισμού, απλά επειδή δεν καταλαβαίνουν τις λειτουργίες ενός διοικητικού συμβούλου. Αυτό δεν είναι περίεργο, αν λάβουμε υπόψη το γεγονός ότι οι περισσότεροι συνεταιρισμοί ξεκινούν ως μικρές οργανώσεις, οι οποίες συνήθως διοικούνται άμεσα από τα μέλη για λογαριασμό των μελών. Όταν ο συνεταιρισμός μεταπηδήσει στη φάση του εργοδότη επαγγελματιών διευθυντών, πρέπει να προσεγγίσει εκ νέου το ρόλο των διοικητικών συμβούλων. Πρέπει να χαραχθεί μία σαφής διαχωριστική γραμμή μεταξύ των λειτουργιών των διοικητών και των διευθυντών.

Μια τετριμμένη απάντηση στο πρόβλημα διαχωρισμού των καθηκόντων μεταξύ διοικητικών συμβούλων και διευθυντών είναι η φράση «το διοικητικό συμβούλιο είναι υπεύθυνο για τη χάραξη πολιτικής και η διεύθυνση για την εφαρμογή της». Δυστυχώς, τα προβλήματα δεν λύνονται δίνοντας απλά τους τίτλους «απόφαση πολιτικής» και «διευθυντική απόφαση», όπως πολλοί θεωρητικοί μας κάνουν να πιστεύουμε. Η πραγματικότητα είναι ότι χρειάζεται σκληρή δουλειά για να δούμε τη διαφορά και να αναγνωρίσουμε ότι η διαχωριστική γραμμή μεταξύ των δύο δεν

είναι πάντα εμφανής. Επίσης, να αντιληφθούμε ότι οποιοδήποτε ορόσημο κι αν θέσουμε, στην πράξη θα παραβιαστεί συχνά.

Είναι χρήσιμο, πάντως, να ξεκαθαρίσουμε τι εννοούμε με όρους όπως «πολιτική» και «διεύθυνση» και όλες τις άλλες λέξεις που χρησιμοποιούμε στον καθημερινό μας λόγο, αλλά που πρέπει να έχουν πολύ πιο συγκεκριμένη έννοια, όταν χρησιμοποιούνται μέσα σ' ένα συμβούλιο. Το καθήκον διοίκησης μιας επιχείρησης, είτε είσαι υψηλά αμειβόμενος είτε εθελοντής μειωμένου ωραρίου, πρέπει να θεωρείται ως επαγγελματική δραστηριότητα. Ακριβώς όπως σε κάθε άλλη επαγγελματική δραστηριότητα, π.χ., ιατρός, επιστήμονας, μηχανικός, λογιστής, κ.ο.κ., είναι αναγκαία η ύπαρξη σαφέστατων όρων, που η έννοιά τους, όταν τους χειρίζεσαι υπό την επαγγελματική σου ιδιότητα, λογίζεται πάντα η ίδια, ανεξάρτητα από το ποιος τους χρησιμοποιεί. Τόσο οι διοικητικοί σύμβουλοι όσο και οι διευθυντές πρέπει να υιοθετήσουν μία κοινή ορολογία που θα τους επιτρέπει να διεξάγουν σαφείς διαλόγους για ζητήματα της επιχείρησής τους. Τα παρακάτω είναι μια επιλογή μερικών από τις πιο σημαντικές λέξεις που χρησιμοποιούνται σε όλο το βιβλίο. Μερικοί θα παρατηρήσουν ότι οι λέξεις αυτές παίρνουν άλλες ερμηνείες στον κοινό λόγο, αλλά, ακόμα κι έτσι, οι ερμηνείες αυτές δεν είναι αρκετά κατάλληλες για ανθρώπους επαγγελματίες που διοικούν τις υποθέσεις του συνεταιρισμού τους.

Η ζωτική φύση του ρόλου του διοικητικού συμβούλου

Η σημασία της ηγετικής λειτουργίας σε μια συνεταιριστική επιχείρηση συζητήθηκε στο Κεφάλαιο 4, αλλά οι πιο σημαντικές ηγετικές ικανότητες πρέπει να επιδειχθούν από τους διοικητικούς συμβούλους της. Το ερώτημα πώς τα μέλη ενός συνεταιρισμού θα εξασφαλίσουν το καταλληλότερο δυνατό ΔΣ αναλύεται επίσης με λεπτομέρειες σε άλλο σημείο του βιβλίου. Όταν κρίνουμε τι είναι στ' αλήθεια το καλύτερο για το συνεταιρισμό, αυτό πρέπει να καθοριστεί σε όρους εξασφάλισης των καλύτερων ατόμων που θα κατευθύνουν το συνεταιρισμό προς το σκοπό και τους κύριους στόχους του.

Η ισχύς και η βασική αξία του συστήματος του ΔΣ βρίσκεται στο γεγονός ότι βασίζεται σε μία συλλογική προσέγγιση της λήψης αποφάσεων. Μία πραγματικά δημιουργική ομάδα ανθρώπων θα είναι πάντα σε θέση να υπερτερεί και του καλύτερου δικτάτορα. Αυτό ισχύει παρ' όλο που η συγκεκριμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων αναπόφευκτα θα είναι πιο χρονοβόρα. Το όλο πρέπει να είναι πραγματικά μεγαλύτερο από το σύνολο των μερών του, όταν πρόκειται για το ΔΣ. Αυτό, φυσικά, συμβαίνει, όταν το ΔΣ είναι αληθινά αφοσιωμένο στο καθήκον του και δεν αποτελείται από μια ομάδα ατόμων που το καθένα επιδιώκει τους δικούς του προσωπικούς στόχους ή τους στόχους αυτών που εκπροσωπεί.

ΟΡΙΣΜΟΙ - Έννοιες για ξεκάθαρη κατανόηση

ΣΚΟΠΟΣ. Η αιτία εξαιτίας της οποίας ο συνεταιρισμός δημιουργήθηκε και συνεχίζει να υπάρχει.

ΣΤΟΧΟΙ. Τι προσπαθεί να επιτύχει ο συνεταιρισμός.

ΠΡΩΤΙΣΤΟΙ ΣΤΟΧΟΙ. Οι κύριοι και πιο σημαντικοί στόχοι ή κεντρικές επιδιώξεις της επιχείρησης - (σε ένα συνεταιρισμό πάντοτε εκφράζονται ως περιγραφή των οφελών που θέλει να παρέχει στα μέλη του).

ΕΠΙΚΟΥΡΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ. Στόχοι που είναι ουσιώδεις για την επιτυχία των πρωτίστων στόχων αλλά που δεν είναι αφ' εαυτών ο λόγος ύπαρξης του συνεταιρισμού.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ. Πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι - οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν για να επιτύχουμε ένα στόχο.

ΠΟΛΙΤΙΚΗ. Μία καθορισμένη δέσμη κατευθυντήριων γραμμών που επεξηγούν με ποιους τρόπους θα επιτευχθεί ένας στόχος - συχνά μία διακήρυξη που περιγράφει ποιες τακτικές δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται για την επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου στόχου. Π.χ., θα ακολουθήσεις μία πολιτική χορήγησης δανείων;

ΤΑΚΤΙΚΕΣ. Βραχυπρόθεσμες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στα πλαίσια μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ

-στόχος

-στρατηγική

-πολιτική.

Μια ευρεία διακήρυξη, η οποία καθορίζει μια ολική προσέγγιση που στις περισσότερες περιπτώσεις πρέπει να μετατραπεί σε λειτουργικό στόχο, στρατηγική ή πολιτική ώστε να τελεσφορήσει. Οι επιχειρηματικές αποφάσεις συνήθως λαμβάνονται στο ανώτατο επίπεδο μιας οργάνωσης.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ

-στόχος

-στρατηγική

-πολιτική.

Μια συγκεκριμένη διακήρυξη που είναι δυνατό να συσχετιστεί με κάποιο δεδομένο χρονικό διάστημα και πρέπει να αποτελεί πρακτική εφαρμογή ενός επιχειρησιακού στόχου.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ. Μακρόχρονος σχεδιασμός που θέτει τη γενική κατεύθυνση όλης της επιχείρησης συνήθως για μια περίοδο 3-5 ετών.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ Ή ΤΑΚΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ. Βραχυπρόθεσμα σχέδια, συνήθως πιο λεπτομερειακά για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα για 1 χρόνο και λιγότερο.

ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ. Ένα σχέδιο εκφρασμένο σε αριθμούς και οικονομικούς όρους.

ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ. Ένα σχεδιάγραμμα των συγκεκριμένων έργων που απαιτείται ν' αναληφθούν ώστε να επιτευχθεί κάποιος δεδομένος στόχος.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ. Μία συγκεκριμένη δέσμη δράσεων που απαιτείται να ολοκληρωθούν

ώστε να επιτευχθεί ένα συγκεκριμένο έργο.

ΠΕΡΙΟΧΗ ΖΩΤΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ (ΠΖΣ). Ένας τομέας της επιχείρησης, όπου είναι απαραίτητο να επιτευχθούν θετικά αποτελέσματα, αλλιώς η ίδια η επιδίωξη της επιχείρησης ίσως τεθεί σε κίνδυνο.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΖΩΤΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ (ΔΖΣ). Μία μέτρηση που εφαρμόζεται σε μία ΠΖΣ. Ένας δείκτης που χρησιμοποιείται για να κρίνουμε την απόδοση. Συχνά θα εκφράζεται σε αναλογία, π.χ., τα μικτά κέρδη ως ποσοστό των πωλήσεων (τζιρού) ή το κέρδος ως ποσοστό του χρησιμοποιούμενου κεφαλαίου.

Η επιτυχία ενός ΔΣ, με την έννοια ότι φέρει σε πέρας τα καθήκοντά του, εξαρτάται από την στιβαρή καθοδήγηση ενός ικανού προέδρου και την ύπαρξη ενός συστήματος, που προβλέπει ένα πλαίσιο στο οποίο το ΔΣ μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Το πλαίσιο αυτό θα ρυθμίζει τις διαδικασίες συνεδρίασης και συζήτησης του ΔΣ. Οι διαδικασίες κανονικά περιγράφονται περιληπτικά σε μια δέσμη κανόνων διαδικασίας. Οι τυπικοί αυτοί κανόνες διαδικασίας πρέπει να τηρούνται ενστικτωδώς από τους διοικητικούς συμβούλους, οι οποίοι μόνο σπάνια θα χρειάζεται να αναφέρονται σ' αυτούς. Το ΔΣ πρέπει επίσης να έχει ένα κύκλο δραστηριοτήτων, που διασφαλίζει ότι όλα τα καθήκοντα, που εμπίπτουν στη σφαίρα του ΔΣ, ολοκληρώνονται έγκαιρα και αποτελεσματικά.

Ο κύκλος δραστηριοτήτων του Διοικητικού Συμβουλίου

Το ΔΣ πρέπει να καταρτίσει ένα σχέδιο δραστηριοτήτων που θα ακολουθήσει σ' ένα τακτικό κύκλο. Το ποιο θα είναι το σχέδιο θα κριθεί από τη φύση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού. Η ύπαρξη ενός σχεδίου κάθε άλλο παρά καθηλώνει τη δημιουργική σκέψη των διοικούντων. Αντίθετα, τακτοποιεί τις σκέψεις τους και αποτρέπει τον κίνδυνο να ασχοληθούν υπερβολικά με μερικές εκφάνσεις της επιχείρησης και ν' αδιαφορήσουν για άλλες που ίσως είναι ιδιαίτερης σημασίας.

Η εναλλακτική λύση στην ύπαρξη ενός ετησίου σχεδίου δράσης του ΔΣ είναι η διαχείριση της επιχείρησης από τις εκάστοτε εμπνεύσεις του προέδρου ή του γενικού διευθυντή, κάτι που κάνει το σώμα *Επιμηθέα* αντί *Προμηθέα*, να προσπαθεί, δηλαδή, να λύσει τα προβλήματα αντί να συγκεντρώνεται στην εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται. Το σχέδιο δράσης θα περιλαμβάνει μια ποικιλία δράσεων, που πάλι θα εξαρτώνται, μέχρις ενός σημείου, από τη φύση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού. Πάντως, είναι αναμενόμενο ότι συγκεκριμένα θέματα θα βρίσκονται πάντα στην ημερησία διάταξη κάθε συνεδρίασης του ΔΣ, εκτός από κάποιες εξαιρετικές συναντήσεις του σώματος, επιπρόσθετες στις τακτικές συνεδριάσεις ρουτίνας, που ασχολούνται με ένα ξεχωριστό θέμα.

Είναι δύσκολο για ένα ΔΣ να διοικήσει σωστά την οργάνωση αν δεν συναντάται τουλάχιστον μία φορά το μήνα, αλλά αν αυτό γίνεται πολύ πιο συχνά είναι πιθανό το ΔΣ να αρχίσει ν' ασχολείται με ζητήματα που εμπίπτουν στις αρμοδιό-

τητες της διεύθυνσης. Επίσης, όταν τα όργανα συνεδριάζουν περισσότερο συχνά απ' ό,τι χρειάζεται δημιουργούν αντιπαραγωγικό έργο και συγκεντρώνουν την προσοχή τους στη δική τους ικανοποίηση για το πόσο καλά κάνουν το καθήκον τους παρά στην πραγμάτωση των στόχων του συνεταιρισμού.

Θέματα που συνήθως εξετάζονται σε όλες τις τακτικές συνεδριάσεις του ΔΣ ενός συνεταιρισμού περιλαμβάνουν:

- Εισδοχή μελών - αιτήσεις - παραιτήσεις
- Αποτελέσματα/επίδοση σε σχέση με τον προϋπολογισμό
- Χρηματοδοτική/πιστωτική θέση

Το Ετήσιο Σχέδιο του ΔΣ θεωρείται ότι πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Επανεξέταση της διακήρυξης οράματος
- Επανεξέταση των στόχων και των οφελών των μελών
- Αναπροσαρμογή του στρατηγικού σχεδίου
- Κατάρτιση του ετησίου προϋπολογισμού
- Επανεξέταση σε βάθος των αποτελεσμάτων σε σχέση με τον προϋπολογισμό και το στρατηγικό σχέδιο
- Επανεξέταση των επιχειρησιακών πολιτικών
- Επανεξέταση της πολιτικής αμοιβών
- Επανεξέταση της επίδοσης των κορυφαίων διευθυντικών στελεχών
- Επανεξέταση της επίδοσης του ΔΣ
- Επισκέψεις στους τόπους της παραγωγικής δραστηριότητας (έτσι ώστε το ΔΣ να διατηρεί την επαφή του με τη βάση)
- Επανεξέταση σε βάθος των τομέων καίριων δραστηριοτήτων (συμπεριλαμβανομένων και προσωπικών εκθέσεων από διευθυντικά στελέχη επιπλέον εκείνων του γενικού διευθυντή)
- Επανεξέταση της ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων (πρόοδος στην κατεύθυνση δημιουργίας ενεργών μελών σε όλη την οργάνωση)

Η συνεδρίαση που θα μελετήσει τη διακήρυξη οράματος και θα προσπαθήσει να εκσυγχρονίσει το τρέχον στρατηγικό σχέδιο είναι προτιμότερο να λάβει χώρα σε κάποιο μέρος μακριά από το συνήθη τόπο συναντήσεων. Έτσι το ΔΣ θα μείνει μαζί για να συνεργαστεί στα κρίσιμα αυτά ζητήματα και θα μπορεί να συζητήσει χωρίς διακοπές για 48 ώρες.

Το Διοικητικό Συμβούλιο σε δράση

Πολλές από τις πρακτικές πλευρές της εργασίας του ΔΣ συζητούνται στο Κεφάλαιο 11, που αναλύει το θέμα της επιχειρησιακής διοίκησης. Π.χ., ποιες αποφάσεις πρέπει να εμπίπτουν στην αποκλειστική αρμοδιότητα των «οργάνων», επίσης ποιοι έλεγχοι και ποιες ισορροπίες πρέπει να τηρούνται ώστε να εξασφαλιστεί η κατάλληλη και χρηστή διοίκηση του συνεταιρισμού.

Υπάρχουν, επιπροσθέτως, και άλλα θέματα σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του ΔΣ, που πρέπει να είναι αντικείμενο επεξεργασίας, εάν θέλουμε να θεωρηθεί το ΔΣ ικανό να διοικήσει ένα επανεφευρεμένο συνεταιρισμό.

Πολλά στελέχη που γίνονται διοικητικοί σύμβουλοι ενός συνεταιρισμού και δεν έχουν προηγούμενη εμπειρία, δεν λαμβάνουν προηγούμενη εκπαίδευση ή κάποια άλλη κατάλληλη προετοιμασία για το νέο τους ρόλο. Αντίθετα, αφήνονται έρμαιοι να αντιγράψουν κάθε βλαβερή συνήθεια των ήδη μελών του ΔΣ και, εάν είναι τυχεροί, ανακαλύπτουν στην πράξη πώς λειτουργεί το συμβούλιο. Συνήθως, όταν πια θα έχουν αποκτήσει το θάρρος να κάνουν ερωτήσεις, θα βρίσκονται ήδη σε προχωρημένο στάδιο της θητείας τους.

Ο διοικητικός σύμβουλος πρέπει να βρει τρόπο συνεργασίας με τους/τις συναδέλφους του, κάτι που είναι και θετικό και συμβάλλει στη λειτουργία του συμβουλίου ως ομάδας, αλλά παράλληλα να παραμείνει ανεξάρτητο πνεύμα, ικανός να καταγγείλει και να αμφισβητήσει οτιδήποτε δεν είναι σαφές, δεν είναι εμφανώς προς το καλύτερο συμφέρον των μελών και δεν είναι ξεκάθαρο, διαφανές ή ηθικό.

Μία από τις μεγαλύτερες αδυναμίες σε κάθε ΔΣ συντρέχει όταν όλα τα μέλη του συμβουλίου παρουσιάζουν τόσο μεγάλες ομοιότητες στον τρόπο αντιμετώπισης της πραγματικότητας, ώστε το ΔΣ συντείνει σε αυτό που συχνά καλούμε «συντεχνιακή νοοτροπία». Με αυτό εννοούμε ότι αποδέχονται τα πράγματα χωρίς αμφισβήτηση, θεωρούν ότι υπάρχει μόνο μία προσέγγιση σ' ένα πρόβλημα ή στην εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας και, γενικά, τους λείπει η σπίθα που πυροδοτεί την ενεργητικότητα. Η συντεχνιακή νοοτροπία συναντάται συνήθως όταν τα μέλη του συμβουλίου έχουν όλα το ίδιο υπόβαθρο, π.χ., είναι όλοι αγρότες, δάσκαλοι ή ομοίων πολιτικών πεποιθήσεων. Υπάρχει ανάγκη να έχουμε μικτό συμβούλιο ή ό,τι θα μπορούσε να περιγράφεται ως ισορροπημένο συμβούλιο. Οι μέθοδοι επιτυχίας αυτής της ισορροπίας εξετάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Οι διοικητικοί σύμβουλοι θα χρειαστεί να μάθουν πώς θα κατορθώσουν να συμβάλουν πραγματικά στις εργασίες του συμβουλίου. Για ένα απλό μέλος του ΔΣ αυτό σημαίνει συνήθως την ικανότητα να κάνει δύο πράγματα σχεδόν τέλεια - το πρώτο είναι να είναι ικανός να υποβάλλει σωστές ερωτήσεις και το δεύτερο ικανός στη λήψη αποφάσεων. Οι άλλες ικανότητες που απαιτούνται από τα μέλη του ΔΣ αναλύθηκαν στο Κεφάλαιο 4, αλλά πρέπει να προσθέσουμε ότι τα μέλη του ΔΣ αναμένεται να θέσουν στη διάθεση του συμβουλίου τα προσόντα, τις γνώσεις και την εν γένει εμπειρία τους στη ζωή καθώς επίσης και την κατανόησή τους για τις αληθινές ανάγκες και επιθυμίες των μελών.

Θέτοντας τις κατάλληλες ερωτήσεις

Τα μέλη του ΔΣ πρέπει να μάθουν να κάνουν τις σωστές ερωτήσεις στη σωστή στιγμή και να χρησιμοποιούν τις ερωτήσεις ως το βασικό εργαλείο εκτέλεσης των καθηκόντων τους. Πρέπει ακόμα να είναι σε θέση να διακρίνουν τι είδους ερώτηση πρέπει να τεθεί. Οι κύριοι τύποι ερωτήσεων που χρησιμοποιούνται από τους διοικούντες έχουν τους ακόλουθους στόχους:

Ερωτήσεις που έχουν ως στόχο:

- Διευκρίνιση στοιχείων - να ανακαλύψουν τι σημαίνουν στ' αλήθεια οι δοθείσες πληροφορίες.
- Έλεγχο της αξιοπιστίας των στοιχείων - να δοκιμάσουν την ακρίβειά τους.
- Λήψη περισσότερων πληροφοριών.
- Παρότρυνση για εναλλακτικούς τρόπους εξέτασης των θεμάτων.
- Επικέντρωση σε ζητήματα που υπάρχει συμφωνία - να απομονώσουν τις τυχόν διαφωνίες που έχουν απομείνει.
- Εκτίμηση των πιθανών αποτελεσμάτων αν ακολουθηθεί κάποια συγκεκριμένη πορεία δράσης.
- Διακοπή της συζήτησης για κάποιο συγκεκριμένο ζήτημα - να ρωτήσουν π.χ., μπορούμε τώρα να καταλήξουμε σε κάποιο συμπέρασμα;

Λήψη αποφάσεων

Υπάρχουν δύο σημαντικές παράμετροι της διαδικασίας λήψης αποφάσεων που κάθε μέλος του ΔΣ οφείλει ν' αντιληφθεί. Η πρώτη είναι η δυνατότητα να κατηγοριοποιήσει την απόφαση που πρέπει να ληφθεί, διότι αυτό είναι αποφασιστικό σχετικά με το ποια ζητήματα θα εξεταστούν και, εν κατακλείδι, θα επηρεάσουν την απόφαση. Η δεύτερη παράμετρος της λήψης αποφάσεων αφορά στην κατανόηση της ίδιας της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Το μέλος του ΔΣ θα πρέπει να κάνει ένα γρήγορο έλεγχο της λίστας των θεμάτων προς συζήτηση στο μυαλό του, όταν πρόκειται να πάρει κάποια απόφαση. Μια τέτοια λίστα θα περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

- Βήμα 1 - Να κρίνεις τι τύπους αποφάσεων σου ζητείται να πάρεις.
 - Είναι μια απόφαση που πρέπει να ληφθεί από το ΔΣ ή μήπως είναι μια απόφαση που πρέπει να ληφθεί από τη Διεύθυνση;
 - Είναι μια απόφαση που απαιτεί την προηγούμενη συνδρομή μιας εξειδικευμένης επαγγελματικής άποψης;
 - Είναι μια απόφαση που απαιτεί να προηγηθούν διαβουλεύσεις με τη βάση των μελών;
 - Είναι μια απόφαση δαπάνης χρηματικών πόρων ή μια παρόμοια απόφαση που απαιτεί μια πιο τυπική διαδικασία, π.χ., μήπως πρέπει να προετοιμαστεί μια μελέτη σκοπιμότητας;
 - Είναι μια απόφαση αρχής, όπου, π.χ., προηγούμενες πολιτικές, οι κανόνες του συνεταιρισμού ή ένας κώδικας ηθικής συμπεριφοράς πρέπει να ληφθούν υπόψη πριν φτάσουμε σε μια απόφαση;
 - Είναι μια απόφαση που θα δημιουργήσει προηγούμενο, «δεδικασμένο», το οποίο είναι πιθανό να καθιερώσει ένα μοντέλο που πρέπει να ακολουθούν και κάποιες μελλοντικές αποφάσεις;
 - Είναι μια απόφαση που θα επηρεάσει άλλους, των οποίων η γνώμη πρέπει προηγουμένως να ζητηθεί, π.χ., άλλων συνεταιρισμών ή άλλων επιχειρήσεων που δρουν στην ίδια περιφέρεια;

- Βήμα 2 - Να έχεις ξεκαθαρίσει στο μυαλό σου το στόχο λόγω του οποίου θα πάρεις μια απόφαση.
- Βήμα 3 - Σιγουρέψου ότι έχεις στα χέρια σου όλα τα στοιχεία που χρειάζεσαι για να πάρεις μια απόφαση και ότι κατανοείς τι νιώθουν για τα συγκεκριμένα ζητήματα οι άνθρωποι που εμπλέκονται. Φυσικά, είναι σχεδόν απίθανο να έχεις όλες τις πληροφορίες που θα ήθελες, αλλά χρειάζεται να αισθάνεσαι ότι έχεις αρκετές ώστε να καταλήξεις σε μια τεκμηριωμένη απόφαση και ότι δεν βιάζεσαι να πάρεις μια απόφαση πρόωρα.
- Βήμα 4 - Προσπάθησε να είσαι σίγουρος ότι σου προσφέρονται όλες οι εναλλακτικές λύσεις, δηλαδή όλες οι διαφορετικές αποφάσεις που θα μπορούσαν να παρθούν για το επίμαχο ζήτημα. Προσπάθησε ν' ανακαλύψεις αν σε οδηγούν προς μια συγκεκριμένη απόφαση αγνοώντας άλλες που ίσως είναι και καταλληλότερες. Πάντα να εξετάζεις την περίπτωση μήπως είναι προτιμότερο να μην πάρεις καμία απόφαση ή να μην ενεργήσεις καθόλου.
- Βήμα 5 - Να εξετάζεις τα στοιχεία που είναι διαθέσιμα και να ζυγίζεις κάθε μία από τις επιλογές που μοιάζουν πρόσφορες. Προσπάθησε να σιγουρευτείς ότι εξέτασες τα θέματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες. Να θυμάσαι τους στόχους σου και να μην βιάζεσαι να βγάλεις συμπεράσματα που δεν υποστηρίζονται από τα πραγματικά περιστατικά.
- Βήμα 6 - Προσπάθησε να δεις τι πρέπει να γίνει για να μετατραπεί η απόφασή σου σε πράξη και ποιος θα είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή της απόφασής σου. Ακόμα, τότε θα εφαρμοστεί;
- Βήμα 7 - Θέσπισε διαδικασίες για να παρακολουθείς τ' αποτελέσματα της απόφασής σου, ώστε να είσαι σ' επαφή και να μπορέσεις να διδαχθείς από την απόφασή σου αυτή και να είσαι ικανός να βελτιώσεις τις μελλοντικές σου αποφάσεις.

Η διακήρυξη οράματος

Το συμβούλιο πρέπει να είναι συλλογικά ο κύριος δημιουργός της διακήρυξης του οράματος του συνεταιρισμού. Ο τρόπος με τον οποίο θα διατυπωθεί μια διακήρυξη οράματος έχει συζητηθεί στο Κεφάλαιο 6. Τα καθήκοντα του ΔΣ δεν λήγουν με την προετοιμασία της διακήρυξης, διότι το ΔΣ έχει επίσης τη βασική ευθύνη της επιτυχίας του οράματος. Αυτό σημαίνει τον έλεγχο της προόδου που γίνεται προς αυτή την κατεύθυνση καθώς και το διαρκή έλεγχο κάθε απόφασης του ΔΣ, ώστε αυτή να στοχεύει την επίτευξη του οράματος από το συνεταιρισμό.

Το στρατηγικό σχέδιο

Στο παρελθόν μια από τις δημοφιλείς ασχολίες των Διευθύνσεων των συνεταιρισμών ήταν η κατανάλωση ενέργειας και πόρων για την προετοιμασία ενός πενταετούς ή δεκαετούς σχεδίου δράσης. Το σχέδιο αυτό στόχευε στον καθορισμό μιας μακροπρόθεσμης προοπτικής σχετικά με τις δραστηριότητες του συνεταιρι-

σμού, ώστε να επιβιώσει και να αναπτυχθεί μέσα στη συγκεκριμένη περίοδο. Αρκετά συχνά, η ολοκλήρωση του σχεδίου προκαλούσε στεναγμούς ανακούφισης στους συντελεστές του, κατόπιν το σχέδιο έμπαινε σε κάποιο συρτάρι μέχρις ότου επαναληφθεί το τελετουργικό του σχεδιασμού.

Ένα στρατηγικό σχέδιο είναι πέρα από κάθε αμφιβολία ένα ουσιαστικό εργαλείο για την εκπλήρωση των καθηκόντων του ΔΣ. Θα είχε όμως σαφώς μεγαλύτερη αξία αν ήταν ένα κυλιόμενο σχέδιο, που στοιχειοθετεί την κατεύθυνση της επιχείρησης και τον τρόπο επίτευξης των στόχων της. Βέβαια, έχει πολύ μεγάλη πρακτική αξία το χρονικό πλαίσιο του σχεδίου να σχετίζεται άμεσα με τη φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αν, για παράδειγμα, ο συνεταιρισμός ασχολείται με μακροπρόθεσμες επενδύσεις που θα αποδώσουν ίσως μετά από δέκα χρόνια και περισσότερο, όπως επενδύσεις σε βιομηχανικές εγκαταστάσεις, πρέπει απαραίτητως να καταρτίσει ένα δεκάχρονο σχέδιο. Σε άλλους τύπους επιχειρήσεων ίσως υπάρχει περιθώριο για πολύ μεγαλύτερη ευελιξία και δυνατότητα αλλαγής κατεύθυνσης. Σ' αυτές τις περιπτώσεις ένα τριετές ή πενταετές σχέδιο θα είναι αρκετό. Ανεξάρτητα πάντως από τη διάρκεια της περιόδου που καλύπτει το σχέδιο θα ήταν λογικό να αναθεωρούμε και να εκσυγχρονίζουμε το σχέδιο σε ετήσια βάση.

Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού

Το ΔΣ πρέπει να συμμετέχει πλήρως στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού όχι στην επεξεργασία των αριθμών αλλά στη διαδικασία προβληματισμού που απαιτείται. Αν αυτό δεν συμβεί, τότε το ΔΣ παραχωρεί στους διευθυντές το καθήκον να διαμορφώσουν το μέλλον του συνεταιρισμού προς το συμφέρον των μελών. Δεν αρκεί ότι το στρατηγικό σχέδιο φέρει την έγκριση του ΔΣ, αντίθετα χρειάζεται να καταρτισθεί εμπεριέχοντας το αίσθημα ευθύνης και δέσμευσής τους για την επιτυχία του οράματός τους για το μέλλον, που θα περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο ο συνεταιρισμός θα εξυπηρετεί τα μέλη του.

Τα βήματα για την κατάρτιση του στρατηγικού σχεδίου πρέπει να γίνουν πλήρως αντιληπτά από τους διοικούντες, ώστε να μπορέσουν να παίξουν το ρόλο που τους επιφυλάσσεται στη διαδικασία. Πρώτ' απ' όλα θα πρέπει να καθοριστεί το χρονικό πλαίσιο του σχεδίου. Τα βήματα αναλύονται ως εξής:

- Βήμα 1 - Έλεγε αν ο σκοπός και οι πρώτιστοι επιχειρηματικοί στόχοι του συνεταιρισμού συνεχίζουν να ισχύουν. Αν χρειάζεται να γίνουν αλλαγές πρέπει να γίνουν διαβουλεύσεις με τα μέλη.
- Βήμα 2 - Έλεγε την επικαιρότητα της διακήρυξης οράματος και την άμεση σύνδεσή της με το σκοπό και τους στόχους του συνεταιρισμού.
- Βήμα 3 - Συγκέντρωσε πρόσθετα στοιχεία. Αυτό συνήθως είναι καθήκον της διεύθυνσης για λογαριασμό του ΔΣ, αλλά το ΔΣ πρέπει να σιγουρεύεται για την αξιοπιστία των διαθέσιμων στοιχείων. Κάθε τυχόν κενά στα διαθέσιμα στοιχεία πρέπει να βρίσκονται και να συμπληρώνονται.
- Βήμα 4 - Εξέτασε όλους τους εσωτερικούς συντελεστές που επηρεάζουν τις

δραστηριότητες του συνεταιρισμού, π.χ., παλαιά αποτελέσματα και τις τρέχουσες δυνατότητες και αδυναμίες.

- Βήμα 5 - Εξέτασε τους εξωτερικούς παράγοντες που είναι πιθανό να επηρεάσουν το συνεταιρισμό. Ανακάλυψε τις τάσεις και τα δεδομένα σχετικά με το περιβάλλον που λειτουργεί ο συνεταιρισμός. Θα υπάρξει ανάγκη να μελετήσεις αντικειμενικά τις απειλές μα και τις ευκαιρίες που αντιμετωπίζει ο συνεταιρισμός.
- Βήμα 6 - Αποφάσισε ποιες είναι οι κύριες υποθέσεις που θα χρειαστεί να κάνεις για όλους τους παράγοντες που θα επηρεάσουν τη μελλοντική λειτουργία του συνεταιρισμού. Π.χ., ποιος είναι ο αναμενόμενος δείκτης πληθωρισμού, τι θα συμβεί στο κόστος και στις τιμές πώλησης;
- Βήμα 7 - Καθόρισε ποιοι είναι οι παράγοντες κλειδιά που θα τοποθετηθούν ως προτεραιότητες, ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι και το όραμα του συνεταιρισμού.
- Βήμα 8 - Εξέτασε τις εναλλακτικές στρατηγικές που πρέπει να επιδιώξεις για να επιτύχεις τους στόχους που εμπεριέχονται στα προηγούμενα βήματα. Κατόπιν επέλεξε τις καταλληλότερες στρατηγικές στις οποίες θα βασιστεί το σχέδιο.
- Βήμα 9* - Καθόρισε τους λειτουργικούς στόχους που βασίζονται στις προαποφασισμένες στρατηγικές και μετά αποφάσισε τους πόρους που απαιτούνται για την επίτευξή τους (ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαιο, κ.ο.κ.).
- Βήμα 10* - Ανάπτυξε συγκεκριμένα σχέδια δράσης για να πετύχεις τους λειτουργικούς στόχους.
- Βήμα 11 - Επανεξέτασε τις υπάρχουσες πολιτικές και υιοθέτησε νέες, εάν είναι απαραίτητο, που καθοδηγούν και υποστηρίζουν την προοδευτική πορεία προς την επίτευξη και των επιχειρησιακών και των λειτουργικών στόχων. Οι πολιτικές πρέπει να προσδιορίζονται με βάση και τους πρώτιστους και τους επικουρικούς στόχους.
- Βήμα 12 - Επιβεβαίωσε ότι οι στρατηγικές, τα σχέδια δράσης και οι πολιτικές που υιοθετούνται υποστηρίζουν πράγματι την επίτευξη του σκοπού και των επιχειρησιακών στόχων του συνεταιρισμού και ωθούν το συνεταιρισμό προς την πραγμάτωση της διακήρυξης του οράματός του.

* Σημείωση: Η πραγμάτωση αυτής της διαδικασίας βασικά θα αναληφθεί από τους επαγγελματίες διευθυντές και το ΔΣ θα ερωτάται για τη γνώμη του και τις προτάσεις του.

Διατήρηση του επιπέδου

Το ΔΣ έχει ακόμα ένα σπουδαίο καθήκον, που είναι να ρυθμίζει και να εξασφαλίζει τη διατήρηση του επιθυμητού επιπέδου. Τα επιθυμητά επίπεδα θα καλύπτουν ένα ευρύ πεδίο ζητημάτων, αλλά οπωσδήποτε θα περιλαμβάνουν τέτοια ζητήματα, όπως:

- Ηθική συμπεριφορά, που διασφαλίζει ότι τα μέλη του ΔΣ, οι διευθυντές και το προσωπικό θα συμπεριφέρονται ορθά και υπεύθυνα προς τα μέλη και όλους τους άλλους ενδιαφερομένους που εμπλέκονται στο συνεταιρισμό. Ένας κώδικας συμπεριφοράς θα ήταν στο σημείο αυτό πολύτιμος.
- Ποιοτικά πρότυπα όσον αφορά στις υπηρεσίες που παρέχει ο συνεταιρισμός. Αυτό θα απαιτήσει τη θέσπιση καταλλήλων συστημάτων, ώστε να εξασφαλιστεί ότι τα τιθέμενα ποιοτικά πρότυπα διατηρούνται στην πράξη. Αυτό συνεπάγεται την τήρηση εθνικών ή/και διεθνών προτύπων, όπως το ISO 9000 ή άλλα αναγνωρισμένα και ελεγχόμενα ποιοτικά πρότυπα, ή ίσως συνεπάγεται απλώς την τήρηση τοπικών συστημάτων ποιότητας.
- Διαφάνεια και δημοσιότητα, που διασφαλίζει ότι τίποτα δεν αποκρύπτεται από τα μέλη ή και άλλους. Συνήθως, «ουδέν κρυπτόν υπό τον ήλιον». Συνεπώς, ελάχιστα είναι αυτά που δεν πρέπει ν' αποκαλύπτονται, όπως, π.χ., κάποιες αρκετά ευαίσθητες ανταγωνιστικές πληροφορίες.

Περιοχές Ζωτικής Σημασίας (ΠΖΣ) και Δείκτες Ζωτικής Σημασίας (ΔΖΣ)

Σε συνάρτηση με τον επιχειρηματικό τομέα στον οποίο μετέχει ο συνεταιρισμός θα είναι δυνατό να ξεχωρίσουμε συγκεκριμένες περιοχές ζωτικής σημασίας (ΠΖΣ) που είναι απόλυτα κρίσιμες για την επιτυχία ή αποτυχία της επιχείρησης. Πρέπει να βρεθούν τρόποι να ελέγξουμε αυτές τις ΠΖΣ, άρα είναι απαραίτητο να βρεθούν δείκτες που θα μας πληροφορούν αν οι συνεταιρισμοί ανταποκρίνονται στο επιθυμητό επίπεδο. Άρα, είναι αναγκαίο να βρούμε ένα δείκτη ζωτικής σημασίας (ΔΖΣ) για κάθε ΠΖΣ.

Τα μέλη του ΔΣ πρέπει να στρέψουν αρκετά την προσοχή τους σ' αυτές τις ΠΖΣ και στα αποτελέσματα που συνάγονται από τους σχετικούς ΔΖΣ, στο πλαίσιο του ρόλου τους ως επιτηρητών της προόδου και θεματοφυλάκων των συμφερόντων των μελών.

Οι ΠΖΣ είναι ουσιαστικά εκείνες οι παράμετροι που κάνουν τη διαφορά για το αν ο συνεταιρισμός εξυπηρετεί πραγματικά ή όχι τα μέλη του (π.χ., για ένα συνεταιρισμό πώλησης προϊόντων, ΠΖΣ μπορεί να είναι το ποσοστό της μέσης τιμής που εξασφαλίζει ο συνεταιρισμός για τα προϊόντα του συγκρινόμενο με εκείνο άλλων εναλλακτικών αγορών ή για ένα καταναλωτικό συνεταιρισμό το μέσο κόστος μιας ομάδας προϊόντων για τον αγοραστή). Οι ΠΖΣ επίσης περιλαμβάνουν εκείνα τα θέματα που επηρεάζουν την επιβίωση του συνεταιρισμού, ιδιαίτερα εκείνα, π.χ., που σχετίζονται με την κερδοφορία, τη ρευστότητα και τη φερεγγυότητά του.

Υπάρχει συνήθως μια τάση να συγκεντρώνουμε την προσοχή μας μόνο σε εκείνες τις ΠΖΣ που επηρεάζουν την κερδοφορία του συνεταιρισμού αγνοώντας τις ΠΖΣ που αφορούν στην ικανότητα του συνεταιρισμού να πραγματοποιήσει τον αληθινό του σκοπό. Ο επανεφευρεμένος συνεταιρισμός πρέπει να αφιερώσει ισάξια προσοχή και στα δύο είδη ΠΖΣ, αλλιώς είναι πιθανό να μην ξεφύγει ποτέ από το σύνδρομο της επιβίωσης που συνήθως οδηγεί στην εξαφάνιση.

Τα μέλη του ΔΣ θα συναντήσουν δυσκολίες στο να καθορίσουν τις ΠΖΣ και να αντιστοιχήσουν τους σχετικούς ΔΖΣ για την επιχείρησή τους και, σε πολλές περιπτώσεις, δεν μπορούν να στηρίζονται αποκλειστικά στις γνώσεις του Γενικού Διευθυντή τους, διότι ίσως απαιτούνται ειδικές ικανότητες. Στην περίπτωση αυτή ίσως χρειαστεί να καταφύγουν στη βοήθεια ενός ειδικού συμβούλου, όμως πρέπει να είναι βέβαιοι ότι ο σύμβουλος, όχι μόνο κατέχει την εξειδικευμένη γνώση στον τομέα αυτό, αλλά και ότι κατανοεί πραγματικά το συνεταιριστικό μοντέλο επιχείρησης. Οι ΠΖΣ και οι ΔΖΣ που θεσπίζονται από το ΔΣ γίνονται οι σηματοδότες στην πορεία του συνεταιρισμού προς το μέλλον και οι λανθασμένοι σηματοδότες θα οδηγήσουν μοιραία στη λάθος κατεύθυνση.

Μερικά προβλήματα κοινά για όλους

Τα μέλη του ΔΣ θ' αντιμετωπίσουν μια μεγάλη ποικιλία προβλημάτων (τα οποία μπορεί να παρουσιαστούν ως ευκαιρίες) για τα οποία θα κληθούν ν' αποφασίσουν. Μερικά από τα διλήμματα αυτά είναι ακριβώς τα ίδια που αντιμετωπίζουν οι διοικητές των συνεταιρισμών σ' όλο τον κόσμο, αλλά πολλά μέλη ΔΣ θα χειριστούν τα ζητήματα αυτά για πρώτη φορά. Ακολουθούν μερικά παραδείγματα:

- **Απομάκρυνση από τις βασικές δραστηριότητες του συνεταιρισμού**

Οι πιο πολλοί συνεταιρισμοί ξεκινούν τις δραστηριότητές τους σ' ένα συγκεκριμένο τομέα που σχετίζεται με τις ανάγκες των μελών τους και συνήθως τα ιδρυτικά μέλη διαθέτουν κάποια εξειδίκευση την οποία μπορούν να προσφέρουν. Κατόπιν όμως αποφασίζεται η μετακίνηση σε κάποιο νέο τομέα. Πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι κάθε επιχείρηση στηρίζεται στη γνώση και την εμπειρία όσων εμπλέκονται. (Π.χ., ο καταναλωτικός συνεταιρισμός που ξεκινά πωλώνοντας μόνο τρόφιμα αλλά κατόπιν αποφασίζει να επεκταθεί στην πώληση ρουχισμού ή επίπλων ή ο αγροτικός συνεταιρισμός που ξεκινά εμπορευόμενος ζωντανά ζώα αλλά κατόπιν αποφασίζει να λειτουργήσει το δικό του σφαγείο ή ο συνεταιρισμός εργαζομένων που ξεκινά με μηχανολογικές εργασίες και μετά αποφασίζει να μεταπηδήσει στα ηλεκτρονικά).

Εάν αποφασιστεί ότι η επέκταση σ' ένα νέο επιχειρηματικό τομέα είναι πραγματικά προς το συμφέρον των μελών - και δεν είναι απλώς κάτι που η διεύθυνση θα ήθελε να προσθέσει στην κυριαρχία της - πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η πείρα έχει δείξει πως όσο λιγότερα γνωρίζεις για ένα θέμα τόσο ευκολότερο το θεωρείς. Στην πράξη, η πολυπλοκότητα των περισσότερων θεμάτων γίνεται αντιληπτή μόνο αφού ασχοληθείς πραγματικά μαζί τους. Έτσι, εάν οι τωρινοί σου διευθυντές έχουν μικρή ή καθόλου εμπειρία στο νέο τομέα δραστηριότητας που σχεδιάζει να εισέλθει ο συνεταιρισμός σου, θα χρειαστεί να αποκτήσεις τη γνώση και την εξειδίκευση που απαιτούνται για την επιτυχία της επιχείρησης. Το ΔΣ δεν πρέπει να παρasyρθεί εύκολα στο να επιτρέψει στην παρούσα Διεύθυνση να μάθει με τον καιρό,

διότι αυτό, αφενός, ίσως κοστίζει πολύ και, αφετέρου, θα εκθέσει τις βασικές συνεταιριστικές επιχειρηματικές δραστηριότητες σε κίνδυνο.

• **Μια επιχειρηματική ευκαιρία - Πολύ σπουδαία για να χαθεί**

Συνήθως ζητείται από τις διοικήσεις να συναινέσουν στην επέκταση των δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού σε τομείς που ήδη διαθέτει τη σχετική υποδομή για να εξυπηρετεί τις ανάγκες των μελών του. Το επιχείρημα είναι ότι, χρησιμοποιώντας την ήδη υπάρχουσα υποδομή, ο συνεταιρισμός θα αυξήσει τον όγκο συναλλαγών και την κερδοφορία του, αν εξυπηρετεί και μη-μέλη. Π.χ., όταν ένας αγροτικός συνεταιρισμός έχει ένα κατάστημα που προμηθεύει τα μέλη του με γεωργικά εφόδια, αλλά υπάρχουν και άλλοι άνθρωποι στην περιοχή που επιθυμούν να ψωνίζουν και άλλα προϊόντα από το κατάστημα. Ή όταν τα μέλη ενός συνεταιρισμού εμπορίας σιτηρών διαθέτουν αποθήκες και προσωπικό πεπειραμένο στην αγορά σιτηρών, που θα μπορούσαν να διατεθούν και σε μη-μέλη από τα οποία θα αποκόμιζαν κέρδος. Ή όταν ένας συνεταιρισμός χονδρικής πώλησης θεωρεί ευκαιρία ν' ανοίξει το κατάστημά του στο ευρύ κοινό και ν' αυξήσει πραγματικά το τζίρο και τα κέρδη του. Σε όλα αυτά τα παραδείγματα, η Διεύθυνση πιέζει συνήθως τη Διοίκηση να της επιτραπεί να αδράξει την ευκαιρία που πιστεύει ότι θα διοχετεύσει χρήματα στο συνεταιριστικό κορβανά. Το πρόβλημα με τέτοιου είδους πλάνα είναι ότι τις πιο πολλές φορές απορροφούν πόρους, κεφάλαια, εργατώρες και, το πιο σημαντικό, διευθυντικό χρόνο, δηλαδή στοιχεία που είναι πραγματικά αναγκαία για την παροχή οφελών στα μέλη βάσει του σκοπού για τον οποίο δημιουργήθηκε ο συνεταιρισμός. Η μόνη περίπτωση που δικαιολογεί την ενασχόληση του συνεταιρισμού σε κάθε είδους δραστηριότητα είναι ότι αυτή ωφελεί τα μέλη βάσει της ιδιότητάς τους ως μελών της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων.

Συνεπώς, αν στο παράδειγμα του αγροτικού συνεταιρισμού με το κατάστημα που πωλεί εφόδια και σε άλλους στην περιοχή του, η ενέργεια αυτή συνεργεί στο να συνεχιστεί η λειτουργία του καταστήματος προς όφελος των μελών, ενώ, σε διαφορετική περίπτωση, κάτι τέτοιο θα ήταν αντιοικονομικό, τότε υπάρχει δικαιολογητικός λόγος ν' ανοίξουμε το κατάστημα και σε μη-μέλη. Ακόμα και τότε, όμως, θα ήταν καλύτερα να διατηρούμε τις δύο δραστηριότητες όσο το δυνατόν διακριτές, έτσι ώστε να μην υπάρξει καμία σύγχυση ως προς τον τρόπο ωφέλειας των μελών.

Μπορεί να είναι η αρχή του τέλους για ένα συνεταιρισμό, αν προσλάβει τα χαρακτηριστικά μιας κεφαλαιουχικής εταιρείας με την ανάληψη δραστηριοτήτων που δεν έχουν άλλο σκοπό παρά μόνο να επιτύχουν μια ικανοποιητική αμοιβή στο κεφάλαιο. Εάν πρόκειται ν' αναληφθούν τέτοιες δραστηριότητες είναι πάντοτε καλύτερα να λειτουργούν ως τελείως ξέχωρες επιχειρήσεις στη δική τους χρηματοδότηση και διαθέτοντας δική τους διεύθυνση. Σε μερικές περιπτώσεις η νέα επιχείρηση θα μπορεί να «αγοράσει» διευθυντικές υπηρεσίες από το συνεταιρι-

σμό. Τέτοιες δραστηριότητες, αν βέβαια αναληφθούν, πρέπει να κρατούνται σε κάποια απόσταση από το συνεταιρισμό. Υπάρχει πάντα η πιθανότητα να σηκωθούν τα πόδια να χτυπήσουν το κεφάλι (Σ.τ.Μ. - ελεύθερη απόδοση της αγγλικής έκφρασης «the tail wags the dog»), όταν κάτι που αρχίζει ως δευτερεύουσα δραστηριότητα γίνεται σπουδαιότερη από το σκοπό που υπηρετεί ο συνεταιρισμός. Τέτοιες μη-συνεταιριστικές δραστηριότητες, εάν πρόκειται να έχουν θέση στο γενικό σχεδιασμό, πρέπει να αντιμετωπιστούν ως θυγατρικές εταιρείες ή κοινοπραξίες όπως θα εξηγηθεί στο Κεφάλαιο 10.

• Χρησιμοποίηση εξωτερικών επαγγελματιών συμβούλων

Οι συνεταιρισμοί έχουν συχνά ανάγκη να καταφύγουν σε εξωτερική επαγγελματική καθοδήγηση, η οποία παρέχεται απευθείας στο ΔΣ ή μέσω του γενικού διευθυντή. Δύο κίνδυνοι ελλοχεύουν όταν χρησιμοποιούνται επαγγελματίες σύμβουλοι και οι διοικήσεις πρέπει να τους έχουν διαρκώς υπόψη. Αυτοί είναι, πρώτον, ότι οι σύμβουλοι, στους οποίους δεν έχει γίνει απολύτως κατάλληλη ενημέρωση, δεν θα είναι σε θέση να προσφέρουν τις αρμόζουσες για την κατάσταση υπηρεσίες και, δεύτερον, ότι, εάν οι σύμβουλοι δεν έχουν ειδικές γνώσεις για τον τομέα των συνεταιριστικών επιχειρήσεων θα παρέχουν συμβουλές κατάλληλες για κεφαλαιουχικές εταιρείες και όχι για συνεταιρισμούς.

Πολλοί διοικητικοί σύμβουλοι, ακριβώς επειδή δεν είναι οι ίδιοι ειδικοί, νιώθουν ότι κάποια πράγματα είναι καλύτερα να τ' αφήνεις στα χέρια των ειδικών. Ενώ αυτό είναι αλήθεια μέχρις ενός σημείου δεν μπορεί να χρησιμεύει ως δικαιολογία για να εγκαταλείψουν τα καθήκοντά τους και να τα μεταβιβάσουν τελείως στους ειδικούς, π.χ., αρχιτέκτονες, δικηγόρους, λογιστές, μηχανικούς, κ.ο.κ. Είναι καθήκον του ΔΣ να φροντίσει για την προετοιμασία μιας σωστής και πλήρους ενημέρωσης, πριν ανατεθεί σε κάποιο ακριβοπληρωμένο σύμβουλο να εργαστεί για το συνεταιρισμό. Όταν επιλέγει επαγγελματίες, το ΔΣ πρέπει να είναι σίγουρο ότι το πρόσωπο που επέλεξε καταλαβαίνει το συνεταιριστικό τύπο επιχείρησης, αλλιώς τα αποτελέσματα της συμβουλής που θα δοθεί μπορεί να είναι τελείως αρνητικά, ακόμα και αν η συμβουλή δείχνει τεχνικά άρτια.

Ένα συνηθισμένο λάθος - Μεταχείριση των μελών σαν να είναι πελάτες

Οι διοικήσεις πολλών συνεταιρισμών με μέλη χρήστες μπερδεύονται από το γεγονός ότι ο έξω κόσμος κυριαρχείται από την ορολογία και τους κανόνες της κεφαλαιουχικής εταιρείας. Οι διευθυντές του συνεταιρισμού έχουν συνήθως αρκετούς φίλους και επαγγελματικές γνωριμίες που εργάζονται για κεφαλαιουχικές εταιρείες, ενώ και οι ίδιοι ίσως έχουν ξεκινήσει την καριέρα τους σε τέτοιες εταιρείες. Αυτοί οι διευθυντές, ίσως και το προσωπικό τους, αντιμετωπίζουν συχνά τα μέλη του συνεταιρισμού ως μια αγορά για τ' αγαθά ή τις υπηρεσίες του συνεταιρισμού, δηλαδή, ως πελάτες στους οποίους πωλούν αντί να τους αντιμετωπίζουν ως ιδιοκτήτες του συ-

νεταιρισμού, στον οποίο οι ίδιοι και το προσωπικό έχουν προσληφθεί για να τους προσφέρουν τις υπηρεσίες τους.

Είναι ίσως αλήθεια ότι η διεύθυνση ενός συνεταιρισμού θα χρειασθεί να χρησιμοποιήσει κάθε είδους μέθοδο μάρκετινγκ για να ανακαλύψει τι πραγματικά επιθυμούν τα μέλη και να τους το προμηθεύσει. Αλλά τα μέλη δεν είναι αγορά προς εκμετάλλευση - εν τέλει ο συνεταιρισμός υπάρχει για να εξυπηρετεί τα συμφέροντα των μελών. Αυτό δεν σημαίνει ότι τα μέλη απολαμβάνουν υπηρεσιών κάτω του κόστους ή ότι τ' αγαθά ή οι υπηρεσίες δωρίζονται στα μέλη. Σημαίνει όμως ότι πρέπει τα μέλη να έχουν μεταχείριση μελών πάνω απ' όλα και όχι απλώς μεταχείριση πελατών. Ο επανεφευρεμένος συνεταιρισμός εστιάζεται στα μέλη του, διότι είναι ο μοναδικός λόγος ύπαρξής του και όχι διότι είναι απλώς αγοραστικό κοινό.

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Φοβού το σύνδρομο του «αρχιτέκτονα ναών» - όταν ζητάμε από έναν αρχιτέκτονα, που υπό κανονικές συνθήκες σχεδιάζει μόνο ναούς, να σχεδιάσει ένα σπίτι, το σπίτι αναπόφευκτα καταλήγει να μοιάζει με ναό. Οι συνεταιρισμοί που προσλαμβάνουν επαγγελματίες συμβούλους, που κανονικά συνεργάζονται μόνο με κεφαλαιουχικές εταιρείες, θα λάβουν συνήθως συμβουλές καταλληλότερες για τις ανάγκες μιας κεφαλαιουχικής εταιρείας.

Τι εννοούμε λέγοντας: «Συνεταιρισμός με μέλη χρήστες»

Ένας συνεταιρισμός που παρέχει αγαθά ή υπηρεσίες στα μέλη του - ο σκοπός του είναι να ωφελεί εκείνους που είναι καταναλωτές αγαθών ή υπηρεσιών σε αντίθεση με ένα συνεταιρισμό παραγωγών που τα μέλη του είναι είτε το εργατικό δυναμικό είτε αυτοί που προμηθεύουν το συνεταιρισμό με αγαθά.

Συννηθισμένα λάθη - Προσθήκη περιττού κόστους

Τα διοικητικά συμβούλια συνήθως καλούνται να εγκρίνουν προγράμματα δαπάνης κεφαλαίου, τα οποία, αν εφαρμοστούν, θα δεσμεύσουν αξιόλογους κεφαλαιακούς πόρους και/ή θα επιβαρύνουν τα στοιχεία κόστους του συνεταιρισμού. Οι Διοικήσεις πρέπει πάντα να ερευνούν πρώτα για μια επιλογή του χαμηλότερου κόστους υπό την έννοια της παροχής των ποιοτικά καλύτερων δυνατόν υπηρεσιών στα μέλη. Αυτό δεν σημαίνει να αγοράζεις το φθηνότερο διαθέσιμο εξοπλισμό, κ.ο.κ., αλλά, αντίθετα, οι συνεταιρισμοί να προσπαθούν να χρησιμοποιούν τη μαζική ισχύ των μελών τους στην αγορά παρά να δίνουν προτεραιότητα σε εξοπλισμό που, ίσως, με τη σειρά του μειώσει την ευελιξία του συνεταιρισμού να ενεργεί προς το καλύτερο συμφέρον των μελών. Παραδείγματος χάριν, δεν είναι ασυνήθιστο να πιέζεται το ΔΣ να διατηρήσει προσωπικό και εξοπλισμό αντί να επιλέξει νέες μεθόδους με λιγότερες απαιτήσεις πόρων, που ίσως είναι διαθέσιμες. Το ΔΣ του συνεταιρισμού πρέπει να τοποθετήσει σε απόλυτη προτεραιότητα τα ουσιαστικά συμφέροντα των μελών, αλλιώς σύ-

ντομα μια κεφαλαιουχική εταιρεία θα έλθει επί σκηνής και θα προσφέρει υπηρεσίες ή προϊόντα που θα αντιπροσωπεύουν καλύτερη επιλογή από εκείνα του συνεταιρισμού. Αυτός είναι ο βασικός λόγος που σε ένα συνεταιρισμό με μέλη χρήστες οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να εκπροσωπούνται άμεσα στο ΔΣ, αν, όμως, αυτό συμβαίνει κατά παράδοση, ο ρόλος τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων πρέπει να είναι αυστηρά περιορισμένος.

Η πολιτική στο ΔΣ

Σε αρκετές περιπτώσεις το ΔΣ ξοδεύει το χρόνο και την ενεργητικότητά του σε θέματα πολιτικής, πράγμα που συμβαίνει συνήθως όταν το ΔΣ είναι υπερμεγέθους ή όταν δεν υπάρχει ομοφωνία για τον κοινό σκοπό του συνεταιρισμού που δίνει την πραγματική αίσθηση της κατεύθυνσης που κάθε ΔΣ έχει ανάγκη. Το πρόβλημα για όλους, Διοίκηση και διευθυντές, είναι η προσπάθεια να γίνει κάτι στην οργάνωση.

Ο μόνος τρόπος αποφυγής της πολιτικής συζήτησης στο ΔΣ είναι η κάλυψη κάθε κενού ως προς το σαφή σκοπό ή αντικατάστασή του με ένα σαφές όραμα και σωστά διατυπωμένους στόχους. Ίσως χρειασθεί επίσης περιορισμός στα πλεονάζοντα πρόσωπα, αν το ΔΣ είναι υπέρ το δέον πολυάριθμο. Αυτό είναι επίσης μια ευκαιρία ν' απαλλαγεί το ΔΣ από άτομα ακατάλληλα να λειτουργήσουν ως μέλη ενός αποτελεσματικού ΔΣ. Αυτό δεν σημαίνει ασφαλώς διάθεση απαλλαγής από όσους κάνουν «περίεργες» ερωτήσεις. Αντίθετα, τέτοιοι άνθρωποι ίσως αποδειχθούν οι δυνάμει αποτελεσματικότεροι διοικητικοί σύμβουλοι του συνεταιρισμού. Όμως, το ΔΣ πρέπει οπωσδήποτε να εκβάλει από το σώμα του όσους δεν συμμετέχουν δημιουργικά στις συζητήσεις του ΔΣ αλλά είτε περιμένουν άσκοπα να τελειώσει η θητεία τους είτε είναι δολοπλόκοι, που διασκεδάζουν απλώς με τις πλεκτάνες τους αντί να ενδιαφέρονται για το πώς θα επιτευχθεί ο αληθινός σκοπός του συνεταιρισμού.

Μέγεθος του ΔΣ, αμοιβές μελών του ΔΣ και διάρκεια θητείας

Έχουμε ήδη αναφερθεί σε μερικά από τα προβλήματα που ανακύπτουν όταν το ΔΣ είναι υπεράριθμο, αλλά χρειάζεται επίσης να αναφερθεί ότι δεν είναι δυνατό να υπάρξει συνοχή σε ομάδες που έχουν παραπάνω από 10 άτομα. Είναι δεδομένο ότι συμβούλια με περισσότερα από 12 μέλη θα καταλήξουν να διαιρεθούν σ' έναν εσωτερικό κύκλο και έναν εξωτερικό κύκλο. Το γεγονός αυτό συνήθως προκαλεί προβλήματα όσον αφορά στην άσκηση των καθηκόντων των διοικούντων ανεξάρτητα από το νομικό καθεστώς που δίδει το συνεταιρισμό, διότι μόνο ο εσωτερικός κύκλος αναλαμβάνει πραγματικά και πλήρως το διοικητικό ρόλο. Και πάλι πρέπει να μας απασχολήσει το πρόβλημα της προσπάθειας να κάνουμε το ΔΣ ένα αντιπροσωπευτικό βήμα. Το υπερμεγέθους ΔΣ αποκτά συνήθως υπερβολικό μέγεθος λόγω της επιθυμίας να εκπροσωπούνται διαφορετικές ομάδες μελών στο όργανο. Μερικές φορές άλλωστε, οι διευθυντές προτιμούν να συνεργάζονται με ένα υπερ-

μεγέθους ΔΣ, διότι έχουν την ευκαιρία να δρουν κατά το διαίρει και βασίλευε.

Μερικοί συνεταιρισμοί δεν αμείβουν καθόλου τα μέλη τους που υπηρετούν ως διοικητικοί σύμβουλοι, μολονότι πολλοί από αυτούς τους συνεταιρισμούς είναι τώρα μεγάλες επιχειρήσεις και η δουλειά του μέλους του ΔΣ είναι εξαιρετικά απαιτητική. Σήμερα, λίγοι εργοδότες είναι πρόθυμοι να δώσουν άδεια με αποδοχές. Γι' αυτό κάθε άτομο μπορεί να πληρώνεται για το χρόνο που ξοδεύει στη διοίκηση ενός συνεταιρισμού. Ο ελεύθερος επαγγελματίας γνωρίζει ότι ο χρόνος που ξοδεύει στη διοίκηση ενός συνεταιρισμού είναι χρόνος που θα μπορούσε να διαθέτει στη δική του επιχείρηση. Αν και οι πολύ μικροί συνεταιρισμοί απλώς δεν μπορούν να διαθέσουν κονδύλια για μισθούς των διοικητικών συμβούλων είναι άδικο να μην αναγνωρίζεται η αξία του χρόνου που διαθέτει ένα μέλος για να εργάζεται για λογαριασμό των συνεταίρων του σε μια μεγάλη και επιτυχημένη συνεταιριστική επιχείρηση.

Το να μην αποζημιώνονται τα μέλη του ΔΣ έχει συχνά ως αποτέλεσμα την ενασχόληση με τη διοίκηση ενός συνεταιρισμού μόνο των οικονομικά ανεξάρτητων μελών, που συνήθως είναι συνταξιούχοι ή έχουν αρκετή περιουσία ώστε ν' αντιμετωπίζουν την ανάμειξή τους με τα διοικητικά ως χόμπυ. Μια τέτοια κατάσταση μπορεί να επιφέρει καταστροφικές συνέπειες και πολύ δυσάρεστα αποτελέσματα στη ζωτικότητα και την πρόοδο του συνεταιρισμού, αφού ο συνεταιρισμός δεν θα διαθέτει όλα τα ικανά και ταλαντούχα μέλη-στελέχη που θα μπορούσε να προσελκύσει.

Βέβαια κανείς δεν επιθυμεί να προσελκύσει στο ΔΣ άτομα που επιδιώκουν να πλουτίσουν διοικώντας συνεταιρισμούς. Όσοι αναλαμβάνουν ηγετικό ρόλο στους συνεταιρισμούς θα το κάνουν κυρίως εξαιτίας της επιθυμίας τους να δρουν για λογαριασμό των συνεταίρων τους και ως άτομα που ανήκουν στην πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων. Πάντως υπάρχουν αρκετοί ακόμα σοβαροί λόγοι για να δίνεις μια εύλογη και δίκαιη αποζημίωση στα μέλη του ΔΣ, όπως οι παρακάτω:

- Οι διοικητικοί σύμβουλοι που αποζημιώνονται συχνά νιώθουν μεγαλύτερη υπευθυνότητα και δρουν πιο υπεύθυνα.
- Τα μέλη του συνεταιρισμού εκδηλώνουν πιο πρόθυμα τη διάθεση ν' απομακρύνουν έναν αναποτελεσματικό διοικητικό σύμβουλο που αμείβεται.
- Νεώτεροι, και συνήθως ικανότεροι, διοικητικοί σύμβουλοι θα προσέλθουν, διότι αυτοί έχουν ανάγκη να αμείβονται για το χρόνο τους.
- Υιοθετείται μια πιο επιχειρηματική προσέγγιση όταν οι άνθρωποι πληρώνονται για το χρόνο που διαθέτουν.
- Οι ντόπιοι προύχοντες και οι συνταξιούχοι δεν θα είναι η μοναδική πηγή διοικητικών συμβούλων.

Ο διοικητικός σύμβουλος του συνεταιρισμού θα υπηρετήσει συνήθως για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και, όταν λήξει, είτε θα παραμείνει είτε θ' αντικατασταθεί. Συνήθως, οι διοικητικοί σύμβουλοι υπηρετούν για τρία χρόνια και αντικαθίστανται κυκλικά ώστε να μη λήγει η θητεία όλων των μελών του ΔΣ τον ίδιο χρόνο. Το σύστημα αυτό εξασφαλίζει τη συνέχεια και αποφεύγει την ύπαρξη ενός ΔΣ όπου κανένα μέλος δεν έχει προηγούμενη πείρα.

Είναι σημαντικό να έρχεται νέο αίμα στο ΔΣ σε τακτά διαστήματα για ν' αποφύγουμε τα λιμνάζοντα ύδατα ενός διαρκούς και αιώνιου συμβουλίου. Φυσι-

κά υπάρχει μια βαλβίδα ασφαλείας στο να εξασφαλίζεις μια συνέχεια στην ηγεσία από το ΔΣ, αλλά αυτό δεν πρέπει να σημαίνει ότι δεν πρέπει να γίνονται αλλαγές. Το ΔΣ του συνεταιρισμού έχει ανάγκη να βεβαιωθεί ότι υπάρχουν εφειδρείς μελών προθύμων να θητεύσουν στο σώμα. Ο σκοπός πρέπει να είναι οι δυνάμει διοικητικοί σύμβουλοι να λαμβάνουν τουλάχιστον κάποια βασική εκπαίδευση προτού κληθούν ν' αναλάβουν καθήκοντα. Γενικά, κάθε μέλος του ΔΣ, που δεν είναι ο πρόεδρος και έχει υπηρετήσει πάνω από έξι χρόνια χωρίς διακοπή, θα πρέπει να σκεφθεί ν' αποχωρήσει για να έλθουν άλλοι στη θέση του. Η συνηθισμένη δικαιολογία ότι δεν υπάρχουν άλλοι πρόθυμοι για τη θέση είναι στην πραγματικότητα μομφή για το ίδιο το ΔΣ, που έχει αναλάβει το καθήκον να διασφαλίζει τη διαδοχή προετοιμάζοντας δυνάμει και νέους διοικητικούς συμβούλους και ενθαρρύνοντας τα ικανά μέλη να προχωρήσουν στην ανάληψη διοικητικών καθηκόντων.

Σχέσεις μεταξύ ΔΣ και διευθυντικών στελεχών

Αν οι βασικοί κανόνες κατανομής καθηκόντων μεταξύ του ΔΣ και του Γενικού Διευθυντή (ΓΔ) είναι σαφείς και το ΔΣ έχει θέσει το όραμα και τη στρατηγική που θ' ακολουθήσει ο ΓΔ με ξεκάθαρο τρόπο, τότε οι σχέσεις των δύο οργάνων θα είναι κάτι παραπάνω από ικανοποιητικές. Το Κεφάλαιο 9 ασχολείται με πολλά θέματα που αφορούν στις σχέσεις μεταξύ ΔΣ και ΓΔ.

Κατά διαστήματα δημιουργούνται δυσκολίες αν ο ΓΔ ή/και άλλοι διευθύνοντες δεν αποδίδουν τα αναμενόμενα. Οι λόγοι απόλυσης ενός έμπειρου ΓΔ μπορεί να είναι πολλοί και ποικίλοι, αλλά, όποιοι κι αν είναι οι λόγοι, το ΔΣ πρέπει να γνωρίζει πώς να απαλλαγεί από τις υπηρεσίες ενός ΓΔ, εάν αυτό καταστεί αναγκαίο. Σε άλλες περιπτώσεις, το ΔΣ θα θέλει να παραμείνει ένας καλός ΓΔ, άρα πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρει και κατάλληλη σύμβαση (όχι μεγάλης διάρκειας - π.χ., σύμβαση ενός έτους με δικαίωμα ανανέωσης δείχνει κατάλληλη). Όταν η σχέση εμπιστοσύνης, που είναι ουσιώδες χαρακτηριστικό μιας επιτυχημένης σχέσης μεταξύ ΔΣ και ΓΔ, καταλύεται είναι καιρός ν' αλλάξει ο ΓΔ. Ο συνήθης λόγος για ένα τέτοιο κλονισμό εμπιστοσύνης είναι η αποτυχία του ΓΔ να παράγει τα απαιτούμενα αποτελέσματα, αλλά αυτός δεν είναι, εννοείται, ο μόνος λόγος. Μερικές φορές το ίδιο το ΔΣ θα σφάλει. Σ' αυτές τις περιπτώσεις πρέπει να επαναπροσδιορίσουμε τις αντιλήψεις του ίδιου του ΔΣ σχετικά με τη σχέση ΔΣ και ΓΔ για να εντοπίσουμε τι φταίει.

Αιτίες αποτυχίας του συνεταιρισμού

Κάθε μέλος του ΔΣ του συνεταιρισμού οφείλει να γνωρίζει τις βασικές αιτίες για τις οποίες αποτυγχάνει ένας συνεταιρισμός. Φυσικά, πολλές απ' αυτές επηρεάζουν και άλλες μορφές επιχειρήσεων. Ακολουθεί ένας κατάλογος από τις πιο συνηθισμένες αιτίες χρεωκοπίας μιας επιχείρησης. Οι διοικητικοί σύμβουλοι πρέπει να είναι σε θέση ν' αναγνωρίζουν τα συμπτώματα που συνήθως προηγούνται ενός

τέτοιου καταστροφικού γεγονότος, ώστε να εντοπίζουν γρήγορα τα προμηνύματα και ν' αποτρέπουν την επέλευση της καταστροφής.

Υπάρχουν επτά συνήθεις λόγοι οικονομικής αποτυχίας και πέντε βασικά σχετικά σφάλματα στα οποία υποπίπτει συνήθως η διεύθυνση:

- **Λόγοι οικονομικής αποτυχίας**

- *Μεγάλα ανοίγματα* - η επιθυμία ν' αυξηθεί ο τζίρος παραβλέποντας τον αναγκαίο πιστωτικό έλεγχο, με αποτέλεσμα καθυστερημένες πληρωμές και ανεξόφλητα χρέη.
- *Ελλιπής πιστωτικός έλεγχος* - πρέπει να υπάρχουν αυστηροί πιστωτικοί έλεγχοι και ουσιαστικοί τακτικοί έλεγχοι των οφειλών.
- *Ανακριβείς ή άκαιρες πληροφορίες* - η ελλιπής ή ανύπαρκτη πληροφόρηση της διεύθυνσης είναι ο συνηθέστερος λόγος αποτυχίας.
- *Ανεξέλεγκτη κεφαλαιακή επέκταση* - η αύξηση είναι βέβαια καλή αλλά όχι και η αύξηση για την αύξηση. Κάθε νέα επένδυση κεφαλαίου πρέπει να έχει συγκεκριμένη οικονομική απόδοση.
- *Υψηλό σταθερό κόστος* - η αποτυχία ελέγχου του σταθερού κόστους, ιδιαίτερα εκείνου που δεν συνδέεται άμεσα με κάποιο κερδοφόρο αποτέλεσμα (π.χ., κατασκευή πολυτελέστατων γραφείων).
- *Συμφωνητικά με προκαθορισμένη τιμή* - τα μακρόχρονα συμφωνητικά με προκαθορισμένη τιμή που δεν περιέχουν όρο για επαναδιαπραγμάτευσή τους μπορεί ν' αποτελέσουν το λόγο για δυσβάστακτες ζημιές για τους συνεταιρισμούς, όταν αυξάνεται το δικό τους κόστος λειτουργίας.
- *Χρηματοδοτική απροσεξία* - χωρίς τα σωστά συστήματα ελέγχου (όπως περιγράφονται στο Κεφ. 11) η χρηματοδοτική απροσεξία ίσως οδηγήσει στην καταστροφή.

- **Βασικά διευθυντικά σφάλματα**

- *Αποτυχία ανταπόκρισης σ' ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται* - έλλειψη αντίδρασης σε αλλαγές του γενικότερου οικονομικού τοπίου ή σε αλλαγές σχετικά με τη ζήτηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών του συνεταιρισμού.
- *Εξάρτηση από ένα μικρό αριθμό βασικών πελατών ή προμηθευτών* - χωρίς μια λογική διασπορά των πελατών ή των προμηθευτών, η απώλεια ενός μεγάλου πελάτη ή προμηθευτή ίσως προκαλέσει σοβαρές δυσκολίες.
- *Αυξημένος ανταγωνισμός* - οι συνεταιρισμοί που δεν είναι ικανοί ν' ανταποκριθούν σε περιβάλλον αυξημένου ανταγωνισμού με ποιοτικά προϊόντα και καλές τιμές δεν θα επιζήσουν.
- *Αποτυχία ωρίμανσης* - η αποτυχία δημιουργίας μιας διευθυντικής ομάδας που να μπορεί ν' ανταποκριθεί στις ανάγκες μιας αναπτυσσόμενης επιχείρησης ίσως φέρει την κατάρρευση.
- *Υπερβολικά επιδεικτικός τρόπος ζωής των διευθυντών* - όταν οι πόροι που πρέπει να διατίθενται για την ανάπτυξη του συνεταιρισμού πηγαίνουν σε υπερπολυτελή γραφεία, αυτοκίνητα και αμοιβές.

Η πρόληψη είναι καλύτερη από τη θεραπεία

Η πρόληψη είναι καλύτερη από τη θεραπεία. Υπάρχει μια σειρά σχετικά απλών κινήσεων που μπορούν να γίνουν ώστε να ελαχιστοποιηθεί η έκθεση του συνεταιρισμού σε μεγάλα χρέη και τους άλλους προαναφερόμενους κινδύνους. Το ΔΣ πρέπει να νιώθει ασφαλές ότι υπάρχουν οι κατάλληλες διαδικασίες χειρισμού των προβλημάτων, πριν αυτά ανακύψουν. Το ΔΣ πρέπει να εξασφαλίσει ότι συγκεκριμένοι όροι πληρωμών έχουν διατυπωθεί γραπτώς, πράγμα που ίσως δείχνει αυτονόητο αλλά συχνά παραβλέπεται. Αυτοί οι σαφείς όροι μπορούν να περιλαμβάνουν μία ρήτρα παρακράτησης κυριότητας. Κανονικά, όταν τα προϊόντα παραδίδονται στον πελάτη, είτε έχει μεσολαήσει πληρωμή είτε όχι, παραδίδεται και ο τίτλος κυριότητας. Όμως, η ρήτρα παρακράτησης κυριότητας σημαίνει ότι ο συνεταιρισμός παραμένει κύριος των προϊόντων μέχρι ότου πληρωθεί γι' αυτά. Προς το σκοπό της βελτίωσης της δικής του ρευστότητας και περιορισμού του κινδύνου επισφαλών δανείων, αξίζει να εξεταστεί το φάκτορινγκ και η ασφάλιση εξαγωγικών πιστώσεων.

Σε τελική ανάλυση, όμως, αυτό που μετράει περισσότερο είναι η προσωπική επαφή. Οι διευθυντές δεν αρκεί να κάθονται στις πολυθρόνες τους και να περιμένουν την εξόφληση των τιμολογίων. Πρέπει να βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τους πελάτες, διότι αυτό, όχι μόνο μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένες παραγγελίες, αλλά θα προσφέρει επίσης τη δυνατότητα να εντοπίσουν έγκαιρα τα δυνάμει προειδοποιητικά σήματα του επικείμενου κινδύνου. Το ΔΣ πρέπει να είναι βέβαιο ότι λαμβάνει τις σωστές πληροφορίες για τα γεγονότα, τους αριθμούς και τις εντυπώσεις των μελών, ώστε ν' αποφύγει τυχόν εκπλήξεις που τόσο εύκολα μπορούν να καταλάβουν εξαπίνης ένα ανύποπτο ΔΣ.

Δημιουργία διοικητικών συμβούλων

Τα περισσότερα από τα ζητήματα που θίξαμε στο κεφάλαιο αυτό πρέπει να εξεταστούν σε κάποιο βάθος κατά τη διάρκεια της παρεχόμενης εκπαίδευσης στα τωρινά και στα δυνάμει μέλη της διοίκησης ενός συνεταιρισμού. Μερικοί συνεταιρισμοί πράγματι προσπαθούν να εκπαιδεύσουν τα μέλη του ΔΣ τους. Αλλά, δυστυχώς, ακόμα κι εκεί που παρέχεται εκπαίδευση, αυτή μπορεί να μην είναι τόσο επωφελής για το διοικητικό σύμβουλο, και συνεπώς για το συνεταιρισμό του/της, λόγω της λανθασμένης μορφής εκπαίδευσης που παρέχεται. Συνήθως, η αποκαλούμενη διοικητική εκπαίδευση μοιάζει να παρέχεται από δασκάλους που αποδύονται σε πλατειασμούς, παραινώντας τους διοικητικούς συμβούλους να ενεργούν καλύτερα και περιμένοντας απ' αυτούς να γίνουν πρότυπα αρετής. Η καλύτερη βοήθεια των διοικούντων, στην πραγματικότητα, λαμβάνει χώρα μέσα στο ΔΣ, καθώς οι διοικητικοί σύμβουλοι αποκτούν πρακτική εμπειρία. Τα μέλη του ΔΣ χρειάζονται κυρίως να τους παρασχεθεί ουσιαστική γνώση για να φέρουν εις πέρας τα καθήκοντά τους, αλλά είναι ίσως ακόμα σπουδαιότερο να βοηθηθούν να αναπτύξουν τις πρακτικές ικανότητες και τα μέσα που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

ΣΥΝΟΨΗ

- Σε ένα συνεταιρισμό το καθήκον της Διοίκησης είναι να δίνουν κατεύθυνση στο συνεταιρισμό της και, όταν ο συνεταιρισμός προσλαμβάνει επαγγελματίες διευθυντές, χρειάζεται να χαραχθεί μια σαφής διαχωριστική γραμμή μεταξύ των καθηκόντων των διοικητικών συμβούλων και των καθηκόντων των διευθυντών.
- Τόσο οι Διοικήσεις όσο και οι διευθυντές πρέπει να αντιλαμβάνονται πλήρως την ορολογία όσων χρειάζεται να υιοθετήσουν μια επαγγελματική προσέγγιση στα αντίστοιχα καθήκοντά τους.
- Η επιτυχία του ΔΣ στην εκτέλεση των καθηκόντων του θα εξαρτηθεί από τη σωστή καθοδήγηση του προέδρου του και την ύπαρξη ενός συστήματος που προβλέπει ένα πλαίσιο για την αρμονική λειτουργία του. Το σύστημα αυτό θα προβλέπει τους κανόνες λειτουργίας του ΔΣ και ένα τακτικό κύκλο δραστηριοτήτων του ΔΣ.
- Ο ετήσιος κύκλος δραστηριοτήτων του ΔΣ θα προβλέπει ότι μερικά ζητήματα θα εξετάζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα μέσα στο χρόνο. Η ύπαρξη ενός τέτοιου είδους σχεδιασμού θα επιτρέψει στο ΔΣ να δρα ως «Προμηθέας» παρά ως απλός «Επιμηθέας».
- Η συχνότητα των συναντήσεων του ΔΣ πρέπει να καθοριστεί βάσει των αναγκών της επιχείρησης, αλλά αν λαμβάνουν χώρα πολύ συχνά, θα σφετεριστούν χρόνο από τη διεύθυνση, που πρέπει να διατίθεται για την παροχή οφελών στα μέλη.
- Μεταξύ των πιο σπουδαίων καθηκόντων του ΔΣ είναι η διατύπωση μιας διακήρυξης οράματος και η ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου.
- Ο κάθε διοικητικός σύμβουλος πρέπει να βρει ένα τρόπο να λειτουργεί συλλογικά ως μέλος της ομάδας διατηρώντας ταυτόχρονα την ανεξαρτησία του. Ο διοικητικός σύμβουλος πρέπει μεν να αποφύγει τον εγκλωβισμό σε συντεχνιακή σκέψη και να είναι σε θέση να συμβάλλει με θετικό τρόπο στις διαβουλεύσεις της ομάδας.
- Δύο από τα κρίσιμα καθήκοντα του μέλους του ΔΣ είναι να μπορεί να θέτει τις σωστές ερωτήσεις όσον αφορά στη διεύθυνση του συνεταιρισμού και να λαμβάνει τις ορθές αποφάσεις. Οι διοικητικοί σύμβουλοι πρέπει να είναι ικανοί να εντοπίζουν το είδος των ερωτήσεων που πρέπει να υποβάλλουν σε συγκεκριμένες καταστάσεις και να ακολουθούν μια ορθή διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Τόσο η διακήρυξη οράματος όσο και το στρατηγικό σχέδιο χρειάζονται την έντονη ανάμειξη του ΔΣ καθώς αυτό πρέπει να βεβαιώνεται ότι και τα δύο είναι προσανατολισμένα και επικεντρωμένα στην προώθηση του σκοπού του συνεταιρισμού. Μία προσέγγιση βήμα-βήμα είναι απαραίτητη για να επιτευχθεί το κατάλληλο είδος στρατηγικού σχεδίου.
- Το ΔΣ πρέπει να θεσπίσει βασικούς κανόνες σε όλο το συνεταιρισμό ιδιαίτερα όσον αφορά στην ηθική συμπεριφορά, την ποιότητα και τη δημοσιοποίηση πληροφωριών.

- Οι περιοχές ζωτικής σημασίας και οι αντίστοιχοι δείκτες ζωτικής σημασίας πρέπει να προσδιορίσουν και να βασιστούν στους περισσότερους κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν το συνεταιρισμό. Αυτοί θα πρέπει να περιλαμβάνουν την πρόοδο του συνεταιρισμού με την έννοια της παροχής πραγματικών οφελών στα μέλη του όπως και εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την κερδοφορία, τη ρευστότητα και τη φερεγγυότητα του συνεταιρισμού.
- Οι Διοικήσεις βρίσκονται συχνά ενώπιον δύσκολων αποφάσεων ιδιαίτερα όταν ο συνεταιρισμός δέχεται πιέσεις να κινηθεί εκτός της βασικής επιχειρηματικής του περιοχής και όταν ενθαρρύνονται να συνδιαλλαγούν με μη-μέλη.
- Οι Διοικήσεις πρέπει να είναι απόλυτα σαφείς στον προσδιορισμό των απαιτήσεών τους όταν προσλαμβάνουν εξωτερικούς επαγγελματίες και πάντως δεν πρέπει επ' ουδενί να απεμπολήσουν την εξουσία τους της λήψης της τελικής απόφασης.
- Οι Διοικήσεις πρέπει ν' αποφύγουν το συνηθισμένο σφάλμα να αντιμετωπίζουν τα μέλη σαν να ήταν ένα οποιοδήποτε αγοραστικό κοινό καθώς και να προσθέτουν περιττά βάρη στη βασική δομή κόστους. Σε διαφορετική περίπτωση οι συνεταιρισμοί εύκολα θα γίνουν μη-ανταγωνιστικοί.
- Τα συμβούλια συχνά κατατρίβονται σε αναλύσεις πολιτικής, όταν είναι πολύ μεγάλα σε μέγεθος και όταν δεν έχουν ξεκάθαρη οπτική για το μέλλον και δεν επικεντρώνονται στο συνεταιριστικό σκοπό. Τα ζητήματα σχετικά με το καταλληλότερο μέγεθος του ΔΣ, εάν οι διοικητικοί σύμβουλοι πρέπει να αμείβονται ή όχι και για πόσο χρονικό διάστημα πρέπει να θητεύουν οι διοικητικοί σύμβουλοι, πρέπει να γίνουν αντικείμενο σοβαρής ενασχόλησης.
- Η σχέση μεταξύ ΔΣ και ΓΔ είναι ζωτική για την επιτυχία του συνεταιρισμού. Εάν η εμπιστοσύνη του ΔΣ στο ΓΔ κλονισθεί, τότε δεν υπάρχει άλλη εναλλακτική λύση από το ν' αναζητηθεί ο αντικαταστάτης του ΓΔ.
- Τα συμβούλια πρέπει να είναι απόλυτα ενημερωμένα για τους πιο συνήθεις λόγους αποτυχίας μιας επιχείρησης ώστε να είναι σε θέση να εντοπίζουν αμέσως τα σημάδια κάποιου επικείμενου κινδύνου και κατόπιν να παίρνουν άμεσα διορθωτικά μέτρα.
- Η ανάπτυξη διοικητικών στελεχών και ο σχεδιασμός της διαδοχής του ΔΣ είναι ένα πρωταρχικό καθήκον του υφιστάμενου ΔΣ. Κάθε παρεχόμενη εκπαίδευση πρέπει να μην περιορίζεται σε παραινέσεις προς τους διοικητικούς συμβούλους να τα καταφέρνουν καλύτερα αλλά να επεκτείνεται και να συγκεντρώνεται στην παροχή γνώσης, μέσων και ικανοτήτων για ν' αναλάβουν το ζωτικό τους ρόλο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΔΙΕΥΘΥΝΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥΣ

Τι εννοούμε λέγοντας: «Διεύθυνση (Management)»

Η λειτουργία της οικονομικώς ορθής χρήσης πόρων για την επίτευξη προκαθορισμένων και προαποφασισμένων στόχων. Η διαδικασία της διεύθυνσης περιλαμβάνει τις λειτουργίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της καθοδήγησης και του ελέγχου.

Οι λειτουργίες της διεύθυνσης

Οι λειτουργίες της διεύθυνσης σε ένα συνεταιρισμό πρέπει να είναι ίδιες όπως και σε κάθε επιχείρηση που λειτουργεί στα πλαίσια μιας ελεύθερης οικονομίας. Οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν και η διαδικασία της διεύθυνσης που χρησιμοποιείται θα είναι επίσης αρκετά όμοια όπως στις άλλες επιχειρήσεις. Η διαφορά μεταξύ της διεύθυνσης ενός συνεταιρισμού και μιας κεφαλαιουχικής εταιρείας βρίσκεται στη διαφορά ιεράρχησης των στόχων (βλ. την περιγραφή στο Κεφάλαιο 3). Ο πρώτιστος στόχος ενός συνεταιρισμού, που σχετίζεται άμεσα με το σκοπό της οργάνωσης, είναι η παροχή υπηρεσιών και οφελών στα μέλη.

Οι περισσότεροι συνεταιρισμοί ξεκινούν τη δράση τους ως μικρές επιχειρήσεις και συχνά, στην πρώτη αυτή φάση, δεν έχουν επαγγελματίες διευθυντές πλήρους απασχόλησης, αλλά βασίζονται στα μέλη να φέρουν τα βάρη της λειτουργίας της διεύθυνσης. Καθώς ο συνεταιρισμός μεγαλώνει φτάνει τελικά σε κάποιο σημείο που απαιτείται η συνδρομή επαγγελματιών διευθυντών. Οι συνεταιρισμοί που αναπτύσσονται με αυτό τον τρόπο βασίζουν συνήθως την παρούσα οργάνωσή τους σε αρκετές πρακτικές που έχουν τις ρίζες τους στο παρελθόν. Η σχέση μεταξύ των μελών, των διοικητικών συμβούλων και των επαγγελματιών διευθυντών στηρίζονται συχνά σε πρακτικές που αναπτύχθηκαν σε εποχές που τα μέλη είχαν την αποκλειστική διαχείριση του συνεταιρισμού. Μέρος της διαδικασίας της επανεφεύρεσης ενός συνεταιρισμού περιλαμβάνει την επανεξέταση του τρόπου διεύθυνσης του συνεταιρισμού και των σχέσεων που πρέπει να υπάρχουν μεταξύ διευθυντών και μελών ώστε η επιχείρηση να κατακτήσει νέες κορυφές επιτυχίας.

Ο πιο συχνά αναφερόμενος λόγος για την αποτυχία ή την υπολειτουργία των συνεταιρισμών είναι η ανεπαρκής διεύθυνση. Μολονότι αυτό είναι αλήθεια, αν υπεν-

θυμίσουμε ότι είναι τα μέλη που ορίζουν τη Διοίκηση (είτε άμεσα είτε έμμεσα), η οποία με τη σειρά της έχει την εξουσία να ορίζει και να απολύει τη Διεύθυνση, τότε κάθε μομφή για την ύπαρξη ανεπαρκούς διεύθυνσης πρέπει ν' αποδοθεί σαφώς και χωρίς περιστροφές στα μέλη, στην πράξη δε στην ηγεσία των μελών, αφού αυτή ασκεί άμεση επιρροή στον ορισμό της Διεύθυνσης. Γι' αυτό σε κάθε συνεταιρισμό που απασχολεί επαγγελματίες διευθυντές το πιο σημαντικό καθήκον των διοικητικών συμβούλων είναι ο ορισμός, η καθοδήγηση και ο έλεγχος των διευθυντών τους και, αν παραστεί ανάγκη, η απόλυση και η αντικατάσταση του γενικού διευθυντή. Το Κεφάλαιο 8 έχει ήδη τονίσει τη σημασία της συμβολής των διοικητικών συμβούλων, αλλά, εξαιτίας της τεράστιας σημασίας του να έχεις τους σωστούς διευθυντές στους συνεταιρισμούς, η επανάληψη του σχολίου αυτού είναι δικαιολογημένη.

Η διάκριση των αρμοδιοτήτων

Για την ανάγκη διάκρισης των εκτελεστικών λειτουργιών της Διεύθυνσης από τις βασικές ηγετικές αρμοδιότητες σ' ένα συνεταιρισμό γίνεται λόγος στο Κεφάλαιο 11, που πραγματεύεται θέματα επιχειρησιακής διαχείρισης. Οι κίνδυνοι της συγκέντρωσης των εξουσιών στα χέρια ενός μόνο ατόμου συνδυάζοντας τις δύο αυτές λειτουργίες είναι πολύ μεγάλοι και για να τους σχολιάσουμε. Ο διαχωρισμός των λειτουργιών αυτών σε κάθε συνεταιρισμό, που ακολουθεί ακόμα αυτή την πρακτική, πρέπει να τοποθετηθεί στη λίστα προτεραιοτήτων, πριν ακόμα αρχίσει η επανεφύρεση ενός συνεταιρισμού.

Αντικείμενα απασχόλησης και τίτλοι

Ο υπηρεσιακός υπεύθυνος ενός συνεταιρισμού που αναφέρεται απευθείας στο ΔΣ ονομάζεται συνήθως «Γενικός Διευθυντής» (ΓΔ) του συνεταιρισμού. Αυτή είναι η ορολογία που χρησιμοποιείται στο βιβλίο αυτό. Πάντως, σε πολλούς συνεταιρισμούς το ίδιο αντικείμενο απασχόλησης μπορεί να λάβει μια σειρά διαφορετικών ονομασιών, π.χ., Διευθύνων Γραμματέας ή Διευθύνων Σύμβουλος. Μέχρις ενός σημείου οι ονομασίες ή οι τίτλοι δεν έχουν σημασία, αλλά αν, από την άλλη, επηρεάζουν τη διάθεση αυτών που φέρουν την ονομασία και τη διάθεση των άλλων απέναντί τους, τότε η επιλογή του πιο κατάλληλου τίτλου γίνεται σημαντική. Εάν, όπως αναλύθηκε στο Κεφάλαιο 7, ο ΓΔ πρόκειται να εισέλθει και να αναλάβει πλήρεις ευθύνες ως μέλος του ΔΣ του συνεταιρισμού, τότε ο τίτλος «Διευθύνων Σύμβουλος» είναι ίσως ο καταλληλότερος.

Άνθρωποι και Συστήματα

Οι επαγγελματίες διευθυντές πρέπει πάνω απ' όλα να προσληφθούν βάσει της αποδεδειγμένης ικανότητάς τους να παράγουν αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα στην περίπτωση ενός συνεταιρισμού είναι η πραγμάτωση των στόχων του, που απεικονί-

ζουν γνήσια το σκοπό αυτού του τύπου οργάνωσης. Ο διευθυντής που ορίζεται είναι ανάγκη να κατέχει όλες τις τεχνικές ικανότητες που απαιτεί η εργασία και, επιπροσθέτως, τις ουσιαστικές ικανότητες διεύθυνσης, που περιλαμβάνουν τη δεξιότητα να καθοδηγεί μια ομάδα και να εγκαταστήσει τα κατάλληλα συστήματα εκπλήρωσης ενός ολοκληρωμένου διευθυντικού ρόλου. Οι πιο επιτυχημένοι διευθυντές είναι εκείνοι που μπορούν να διατηρήσουν την ισορροπία μεταξύ της ατομικής πρωτοβουλίας και δημιουργικότητας των ανθρώπων τους και το πλαίσιο των συστημάτων που είναι ουσιώδη για την επίτευξη των στόχων του συνεταιρισμού.

Ο ΓΔ πρέπει να οδηγήσει μια ομάδα ανθρώπων προς την επίτευξη των συνεταιριστικών στόχων. Στους περισσότερους μεγάλους συνεταιρισμούς αυτό σημαίνει να ηγείται μιας ομάδας ανθρώπων, που οι ίδιοι ηγούνται υποομάδων. Το κύριο έργο του ΓΔ γίνεται κατόπιν η δημιουργία ενός πλαισίου μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα δημιουργική διεύθυνση. Η ικανότητα του ΓΔ να παράσχει το σωστό είδος πλαισίου για τη διευθυντική ομάδα του εξαρτάται με τη σειρά της από το αν το ΔΣ έχει δημιουργήσει το σωστό κλίμα για το ΓΔ, ώστε να εφαρμόσει δημιουργική διεύθυνση.



Δίνοντας τη δυνατότητα στους ανθρώπους να παρουσιάσουν αποτελέσματα

Το μέλλον όλων των οργανώσεων εξαρτάται από την ικανότητά τους να προσελκύσουν, να κρατήσουν και να χρησιμοποιήσουν δημιουργικούς ανθρώπους. Ο επανεφευρεμένος συνεταιρισμός στηρίζεται κατά πολύ στην ικανότητα του διευθυντή του να πείσει τους ανθρώπους να εμπλακούν και να δεσμευτούν. Οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να αισθάνονται ότι τους δίνεται η δυνατότητα να κάνουν τη δουλειά τους. Αντί ν' αναζητούν κάθε τόσο οδηγίες και να υπόκεινται σε διαδοχικούς ελέγχους, οι διευθυντές, και οι εργαζόμενοι γενικότερα, είναι ανάγκη να μπορούν να γίνουν κοινωνοί του οράματος του τι αναζητεί ο συνεταιρισμός. Πρέπει να είναι σε θέση να νιώσουν μια δέσμευση προς το όραμα, το οποίο είναι πραγματικά ένα κομμάτι της παιδείας της οργάνωσης, και πάνω απ' όλα έχουν ανάγκη ν' απαλλαγούν από κάθε είδος υποκρισίας. Δυστυχώς, πολλοί συνεταιρισμοί τυλίγονται από ένα πέπλο υποκρισίας με τους διοικούντες να εκστομίζουν μεγαλοστομίες και κοινοτοπίες περί δημοκρατίας, ισότητας και ανθρωπίνων αξιών, ενώ οι διευθύνοντες την ίδια στιγμή επιδιώκουν τους δικούς τους σκοπούς με στόχο να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη τους από την επιχείρηση. Φυσικά, υπάρχουν πολλοί άλλοι συνεταιρισμοί οι οποίοι αποφεύγουν την υποκρισία, αλλά χρειάζεται συνεχής επιφυλακή κατά της δημιουργίας τέτοιου κλίματος.

Τι εννοούμε λέγοντας: «Εμφύχωση»

Εμφύχωση είναι μια αίσθηση ή νοοτροπία που ενεργοποιεί τους ανθρώπους να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί η εμφύχωση είναι απαραίτητο το άτομο να εφοδιάζεται μ' ένα πλαίσιο ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ (ξεκάθαροι στόχοι, όραμα και αξίες) και ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ (συστήματα, πόροι και ψυχολογική), έτσι ώστε αυτός ή αυτή να μπορούν να δράσουν με υψηλό βαθμό ΑΥΤΟΝΟΜΙΑΣ (ελευθερία στη λήψη αποφάσεων και στη δράση).

Όπως δείχνει το διάγραμμα της προηγούμενης σελίδας, η δημιουργική διεύθυνση και η εμφύχωση των ατόμων μπορεί να γίνει πραγματικότητα μόνο στα πλαίσια μιας ξεκάθαρης δέσμης στόχων και καθορισμού στρατηγικών προς επίτευξή τους. Χρειάζεται επίσης ένα πλαίσιο συστημάτων που κρατά τη συνοχή της οργάνωσης και την επιχείρηση στη σωστή πορεία. Μερικοί άνθρωποι πιστεύουν εσφαλμένα ότι το να προσφέρεις τις δυνατότητες σημαίνει ν' αφήσεις τους ανθρώπους να δρουν κατά βούληση - δηλαδή, η Διεύθυνση παραιτείται από τις ευθύνες της για επικέντρωση και κατεύθυνση της επιχείρησης. Ασφαλώς σημαίνει να αφήνεις μεγάλα περιθώρια ελευθερίας προς δράση και να παρέχεις το δικαίωμα λήψης απόφασης στο πρόσωπο που θα ασχοληθεί με κάποιο πρόβλημα ή που θα εκμεταλλευθεί μια ευκαιρία. Αυτό αποτελεί ενδεχόμενο μόνο όταν υπάρχει ένα πλαίσιο κοινού οράματος, σαφώς αντιληπτών στόχων και κοινών αξιών και εάν η απαραίτητη υποστήριξη παρέχεται στο άτομο με τη μορφή των αναγκαίων συστημάτων, των απαραίτητων πόρων για τη δουλειά και το είδος της ψυχολο-

γικής υποστήριξης, που μόνο ένας προικισμένος διευθυντής ομάδας μπορεί να παρέχει.

Μέτρηση της απόδοσης και ανταμοιβές για τ' αποτελέσματα

Η χαμηλή απόδοση των συνεταιρισμών είναι συχνά απόρροια του γεγονότος ότι οι περισσότεροι συνεταιρισμοί προσλαμβάνουν το διευθυντή τους από μια πλατιά μάζα επαγγελματιών, που έχουν αποκτήσει εμπειρία σε κεφαλαιουχικές εταιρείες, και κατόπιν καταβάλλουν ελάχιστη ή καθόλου προσπάθεια να εκπαιδεύσουν τους διευθυντές αυτούς σχετικά με τις βασικές έννοιες του συνεταιριστικού μοντέλου επιχείρησης. Οι ικανότητες που απαιτούνται από τους διευθυντές ενός συνεταιρισμού είναι, όπως προαναφέρθηκε, σχεδόν πανομοιότυπες με αυτές που απαιτούνται σε άλλους τύπους επιχειρήσεων. Όμως, κάθε νέος διευθυντής χρειάζεται επιμόρφωση. Ακόμα και προηγούμενη εμπειρία σε άλλο συνεταιρισμό δεν παρέχει εχέγγυα ότι υπάρχει πραγματική κατανόηση του τι πρέπει να γίνει για την επιτυχημένη διεύθυνση ενός συνεταιρισμού.

Η ρίζα του προβλήματος, δηλαδή της επίτευξης των επιζητούμενων αποτελεσμάτων εκ μέρους των διευθυντών, βρίσκεται συχνά στην απουσία σαφών στόχων και αντίστοιχων κριτηρίων απόδοσης. Συχνότατα οι ΓΔ θέτουν τα δικά τους κριτήρια απόδοσης, σύμφωνα με την εμπειρία τους από άλλες επιχειρήσεις, τα οποία δεν είναι σχεδιασμένα ειδικά για συνεταιρισμούς. Η απουσία δεικτών απόδοσης άμεσα συνδεδεμένων με το σκοπό και τους πρωτίστους στόχους του συνεταιρισμού είναι, πράγματι, ένα σοβαρό πρόβλημα, το οποίο συχνά αγνοείται εξαιτίας της εφαρμογής συστημάτων μισθών και αμοιβών που δίνονται προς αναγνώριση της επίτευξης στόχων, οι οποίοι, όμως, αντιβαίνουν στους πρώτιστους στόχους του συνεταιρισμού. Για παράδειγμα, οι πωλητές μπορεί να αμείβονται για να πωλούν περισσότερα προϊόντα στα μέλη, ενώ κάτι τέτοιο μπορεί ν' αντιβαίνει στα συμφέροντα των μελών.

Εάν ένας συνεταιρισμός θέλουμε να επαναφευρεθεί είναι σπουδαιότατο οι διευθυντές του να εφοδιάζονται με κριτήρια απόδοσης και να τίθενται δείκτες απόδοσης που σχετίζονται άμεσα με την επίτευξη των πρωταρχικών στόχων του συνεταιρισμού. Είναι επίσης ουσιώδες η δημιουργία μισθολογικών συστημάτων και άλλων συστημάτων αμοιβών να στρέφεται προς την επίτευξη αυτών των στόχων.

Ο ορισμός των στόχων και τα μέσα μέτρησης του βαθμού επίτευξής τους πρέπει ν' αποτελούν προτεραιότητα κάθε συνεταιρισμού, διότι χωρίς αυτό το πλαίσιο τίποτα άλλο δεν έχει τόση σημασία.

Η διαδικασία του καθορισμού στόχων

Εξαιτίας της έλλειψης ξεκάθαρων στόχων από το ΔΣ και της έλλειψης κριτηρίων εκτίμησης της απόδοσης, πολλοί συνεταιρισμοί αποπροσανατολίζονται με αποτέλεσμα οι διευθυντές να θέτουν δικούς τους στόχους με κριτήριο την απλή

επιβίωση. Ο σκοπός του συνεταιρισμού ξεφεύγει από την παροχή οφελών στα μέλη του και επικεντρώνεται στη διατήρηση των θέσεων εργασίας του προσωπικού και των διευθυντών, καθώς επίσης και στη διατήρηση μιας αλαζονικής αξιοπρέπειας κάποιων μελών, που γαντζώνονται από τις θέσεις στις οποίες έχουν εκλεγεί. Αυτή η στάση είναι αφ' εαυτής ηττοπαθής και κάθε οργάνωση που στόχο της θέτει την επιβίωση είναι καταδικασμένη να παρακμάσει και εν τέλει να σβήσει.

Το πρώτο σημείο που πρέπει να γίνει αντιληπτό όταν τίθενται στόχοι είναι ότι οι στόχοι πρέπει να ιεραρχούνται κατά προτεραιότητα και οι πρώτιστοι στόχοι πρέπει να τοποθετούνται πάνω από στόχους, που είναι μεν ουσιώδεις πλην όμως μόνο επικουρικοί. Το δεύτερο σημείο είναι ότι οι στόχοι πρέπει να δημιουργούνται σε επιχειρησιακό επίπεδο και κατόπιν σε λειτουργικό επίπεδο. Οι επιχειρησιακοί στόχοι συνήθως γίνονται αντικείμενο ανάλυσης και συμφωνίας με τη συμβουλευτική επιτροπή των μελών (όπου υπάρχει) και με το ΔΣ. Ο ΓΔ και η ομάδα των διευθυντών φυσιολογικά θα προτείνουν προϋπολογισμό λειτουργίας που θα συμφωνηθεί με το ΔΣ και θα διατυπωθεί ποσοτικά, πάντα όμως μέσα στα πλαίσια ενός στρατηγικού σχεδίου. Αυτοί οι λειτουργικοί στόχοι είναι η βάση στην οποία θα εκτιμηθεί η ατομική απόδοση του καθενός και με τους οποίους μπορούν να συνδεθούν τα συστήματα αμοιβών.

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Σε πολλούς συνεταιρισμούς η θέσπιση ξεκάθαρων στόχων άμεσα συνδεδεμένων με το σκοπό, η μέθοδος μέτρησης του βαθμού επίτευξής τους και οι αμοιβές για τους διευθυντές και το προσωπικό είναι θέματα που ούτε καν αγγίζονται. Αυτή η κατάσταση είναι τόσο ακατανόητη όσο το να προσπαθείς να διεξάγεις ποδοσφαιρικό αγώνα χωρίς να εξηγήσεις στους παίκτες με ποια ομάδα παίζουν και σε ποιο τέρμα πρέπει να σκοράρουν.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΧΑΡΙΝ:

Εάν ένας αγροτικός συνεταιρισμός εμπορίας θέσει ως πρωταρχικό επιχειρησιακό στόχο την εξασφάλιση μιας σταθερής αγοράς σε αγοραίες τιμές για τα λαχανικά των μελών του και αναπτύσσει μια στρατηγική πώλησης των λαχανικών σε εταιρείες εστίασεως (καφετέριες, καντίνες και εστιατόρια), οι λειτουργικοί του στόχοι μπορούν να οριστούν βάσει του όγκου των συναλλαγών, της διείσδυσης στη ζητούμενη αγορά και του περιθωρίου κέρδους που εξασφαλίζεται πάνω από το κόστος παραγωγής. Ταυτόχρονα τίθενται οι επικουρικοί στόχοι, που θα περιλαμβάνουν τη δημιουργία επιχειρησιακών και λειτουργικών στόχων σε σχέση τουλάχιστον με τα παρακάτω:

- Την κερδοφορία και την απόδοση που εξασφαλίζεται στο ενεργητικό - επενδύσεις της επιχείρησης.
- Τη θέση που επιδιώκεται στην αγορά, π.χ., μερίδιο αγοράς.
- Τα αναγκαία επίπεδα ασφαλείας σε σχέση με τη ρευστότητα και τη φερεγγυότητα της επιχείρησης.
- Το είδος της σχέσης που χρειάζεται να επιτευχθεί με τους άλλους ενδιαφερο-

μένους της επιχείρησης.

- Τα επιθυμητά ποιοτικά επίπεδα που πρέπει να επιτευχθούν.
- Τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα παραμένει υπό τον έλεγχο των μελών που προέρχονται από την πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων.

Όταν τα μέλη του ΔΣ ενός συνεταιρισμού αποφεύγουν το καθήκον να θέσουν σαφείς στόχους αφήνουν το συνεταιρισμό τους να δρα σαν το αποκεφαλισμένο κοτόπουλο της παροιμίας. Φυσικά, υπάρχει κατανόηση για τα μέλη του ΔΣ, αφού η επεξεργασία επιχειρησιακών στόχων σε ένα μεγάλο και πολύπλοκο συνεταιρισμό δεν είναι απλή υπόθεση. Οι διοικητικοί σύμβουλοι μπορεί επίσης να αποτύχουν στο ζωτικό αυτό καθήκον, επειδή θα παραπλανηθούν από εκείνους που δεν θέλουν πραγματικά μια ξεκάθαρη κατεύθυνση για το συνεταιρισμό, επειδή κάτι τέτοιο θα μείωνε τις ευκαιρίες να επιδιώξουν τους δικούς τους προσωπικούς στόχους. Υπάρχουν επίσης εκείνοι που θα θέλουν να θέσουν οιονεί στόχους που μετρώνται με ασαφή κριτήρια σχετιζόμενα με «κοινωνική αξιολόγηση». Αυτά τα γυμνάσματα, ίσως, έχουν τη δική τους αξία, αλλά δεν μπορούν να υποκαταστήσουν ένα ολοκληρωμένο σύστημα διεύθυνσης που θέτει στόχους, αναπτύσσει στρατηγικές για την πραγμάτωσή τους και αποφασίζει λειτουργικούς στόχους που περιλαμβάνουν μετρήσιμα βήματα προς την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Επιλέγοντας και διορίζοντας διευθυντές

Η σπουδαιότητα της ευστοχίας ως προς την επιλογή και το διορισμό του ΓΔ και άλλων διευθυντών δεν χρειάζεται να υπερτονιστεί. Οι περισσότεροι που ασχολούνται με τους συνεταιρισμούς το γνωρίζουν καλά. Παρ' όλ' αυτά είναι εύκολο να πέσεις στην παγίδα της εσωστρέφειας, διότι υπάρχει ήδη στο συνεταιρισμό κάποιος έμπειρος διευθυντής, και να μην καταφύγεις στην αγορά εκτός συνεταιρισμού για να επιλέξεις τον καλύτερο δυνατό διευθυντή που υπάρχει. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν κάποια ΔΣ που αγνοούν τους εσωτερικούς υποψηφίους προς προαγωγή ανεξάρτητα από τα προσόντα τους.

Είναι πάντως σημαντικό να μην υποκύπτει κανείς στον πειρασμό να διορίζει ένα πρόσωπο σε διευθυντική θέση ως ανταμοιβή για παρελθούσες υπηρεσίες του. Ανεξάρτητα από το πόσο τεχνικά καταρτισμένο είναι ένα άτομο ή πόσες επιτυχίες είχε σε κάποιο άλλο πόστο, οι διευθυντικές θέσεις πρέπει να καλύπτονται μόνο από εκείνους που έχουν την ικανότητα να διευθύνουν αποτελεσματικά. Ποτέ δεν πρέπει να αμείβονται οι υπάλληλοι με προαγωγές. Οποιαδήποτε άλλη μέθοδος ανταμοιβής μπορεί να χρησιμοποιείται - χρήματα, πιο επιβλητικός τίτλος θέσης - αλλά να μην τοποθετούνται σε διευθυντικές θέσεις, παρά μόνο αν είναι τα περισσότερο κατάλληλα πρόσωπα που υπάρχουν (εντός ή εκτός συνεταιρισμού) προς πλήρωση της θέσης.

Απολαμβάνοντας αποτελέσματα από τους διευθυντές

Η ανάγκη ύπαρξης μιας σωστής δέσμης στόχων και μεθόδων που θα προσφέρει στους διευθυντές μια ξεκάθαρη κατεύθυνση έχει ήδη τονισθεί. Έχει επίσης τονισθεί ιδιαίτερα η ανάγκη παροχής του σωστού πλαισίου που θα εμψυχώσει και θα τονώσει τη δημιουργική διεύθυνση.

Πάντως, αν επιδιώκεται ο διευθυντής να εργαστεί θετικά για την επίτευξη των αποτελεσμάτων που απαιτούνται από τα μέλη, αυτός ή αυτή πρέπει ακόμα να νιώθει ότι ο στόχος που επιδιώκεται ταιριάζει και με τις προσωπικές του/της επιδιώξεις.

Ο διευθυντής που έχει υψηλά κίνητρα θα επιτύχει τα απαιτούμενα αποτελέσματα και τα κίνητρά του εξαρτώνται από το αίσθημα ότι:

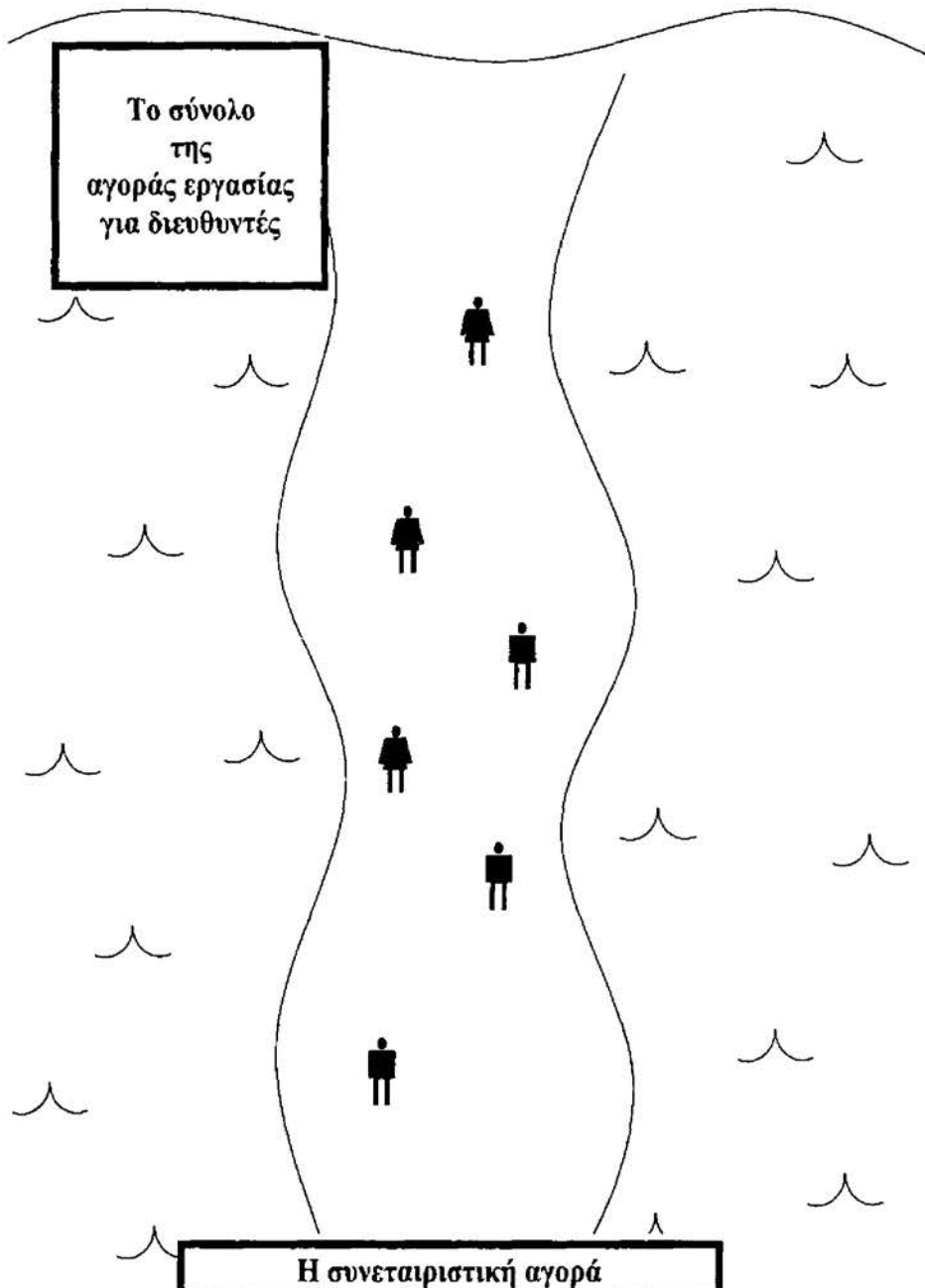
- Γνωρίζει τι αναμένεται απ' αυτόν και θα κριθεί με βάση την πραγμάτωση των προσδοκιών αυτών.
- Έχει την απαραίτητη ελευθερία να διευθύνει με το δικό του προσωπικό ύφος υπό την προϋπόθεση ότι φέρνει αποτελέσματα και δεν αναίρει καμία από τις δεδομένες αξίες της οργάνωσης.
- Εμπλέκεται στην όλη επιχείρηση ως μέλος της ομάδας και όχι ως επιβλέπων ενός μικρού τμήματός της.
- Υπάρχουν οι απαραίτητες προκλήσεις στη δουλειά του, που περιλαμβάνουν την επίτευξη υψηλής απόδοσης και ποιοτικών στόχων.
- Αναπτύσσεται ως προσωπικότητα, κάτι που συνήθως σημαίνει ότι του παρέχονται ευκαιρίες για εκπαίδευση και επιμόρφωση.
- Ό,τι κάνει αξίζει τον κόπο (οι περισσότεροι συνεταιρισμοί οφείλουν να παρέχουν αυτό το αίσθημα πολύ πιο πρόθυμα από τις κεφαλαιουχικές εταιρείες).
- Θα λάβει την πρέπουσα αναγνώριση, συμπεριλαμβανομένης της πρέπουσας αμοιβής, εάν είναι επιτυχημένος.

Η αγορά διευθυντών

Αφού είναι αναμενόμενο ότι κάθε συνεταιρισμός θα προσπαθήσει να αναζητήσει τους διευθυντές του στην αγορά, χρειάζεται να του δώσουμε κατευθύνσεις ώστε «ν' απλώσει τα δίχτυα του» όσο περισσότερο γίνεται για να εξασφαλίσει τον καλύτερο δυνατό υποψήφιο. Ταυτόχρονα, πρέπει να καταλάβουμε ότι δεν μπορούμε να ελπίζουμε ότι όλοι οι διευθυντές που θ' απασχοληθούν στο συνεταιρισμό θα το θεωρήσουν ως το αποκορύφωμα της καριέρας τους. Για το λόγο αυτό οι ηγέτες των συνεταιρισμών πρέπει να αντιληφθούν γενικότερα ότι οι επιτυχημένες οργανώσεις ελκύουν τους επιτυχημένους ανθρώπους, μολονότι υπάρχουν διευθυντές που συναρπάζονται μ' το να αναστρέφουν την κατάσταση σε μια επιχείρηση που πέσχει. Και στις δύο περιπτώσεις, η αξία κάθε διευθυντή είναι συνδεδεμένη με το επίπεδο επιτυχίας που προσωπικά επιτυγχάνει καθώς επίσης και με την επιτυχία που φαίνεται να έχει η επιχείρηση για τους τρίτους ενδεχόμενους εργοδότες του.

Ενώ, αφενός, οι συνεταιρισμοί είναι ανάγκη να τονίζουν το γεγονός ότι έχουν στόχους διαφορετικούς εκείνων μιας κεφαλαιουχικής εταιρείας πρέπει, αφετέρου, να καταστήσουν σαφές ότι χρειάζονται διευθυντές, που είναι ικανοί να επιτύχουν

στόχους και να χρησιμοποιήσουν παραγωγικά τους πόρους - γι' αυτό ως προς τα καθήκοντα των διευθυντών δεν διαφέρουν τόσο, ώστε να κινδυνεύουν να χάσουν έδαφος στην ευρύτερη αγορά εργασίας για διευθυντές. Αν κάτι τέτοιο δεν είναι φανερό, ικανά άτομα εκτός συνεταιριστικού κινήματος δεν θα ενδιαφέρονται να εργαστούν για συνεταιρισμούς και θα είναι δύσκολο για τους ήδη διευθυντές να βρίσκουν εργασία εκτός συνεταιρισμών, κάτι που φορτώνει στους ώμους των εργοδοτών-συνεταιρισμών μία ευθύνη που δεν πρέπει να αγνοείται ελαφρά τη καρδιά.



Όταν διορίζουν διευθυντές, αυτοί που λαμβάνουν την απόφαση πρέπει να είναι σε επιφυλακή να μην περιορίσουν τεχνητά τις δυνατότητες επιλογών τους, π.χ., μην ερευνώντας ή μην αναπτύσσοντας διευθυντικές ικανότητες μεταξύ των γυναικών ή/και των εθνικών μειονοτήτων. Θα ήταν πολύ θετικό, αν αναζητούνταν διευθυντές που προέρχονται από μειονοτικές ομάδες, διότι, πέρα από το στοιχείο των ίσων ευκαιριών που κάθε επιχείρηση πρέπει να επιδεικνύει στην εργασιακή της πολιτική, μια τέτοια κίνηση προσφέρει τη δυνατότητα να προσλαμβάνονται διευθυντές που είναι σε θέση να εισάγουν νέες οπτικές σε παλαιά προβλήματα και μπορούν να εμφυσήσουν νέα πνοή στους συναδέλφους τους. Είναι πιθανότατο να προκληθεί στασιμότητα σε μια οργάνωση της οποίας η Διεύθυνση απασχολεί μόνιμα διευθυντές που είναι απλοί «κλώνοι» των εαυτών τους. Σε τελευταία, πάντως, ανάλυση, αφού εξεταστεί κάθε πλευρά, το τελικό καθήκον είναι να διοριστεί ο διευθυντής εκείνος που αναμένεται να συμβάλει τα μέγιστα στην επίτευξη των στόχων του συνεταιρισμού.

Διευθυντικές ικανότητες

Υπάρχουν πολλά βιβλία που μπορούν να δώσουν κατευθύνσεις για κάθε πλευρά του διευθυντικού έργου στους συνεταιρισμούς. Το κεφάλαιο αυτό επικεντρώνεται μόνο σε μερικά κρίσιμα θέματα διεύθυνσης συνεταιρισμών. Τα ακόλουθα είναι συνήθως θέματα πολύ σημαντικά για τους συνεταιρισμούς:

- **Διευθυντικές ιδιοτροπίες και μόδες**

Κατά διαστήματα υπάρχουν διάφορες ιδιοτροπίες και μόδες στη διευθυντική πρακτική και οι διευθυντές νιώθουν υποχρεωμένοι να υιοθετούν την τελευταία «μανία» σαν να πρόκειται για το τελευταίο μοντέλο αυτοκινήτου. Αυτοί οι διευθυντές μοιάζουν να καθοδηγούνται από την αγωνία τους ν' αποφύγουν την κριτική ότι δεν ακολουθούν την πιο μοντέρνα ορολογία και προσέγγιση. Φυσικά, νέες μέθοδοι θα ανακύψουν και πρέπει να ελέγχουμε αν οι διευθυντές μας είναι ενημερωμένοι, αλλά, ταυτόχρονα, οι διευθυντές πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί να μην αποσπασθούν από το βασικό τους σκοπό εξαιτίας των τελευταίων «ιδιοτροπιών» της επιστήμης της διεύθυνσης.

- **Ώθηση της πράξης για επαλήθευση της θεωρίας**

Πρόβλημα συχνά δημιουργείται, όταν οι διευθυντές προσκολλώνται σε μια συγκεκριμένη θεωρία περί τη διεύθυνση και, κατόπιν, προσπαθούν να προσαρμόσουν την οργάνωση στη θεωρία αυτή, αντί να υιοθετήσουν ό,τι είναι σχετικό και χρήσιμο από τη θεωρία και να εφαρμόσουν μόνο ό,τι είναι πρακτικό και βιώσιμο. Η δημοφιλής άποψη είναι ότι οι άνθρωποι που αφήνονται να αυτενεργήσουν θα βρουν τα κίνητρα και «θα κάνουν το δικό τους» και, επειδή θα το διασκεδάζουν, θα είναι και επιτυχημένοι. Προηγουμένως υποστήριξα ότι είναι θετικό να εμψυχώνονται οι άνθρωποι να κάνουν τη δουλειά τους και να δρουν δημιουργικά. Την ίδια στιγμή, ενώ προσέχουμε να μην

εθελotuφλούμε προς την πραγματικότητα, πρέπει επίσης να δεχθούμε ότι ακόμα και οι πιο αφοσιωμένοι άνθρωποι δεν έχουν πάντοτε εσωτερική παρόρμηση. Δεν πρέπει να προσποιούμαστε ότι ελαττώματα όπως η απραξία, η τεμπελιά, η νωθρότητα και ο λήθαργος δεν υπάρχουν. Πρέπει επίσης ν' αναγνωρίσουμε ότι αν αφεθούμε στις διαθέσεις μας έχουμε την τάση να αφιερώνουμε το χρόνο μας σε ό,τι μας ευχαριστεί παρά σε ό,τι θα μας οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Συνεπώς, τα συστήματα και οι τρόποι διεύθυνσης που χρησιμοποιούμε πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την πραγματικότητα και να διατηρούν μια ισορροπία στον τρόπο που διευθύνουμε τους ανθρώπους, εξισορροπώντας την ελευθερία και την πειθαρχία με λογικό τρόπο.

• Νέα τεχνολογία

Η νέα τεχνολογία θα επηρεάσει παντού κάθε επιχείρηση και ο ρυθμός των τεχνολογικών αλλαγών επιταχύνεται συνεχώς. Η ανάπτυξη της πληροφορικής αλλάζει τώρα τον τρόπο που οι επιχειρήσεις θα συναλλάσσονται στο μέλλον. Οι συνεταιρισμοί δεν μπορεί να υστερήσουν σε αυτές τις εξελίξεις, αλλά το ύψος των επενδύσεων θα είναι υψηλό και το τίμημα τυχόν λανθασμένων αποφάσεων βαρύτατο. Οι διευθυντές των συνεταιρισμών, ιδιαίτερα οι ΓΔ, πρέπει να κατανοήσουν πλήρως τον πιθανό αντίκτυπο της νέας τεχνολογίας στις επιχειρήσεις τους. Δεν είναι δυνατό να αποφύγουν το έργο αυτό, διότι είναι απόλυτα ζωτικό για το μέλλον των συνεταιρισμών τους. Οι παλαιότεροι διευθυντές πρέπει να αποκτήσουν ίδια πείρα στην τεχνολογία αυτή, να είναι έτοιμοι να δεχθούν την άγνοιά τους και να προθυμοποιηθούν να εκπαιδευθούν μέχρι του σημείου που θα μπορούν να κάνουν κτήμα τους όλες τις συνέπειες της τεχνολογίας για την επιχείρησή τους.

Διευθυντικές δομές

Οι διευθυντικές δομές στους συνεταιρισμούς πρέπει να είναι υπό συνεχή έλεγχο. Οι περισσότερες βιομηχανίες ήδη έχουν εμπειρία από την εισαγωγή νέας τεχνολογίας και από τα αποτελέσματα της εμφύχωσης, που γενικά σημαίνει ότι απασχολείται λιγότερο, πιο εξειδικευμένο, προσωπικό. Επίσης, καθώς εισάγουμε νέους τρόπους δράσης, υπάρχει η τάση να συνενώνουμε πολλές λειτουργίες μαζί και να συμπιέζουμε πολλές λειτουργίες σε μία, ενώ προηγουμένως ήταν ξεχωριστές. Όλο και περισσότεροι άνθρωποι έχουν εργασίες, στις οποίες έχουν την ευθύνη να φέρουν εις πέρας ένα ολόκληρο πακέτο διαδικασιών παρά ένα απλό στοιχείο της διαδικασίας.

Μία από τις πολλές συνέπειες των αλλαγών αυτών είναι ότι τώρα χρειαζόμαστε λιγότερα επίπεδα επίβλεψης - λιγότερους διευθυντές αφού οι περισσότερες εργασίες τείνουν να είναι αυτοδιαχειριζόμενες. Οι συνεταιρισμοί που συνεχίζουν να φέρουν το παραπάνω κόστος περιττών διευθυντικών θέσεων θα γίνουν όχι μόνο μη ανταγωνιστικοί, αλλά θα διαπιστώσουν ότι η επιπλέον επιτήρηση θα γίνει πρόσκομμα

στη δημιουργικότητα, μειώνοντας περαιτέρω τη δυναμικότητα της επιχείρησης.

Η ικανότητα λήψης σκληρών αποφάσεων

Οι συνεταιρισμοί συνήθως έχουν τις ρίζες τους σε μια τοπική κοινωνία ή τουλάχιστον τα μέλη τους προέρχονται από μια τοπική βάση. Οι άνθρωποι που συμμετέχουν είναι, γενικά, περισσότερο υπεύθυνοι και τα ζητήματα του συνεταιρισμού είναι συνήθως ανοικτά σε μεγαλύτερο έλεγχο απ' ό,τι στις κεφαλαιουχικές εταιρείες. Κάτω απ' αυτές τις συνθήκες θα είναι δυσκολότερο για τη Διεύθυνση να πάρει και να εφαρμόσει αποφάσεις που δεν είναι καθολικά αποδεκτές. Οι διευθυντές των συνεταιρισμών θα χρειαστεί αργά ή γρήγορα να πάρουν «σκληρές», μη δημοφιλείς αποφάσεις και πρέπει επίσης να έχουν τη δύναμη να πάρουν τη σωστή απόφαση ανεξάρτητα από κάθε παράγοντα. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι οι διευθυντές πρέπει να εφαρμόζουν τις αποφάσεις απάνθρωπα, αδιαφορώντας για τα αισθήματα των μελών και τις συνέπειες των αποφάσεων αυτών στους ανθρώπους.

Οι διευθυντές πρέπει να είναι ικανοί να χειρίζονται θέματα όπως την απόλυση προσωπικού, τη θέση σε διαθεσιμότητα, την εγκατάλειψη δραστηριοτήτων, τη μείωση αδικαιολόγητων δαπανών και τη διακοπή κάποιας δραστηριότητας, που, όμως, είναι αρεστή σε κάποιους. Ταυτόχρονα, πρέπει να μπορούν να λένε «όχι», όταν είναι απαραίτητο, και να διαπραγματεύονται σκληρά για λογαριασμό του συνεταιρισμού. Αυτές οι δραστηριότητες δεν είναι όλες δημοφιλείς. Πάντως, αν τα καθήκοντα αυτά εκτελεστούν με κάποια ευαισθησία και γνήσια κατανόηση της άποψης του άλλου, ο διευθυντής θα κερδίσει το σεβασμό των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται. Ο σεβασμός είναι ό,τι καλύτερο μπορεί να ελπίζει ο καλός διευθυντής.

Οι συνεταιρισμοί δεν έχουν την πολυτέλεια να προσλαμβάνουν διευθυντές που επιθυμούν να είναι αρεστοί ή δημοφιλείς. Αντίθετα χρειάζονται διευθυντές που θέλουν να χαίρουν εκτίμησης, επειδή φέρνουν αποτελέσματα, και σεβασμού για την επαγγελματική τους ικανότητα. Η χρήση ψυχολογικών τεστ είναι ίσως πολύτιμο εργαλείο επιλογής του τύπου του διευθυντή που έχει ανάγκη ο συνεταιρισμός. Εν τέλει, η τοποθέτηση διευθυντών σε έργα που δεν μπορούν να χειριστούν δεν είναι ωφέλιμο για το συνεταιρισμό ή για τους ίδιους. Ο διευθυντής ενός συνεταιρισμού πρέπει να είναι σε θέση να βασίζεται στην πλήρη υποστήριξη του ΔΣ, όταν λαμβάνει και εφαρμόζει αυτές τις δύσκολες αποφάσεις.

Σχέσεις ΔΣ - Διεύθυνσης

Σε κάθε επιτυχημένο συνεταιρισμό θα παρατηρήσουμε ότι υπάρχει άριστη σχέση μεταξύ του ΓΔ και του ΔΣ. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η σχέση αυτή είναι απόρροια της επιτυχίας της επιχείρησης, αλλά είμαι πεπεισμένος ότι οι καλές σχέσεις είναι προϋπόθεση για την επιτυχία. Εάν θέλουμε να είμαστε μέτοχοι του κοινού οράματος, των κοινών αξιών και του κοινού σκοπού που είναι απαραίτητα για τη

διαδικασία της επανεφεύρεσης, η προσπάθειά μας πρέπει να ξεκινήσει από την αίθουσα του διοικητικού συμβουλίου.

Ακριβώς όπως στις επιτυχημένες ανθρώπινες σχέσεις, οι σχέσεις μεταξύ επαγγελματιών διευθυντών και ΔΣ πρέπει να στηρίζονται σε γνήσια εμπιστοσύνη και αμοιβαίο σεβασμό. Όλοι πρέπει να γνωρίζουμε ότι, για να επιτύχουμε τη σφυρηλάτηση τέτοιων δεσμών, και τα δύο μέρη πρέπει να είναι πάντοτε τίμια και ειλικρινή μεταξύ τους και να συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο που σέβεται τις ανάγκες του άλλου. Ο ΓΔ έχει ανάγκη το ίδιο είδος πλαισίου και εμπύχωσης που και αυτός ή αυτή με τη σειρά τους θα δώσουν στους άλλους διευθυντές και το προσωπικό της οργάνωσης.

Ο ΓΔ πρέπει να γνωρίζει τι προσδοκά το ΔΣ απ' αυτόν, ότι η απόδοσή του θα εκτιμηθεί αντικειμενικά και ότι θα του δοθεί αναγνώριση για τ' αποτελέσματα που θα φέρει. Ο ΓΔ πρέπει επίσης να περιμένει ότι θα ερωτάται από το ΔΣ και θα προκαλείται να δικαιολογήσει τις προτεινόμενες στρατηγικές. Όμως, το ΔΣ δεν πρέπει να είναι «μη μου άπτου», να ελέγχει για τα ελάχιστα σφάλματα με σκοπό να υποτιμήσει την κρίση του διευθυντή. Το ΔΣ πρέπει ν' ασχολείται με ζητήματα σε στρατηγικό επίπεδο.

Αυτό, φυσικά, δεν εμποδίζει τη λεπτομερειακή εξέταση κάποιων θεμάτων, αν αυτό οδηγεί στην ανακάλυψη κάποιου στρατηγικού λάθους.

Η σχέση εξαρτάται από το να κατανοήσουμε ότι υπάρχουν σαφή όρια που ορίζουν ποια είναι η λειτουργία του διευθυντή και ποιες αποφάσεις ανήκουν στην αρμοδιότητα του ΔΣ. Οι αντίστοιχοι ρόλοι του ΔΣ και του διευθυντή σκιαγραφήθηκαν στο Κεφάλαιο 8, ενώ στο Κεφάλαιο 11 - που πραγματεύεται θέματα επιχειρησιακής διαχείρισης - παρατίθενται πιο λεπτομερειακά σχέδια των αποφάσεων που πρέπει να ανήκουν στην αρμοδιότητα του ΔΣ.

Το ΔΣ έχει ακόμα μια περαιτέρω ευθύνη έναντι των διευθυντών, που πηγάζει από τις δημοκρατικές υποχρεώσεις της συνεταιριστικής διεύθυνσης προς τα μέλη. Αυτή είναι να εξασφαλίζει ότι οι ίδιες οι δημοκρατικές διαδικασίες δεν καταναλώνουν τόσο πολύ από το χρόνο του διευθυντή, ώστε αυτός ή αυτή να μην μπορεί να διαθέτει αρκετό χρόνο για τα πραγματικά του καθήκοντα, που είναι η διεύθυνση του συνεταιρισμού με τέτοιο τρόπο που να παρέχει τα ζητούμενα οφέλη στα μέλη του. Πρέπει επίσης να γίνει δεκτό ότι τέτοιες δημοκρατικές διαδικασίες κοστίζουν χρήματα και πρέπει να καταγράφονται ξεχωριστά, και ν' αφαιρούνται από τα κέρδη που απομένουν, αφού έχουν προηγηθεί οι συγκριτικές μετρήσεις στην απόδοση του συνεταιρισμού.

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Ο διευθυντής του συνεταιρισμού χρειάζεται όλες τις διευθυντικές ικανότητες των διευθυντών άλλων επιχειρήσεων, την ικανότητα να επιδεικνύει έναν υψηλό βαθμό εμπέδωσης των φιλοδοξιών της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων απ' όπου προέρχονται τα μέλη και την επικοινωνιακή δεξιότητα που είναι απαραίτητη για να ασκήσει «διεύθυνση που εξηγεί» - εξηγώντας και δικαιολογώντας σχέδια και ενέργειες στα μέλη.

ΣΥΝΟΨΗ

- Μολονότι οι ίδιες διευθυντικές δεξιότητες απαιτούνται σ' ένα συνεταιρισμό όπως σε κάθε είδος επιχείρησης, η ιεραρχία των στόχων του συνεταιρισμού είναι διαφορετική - χρειάζεται επικέντρωση στον πρώτιστο στόχο της παροχής οφελών στα μέλη.
- Οι λειτουργίες της κυρίας ηγεσίας για λογαριασμό της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων πρέπει να διακρίνεται από τις λειτουργίες του επαγγελματικού στελέχους, δηλαδή ο ρόλος του προέδρου του ΔΣ πρέπει να διακρίνεται από το ρόλο του γενικού διευθυντή.
- Οι διευθυντές πρέπει να διορίζονται με βάση την ικανότητά τους να διευθύνουν και να έχουν αποτελέσματα. Με τη σειρά τους πρέπει να παρέχουν ένα πλαίσιο στο οποίο τα στελέχη τους θα διευθύνουν δημιουργικά.
- Οι συνεταιρισμοί δεν έχουν την πολυτέλεια να στεγάζουν υποχρεώσεις. Δεν είναι δυνατό να υπάρχει στην πράξη καμία απόσταση μεταξύ των δημοσίων εξαγγελιών του ΔΣ και της διεύθυνσης της επιχείρησης.
- Οι διευθυντές που γίνονται μέλη μιας συνεταιριστικής διευθυντικής ομάδας πρέπει να τύχουν κατάλληλης εισαγωγικής εκπαίδευσης και προσανατολισμού, όλοι από το ΓΔ και κάτω. Αυτή θα πρέπει να τους οδηγήσει στην πλήρη κατανόηση του σκοπού και των στόχων του συνεταιρισμού.
- Η στάθμιση της απόδοσης και οι αμοιβές για τους διευθυντές και το προσωπικό πρέπει να γίνονται αποκλειστικά με βάση την επίτευξη των στόχων, που έχουν άμεση συνάφεια με το σκοπό και τους πρώτιστους στόχους του συνεταιρισμού.
- Το ΔΣ πρέπει να ελέγξει αφενός ότι ετέθησαν και επιχειρησιακοί και λειτουργικοί στόχοι και αφετέρου ότι όλοι αντιλαμβάνονται ποιοι είναι οι πρώτιστοι στόχοι και ποιοι είναι ουσιώδεις αλλά όμως επικουρικοί.
- Η εύρεση και η διατήρηση των καλύτερων δυνατών διευθυντών είναι θέμα κρίσιμο για την ανάπτυξη κάθε συνεταιρισμού. Οι Διοικήσεις πρέπει να καταλάβουν ότι ο συνεταιρισμός ανταγωνίζεται σε όλο το φάσμα της αγοράς διευθυντών και πρέπει να ενεργούν ανάλογα.
- Οι διευθυντές χρειάζεται να γνωρίζουν τι προσδοκάται απ' αυτούς, να τους δίνεται η ελευθερία να διευθύνουν εντός ενός σαφώς καθορισμένου πλαισίου πολιτικών και συστημάτων και να τους απονέμεται κάθε αναγνώριση όταν επιτυγχάνουν τα ζητούμενα αποτελέσματα.
- Επειδή οι εργασίες γίνονται όλο και πιο αυτοδιευθυνόμενες, τα επίπεδα επίβλεψης μπορούν να μειωθούν. Οι συνεταιρισμοί δεν είναι δυνατό να αντέχουν πλεονάζοντα επίπεδα επίβλεψης.
- Οι συνεταιριστικοί διευθυντές πρέπει να είναι σε θέση να λαμβάνουν ουσιαστικές και «σκληρές» αποφάσεις. Οι διευθυντές που έχουν ανάγκη να είναι δημοφιλείς είναι απίθανο να επιτύχουν.
- Ένα στοιχείο κλειδί στην επιτυχία κάθε συνεταιρισμού είναι η επίτευξη καλών σχέσεων συνεργασίας μεταξύ διεύθυνσης και ΔΣ.

Το ΔΣ δεν πρέπει ν' αναγκάζει τη διεύθυνση να σπαταλά πολύ από το χρόνο της στις δημοκρατικές διαδικασίες. Η διεύθυνση πρέπει να θέτει προτεραιότητες στο χρόνο της έτσι ώστε να επικεντρωθεί στο βασικό στόχο της - την παροχή οφελών στα μέλη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΩΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥΣ

Ποιος πρέπει να χρηματοδοτεί ένα συνεταιρισμό;

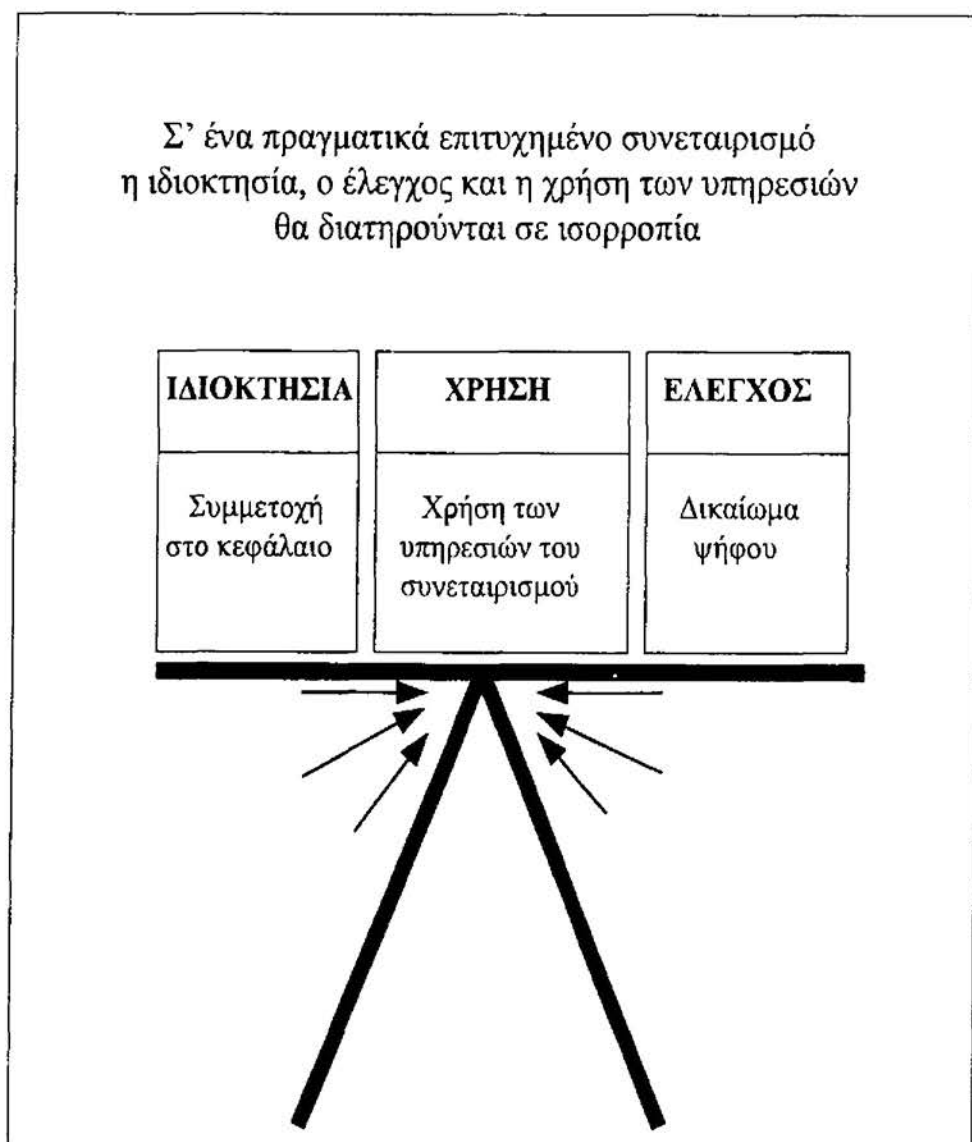
Η ιδεώδης κατάσταση είναι τα μέλη του συνεταιρισμού να παρέχουν το κεφάλαιο για τη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων του. Επειδή ο συνεταιρισμός υπάρχει για να εξυπηρετεί μία συγκεκριμένη ομάδα ενδιαφερομένων και το αντικείμενό του είναι η παροχή οφελών στα μέλη της (με διαφορετική βασική ιδιότητα από αυτή του ιδιοκτήτη κεφαλαίου), θα ήταν επίσης ιδανικό κάθε μέλος να συμμετέχει στο κεφάλαιο σε αναλογία με τη χρήση που κάνει των παρεχόμενων υπηρεσιών από το συνεταιρισμό. Ένα εύγλωττο παράδειγμα της κατάστασης αυτής συναντάται σ' εκείνους τους αγροτικούς συνεταιρισμούς, που οι αγρότες μέλη παρέχουν ένα μέρος του κεφαλαίου που αναλογεί στην ποσότητα του προϊόντος που προσδοκούν ότι ο συνεταιρισμός θα διαχειριστεί για λογαριασμό τους. Φυσικά, οι καταστάσεις σπάνια είναι ιδεώδεις και, για να ικανοποιήσει ο συνεταιρισμός τις άμεσες ανάγκες των μελών του, ανακύπτει συχνά ανάγκη να αντλήσει κεφάλαιο από τα μέλη ανάλογα με το διαθέσιμο κεφάλαιό τους, όπως και να αντλήσει πόρους από ανθρώπους ή οργανώσεις εκτός συνεταιρισμού, που δεν ενδιαφέρονται να λαμβάνουν τις υπηρεσίες που προσφέρει ο συνεταιρισμός - δηλαδή μη μέλη.

Τι εννοούμε λέγοντας: «Κεφάλαιο»

Κεφάλαιο είναι η μετατοπισμένη χρονικά δαπάνη ή οι αποταμιεύσεις που μπορούν να διατεθούν για επένδυση.

Όταν υπάρχουν αξιόλογες διαφορές στη χρήση των υπηρεσιών του συνεταιρισμού από διαφορετικά μέλη θα έπρεπε ν' αναμένουμε διαφορές και στα επίπεδα χρηματοδότησης από τα μέλη αυτά. Όταν η χρήση των υπηρεσιών αναμένεται να είναι λίγο ως πολύ ίση, τότε ένα συμφωνημένο ποσό αναμένεται να καταβάλλεται συνήθως από κάθε μέλος, όπως, π.χ., στους περισσότερους καταναλωτικούς και εργατικούς συνεταιρισμούς. Με την προϋπόθεση ότι το κεφάλαιο αντλείται από τα μέλη σε μία ισότιμη κατά προσέγγιση βάση, τότε λίγα μόνο προβλήματα είναι πιθανό ν' ανακύψουν από μια τέτοια ρύθμιση. Η ιδιοκτησία, ο έλεγχος και η χρήση των υπηρεσιών του συνεταιρισμού ισορροπούν μεταξύ τους. Γι' αυτό το λόγο υπάρχουν

συνήθως όρια όσον αφορά στο ποσοστό του κεφαλαίου με το οποίο κάθε μέλος ατομικά μπορεί να συμμετέχει. Τέτοια όρια θεσπίζονται συνήθως από τους συνεταιριστικούς νόμους ή το καταστατικό κάθε συνεταιρισμού και εκφράζονται συχνά ως ανώτατα ποσοστά επί του συνολικού συνεταιριστικού κεφαλαίου.



Αμέσως μόλις ένας συνεταιρισμός αρχίσει να καταφεύγει σε εξωτερικές πηγές κεφαλαίου, δηλαδή διαφορετικού από αυτό που παρέχεται από τα μέλη, ανακύπτουν προβλήματα, διότι σχεδόν πάντα θα υπάρχουν αντικρουόμενα συμφέροντα μεταξύ όσων χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες και των συμμετεχόντων στο κεφάλαιο και ο συνεταιρισμός μπορεί να ξεφύγει από το σκοπό του, που είναι να παρέχει οφέλη στα μέλη του.

Η αποτελεσματική χρήση του κεφαλαίου είναι σημαντική

Πρέπει να σημειωθεί ότι, ανεξάρτητα από την πηγή του κεφαλαίου, από μέλη ή μη μέλη, είναι πάντα απαραίτητο για το συνεταιρισμό να κάνει ορθολογική χρήση των μέσων που αποκτώνται μέσω του κεφαλαίου. Συχνότατα, η ακατάλληλη διεύθυνση ενός συνεταιρισμού θ' αποτύχει να εκμεταλλευθεί πλήρως το κεφάλαιο που παρέχεται από τα μέλη και, κατόπιν, θα προσπαθήσει να πείσει τα μέλη ότι, επειδή αποτελούν συνεταιρισμό, δεν είναι ανάγκη να κάνουν παραγωγική χρήση των πόρων.

Το κεντρικό θέμα όσον αφορά στη χρηματοδότηση των συνεταιρισμών περιστρέφεται γύρω από την αποτελεσματική χρήση κάθε κεφαλαίου που επενδύεται στην επιχείρηση και ταυτόχρονα τη διατήρηση του ελέγχου στα χέρια των μελών, ώστε ο συνεταιρισμός να μπορεί να επιδιώξει τους γνήσιους στόχους του.

Επανεκτίμηση της στάσης έναντι του κεφαλαίου

Πολλοί συνεταιρισμοί έχουν καταβολές διαποτισμένες με αντιπαλότητα για άλλους ενδιαφερομένους, όπως προμηθευτές, τράπεζες και χρηματοδότες ή μερικούς από τους πελάτες τους. Μερικοί συνεταιρισμοί ασπάζονται την άποψη ότι η ίδια η προσωπική ιδιοκτησία κεφαλαίου είναι απαράδεκτη. Τέτοιου είδους προσεγγίσεις βασισμένες σε αντιπαλότητες είναι ελάχιστα πιθανό να εμπνεύσουν την εμπιστοσύνη κάθε μελλοντικού χορηγού κεφαλαίου σ' ένα συνεταιρισμό είτε μέλους είτε μη μέλους.

Ο επανεφευρεμένος συνεταιρισμός πρέπει να συμβιβαστεί με το χορηγό κεφαλαίου αποδεχόμενος ότι το κεφάλαιο, όπως η εργασία, έχει την αξία του. Η τιμή που προσφέρεται για τη χρήση του κεφαλαίου πρέπει να συμπίπτει με την αγορά, εάν θέλουμε να το προσελκύσουμε και να το συγκρατήσουμε. Πρέπει επίσης να δημιουργήσουμε κλίμα εμπιστοσύνης για τους χορηγούς κεφαλαίου, οι οποίοι ζητούν τους παράγοντες ασφαλείας που θα τους κάνουν πρόθυμους και θετικούς συντελεστές στην επιτυχία της συνεταιριστικής επιχείρησης. Πρέπει να προβλεφθούν και να θεσπιστούν οι κατάλληλες διαδικασίες επιμέλειας (δηλαδή μία συστηματική επανεξέταση των κινδύνων που περιέχονται στην τοποθέτηση κεφαλαίων), ώστε οι συνεταιρισμοί να είναι σε θέση να πείσουν τους εξωτερικούς χρηματοδότες ότι είναι ο τύπος της οργάνωσης, την οποία ευχαρίστως θα χρηματοδοτούσαν.

Πώς η πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων διατηρεί τον έλεγχο

Εάν πρόκειται η πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων να διατηρήσει τον έλεγχο του συνεταιρισμού, είναι σημαντικό να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσης, που κατευθύνουν και διοικούν το συνεταιρισμό, μόνο εκείνα τα μέλη που συνεχίζουν να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του. Αυτό σημαίνει ότι, οποτεδήποτε κάποιο μέλος παύει να κάνει χρήση των υπηρεσιών του συνεταιρισμού και δεν χρησιμοποιεί πια το συνεταιρισμό με την ιδιότητα του προσώπου που ανήκει στην πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων, το πρόσωπο αυτό πρέπει να εγκαταλείπει την

ιδιότητα του μέλους. Αλλιώς, όταν τα μέλη παύουν να ενδιαφέρονται για τις υπηρεσίες του συνεταιρισμού και στρέφουν την προσοχή τους στην επιστροφή (κέρδος) που είναι πιθανό να έχουν από την επένδυσή τους στο συνεταιρισμό, τα κίνητρα για συμμετοχή στο συνεταιρισμό μεταβάλλονται. Η παρουσία μεγάλου αριθμού μελών σ' ένα συνεταιρισμό με αλλοιωμένη βάση ενδιαφέροντος θα οδηγήσει σε συγκρούσεις μέσα στο συνεταιρισμό και, σε πολλές περιπτώσεις, έχει ως αποτέλεσμα τη μετάλλαξη του συνεταιρισμού σε κεφαλαιουχική εταιρεία.

Ο όρος μέτοχος ίσως είναι ατυχής

Όταν στις περισσότερες χώρες ψηφίστηκαν οι πρώτοι νόμοι σχετικά με τους συνεταιρισμούς, υπήρχε η τάση να χρησιμοποιούνται οι όροι της νομοθεσίας των κεφαλαιουχικών εταιρειών που εξελισσόταν παράλληλα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι όροι «μέτοχος» και «μέλος» να χρησιμοποιούνται χωρίς διάκριση στις κεφαλαιουχικές εταιρείες και τους συνεταιρισμούς. Αυτό προκάλεσε μεγάλη σύγχυση στους συνεταιρισμούς και θα ήταν ιδανικό αν γινόταν χρήση άλλων όρων γι' αυτούς. Όμως είναι δύσκολο ν' αλλάξεις τις συνήθειες του ανθρωπίνου λόγου και, συνεπώς, πρέπει ν' αποδεχθούμε ότι ο όρος «μέτοχος» απλώς έχει διαφορετικό νόημα, όταν αναφέρεται σ' ένα συνεταιρισμό. Πρέπει να δίνουμε έμφαση στο γεγονός ότι ένα πρόσωπο είναι ένα μέλος - το γεγονός ότι είναι και μέτοχος είναι απλό επακόλουθο.

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια, υπάρχουν γενικά δύο τύποι συνεταιρισμών. Το *Συλλογικό Μοντέλο*, που στηρίζεται κυρίως σε περιουσιακά στοιχεία συλλογικής ιδιοκτησίας και το *Ιδιοκτησιακό Μοντέλο*, που στηρίζεται στον επιμερισμό στα μέλη κάθε αυξημένης αξίας των περιουσιακών στοιχείων του συνεταιρισμού. Στο *Συλλογικό Μοντέλο* δίνεται έμφαση στη δημιουργία αποθεμάτων συλλογικής κυριότητας που κατά κανόνα είναι αδιανέμητα. Τα προβλήματα αρχίζουν, όμως, όταν υπάρχουν αμφιβολίες στη σκέψη των μελών όσον αφορά στη φύση της οργάνωσης. Εάν ο συνεταιρισμός προτιμά να έχει τον τύπο *Συλλογικού Μοντέλου*, το καταστατικό του ή, ακόμα καλύτερα, η νομοθεσία, σύμφωνα με την οποία ιδρύθηκε, πρέπει να εξασφαλίσουν ότι τα αποθεματικά του (κεφάλαιο συλλογικής ιδιοκτησίας) είναι αδιανέμητα και δεν μπορούν να διαμοιραστούν στα μέλη ατομικά. Στη νομοθεσία πολλών κρατών αυτό διασφαλίζεται από το γεγονός ότι, όταν γίνεται εκκαθάριση, έπειτα από την απόδοση των μερίδων και άλλων υποχρεώσεων, το ποσό που απομένει μπορεί μόνο να μεταβιβαστεί σε άλλους παρόμοιους συνεταιρισμούς ή να δοθεί για φιλανθρωπικούς σκοπούς. Όπου λείπει τέτοια διάταξη, υπάρχει πάντα ο πειρασμός ότι μία γενεά μελών θα θελήσει να ρευστοποιήσει τη συνεταιριστική περιουσία και να τη διανείμει στα υπάρχοντα μέλη, όταν, στην πράξη, η περιουσία αυτή έχει συγκεντρωθεί από προηγούμενες γενεές και τα εκάστοτε μέλη λειτουργούν απλά ως θεματοφύλακες. Κάθε συνεταιρισμός που θέλει να υιοθετήσει το *Συλλογικό Μοντέλο* πρέπει να στρέψει την άμεση προσοχή του στο καταστατικό του και να ζητήσει κατάλληλη νομική προστασία, εάν οι παρούσες διατάξεις είναι ανεπαρκείς. Η νομο-

θεσία πρέπει επίσης να παρέχει προστασία στους συνεταιρισμούς *Συλλογικού Μοντέλου* ενάντια στην προοπτική της εύκολης μετάλλαξής τους σε κεφαλαιουχικές εταιρείες.

Τα προβλήματα που ανακύπτουν στους συνεταιρισμούς *Συλλογικού Μοντέλου* έχουν αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο (Σ.τ.Μ. - Κεφάλαιο 5), αλλά αξίζει να αναφέρουμε πάλι ότι στους συνεταιρισμούς *Συλλογικού Μοντέλου* υπάρχει συχνά η τάση της διεύθυνσης ή της διαχειριστικής γραφειοκρατίας να αναλάβουν τον έλεγχο του συνεταιρισμού, λόγω της έλλειψης κάθε άμεσου και απτού οικονομικού ενδιαφέροντος συνδεδεμένου με κάποια μέλη ατομικά. Αυτό σημαίνει ότι ο συνεταιρισμός στην πράξη «αλώνεται» (Σ.τ.Μ. - Κεφάλαιο 3) από αυτή την εναλλακτική διευθυντική ομάδα ενδιαφερομένων, η οποία κατόπιν ίσως επιχειρήσει τη ρευστοποίηση της περιουσίας μετατρέποντας το συνεταιρισμό σε κεφαλαιουχική εταιρεία, εάν κάτι τέτοιο επιτρέπεται από τη σχετική νομοθεσία.

Συνεταιρισμοί Ιδιοκτησιακού Μοντέλου

Οι διαδικασίες χρηματοδότησης των συνεταιρισμών *Ιδιοκτησιακού Μοντέλου* χρειάζονται πολύ προσεκτική επεξεργασία και συνεχή έλεγχο. Η βασική αρχή είναι ότι η αξία της περιουσίας του συνεταιρισμού πρέπει να συμπίπτει με τις μερίδες που κατέχουν τα μέλη του. Πρέπει να τονισθεί ότι, όπου είναι πρακτικά δυνατό, η συμμετοχή στο κεφάλαιο πρέπει να έχει άμεση σχέση με τη χρήση των υπηρεσιών του συνεταιρισμού από τα μέλη.

Ακόμα και στις περιπτώσεις των συνεταιρισμών *Ιδιοκτησιακού Μοντέλου* υπάρχει η ανάγκη κεφαλαίου συλλογικής κυριότητας μέχρι κάποιο επίπεδο (αποθεματικά) και, συνήθως, θα υπάρχει αξιοσημείωτη πίεση από τη διεύθυνση για την αύξηση των αποθεματικών αυτών, διότι αποτελούν κεφάλαιο για το οποίο δεν υπάρχει υποχρέωση πληρωμής τόκου ή μερισμάτων, μειώνοντας έτσι την πίεση να επιτευχθεί μια αμοιβή σε τέτοιο κεφάλαιο. Μία μέθοδος να ξεπεραστούν οι δυσκολίες που συνδέονται με τα αδιανέμητα αποθεματικά είναι να τοποθετηθούν τα αποθεματικά αυτά σ' ένα trust (παρακαταθήκη), δηλαδή, στην πράξη, ένα ταμείο για τις επόμενες γενεές συνεταιριστικών μελών, ενώ τα δικαιώματα διαχείρισης που απορρέουν από την κυριότητα αυτού του κεφαλαίου θα δοθούν σε θεματοφύλακες. Ακόμα κι έτσι υπάρχει πάντα ο κίνδυνος ότι οι θεματοφύλακες δεν θα τιμήσουν την εντολή τους ή θα αποκτήσουν μεγαλύτερη δύναμη από τα υπάρχοντα ενεργά μέλη και, ως αποτέλεσμα, θ' αλώσουν το συνεταιρισμό προς όφελος αυτής της δύναμης γραφειοκρατίας. Πάντως, η ιδέα να δημιουργηθεί ένας κεφαλαιακός πόρος συλλογικής κυριότητας, ελεγχόμενος, όμως, από άτομα διαφορετικά από την υπάρχουσα διεύθυνση, έχει το πλεονέκτημα ότι εξισορροπούνται τα συμφέροντα των παρόντων και των μελλοντικών μελών. Η μεθόδευση αυτή αποτρέπει από το ν' αντιμετωπίσουμε τέτοια αποθεματικά ως κεφάλαιο χωρίς κόστος και κάνει εντελώς ξεκάθαρο το γεγονός ότι αυτοί οι πόροι δεν είναι δυνατό να ρευστοποιηθούν εύκολα καθώς φαίνεται ότι δεν ανήκουν σε κανένα.

Χρηματοδότηση από τα μέλη

Είναι εύλογο ν' αναμένεται ότι τα μέλη που επιθυμούν μια συγκεκριμένη υπηρεσία πρέπει να εξασφαλίσουν στο συνεταιρισμό το απαραίτητο κεφάλαιο για την αποτελεσματική παροχή της.

Ενώ είναι σημαντικό ότι τα μέλη ενθαρρύνονται να επενδύουν στο συνεταιρισμό τους, πρέπει να γίνει δεκτό ότι τα υπάρχοντα μέλη δεν είναι πάντα σε θέση να παρέχουν όλα τα απαιτούμενα κεφάλαια για να επωφεληθούν από τις υπάρχουσες ευκαιρίες. Αυτό είναι ιδιαίτερα αληθές στις περιπτώσεις που οι προηγούμενοι διαχειριστές απέτυχαν να πάρουν μέτρα που θα εξασφάλιζαν τη μελλοντική ύπαρξη αρκετού κεφαλαίου ή όταν τα μέλη είναι ηλικιωμένα ή όταν τα μέλη έχουν ακανόνιστα ή χαμηλά εισοδήματα και ακόμα προσπαθούν να ξεφύγουν από τα όρια της πενίας.

Ακόμα και τότε, εάν τα μέλη δεν είναι πρόθυμα να υποστηρίξουν πλήρως το συνεταιρισμό τους οικονομικά, αφενός, παρέχοντας κεφάλαια στα όρια των δυνατοτήτων τους, αφετέρου, κάνοντας πλήρη χρήση των υπηρεσιών του, τότε πρέπει ν' αναρωτηθούμε για την ανάγκη ύπαρξης του συνεταιρισμού. Είναι λογικό οι υπηρεσίες και τα άλλα οφέλη του συνεταιρισμού να προσφέρονται στα μέλη μόνο, ενώ δεν θα έπρεπε να επιτρέπεται η συμμετοχή στη χρήση των υπηρεσιών στα μη μέλη, εκτός αν καταβάλουν μεγαλύτερο ποσό απ' αυτό που χρεώνεται στα μέλη. Η παρουσία μεγάλου αριθμού μη μελών, που αποκτούν οφέλη χωρίς να συμμετέχουν στο κεφάλαιο, υποσκάπτει πάντοτε τη χρηματοδότηση του συνεταιρισμού. Είναι επίσης σημαντικό ότι, όσο τα μέλη αποκτούν μεγαλύτερη δυνατότητα χρηματοδότησης, ο συνεταιρισμός είναι σε θέση να παρέχει στα μέλη, υπάρχοντα και δυνάμει, που είναι επίσης δυνάμει χρηματοδότες, μια σαφή εικόνα των στόχων, του σκοπού και της οικονομικής κατάστασης του συνεταιρισμού. Δεν χρειάζεται να τονισθεί η ανάγκη για οικονομική σαφήνεια και διαφάνεια. Η διεύθυνση του συνεταιρισμού έχει την ευθύνη να παρέχει πληροφορίες βάσει των οποίων και τα μέλη και οι δυνάμει χρηματοδότες θα μπορούν να κρίνουν σωστά αν πρέπει να χορηγήσουν κεφάλαιο ή όχι στο συνεταιρισμό. Δεν είναι πειστικό ένα αίτημα για χρηματοδότηση, όταν αναφέρεται στην ανάγκη κεφαλαίων για τη διατήρηση της προσφοράς των υπαρχουσών υπηρεσιών. Τα μέλη και οι άλλοι χρηματοδότες πρέπει να έχουν γνώση των οφελών και των κινδύνων κάθε επένδυσης. Σε πολλά κράτη οι νόμοι σχετικά με τη δημόσια πρόσβαση σε πληροφορίες όσον αφορά σε όλα τα είδη χρηματοδοτήσεων απαιτούν μεγαλύτερη διαφάνεια και, στις περισσότερες περιπτώσεις, οι συνεταιρισμοί γίνονται επίσης αντικείμενα αυστηρού ελέγχου.

Εξωτερική χρηματοδότηση / Δανεισμός

Οι συνεταιρισμοί πρέπει να παρουσιάσουν σοβαρές και πειστικές προτάσεις, στις οποίες οι χρηματοδότες θα βασίσουν τις χρηματοδοτικές τους αποφάσεις, εάν επιθυμούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν εξωτερική χρηματοδότηση. Οι χρηματοδότες πρέπει να πειστούν ότι οι αποδόσεις είναι αρκετές για να καλύπτουν το επίπεδο του κινδύνου. Η κερδοφορία κάθε επιχείρησης θα είναι αποφασιστικός πα-

ράγοντας και, ανεξάρτητα από το πόσο κοινωνικά απαραίτητο και ωφέλιμο είναι να διατηρούνται εν ζωή ζημιογόνες επιχειρήσεις, αυτό δεν μπορεί ν' αποτελέσει επιχείρημα για προσέλκυση κεφαλαίου.

Η διαφάνεια των οικονομικών εκθέσεων, η ποιότητα του μακρόχρονου σχεδιασμού και, υπεράνω όλων, η φήμη και η ποιότητα της διεύθυνσης του συνεταιρισμού είναι παράγοντες κρίσιμοι για την εξασφάλιση επενδυτικών κεφαλαίων. Είναι σημαντικό αυτά τα κεφάλαια να χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη νέων μα και υφιστάμενων κερδοφόρων δραστηριοτήτων και να μην αντιμετωπίζονται ως μέσο κάλυψης ζημιογόνων συναλλαγών. Η άντληση κεφαλαίων πρέπει ν' αποτελεί μέρος ενός προσεκτικά σχεδιασμένου προγράμματος και να βασίζεται σε ρεαλιστικό προϋπολογισμό, ικανό να αποδείξει υψηλό βαθμό πιθανότητας κερδοφορίας.

Τόσο τα μέλη όσο και τα μη μέλη που εξετάζουν την περίπτωση τοποθέτησης κεφαλαίων στο συνεταιρισμό είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα απαιτήσουν πληροφόρηση καλύτερης ποιότητας, συνήθως με την κυκλοφορία ενός κατάλληλα προετοιμασμένου φυλλαδίου.

Παρακράτηση των κερδών

Η πιο ελκυστική μέθοδος χρηματοδότησης των συνεταιρισμών είναι μέσω της παρακράτησης των κερδών. Οι συνεταιρισμοί, αντίθετα με τις κεφαλαιουχικές εταιρείες, δεν παράγουν κέρδη για να ικανοποιήσουν τους μετόχους τους. Το κέρδος είναι μόνο ένα ουσιώδες παραπροϊόν, που βοηθά να προσφερθούν στα μέλη περισσότερες και καλύτερες υπηρεσίες. Αυτό συχνά περιλαμβάνει και την παροχή υπηρεσιών τέτοιου είδους που οι κεφαλαιουχικές εταιρείες δεν είναι διατεθειμένες να προσφέρουν.

Εάν η πολιτική είναι να εξασφαλίζεται εσωτερική χρηματοδότηση, τότε ο συνεταιρισμός ίσως χρειαστεί να μεγιστοποιήσει το πιθανό κέρδος για να το επανεπενδύσει και αυτό θα φανεί στην πολιτική τιμών του. Είναι δεδομένο ότι οι συνεταιρισμοί καθοδηγούνται από την αγορά και αποδέχονται αυστηρά επίπεδα επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας, αλλιώς δεν θα κατορθώσουν να επιδιώσουν στην αγορά. Εάν άλλοι που προσφέρουν υπηρεσίες συγκεντρώνουν κεφάλαια απευθείας μέσω πώλησης μετοχών, τότε οι τιμές τους θα εκφράζουν μόνο το κόστος εξυπηρέτησης κεφαλαίου, ενώ αν οι συνεταιρισμοί συγκεντρώνουν κεφάλαια μέσω αυξημένων τιμών πώλησης, τότε οι συνεταιρισμοί σύντομα θα καταστούν μη ανταγωνιστικοί. Συνεπώς, υπάρχει ένα σαφές όριο στη μέθοδο χρηματοδότησης του συνεταιρισμού με παρακράτηση κερδών.

Κυβερνητική / περιφερειακή αρωγή

Γενικά, δεν συνιστάται οι συνεταιρισμοί να ζητούν διακριτική μεταχείριση από την κυβέρνηση, διότι αυτό μπορεί να οδηγήσει στην απώλεια της ανεξαρτησίας τους. Ταυτόχρονα, είναι σημαντικό οι σχέσεις με την κυβέρνηση να είναι απολύτως ξεκάθαρες. Όταν υπάρχουν ειδικές δραστηριότητες που μπορεί να αναληφθούν με

κυβερνητική υποστήριξη (π.χ., σε μερικές αγροτικές περιοχές οι συνεταιρισμοί παρέχουν σημαντικές υπηρεσίες και η σημασία τους για τη διατήρηση των κοινωνικών δομών αναγνωρίζεται με τη χορήγηση οικονομικής ενίσχυσης), πρέπει να συνειδητοποιηθούν οι εν δυνάμει κίνδυνοι εξάρτησης από την κυβέρνηση. Η κυβέρνηση μπορεί να προσφέρει κατάλληλη βοήθεια μέσω φορολογικών ελαφρύνσεων ή άμεσων επιχορηγήσεων, αλλά στην τελευταία περίπτωση πρέπει να υπάρξει διαδικασία με συγκεκριμένους συμβατικούς όρους. Ο στόχος κάθε κυβερνητικής αρωγής πρέπει να είναι η παροχή δυνατότητας στους συνεταιρισμούς να λειτουργούν σε ισότιμη βάση με τις άλλες μορφές επιχείρησης, που δεν παρέχουν τέτοιες «κοινωνικές υπηρεσίες». Το ουσιαστικό σημείο είναι ότι κάθε τέτοια υπηρεσία δεν πρέπει να είναι εις βάρος των υπηρεσιών του συνεταιρισμού και κάθε κυβερνητική υποστήριξη δεν πρέπει να καλύπτει μόνο το λειτουργικό κόστος αλλά και να συμμετέχει στο κόστος κεφαλαίου.

Σημεία κλειδιά που πρέπει να συγκρατήσουμε στη μνήμη μας

Δεν πρέπει ποτέ να λησμονείται ότι ο σκοπός εξεύρεσης κεφαλαίων είναι η παροχή δυνατότητας σε νέες ή υπάρχουσες επιχειρήσεις να εισαγάγουν, να διατηρήσουν ή ν' αυξήσουν την παροχή αγαθών και υπηρεσιών στα μέλη, πάντοτε σε κερδοφόρα βάση, εκτός εάν τα μέλη έχουν κάνει ειδική συμφωνία να καλύψουν τις ζημιές προσωπικά είτε άμεσα είτε θυσιάζοντας ένα μέρος της επιστροφής στην επένδυσή τους. Οι συνεταιρισμοί δεν έχουν καμία καλή νεράιδα που θα τους καλύπτει κάθε ζημιογόνα δραστηριότητα.

Πρωταρχική φροντίδα των συνεταιρισμών είναι η παροχή οφελών στα μέλη τους, με την έννοια ότι στο παρελθόν ίσως ενεργοποίησαν ένα μηχανισμό εσωτερικών επιδοτήσεων για να διατηρήσουν λιγότερο κερδοφόρες δραστηριότητες, οι οποίες θεωρούνταν ως «υπηρεσία».

Τι εννοούμε λέγοντας:

ΟΜΟΛΟΓΙΑ: Ένα διασφαλισμένο δάνειο, που αποδεικνύεται γραπτώς. Βλέπε επίσης δανειακό κεφάλαιο.

ΞΕΝΑ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ: Το σύνολο των δανείων εκφρασμένο ως ποσοστό του συνολικού κεφαλαίου και αποθεματικών. Είναι μια άλλη έκφραση αντί του όρου *μόχλευση* (*gearing*).

ΚΥΜΑΙΝΟΜΕΝΗ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ: Ένα είδος ασφάλειας σε όλα τα περιουσιακά στοιχεία του συνεταιρισμού που ο συνεταιρισμός παραχωρεί σε κάποιο δανειστή και το οποίο επιτρέπει στο συνεταιρισμό να συνεχίσει να χρησιμοποιεί τα στοιχεία αυτά με την προϋπόθεση ότι εξυπηρετεί κανονικά το δάνειο.

ΘΕΣΜΙΚΟΙ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ: Οργανώσεις που εξειδικεύονται στην επένδυση των περισσευούμενων κεφαλαίων τους σε μετοχικά και δανειακά κεφάλαια. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται ασφαλιστικές εταιρείες, επενδυτικά ταμεία, ταμεία συντάξεων και εταιρείες χόλντινγκ.

ΠΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ: Το ποσοστό που κρατά μια επιχείρηση από τα περιουσιακά της

στοιχεία με τη μορφή κεφαλαίου (ρευστού) και δραχυπροθέσμων καταθέσεων.

ΔΑΝΕΙΑΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ:

- Υποθήκες και ομολογίες που εξασφαλίζονται από κάποιο περιουσιακό στοιχείο του συνεταιρισμού και προηγούνται των μερίδων ή άλλων τάξεων εντόκων δανείων και αποπληρωμής κεφαλαίου. Μια υποθήκη εγγράφεται σε οικόπεδα ή κτήρια του συνεταιρισμού. Μία ομολογία έχει ως ασφάλεια όλα τα περιουσιακά στοιχεία του συνεταιρισμού (σταθερά και τρέχοντα).
- Μη-ασφαλισμένα δάνεια είναι δάνεια που έλαβε ο συνεταιρισμός και των οποίων οι χορηγοί κατατάσσονται στους κοινούς δανειστές του συνεταιρισμού. Δηλαδή, δεν υπάρχει καμία ενοχική ή εμπράγματη ασφάλεια, αλλά τα μη εξασφαλισμένα δάνεια προηγούνται των μερίδων, των εντόκων δανείων και της αποπληρωμής κεφαλαίου.
- Συνεπώς και οι τρεις δανειακές τάξεις προηγούνται των μερίδων όσον αφορά στην ικανοποίησή τους επί της περιουσίας του συνεταιρισμού. Τα δάνεια τοκίζονται με συγκεκριμένο επιτόκιο ανεξάρτητα από τα κέρδη ή τις ζημίες του συνεταιρισμού. Το επιτόκιο μπορεί να είναι αντικείμενο περιοδικής επανεξέτασης.

ΠΡΟΝΟΜΙΟΥΧΕΣ ΜΕΡΙΔΕΣ: Οι προνομιούχες μερίδες προηγούνται των κοινών όσον αφορά στην απόδοση τόκου και στην αποπληρωμή κεφαλαίου. Συνήθως απολαμβάνουν προκαθορισμένης απόδοσης.

ΘΥΓΑΤΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ: Μια εταιρεία της οποίας το μετοχικό κεφάλαιο ανήκει σε άλλη εταιρεία ή ο' ένα συνεταιρισμό σε ποσοστό άνω του ημίσεως. Επίσης, η εταιρεία της οποίας το ΔΣ ελέγχεται από ένα μόνο επιχειρησιακό μέτοχο (π.χ., ένα συνεταιρισμό ή μια εταιρεία).

Ίσως φανεί απαραίτητο στο μέλλον να περιχαράκώσουμε τις επικερδείς δραστηριότητες, ώστε να παρέχουμε την ασφάλεια και την κερδοφορία που απαιτούν οι χορηγοί κεφαλαίου. Αυτό βέβαια θα θίξει άλλες ευάλωτες και ζημιογόνες δραστηριότητες αλλά επίσης, λόγω της αναγκαιότητας, θα ενθαρρύνει την αποδοτικότητα και θα είναι θέμα επιλογής η διατήρηση δραστηριοτήτων, που προηγουμένως ήταν ζημιογόνες. Σε μερικές περιπτώσεις οι συνεταιρισμοί έχουν αναλάβει δραστηριότητες που θα ήταν πιο σωστό να χρηματοδοτούνταν από την τοπική ή την εθνική κυβέρνηση. Σ' αυτές τις περιπτώσεις το θέμα των επιδοτήσεων πρέπει να εξεταστεί σοβαρά και να παρθούν αποφάσεις. Το σίγουρο είναι ότι όλες οι υπηρεσίες πρέπει να αμείβονται από κάποιον, αλλά δεν είναι δυνατό να θεωρηθεί δίκαιο μια ομάδα μελών να επιδοτεί άλλες, εκτός αν αυτό συμβαίνει εντελώς προσωρινά.

Τα αδιανέμητα κέρδη αυξάνουν την κεφαλαιακή βάση του συνεταιρισμού και μειώνουν την ανάγκη προσφυγής σε άλλες μορφές χρηματοδότησης ή δανεισμού, που γενικά είναι πιο δαπανηρές. Τα κέρδη μπορούν να παραμένουν στους συνεταιρισμούς, αλλά η διεύθυνση πρέπει να προσπαθεί να εξασφαλίζει ότι τα μέλη απολαμβάνουν δίκαιης και ισότιμης μεταχείρισης, όταν διαθέτουν τα χρήματά τους. Ο γενικός κανόνας είναι ότι όσο μεγαλύτερο είναι το ποσό που κάθε μέλος προσωπι-

κά έχει διαθέσει στο συνεταιρισμό, τόσο μεγαλύτερη είναι η αίσθηση ιδιοκτησίας και η δέσμευσή του να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες του συνεταιρισμού. Είναι επίσης ένα κίνητρο για τα μέλη να ελέγχουν ότι η επιχείρησή τους διοικείται αποδοτικά και αποτελεσματικά, γεγονός που απολήγει σε μια περισσότερο προνοητική και απαιτητική σχέση με τους εκπροσώπους τους και τη διεύθυνση του συνεταιρισμού τους.

Μέθοδοι εξασφάλισης χρηματοδότησης από τα μέλη

Τα ακόλουθα δίνουν μια περίληψη των βασικών μεθόδων εύρεσης κεφαλαίου από τους συνεταιρισμούς:

- **Η μερίδα**

Η πιο συνηθισμένη μορφή συμμετοχής σε συνεταιρισμούς είναι η μερίδα με συγκεκριμένη αξία και το μέλος επενδύει σ' ένα αριθμό μερίδων που αποκτήθηκαν σύμφωνα με το καταστατικό του συνεταιρισμού. Η αξία της μερίδας παραμένει σταθερή και, ακόμα κι αν το μέλος δεν αποσυρθεί παρά πολλά χρόνια αργότερα, έχει πάντα την ίδια ονομαστική αξία. Οι μερίδες μπορεί να είναι είτε αμεταβίβαστες - στην ουσία ξαναπωλούνται στο συνεταιρισμό - είτε μεταβιβάσιμες, όπου ο μόνος τρόπος να αποκτήσεις την αξία τους είναι να τις μεταβιβάσεις σε κάποιο άλλο μέλος.

- **Δανειακό κεφάλαιο**

Πολλοί συνεταιρισμοί δέχονται περισσότερα κεφάλαια από τα μέλη τους με τη μορφή δανείων που αποδίδονται έπειτα από ορισμένο χρονικό διάστημα ή έπειτα από προειδοποίηση, εντός ορισμένου χρόνου, της πρόθεσης του μέλους ν' αποσύρει το κεφάλαιο. Συχνά αυτά τα είδη δανείων χρησιμοποιούνται όταν έχουν εξαντληθεί τα όρια κατάθεσης για το συνεταιρικό κεφάλαιο. Τα όρια αυτά τίθενται είτε από το καταστατικό είτε από τη νομοθεσία του κράτους.

- **Ομόλογα ορισμένου χρόνου**

Είναι κοινή πρακτική των συνεταιρισμών να εκδίδουν ομόλογα ορισμένου χρόνου, όπου το μέλος θέτει ατομικό κεφάλαιο στη διάθεση του συνεταιρισμού για συγκεκριμένη περίοδο. Τα ομόλογα αυτά φέρουν συνήθως σταθερό επιτόκιο ή επιτόκιο που αναθεωρείται σε τακτά, π.χ. ετήσια, διαστήματα. Το ομόλογο αυτού του τύπου είναι, συνήθως, ονομαστικό και μη διαπραγματεύσιμο και επιστρέφεται στο συνεταιρισμό είτε κατόπιν ειδοποίησης πριν από κάποια ορισμένη χρονική περίοδο είτε με τη λήξη της περιόδου που είχε συμφωνηθεί, όταν είχε γίνει η αγορά του ομολόγου.

- **Μικροί Λογαριασμοί Ταμειυτηρίου**

Πολλοί συνεταιρισμοί δέχονται καταθέσεις και διατηρούν μικρούς λογαριασμούς ταμειυτηρίου, όπως κάνει και μια τράπεζα, όπου κατατίθενται μικρά ποσά (φυσικά

αυτός είναι ο βασικός ρόλος ενός Πιστωτικού Συνεταιρισμού). Το πιο πιθανό, πάντως, είναι ότι αυτού του είδους οι δραστηριότητες από μη πιστωτικούς συνεταιρισμούς θα είναι αυστηρά περιορισμένες λόγω των τραπεζικών νομοθεσιών των κρατών.

• Προγράμματα Απόκτησης Υποχρεωτικών Μεριδών

Σύμφωνα μ' αυτά τα προγράμματα τα μέλη πρέπει ν' αγοράσουν συγκεκριμένο αριθμό μερίδων, όταν γίνονται μέλη του συνεταιρισμού. Είναι επίσης δυνατό να επιτρέπεται στα μέλη να εξοφλήσουν τις μερίδες αυτές μέσα σε συγκεκριμένο διάστημα, π.χ., 12 μήνες, από την είσοδό τους, αλλά το μέλος αναλαμβάνει πλήρη ευθύνη ν' αγοράσει τις μερίδες αυτές ως προϋπόθεση απόκτησης της ιδιότητας του μέλους. Στις περισσότερες περιπτώσεις θα ήταν καλύτερα οι μερίδες αυτές να σχετίζονται με την αναμενόμενη χρήση των υπηρεσιών του συνεταιρισμού.

• Αναγκαστική Παρακράτηση Κεφαλαίου

Η πρακτική αυτή προϋποθέτει μια επιπλέον επιβάρυνση των μελών μέσω μιας αύξησης στην τιμή των αγαθών που αγοράζουν. Είναι φανερό ότι οι λογιστικές καταχωρήσεις πρέπει να είναι υψηλότερης ποιότητας για να εξασφαλισθεί ότι η παρακράτηση κεφαλαίου πιστώνεται στο μέλος και δεν «χάνεται» στις εμπορικές εισπράξεις. Είναι επίσης απαραίτητο να εξασφαλισθεί ότι τέτοιες παρακρατήσεις δεν περιλαμβάνονται στις εμπορικές εισπράξεις, διότι ο ΦΠΑ (Φόρος Προστιθεμένης Αξίας) και άλλοι φόροι μπορεί να υπολογισθούν λανθασμένα. Οι παρακρατήσεις κεφαλαίου στο σύνολό τους μπορεί συνολικά να είναι αξιόλογες και ν' αποτελέσουν ένα σημαντικό τμήμα του μακροπρόθεσμου λογαριασμού κεφαλαίων.

Σχηματισμός Κεφαλαίου από Παρακρατηθέντα Κέρδη

• Μετατροπή κερδών σε μερίδες

Ο διακανονισμός αυτός επιτρέπει στο συνεταιρισμό να διανείμει μέρος των κερδών του με τη μορφή πλήρως εξοφλημένων μερίδων. Συνήθως, ο συνεταιρισμός δεν φορολογείται για τις διανομές αυτές, τα μέλη, όμως, που λαμβάνουν τις μερίδες υπόκεινται σε πλήρη φορολόγηση. Οι συνεταιρισμοί, για να ενισχύσουν τα μέλη όσον αφορά στις φορολογικές τους υποχρεώσεις, μπορούν (όπως στην περίπτωση των ανακυκλώσιμων κεφαλαίων) να διανείμουν ένα χρηματικό συμπλήρωμα για να αντιμετωπίσουν τα μέλη την πιθανή υποχρέωση καταβολής φόρου. Το σύστημα αυτό επιτρέπει την παρακράτηση αφορολογήτων κερδών και αυξάνει τη συμμετοχή των μελών στο συνεταιρικό κεφάλαιο. Παρέχει επίσης μια βάση πρόσθετου εισοδήματος στα μέλη με τη μορφή πληρωμής τόκου στις μερίδες αυτές. Η διανομή των μερίδων πρέπει να γίνεται βάσει της χρήσης των υπηρεσιών του συνεταιρισμού και όχι των ποσοστών ιδιοκτησίας μερίδων.

• Δωρεάν Μερίδες από τα Κέρδη

Τα κέρδη μπορούν να διανεμηθούν με τη μορφή δωρεάν μερίδων σε αναλογία με τις υπάρχουσες μερίδες. Όταν η κατοχή μερίδων είναι εντελώς αποσυνδεδεμένη με τη χρήση των υπηρεσιών του συνεταιρισμού, τότε η δωρεάν μερίδα μπορεί να θεωρηθεί ως κέρδος στο κεφάλαιο και, ίσως, πρακτική ασυμβίβαστη με τη συνεταιριστική φιλοσοφία. Μπορεί να γίνει αποδεκτή εάν οι υπάρχουσες μερίδες συνδέονται με τις συναλλαγές με το συνεταιρισμό ή αν όλα τα μέλη έχουν ίσο αριθμό μερίδων.

• Ανακυκλώσιμα Κεφάλαια

Το σύστημα αυτό χρησιμοποιείται και στους αγροτικούς συνεταιρισμούς εμπορίας του Ηνωμένου Βασιλείου αλλά συναντάται ευρύτατα στους αγροτικούς συνεταιρισμούς των Η.Π.Α., όπου είναι ίσως η σπουδαιότερη πηγή χρηματοδότησης. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, τα κέρδη διανέμονται στα μέλη ανάλογα με το ποσοστό συναλλαγών τους με το συνεταιρισμό, αλλά επανεπενδύονται υποχρεωτικά στο όνομα του κάθε μέλους ατομικά. Το κεφάλαιο αυτό παραμένει στο συνεταιρισμό για συγκεκριμένη περίοδο, συνήθως από επτά έως δεκαπέντε έτη ή μέχρι την αποχώρηση του μέλους. Το πλεονέκτημα του συστήματος είναι ότι παρέχει μονιμότερο κεφάλαιο από τις προαιρετικές μερίδες και προσφέρει στο συνεταιρισμό τη ρευστότητα, ώστε να αποπληρώνει τις μερίδες όσων μελών επιθυμούν να τις αποσύρουν. Επίσης, εάν το συνεταιρικό κεφάλαιο είναι τοκοφόρο δίνει τη δυνατότητα να διανεμηθούν ως πριμ περισσότερα από τα κέρδη λόγω του μειωμένου κόστους επιτοκίων σ' ένα μειωμένο συνεταιρικό κεφάλαιο. Πάντως, η φορολογία ίσως παρουσιάσει προβλήματα, εάν η μεταφορά του κέρδους στο ταμείο ανακυκλώσιμου κεφαλαίου λογισθεί ως εισόδημα των μελών φορολογήσιμο κατά τη στιγμή που κερδίζεται και δηλώνεται και όχι όταν καταβάλλεται. Γι' αυτό αν υπάρχει υποχρεωτική επανακατάθεση των εξατομικευμένων κερδών, τα μέλη θα καταβάλουν από τη δική τους περιουσία το φόρο. Μία λύση είναι να διανεμηθεί ένα συμπληρωματικό ποσό για την πιθανή καταβολή φόρου, οπότε το υπόλοιπο θα πιστωθεί στους λογαριασμούς των μελών στο ανακυκλώσιμο κεφάλαιο.

• Μεταφορά σε Αποθεματικά

Η μεταφορά κερδών σε αποθεματικά ίσως φαίνεται σε πολλούς συνεταιρισμούς η εύκολη επιλογή, αφού τα κέρδη παρακρατούνται χωρίς να πιστώνονται κατά κανένα τρόπο στους συνεταίρους. Αυτό έχει μεν ως αποτέλεσμα φθηνή χρηματοδότηση για τους συνεταιρισμούς, τα μέλη, όμως, τα οποία δεν βλέπουν τις προσωπικές τους περιουσίες να αυξάνονται, συνηθίζουν να μην αναμένουν ανταμοιβές και, συνεπώς, γίνονται αδρανή και λιγότερο απαιτητικά απέναντι στο ΔΣ και τη Διεύθυνση. Αυτή η έλλειψη πίεσης έχει όμως σε πολλές περιπτώσεις ως αποτέλεσμα τη χαμηλή απόδοση του συνεταιρισμού.

Οι μέθοδοι που περιγράφουν τη διατήρηση των κερδών στους συνεταιρισμούς

προϋποθέτουν τη δημιουργία κερδών που θα προσφέρουν νέο κεφάλαιο για την επέκταση και τη βελτίωση των υπηρεσιών. Πάντως, σε μια περίοδο έντονης επέκτασης, τα κεφάλαια, ίσως, δεν παράγονται αρκετά γρήγορα. Σε τέτοιες περιπτώσεις οι συνεταιρισμοί αντιμετωπίζουν την ανάγκη άντλησης νέων κεφαλαίων και είναι γενικά αποδεκτό ότι, όπου αυτό είναι εφικτό, είναι προτιμότερο να βρίσκεις τρόπους να αντλείς κεφάλαια από τα μέλη και όχι από εξωτερικές πηγές που πάντα δημιουργούν τον κίνδυνο απώλειας του ελέγχου του συνεταιρισμού από τα μέλη.

Χρήση Εξωτερικής Χρηματοδότησης

Για τους συνεταιρισμούς που επιθυμούν να καταφύγουν σε εξωτερικές πηγές κεφαλαίου (μη μέλη) δημιουργείται η ανάγκη για μια ποικιλία προσεγγίσεων και υπάρχει χώρος να επιστρατεύσεις καινοτόμες μεθόδους. Μερικές μάλλον κατάλληλες μέθοδοι είναι και οι ακόλουθες:

- **Προνομιούχες Μερίδες Χωρίς Ψήφο**

Οι προνομιούχες μερίδες έχουν ένα προκαθορισμένο επιτόκιο και όρους εξαγοράς που μπορεί να επιτρέπουν κάποια συμμετοχή στα κέρδη πέρα από τα προκαθορισμένα.

Η επιλογή αυτή μάλλον είναι δαπανηρή, διότι το επιτόκιο που προσφέρεται πρέπει να είναι ανταγωνιστικό με αυτό άλλων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, αλλά τη στιγμή που οι μερίδες δεν φέρουν ψήφο, ο έλεγχος δεν φεύγει από τα μέλη. Πάντως, αν συνδεθούν με τα κέρδη θα προκύψουν πολλά προβλήματα, εκτός εάν υπάρχει μια πολύ προσεκτικά διατυπωμένη φόρμουλα.

- **Ίδρυση Θυγατρικής Εταιρείας**

Ο συνεταιρισμός μπορεί να ιδρύσει μια θυγατρική εταιρεία (αν βέβαια το επιτρέπει ο νόμος) με σκοπό την πρόσβαση σε πρόσθετη χρηματοδότηση που θα επιτρέψει στην επιχείρηση αφενός να υιοθετήσει στρατηγικές ανάπτυξης και αφετέρου να διατηρήσει τον έλεγχο στα χέρια των μελών. Ο τρόπος είναι η δημιουργία της θυγατρικής εταιρείας, στο κεφάλαιο της οποίας θα συμμετέχει ο συνεταιρισμός κατά το μεγαλύτερο μέρος και θα συμπληρώνεται με κεφάλαιο από εξωτερικές πηγές, π.χ., θεσμικούς επενδυτές. Η επιλογή αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη χρηματοδότηση ενός ή πολλών επιχειρηματικών σχεδίων ή για κάποιο μέρος των συνεταιριστικών δραστηριοτήτων. Η επιλογή αυτή είναι ιδιαίτερα ενδεδειγμένη, όταν μεγάλο μέρος των συναλλαγών γίνεται με μη μέλη.

Ο διακανονισμός αυτός μπορεί να είναι ιδιαίτερα δελεαστικός για εξωτερικούς επενδυτές, οι οποίοι μπορούν να έχουν μια σαφέστερη εικόνα της οικονομικής θέσης μιας ξεχωριστής επιχείρησης, ενώ αν διέθεταν κεφάλαια απευθείας στο συνεταιρισμό θα τους φαινόταν πολύπλοκο και παράξενο. Οι επενδυτές θα είναι

επίσης σε θέση να συμμετέχουν πληρέστερα στη χάραξη πολιτικής μιας θυγατρικής εταιρείας λόγω της ιδιότητάς τους ως μετόχων.

Μια θυγατρική εταιρεία είναι ιδιαίτερα κατάλληλη λύση, σε περιπτώσεις που ο συνεταιρισμός θέλει να διαχωρίσει μερικές από τις δραστηριότητές του, που βρίσκονται εκτός του επιχειρηματικού πυρήνα του. Είναι επίσης κατάλληλη λύση, όταν ο συνεταιρισμός κατέχει τις δυνατότητες και την εμπειρία να επεκτείνει τις δραστηριότητές του και στην εξυπηρέτηση μη μελών, ενώ τα μέλη συναλλάσσονται με το συνεταιρισμό. Υπάρχει, όμως, ο κίνδυνος η θυγατρική ν' αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία απ' ό,τι η βασική δραστηριότητα του συνεταιρισμού και η Διεύθυνση να ρίξει το βάρος της στη θυγατρική για ν' αυξήσει τις δικές της οικονομικές απολαβές. Πάντως, η θυγατρική εταιρεία μπορεί να είναι ένας χρησιμότερος μηχανισμός για να δραστηριοποιηθεί σε τομείς που δεν έχουν μεν σχέση με τον κύριο σκοπό του συνεταιρισμού, αλλά ενδιαφέρουν τα μέλη.

Η χρήση θυγατρικών προσφέρει επίσης την ευκαιρία να προκληθεί το ενδιαφέρον εξωτερικών επενδυτών που θα επιθυμούσαν μια μικρή συμμετοχή σε τέτοιες οργανώσεις. Εάν, όμως, η θυγατρική εταιρεία δεν εξυπηρετεί πραγματικές ανάγκες των μελών, ο συνεταιρισμός μπορεί ν' αντιμετωπίζει μια τέτοια εταιρεία ως απλό μέσο απόκτησης κεφαλαίου προς επένδυση. Τέτοιες επενδυτικές δραστηριότητες από τους συνεταιρισμούς, αν δεν είναι δευτερεύουσες και συμπληρωματικές των κυρίων δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού, θα αποσπάσουν την προσοχή της Διεύθυνσης από τα πραγματικά της καθήκοντα, γι' αυτό θα ήταν προτιμότερο ν' ασχοληθούν άλλοι μ' αυτές.

• Κοινοπραξίες (Joint Ventures)

Η ανάμειξη σε μια κοινοπραξία προϋποθέτει τη δημιουργία μιας οργάνωσης που θα ανήκει κατά ένα μέρος στο συνεταιρισμό και κατά το υπόλοιπο σε μια άλλη επιχείρηση, π.χ., έναν μεταποιητή ή μια εταιρεία τροφίμων. Κάθε μέρος θα κατέχει πιθανότατα το 50% του κεφαλαίου. Τα πρόσωπα των συμμετόχων θα παραμείνουν, εννοείται, διακριτά. Η εμπειρία καταδειχνει ότι, σε τέτοιες κοινοπραξίες, ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί στη συμμετοχή στο κεφάλαιο, στην τιμολόγηση των εισροών και εκροών της κοινής επιχείρησης και στους απαραίτητους διακανονισμούς σε περίπτωση που κάποιο μέρος επιθυμεί ν' αποχωρήσει από την επιχείρηση. Αν και η λύση της κοινοπραξίας έχει πολλά πλεονεκτήματα, θα ήταν ίσως απλούστερο να υπάρξει μια ανεπίσημη συνεργασία αντί να ιδρυθεί ένα νομικό πρόσωπο. Π.χ., ένας συνεταιρισμός μπορεί να έχει πλεονάζον δυναμικό στην παραγωγή μεταλλικών δοχείων, που χρησιμοποιεί για τη συσκευασία τροφίμων. Ενώ έχει εντοπίσει πιθανούς πελάτες για τα μεταλλικά δοχεία, ο συνεταιρισμός δεν έχει, πιθανόν, τη δυνατότητα ν' αγοράζει την πρώτη ύλη για να ολοκληρώσει την παραγωγή του συσκευασμένου προϊόντος προς πώληση. Μέσω της συνεργασίας, ο μελλοντικός πελάτης μπορεί να προμηθεύει την πρώτη ύλη στο συνεταιρισμό για να παρασκευάζει το τελικό προϊόν. Ο συνεταιρισμός, ως εναλλακτική λύση, μπορεί να αμείβεται για τη διαδικασία

μεταποίησης συν ένα λογικό κέρδος, αυξάνοντας έτσι την αξιοποίηση της βιομηχανικής του δυναμικότητας.

- **Δανεισμός και Ομόλογα**

Ο δανεισμός και τα ομόλογα μπορούν να είναι ευκαιρίες διαθέσιμες και σε μη μέλη, όπως στα μέλη, είτε με τους ίδιους είτε με διαφορετικούς όρους.

- **Ομόλογα συνδεδεμένα με την αύξηση του κέρδους ή της περιουσίας**

Οι συνεταιρισμοί σπανίως χρησιμοποιούν τέτοιες μεθόδους για ν' αντλήσουν κεφάλαια. Το πρόβλημα με αυτόν τον τύπο χρηματοδότησης είναι ότι η διεύθυνση ενός συνεταιρισμού είναι, κανονικά, σε θέση να αποφασίσει το κέρδος που θα απολαύσει κάθε εξωτερικός χρηματοδότης μέσω του διακανονισμού των τιμών που χρεώνονται για τις υπηρεσίες που παρέχει ο συνεταιρισμός. Με άλλα λόγια, το μέλος συνήθως ωφελείται άμεσα από την πολιτική τιμολόγησης που ακολουθεί ο συνεταιρισμός προς βλάβη των συμφερόντων του εξωτερικού επενδυτή. Για τον ίδιο λόγο, εάν ο επενδυτής απολαμβάνει μεγάλων κερδών, αυτό ζημιώνει το μέλος. Οι χρηματοδοτήσεις που συνδέονται με την αύξηση της περιουσίας είναι ακόμα πιο ασυνήθιστο φαινόμενο, αλλά είναι ένα μέσο εξεύρεσης κεφαλαίου, όταν η χρηματοδότηση μπορεί να συσχετισθεί με συγκεκριμένα περιουσιακά στοιχεία του συνεταιρισμού και μπορούν να είναι πολύτιμα σε εποχές υψηλών πληθωριστικών τάσεων.

- **Εγγυοδοσία**

Όταν οι συνεταιρισμοί έχουν συγκεκριμένο επίπεδο εισοδημάτων από τις δραστηριότητές τους, είναι πιθανό να εξασφαλίσουν χρηματοδότηση, συνήθως από ειδικευμένα τραπεζικά ιδρύματα, που σχετίζεται άμεσα με το εισόδημα από αυτά τα περιουσιακά στοιχεία, όπως μισθώματα ή τοκοχρεωλυτικές δόσεις.

- **Τραπεζική Χρηματοδότηση**

Οι συνεταιρισμοί συνήθως καταφεύγουν σε ό,τι μπορεί να περιγραφεί ως κανονικό δάνειο με δυνατότητες διαπραγμάτευσης για δυνατότητες λήψης κεφαλαίου πέρα από τις καταθέσεις ή για δάνεια ορισμένου χρόνου με σταθερό ή κυμαινόμενο επιτόκιο.

- **Ενυπόθηκα Δάνεια**

Τα τραπεζικά ιδρύματα χορηγούν δάνεια ασφαλισμένα με υποθήκη επί ορισμένων περιουσιακών στοιχείων (ακινήτων) με σταθερό ή κυμαινόμενο επιτόκιο.

- **Μεταβιβάσιμα Χρεόγραφα Σταθερού Επιτοκίου**

Οι μεγάλοι ή μεσαίοι συνεταιρισμοί μπορούν, αφού συνασπισθούν, να εκδώσουν χρεόγραφα. Αυτό συνήθως σημαίνει ότι συγκεκριμένα περιουσιακά στοιχεία θα χρησιμεύσουν ως εγγύηση για ένα ομολογιακό δάνειο, του οποίου οι τίτλοι θα είναι μεταβιβάσιμοι. Ο τύπος αυτός συγκέντρωσης κεφαλαίου συμφέρει, όταν η

έκδοση γίνει σε στιγμή που τα επιτόκια είναι σχετικά χαμηλά. Ο αγοραστής των αξιών αυτών μπορεί κατόπιν να πωλήσει το ομόλογο είτε με κέρδος, αν το επιτόκιο που πληρώνει ο συνεταιρισμός είναι υψηλότερο από το τρέχον αγοραίο ή με ζημία, αν είναι χαμηλότερο. Αυτά τα ομόλογα μπορεί να είναι είτε ορισμένης διάρκειας είτε ανοικτής ημερομηνίας. Μπορούν να είναι ασφαλισμένα είτε με συγκεκριμένα περιουσιακά στοιχεία είτε με την περιουσία του συνεταιρισμού ως σύνολο. Ο συνεταιρισμός έχει την ευχέρεια να ξαναγοράζει τα ομόλογα στην αγοραία τους τιμή, εάν επιθυμεί να μειώσει το ποσοστό του επενδυμένου κεφαλαίου.

- **Εποχικά Δάνεια**

Οι συνεταιρισμοί που ασχολούνται σε εποχικό εμπόριο, π.χ., αγοράζουν προϊόντα για τα μέλη τους ή για λογαριασμό των μελών τους, έχουν συχνά ανάγκη από εποχική χρηματοδότηση. Λογαριάζοντας προσεκτικά την ανάγκη που υπάρχει για βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση, ίσως καταφέρουν να διαπραγματευθούν ειδικούς όρους για κάποιο δάνειο με επιτόκιο χαμηλότερο από τα καθορισμένα επιτόκια της αγοράς.

- **Κρατική Χρηματοδότηση**

Σε πολλά κράτη η κυβέρνηση διαθέτει ειδική χρηματοδότηση στους συνεταιρισμούς. Πρέπει, όμως, ν' αναγνωρίσουμε ότι, αν ο συνεταιρισμός δεχθεί κυβερνητική χρηματοδότηση, ιδιαίτερα όταν αυτή χορηγείται με προνομιακούς όρους ως επιδότηση, η κυβέρνηση έμμεσα ίσως εξασφαλίσει τον έλεγχο του συνεταιρισμού, αν ο συνεταιρισμός εξαρτάται από την κυβέρνηση γι' αυτό το είδος χρηματοδότησης.

Τι εννοούμε λέγοντας: «Συνεταιρικό Κεφάλαιο»

Τα δικαιώματα των ιδιοκτητών μιας επιχείρησης. Σε μια κεφαλαιουχική εταιρεία είναι η απαίτηση του κοινού μετόχου επάνω σε κάθε περιουσιακό στοιχείο ή κέρδος που απομένει, έπειτα από την πλήρη ικανοποίηση των απαιτήσεων άλλων δανειστών, που παρείχαν κεφάλαιο και χρηματοδότηση στην εταιρεία. Σ' ένα συνεταιρισμό σημαίνει το κεφάλαιο που μεταφράζεται σε μερίδες που ανήκουν στα μέλη και συνδέεται με την ιδιότητα του μέλους και το δικαίωμα ψήφου του μέλους. Στην περίπτωση της διάλυσης της επιχείρησης είναι το κεφάλαιο που απομένει μετά την εκκαθάριση προς επιστροφή, όταν όλες οι άλλες απαιτήσεις έχουν ικανοποιηθεί.

Η ανάγκη για συνεταιρικό κεφάλαιο

Οι περισσότεροι συνεταιρισμοί αντιμετωπίζουν ανυπέρβλητες δυσκολίες στους οικονομικούς τους διακανονισμούς, όταν το μόνο κεφάλαιο που διαθέτουν προέρχε-

ται από ένα περιορισμένο αριθμό ονομαστικών μερίδων. Το κεφάλαιο αυτό παρέχει την εγγύηση σε άλλους χρηματοδότες σε περίπτωση αποτυχίας, επειδή είναι το τελευταίο που θα δαπανηθεί - με άλλα λόγια το τελευταίο απόθεμα που θα εξαντληθεί αν ο συνεταιρισμός αντιμετωπίζει οικονομικές δυσκολίες. Η ανυπαρξία σημαντικών ποσών συνεταιρικού κεφαλαίου σημαίνει συνήθως ότι ο συνεταιρισμός δεν μπορεί εύκολα να εξασφαλίσει τη χορήγηση βραχυπρόθεσμων ή μεσοπρόθεσμων δανείων. Χωρίς το απαραίτητο κεφάλαιο που θα παρέχει τη δικλείδα ασφαλείας, που συνήθως απαιτείται από εξωτερικούς δανειστές και χρηματοδότες για να αποδεχθούν τον επιχειρηματικό κίνδυνο, είναι μάλλον δύσκολο να αντληθεί το απαιτούμενο κεφάλαιο. Συνεπώς, οι συνεταιρισμοί γενικά επιθυμούν ν' αυξάνουν την αξία των μερίδων των μελών τους, ώστε ν' αυξάνεται και η αναλογία του συνεταιρικού κεφαλαίου έναντι άλλων μορφών κεφαλαίου και έτσι να έχουν τη δυνατότητα να καταφεύγουν σε δανεισμό, όταν και όποτε αυτό κριθεί αναγκαίο. Σύμφωνα με τη νομοθεσία ορισμένων χωρών είναι πια δυνατή η έκδοση τοκοφόρων μερίδων χωρίς δικαίωμα ψήφου διαθέσιμες σε μέλη και μη μέλη, που είναι στην ουσία ομόλογα σταθερού επιτοκίου με ανοικτή ημερομηνία εξόφλησης.

Η νομοθεσία μερικών κρατών προβλέπει επίσης διάφορους άλλους τύπους συνεταιριστικών κεφαλαιακών μονάδων, όμοιους με τον παραπάνω. Ο σκοπός τέτοιων διακανονισμών είναι η παροχή περισσότερου συνεταιρικού κεφαλαίου επιπρόσθετου σ' εκείνο που συνήθως αντλείται από τα μέλη με τη μορφή μερίδων.

Η ιρλανδική λύση

Πρόσφατα οι ιρλανδικοί αγροτικοί συνεταιρισμοί εφάρμοσαν μια καινοτόμο για τα χρόνια εκείνα λύση για να χρηματοδοτούν τους συνεταιρισμούς. Πρέπει, βέβαια, να γίνει απόλυτα κατανοητό ότι οι συνθήκες που έκαναν απαραίτητη την ανάπτυξη αυτού του τύπου χρηματοδότησης ήταν ιδιάζουσες. Πολλοί από τους ιρλανδικούς γαλακτοκομικούς συνεταιρισμούς δεν είχαν συνδέσει την απαίτηση από τα μέλη για καταβολή κεφαλαίου με τη χρήση των υπηρεσιών του συνεταιρισμού από αυτά. Π.χ., οι συνεταιρισμοί άλλων χωρών, όπως η Αυστραλία και η Νέα Ζηλανδία, απαιτούσαν από τα μέλη επενδύσεις ανάλογες με την ποσότητα γάλακτος που παρέδιδαν στο συνεταιρισμό. Στην Ιρλανδία όχι μόνο δεν λειτουργούσε αυτό το σύστημα, αλλά οι συνεταιρισμοί βρίσκονταν σε αδυναμία να επιστρέψουν τις μερίδες μελών που είχαν πάψει να κάνουν χρήση των υπηρεσιών του συνεταιρισμού, με αποτέλεσμα, σε πολλές περιπτώσεις, ένας μεγάλος αριθμός μελών που είχαν καταβάλει μερίδες στο συνεταιρισμό να μην χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες του. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα δυσβάστακτη πίεση για ρευστοποίηση της περιουσίας των συνεταιρισμών προς εξόφληση εκείνων που είχαν αποχωρήσει.

Οι διακανονισμοί που έγιναν για ν' αντιμετωπισθεί η κατάσταση περιλάμβαναν την πώληση της περιουσίας του συνεταιρισμού σε μια νεοϊδρυθείσα εταιρεία. Ο συνεταιρισμός κατόπιν χρησιμοποίησε το κεφάλαιο που προέκυψε από την πώληση της περιουσίας στην εταιρεία για ν' αγοράσει μετοχές σ' αυτή και μετά να προσφέρει ως το 49% του συνόλου των μετοχών της νέας εταιρείας σ' εξωτερι-

κούς επενδυτές. Οι μετοχές αυτές αποτελούσαν αντικείμενο αγοραπωλησίας στο εθνικό χρηματιστήριο. Αυτός ο τρόπος επέτρεψε ακόμα στους ιρλανδικούς συνεταιρισμούς να έχουν μια νέα πηγή εσόδων που μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν για ν' αγοράσουν άλλες επιχειρήσεις. Τους επέτρεψε επίσης να επεκτείνουν τη δυναμικότητά τους και να στραφούν και σε εξαγωγές των προϊόντων των μελών τους στο εξωτερικό. Πολλές απ' αυτές τις εταιρείες, στις οποίες οι συνεταιρισμοί κατέχουν την πλειοψηφία των μετοχών, είναι ήδη αρκετά μεγάλες. Στη φάση αυτή είναι πολύ δύσκολο να γνωρίζουμε εάν οι εταιρείες θα παραμείνουν υπό τον έλεγχο των συνεταιρισμών, διότι, αν η ανάγκη εξεύρεσης νέων κεφαλαίων αυξηθεί σε τέτοιο βαθμό που τα μέλη των συνεταιρισμών θα είναι ανήμπορα να διατηρήσουν τον έλεγχο του 51% των μετοχών, ο έλεγχος θα χαθεί και οι εταιρείες θα μετατραπούν σε κλασικές κεφαλαιουχικές εταιρείες. Υπάρχουν επίσης, όπως είναι φυσικό, αντικρουόμενα συμφέροντα τα οποία γίνονται ευκολότερα εμφανή, αφού η εταιρεία πρέπει να δρα με κύριο άξονα τα συμφέροντα των επενδυτών παρά των παραγωγών που θεωρούνται απλώς προμηθευτές της εταιρείας.

Εάν ο κύριος στόχος του συνεταιρισμού είναι μόνο να εξασφαλίσει διέξοδο στην αγορά για τα προϊόντα των αγροτών-ιδιοκτητών, τότε τέτοιες εταιρείες ελεγχόμενες από αγρότες μπορούν να θεωρηθούν σχετικές με τα συμφέροντά τους. Εάν, όμως, το κύριο πλεονέκτημα αναμένεται να προέλθει από την προστιθέμενη αξία στην παραγωγή των μελών, τότε ο σκοπός της εξυπηρέτησης των μελών έχει εξανεμισθεί. Μολονότι οι νέες εταιρείες ελέγχονται από το συνεταιρισμό, ο ίδιος ο συνεταιρισμός οφείλει να ενεργεί προς το καλύτερο συμφέρον των ιδιοκτητών του κεφαλαίου. Με τον τρόπο αυτό είναι πρωτίστως μια κεφαλαιουχική εταιρεία και όχι ένα πλήρες υποκατάστατο του συνεταιρισμού, η οποία, όμως, απεδείχθη κατάλληλη στις συγκεκριμένες περιστάσεις κάτω από τις οποίες βρέθηκαν οι ιρλανδικοί συνεταιρισμοί.

Νέοι τρόποι χρηματοδότησης των συνεταιρισμών

Στις περισσότερες χώρες οι συνεταιρισμοί έχουν την τάση να στηρίζονται κυρίως στα μέλη τους για να χρηματοδοτήσουν τις δραστηριότητές τους και, όπως αναφέρθηκε ευθύς εξαρχής, αυτή είναι αναμφισβήτητη η προτιμότερη λύση. Πιο πρόσφατα διάφορα κράτη έχουν θεσπίσει νέα νομοθεσία που δημιουργεί ευκαιρίες για εύρεση «εναλλακτικού κεφαλαίου» (δηλαδή κεφαλαίου που φέρει παρόμοιους κινδύνους με το συνεταιρικό κεφάλαιο, αλλά όχι απαραίτητα δικαίωμα ψήφου). Ο κύριος σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι η παρουσίαση ενός ισχυρού ισολογισμού, που θα χρησιμεύσει στην προσέλκυση μη-συνεταιρικού κεφαλαίου.

Η ύπαρξη κεφαλαίου χωρίς ψήφο, που μπορεί ν' αναφερθεί ως ομολογίες ή ομόλογα (ή λιγότερο σωστά «μόνιμα τοκοφόρες μερίδες»), μπορεί να είναι πολύτιμο εργαλείο για εκείνους τους συνεταιρισμούς που θέλουν ν' αυξήσουν την κεφαλαιακή τους βάση χωρίς να θυσιάσουν τον έλεγχο από τα μέλη. Όμως πρέπει να οριστεί μια ανώτατη αναλογία μεταξύ αυτού του είδους του κεφαλαίου και του κεφαλαίου που ανήκει στα μέλη. Χωρίς αυτό το όριο το συμφέρον των εξωτερικών

ιδιοκτητών κεφαλαίου μπορεί να γίνει σημαντικότερο από το συμφέρον των μελών, τα οποία ενδιαφέρονται πάνω απ' όλα για τις υπηρεσίες του συνεταιρισμού.

Η ύπαρξη αυτής της μορφής κεφαλαίου είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, όταν μέλη που έχουν προσφέρει κεφάλαιο στο συνεταιρισμό επιθυμούν ν' αποχωρήσουν, π.χ., όταν ένας αγρότης συνταξιοδοτείται ή όταν ένα μέλος μετακινείται από την περιοχή δράσης του συνεταιρισμού. Στις περιπτώσεις αυτές, συνήθως, είναι αναγκαίο να επιστραφούν οι μερίδες του μέλους ή να διατηρηθούν, έστω και αν το μέλος που αποχωρεί δεν ενδιαφέρεται πλέον ν' απολαμβάνει ως μέλος τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Αν δοθεί η εναλλακτική δυνατότητα στα μέλη που αποχωρούν να μετατρέπουν αυτόματα τις μερίδες τους σε κεφαλαιακά στοιχεία άνευ ψήφου, τα τέως μέλη θα έχουν τη δυνατότητα να τα πωλήσουν χωρίς να επηρεάζεται ο έλεγχος του συνεταιρισμού. Γι' αυτό είναι σκόπιμο οι συνεταιρισμοί ιδιοκτησιακού μοντέλου να προβλέπουν στο καταστατικό τους τη δυνατότητα κάθε μέλους που αποχωρεί (είτε επειδή δεν κάνει πια χρήση των υπηρεσιών του συνεταιρισμού, όπως απαιτεί το καταστατικό, είτε για άλλους λόγους, όπως αυτοί που προαναφέραμε) να μετατρέπει αυτόματα τις μερίδες του σε μεταβιβάσιμα ομόλογα. Για να είναι ελκυστικός αυτός ο τύπος κεφαλαίου πρέπει τα ομόλογα να δικαιούνται το επιτόκιο της αγοράς. Πρέπει επίσης να υπάρχει η δυνατότητα μεταβίβασης αυτών των ομολόγων. Συνεπώς, η ύπαρξη μιας αγοράς για τέτοια αξιόγραφα είναι σημαντική. Στα περισσότερα κράτη δεν υπάρχει ακόμα αγορά για συνεταιριστικά αξιόγραφα, συνεπώς υπάρχουν αρκετά που πρέπει να γίνουν για να δημιουργηθεί μια τέτοια αγορά. Πιθανώς θα χρειαστεί η συνεργασία τραπεζικών ιδρυμάτων για τέτοιες συναλλαγές. Υπάρχει επίσης η πιθανότητα να προκληθεί το ενδιαφέρον θεσμικών επενδυτών, δηλαδή ασφαλιστικών εταιρειών, ταμείων συντάξεων και παρόμοιων ιδρυμάτων, για την αγορά εμπορεύσιμων συνεταιριστικών αξιογράφων ως μέρος ενός ισορροπημένου επενδυτικού χαρτοφυλακίου.

Μία βήμα προς βήμα προσέγγιση της χρηματοδότησης συνεταιρισμών

Όταν πρόκειται να εξεταστεί η ανάγκη του συνεταιρισμού για χρηματοδότηση είναι σημαντικό να γίνει μια βήμα προς βήμα προσέγγιση σύμφωνα με τα παρακάτω:

- **Βήμα πρώτο**

Μόνο τότε να αρχίσεις να προσεγγίζεις την ανάγκη για επιπλέον χρηματοδότηση, όταν έχεις καταρτίσει ένα προσεκτικά ετοιμασμένο στρατηγικό σχέδιο.

- **Βήμα δεύτερο**

Πριν διαστείς να καταφύγεις σε νέες πηγές κεφαλαίου, έλεγξε πρώτα τις δυνατότητες χαμηλής χρηματοδότησης. Είναι χρήσιμο να θυμάσαι ότι:

- όσο περισσότερο κεφάλαιο δεσμεύεις στην επιχείρηση, τόσο περισσότερο περιορίζεις την ευελιξία σου να ανταποκριθείς στις αλλαγές που αναπόφευκτα θα συμβούν στον κλάδο σου κάποια στιγμή στο μέλλον.
- Οι διευθυντές αρέσκονται στον έλεγχο των περιουσιακών στοιχείων - τους δίνει δύναμη και κύρος.

- Οι συνεταιρισμοί πρέπει πρώτα να προσπαθήσουν να χρησιμοποιήσουν τη συλλογική τους γροθιά στην αγορά χωρίς να χρησιμοποιούν πολύ κεφάλαιο.
- Πολλοί συνεταιρισμοί εγκαταλείπουν τις βαριές επενδύσεις και χρησιμοποιούν μοντέρνα, σχετικά χαμηλού κόστους τεχνολογία για να επιτύχουν τους στόχους τους, π.χ., εκμεταλλευόμενοι την αγοραστική τους δύναμη στην αγορά αντί να έχουν δική τους βιομηχανική μονάδα. Για παράδειγμα, στην Αυστραλία η «Συνεταιριστική Οργάνωση του Αιγόκερω (Cargicore) ΠΕ», που διαπραγματεύεται την προμήθεια ανταλλακτικών για μηχανές για λογαριασμό των συνεργείων-μελών της. Επίσης, καταναλωτικοί συνεταιρισμοί στο Ηνωμένο Βασίλειο και τη Σουηδία πώλησαν τα εργοστάσιά τους και ανέθεσαν με συμβόλαιο την παρασκευή προϊόντων για τα καταστήματά τους σε ιδιωτικές εταιρείες.
- Η προσφυγή σε εξωτερικές πηγές είναι μια επιλογή - ν' αγοράζεις υπηρεσίες αντί να επενδύεις στην αυτοδυναμία. Μια ισχυρή και μη εντυπωσιακή οργάνωση ίσως προσφέρει τα περισσότερα οφέλη στα μέλη.

• Βήμα τρίτο

Αν αποφασιστεί ότι υπάρχει ανάγκη για νέες επενδύσεις πρέπει να σιγουρευτούμε ότι η επένδυση θα φέρει πραγματικά πρόσθετα οφέλη στα μέλη, ότι θα ωφελήσει τα μέλη και δεν θα φέρει απλώς πρόσθετη δύναμη στη Διεύθυνση.

• Βήμα τέταρτο

Αν η επένδυση πρόκειται να ωφελήσει ένα μόνο ποσοστό από τα μέλη, π.χ., μόνο μερικά από τα μέλη θα ωφεληθούν από τη νέα υπηρεσία που παρέχεται, τότε άφησε αυτά τα μέλη να κάνουν την επένδυση - αν είναι απαραίτητο οργανώνοντας μια ενδοσυνεταιριστική ομάδα υπό την επίβλεψη του κυρίως συνεταιρισμού.

• Βήμα πέμπτο

Αν η νέα επένδυση γίνεται με σκοπό κυρίως την εξασφάλιση περισσότερων επιλογών στην αγορά προς το κάτω μέρος της αλυσίδας, τότε ίσως δεν είναι απαραίτητος ο πλήρης έλεγχος από τα μέλη. Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε:

- Μια θυγατρική εταιρεία που μέρος του κεφαλαίου της θ' ανήκει σε μη μέλη.
- Μια κοινοπραξία που θα δημιουργήσει νέες ευκαιρίες προώθησης προϊόντων.

• Βήμα έκτο

Αν αποφασίσουμε ότι χρειαζόμαστε περισσότερο κεφάλαιο πρέπει πρώτα να προσφύγουμε στα μέλη. Πολύ συχνά υποθέτουμε ότι τα μέλη δεν μπορούν ή δεν θέλουν να προσφέρουν τα απαιτούμενα κεφάλαια, ενώ, αν πιεστούν, θα το κάνουν.

• Βήμα έβδομο

Αν αποφασίσουμε ότι είναι απαραίτητο ν' αντλήσουμε εξωτερικό κεφάλαιο

στο συνεταιρισμό, ας αποφασίσουμε να προσφέρουμε ένα κέρδος στο επίπεδο που απαιτεί η αγορά αλλά όχι τον έλεγχο και να θυμόμαστε ότι:

- Ο τύπος του στρατηγικού επενδυτή που χρειάζεται ο συνεταιρισμός θα ενδιαφερόταν να εξασφαλίσει τον έλεγχο, μόνο αν δεν ήταν ικανοποιημένος με την ποιότητα των Διοικήσεων και των διευθυντών που διαχειρίζονται το συνεταιρισμό.
- Οι εξωτερικοί επενδυτές θα ζητήσουν διαφάνεια στον τρόπο λειτουργίας του συνεταιρισμού με πλήρη πρόσβαση σε πληροφορίες για την επιχείρηση. Πρέπει λοιπόν να υπάρξει η αναγκαία μέριμνα γι' αυτό.

• Βήμα όγδοο

Οι περισσότεροι συνεταιρισμοί θα χρειαστούν ένα μείγμα διαφορετικών μορφών χρηματοδότησης:

- Μερικές δεσμευμένες στην επιχείρηση αλλά μεταβιβάσιμες.
- Μερικές που είναι στην ουσία μακροπρόθεσμος δανεισμός.
- Μερικές βραχυπρόθεσμες, που μπορούν εύκολα να προσαρμοστούν για να ικανοποιήσουν τις βραχυπρόθεσμες ανάγκες της επιχείρησης.

Απειλές για τη συνεταιριστική δομή

Υπάρχουν διάφορες απειλές για τους συνεταιρισμούς που είναι ανάγκη να εξουδετερωθούν πριν δημιουργήσουν προβλήματα:

- Αν τα περιουσιακά στοιχεία του συνεταιρισμού υπερβαίνουν κατά πολύ την αξία του συνεταιρικού κεφαλαίου (υποθέτοντας ότι ο νόμος επιτρέπει τη μετατροπή ενός συνεταιρισμού σε εταιρεία), ο συνεταιρισμός είναι πιθανό να προκαλέσει το ενδιαφέρον των κερδοσκοπών, που μπορούν να εξαγοράσουν τις μερίδες των μελών φθηνά και ν' αποκομίσουν αξιόλογη περιουσία.
- Η δύναμη των διευθυντών απέναντι στα μέλη μπορεί ν' αυξηθεί, αν υπάρχουν σημαντικά ποσά κεφαλαίου σε αδιανέμητα αποθεματικά - αυτό με τη σειρά του δημιουργεί τον κίνδυνο της «άλωσης από τα μέσα», καθώς η Διεύθυνση τείνει να πιστέψει ότι δεν χρειάζεται πια τα μέλη.
- Κάτι που μπορεί επίσης να συμβεί σ' ένα συνεταιρισμό *Ιδιοκτησιακού Μοντέλου* είναι η επανεκτίμηση της αξίας της περιουσίας του συνεταιρισμού και κατόπιν η διανομή ενός λογικού ποσοστού της αύξησης της αξίας κάθε περιουσιακού στοιχείου στα μέλη με τη μορφή δωρεάν μερίδων σε τακτική βάση.
- Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι μπορείς να πουλήσεις τα οικογενειακά σου κειμήλια μόνο μια φορά. Είναι σχεδόν αδύνατη η επιστροφή στη συνεταιριστική μορφή αν έχει γίνει μετατροπή σε εταιρεία, διότι η πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων αλλάζει σύνθεση αμέσως και τον έλεγχο θα αναλάβουν αναπόφευκτα οι επενδυτές.
- Γενικότερα, οι μόνιμοι που ωφελούνται από μια μετατροπή του συνεταιρισμού σε εταιρεία είναι:
 - οι επενδυτές, που ωφελούνται από υποτιμημένα περιουσιακά στοιχεία,

- οι διευθυντές, που αυξάνουν τις απολαβές τους και
- οι οικονομικοί ή άλλοι επαγγελματίες σύμβουλοι, που λαμβάνουν αξιόλογες αμοιβές για τη μετατροπή.

Το κόστος της χρηματοδότησης

Το κεφάλαιο αυτό έχει αναφερθεί με λεπτομέρειες στις πηγές χρηματοδότησης και τους τρόπους εξασφάλισης χρηματοδότησης χωρίς να θυσιαστεί ο έλεγχος. Όμως, το άλλο ζωτικό ζήτημα είναι, φυσικά, το κόστος της χρηματοδότησης που θέλουμε να χρησιμοποιήσουμε. Το κόστος της χρηματοδότησης, εν τέλει, θα κριθεί από την αγορά, με άλλα λόγια από το τι προσφέρουν οι ανταγωνιστές από απόψεως επενδυτικών ευκαιριών που ίσως πλεονεκτούν. Η πραγματική τιμή που πρέπει να καταβληθεί για να γίνει χρήση ενός επενδυτικού κεφαλαίου εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Η ίδια η αγορά θα επηρεάζεται από παράγοντες, όπως η γενική εμπιστοσύνη στην οικονομία και η σχετική ελκυστικότητα άλλων μορφών επενδύσεων. Το επίπεδο του πληθωρισμού μιας οικονομίας παίζει επίσης σημαντικότατο ρόλο για το κόστος της χρηματοδότησης.

Η επιλογή χρόνου είναι κρίσιμος παράγοντας, όταν σχεδιάζουμε να επενδύσουμε σε νέο εξοπλισμό, διότι, αν ένας συνεταιρισμός δανειστεί κεφάλαιο όταν τα επιτόκια είναι υψηλά, εύκολα γίνεται μη ανταγωνιστικός όταν τα επιτόκια μειωθούν. Όταν ο επενδυτικός κίνδυνος σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση είναι υψηλός, πρέπει να περιμένουμε ότι υψηλό θα είναι και το κόστος χρηματοδότησης. Το χρονικό διάστημα δέσμευσης μιας επένδυσης σε μια επιχείρηση είναι επίσης αποφασιστικός παράγοντας για το κόστος. Η ευκολία μετατροπής της επένδυσης σε ρευστό είναι ένας ακόμα κρίσιμος παράγοντας, που επηρεάζει σημαντικά το κόστος - δηλαδή, τα ανταλλάγματα που πρέπει να προσφερθούν για να προσελκύσεις και μετά να διατηρήσεις τη χρηματοδότηση στην επιχείρηση. Πάνω απ' όλα, η εμπιστοσύνη είναι το κλειδί για να εξασφαλίσεις χρηματοδότηση με εύλογο κόστος - μόνο αν οι συνεταιρισμοί εμφανίζονται υπεύθυνοι στον τρόπο που λειτουργούν και αν διευθύνονται σωστά και είναι κερδοφόροι μπορούν να ελπίζουν ότι θα τύχουν χρηματοδότησης σε ανταγωνιστικό κόστος. Φυσικά, ποτέ δεν πρέπει να λησμονούμε ότι, όποιο κι αν είναι το κόστος χρηματοδότησης του συνεταιρισμού, όπως και κάθε επιχείρησης, θα μπορεί να το αντέξει, μόνο αν είναι σε θέση να αποδώσει κέρδος από τη δραστηριότητα στην οποία επενδύθηκε.

ΣΥΝΟΨΗ

- Η καλύτερη αντιμετώπιση για ένα συνεταιρισμό είναι η απευθείας χρηματοδότηση από τα μέλη του που συμμετέχουν αναλόγως προς τη γινόμενη χρήση των υπηρεσιών του συνεταιρισμού. Η ιδιοκτησία, ο έλεγχος και η χρήση των υπηρεσιών του συνεταιρισμού θα ήταν ιδεώδες αν είχαν ισόρροπη σχέση μεταξύ τους.
- Οι συνεταιρισμοί, όπως και κάθε επιχείρηση, πρέπει να κάνουν παραγωγική

χρήση κάθε κεφαλαίου που χρησιμοποιούν. Το γεγονός ότι μια οργάνωση είναι συνεταιρισμός δεν είναι δικαιολογία να μην κάνει αποτελεσματική χρήση της χρηματοδότησης.

- Το πιο σημαντικό σημείο για τη χρηματοδότηση είναι ότι, ανεξάρτητα από το ποιος παρέχει τη χρηματοδότηση, η πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων, απ' όπου προέρχονται τα μέλη, πρέπει να διατηρεί τον έλεγχο.
- Σχέσεις αντιπαλότητας με εκείνους που θα έπρεπε να προσελκύσουμε να χρηματοδοτήσουν το συνεταιρισμό μας δεν είναι πια αποδεκτές, αλλιώς δεν θα είμαστε σε θέση να προσελκύσουμε και να διατηρήσουμε την αναγκαία χρηματοδότηση.
- Οι συνεταιρισμοί μπορεί ν' ανήκουν είτε στο *Ιδιοκτησιακό* είτε στο *Συλλογικό Μοντέλο*. Στο Συλλογικό Μοντέλο έμφαση δίνεται στη συλλογική χρηματοδότηση, που δεν εξατομικεύεται στα μέλη, ενώ στο Ιδιοκτησιακό Μοντέλο η αύξηση της αξίας των περιουσιακών στοιχείων θα εξατομικεύεται στα μέλη. Δεν αποκλείεται η ύπαρξη υβριδικών μοντέλων που θα παρουσιάζουν χαρακτηριστικά και από τα δύο μοντέλα.
- Πρέπει ν' αναμένεται από τα μέλη να παρέχουν το κεφάλαιο διακινδύνευσης του συνεταιρισμού τους, όπως και όσο το δυνατό περισσότερο λοιπό κεφάλαιο. Άλλα κεφάλαια μπορούν να εξευρεθούν από τη χρήση παρακρατούμενων κερδών είτε με τη μορφή μερίδων που κατέχονται από τα μέλη είτε μέσω αποθεματικών συλλογικής κυριότητας.
- Εάν επιδιώκεται να προσελκυστούν από τους συνεταιρισμούς εξωτερικοί χρηματοδότες, πρέπει να παρέχονται πληροφορίες υψηλής ποιότητας και αξιοπιστίας για τις υποθέσεις του συνεταιρισμού.
- Οι κυβερνήσεις προσφέρουν, ενίοτε, επιδοτήσεις και δανειακές διευκολύνσεις στους συνεταιρισμούς. Χρειάζεται, όμως, μεγάλη προσοχή για να διασφαλιστεί, ότι οι συνεταιρισμοί δεν θ' απολέσουν την ανεξαρτησία τους ως αποτέλεσμα αποδοχής τέτοιων κεφαλαίων.
- Ο σκοπός πρόσβασης σε νέα κεφάλαια είναι πάντοτε η παροχή αυξημένων οφελών στα μέλη.
- Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι εξασφάλισης χρηματοδότησης από τα μέλη, πέραν της κοινής μεθόδου έκδοσης μερίδων ονομαστικής αξίας.
- Τα παρακρατούμενα κέρδη μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη χρηματοδότηση του συνεταιρισμού αλλά, αν τηρούνται στο όνομα των μελών ατομικά, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η πιθανή φορολογική υποχρέωση του μέλους.
- Εξωτερική χρηματοδότηση μπορεί να εξασφαλιστεί από μια ποικιλία πηγών με τη χρησιμοποίηση μιας σειράς διαφορετικών χρηματοδοτικών μέσων.
- Είναι διαθέσιμες και άλλες μέθοδοι χρηματοδότησης οικονομικών δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των κοινοπραξιών και των θυγατρικών εταιρειών. Θα χρειαστεί ο κατάλληλος διακανονισμός για τις διαφορετικές περιπτώσεις.
- Το συνεταιρικό κεφάλαιο, που εμφανίζεται στον ισολογισμό του συνεταιρισμού, είναι σπουδαίο, διότι είναι το κεφάλαιο που επιτρέπει στο συνεταιρι-

σμό να κινητοποιήσει άλλες μορφές χρηματοδότησης.

- Υπάρχουν σήμερα διάφορες καινοτόμες μέθοδοι εξεύρεσης εξωτερικής χρηματοδότησης για τους συνεταιρισμούς, αλλά πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή, διότι διαφορετικά ο έλεγχος θα καταλήξει στα χέρια των χρηματοδοτών.
- Πριν αναζητήσει επιπρόσθετη χρηματοδότηση η Διεύθυνση πρέπει να προβεί σε μια βήμα προς βήμα διαδικασία, που πρέπει να καταλήξει σε μια λογική απόφαση.
- Υπάρχουν πολλές απειλές για τη συνεταιριστική δομή που ανακύπτουν από τις χρηματοδοτικές ρυθμίσεις. Υπάρχει ιδιαίτερα ο κίνδυνος μια γενεά μελών να θέλει να ρευστοποιήσει τις μερίδες της, αν η αξία της περιουσίας του συνεταιρισμού υπερβαίνει κατά πολύ την αξία των μερίδων των μελών, εκτός αν υπάρχουν νομικοί περιορισμοί που θα εμποδίσουν να συμβεί κάτι τέτοιο.
- Το κόστος της χρηματοδότησης είναι πάντα ένα θέμα κλειδί προς εξέταση - η αγορά θα καθορίσει τι πρέπει να πληρώσει ο συνεταιρισμός για να προσελκύσει και να διατηρήσει κεφάλαιο. Σε κάθε περίπτωση, όποιο και να είναι το κόστος, η δραστηριότητα στην οποία θα χρησιμοποιηθεί το κεφάλαιο πρέπει να είναι κερδοφόρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Τι εννοούμε λέγοντας: «Επιχειρησιακή Διαχείριση»

Την άσκηση εξουσίας και ελέγχου σε ένα νομικό πρόσωπο. Στους συνεταιρισμούς ενσωματώνει το όλο σύστημα διοίκησης, διεύθυνσης και ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων του τρόπου κατανομής αρμοδιοτήτων και άσκησης εξουσίας καθώς και των σχέσεων μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων ατόμων.

Ένα ζήτημα υψηλού δημοσίου ενδιαφέροντος

Το θέμα της επιχειρησιακής διαχείρισης έχει έλθει στο προσκήνιο αρκετές φορές πρόσφατα και στους συνεταιρισμούς και σε άλλες μορφές επιχειρήσεων. Το ενδιαφέρον για το ζήτημα αυτό έχει αυξηθεί από διάφορα σκάνδαλα που δημιούργησαν πρωτοσέλιδα στα παγκόσμια μέσα μαζικής ενημέρωσης. Η απάντηση ήταν η σύσταση επιτροπών και ομάδων εργασίας για την εξέταση των θεμάτων που ανέκυψαν. Οι συνεταιριστικές οργανώσεις σε πολλές διαφορετικές περιπτώσεις έθεσαν επίσης σε κίνηση τη διαδικασία της επανεξέτασης του ζητήματος της «επιχειρησιακής διαχείρισης» και έκαναν, σε διάφορες περιπτώσεις, προτάσεις για τη βελτίωση των διαδικασιών που υπήρχαν. Οι προτάσεις αυτές συχνά συνοδεύονταν

από κώδικες πρακτικής και ηθικής. Εδώ θα εξετάσουμε τα βασικά σημεία και τις απαραίτητες ενέργειες ώστε να έχουν οι συνεταιρισμοί ένα σίγουρο μέλλον.

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Το σύστημα που εξασφαλίζει αποτελεσματική διαχείριση πρέπει:

- Να σιγουρεύει τον αποτελεσματικό έλεγχο του συνεταιρισμού από τα μέλη.
- Να έχεις υψηλές απαιτήσεις όσον αφορά στη λογοδοσία της Διεύθυνσης.
- Να προωθεί την ειλικρίνεια και τη διαφάνεια στις σχέσεις Διοίκησης και μελών. Και:
- Να ενισχύει την εμπιστοσύνη των μελών ότι η επιχείρησή τους δρα προς το άριστο όφελός τους.

Η καλή επιχειρησιακή διαχείριση είναι φροντίδα όλων

Τα ζητήματα της επιχειρησιακής διαχείρισης είναι, από πολλές απόψεις, πολύ σημαντικότερα για τους συνεταιρισμούς απ' ό,τι για τις κεφαλαιουχικές εταιρείες, διότι το θέμα του ελέγχου από τα μέλη είναι στην καρδιά του σκοπού κάθε συνεταιρισμού. Τα μέλη πρέπει να είναι μόνιμα σε εγρήγορση και να γνωρίζουν ότι αν δεν διατηρήσουν τον αποτελεσματικό έλεγχο στα χέρια τους, αυτός θα περάσει είτε τυχαία είτε κατόπιν σχεδίου σε άλλα χέρια.

Η επιχειρησιακή διαχείριση δεν αφορά μόνο στα μέλη ή στις Διοικήσεις και στη Διεύθυνση της επιχείρησης αλλά σε όλους όσοι συναλλάσσονται με αυτήν - πιστωτές, τραπεζίτες, προσωπικό ή κάθε άλλη ομάδα ενδιαφερομένων.

Ο τρόπος που ασκείται η εξουσία και ο έλεγχος σε κάθε επιχείρηση είναι κρίσιμος και για την τελική επιτυχία και για τη συνεχή ύπαρξή της. Πάνω απ' όλα το σύστημα διαχείρισης θα κρίνει αν ένας συνεταιρισμός θα εκπληρώσει ή όχι το σκοπό και τους στόχους του.

Στις περισσότερες περιπτώσεις τα ουσιώδη στοιχεία της επιχειρησιακής διαχείρισης του συνεταιρισμού προβλέπονται στους σχετικούς κανόνες και κανονισμούς, που έχουν υιοθετήσει τα μέλη, οι οποίοι με τη σειρά τους θα πρέπει να συνάδουν με τη σχετική νομοθεσία. Σε μερικές περιπτώσεις, οι κανόνες και/ή η νομοθεσία θα πρέπει να τροποποιηθούν προτού εισαγάγουμε νέα συστήματα επιχειρησιακής διαχείρισης, αλλά, σε πολλές άλλες περιπτώσεις, η αλλαγή εμποδίζεται από τη στάση των ατόμων που ασκούν την εξουσία και τον έλεγχο.

Οι εξουσίες των διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων πρέπει να εξισορροπούνται

Το βασικό πρόβλημα που περιβάλλει την άσκηση εξουσίας και ελέγχου στους συνεταιρισμούς σχετίζεται με το πώς αυτή κατανέμεται μεταξύ των βασικών εμπλεκόμενων μερών. Πάντα θα υπάρχει κάποιο δίλημμα για την καλύτερη δυνατή κατανομή εξουσίας και ελέγχου. Η εξισορρόπηση της δύναμης μεταξύ των διαφόρων ομάδων που εμπλέκονται είναι από τα στοιχεία κλειδιά για τη λειτουργία μιας επιτυχημένης επιχείρησης. Η άποψη ότι «η απόλυτη εξουσία διαφθείρει» είναι μεν κοινοτοπία που πρέπει, όμως, να τη θυμόμαστε, όταν θέλουμε ν' αναπτύξουμε αποτελεσματικά συστήματα επιχειρησιακής διαχείρισης. Πάντα θα υπάρχει ανάγκη για ελέγχους και ισορροπίες στο συνεταιρισμό για να διατηρείται ο έλεγχος στα μέλη και να γίνονται σεβαστοί οι κώδικες ηθικής από εκείνους που έχουν αρμοδιότητες και εξουσίες. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι σχέσεις δεν θα βασίζονται στην εμπιστοσύνη, αλλά η εμπιστοσύνη αυτή πρέπει να ενισχύεται από τη διαφάνεια στις συναλλαγές και τη λειτουργία των απαραίτητων συστημάτων ελέγχου και εποπτείας σε όλη την οργάνωση.

Η επιχειρησιακή διαχείριση πρέπει να σχεδιάζεται βάσει του σκοπού της οργάνωσης

Πριν στρέψουμε την προσοχή μας στους μηχανισμούς της καλής διαχείρισης είναι πρώτα απαραίτητο να εξετάσουμε το όλο σύστημα επιχειρησιακής διαχείρισης που ήδη ισχύει και να το αξιολογήσουμε με βάση κριτήρια για το κατά πόσο είναι στ' αλήθεια το πιο κατάλληλο. Πρέπει πάντα ν' αναζητούμε το σύστημα εκείνο που θα μας οδηγήσει στην επίτευξη του σκοπού και των πρώτιστων στόχων της επιχείρησης. Φυσικά, αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη μιας σαφούς αντίληψης μεταξύ όλων των εμπλεκομένων περί το σκοπό και τους στόχους του συνεταιρισμού.

Υπάρχει μια γενική τάση σε όσους σχεδιάζουν συστήματα διαχείρισης να υιοθετούν συστήματα τα οποία τους είναι οικεία αντί να σχεδιάσουν κάτι πραγματικά κατάλληλο για τις ανάγκες κάθε περίπτωσης. Αυτό το φαινόμενο δεν περιορίζεται μόνο στις οργανώσεις. Προς επαλήθευση του σχολίου αρκεί να παρατηρήσουμε πως αναπτύσσεται η ανθρώπινη σκέψη σε άλλους τομείς δραστηριότητας - π.χ., τα πρώτα αυτοκίνητα έμοιαζαν αρκετά στις ιππήλατες άμαξες, τις οποίες αντικατέστησαν, και τα πρώτα πλαστικά φύλλα που έγιναν έμοιαζαν με τα ξύλινα, που προηγούνταν σε χρήση. Όσο εξελίσσεται η εμπειρία μας αρχίζουμε να σχεδιάζουμε αντικείμενα που ανταποκρίνονται περισσότερο στις πραγματικές ανάγκες ή το νέο σκοπό. Αυτή η τάση αντανakλάται στα συστήματα διαχείρισης των συνεταιρισμών και άλλων παρόμοιων επιχειρήσεων, που κυρίως αναπαράγουν τα συστήματα που χρησιμοποιούνται σε άλλες μορφές επιχειρήσεων αντί να σχεδιάζονται για τις ειδικές ανάγκες της συγκεκριμένης μορφής επιχείρησης. Πολλές έχουν οργανωτικές δομές που δείχνουν ν' αντιγράφουν τα συστήματα των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, των συνδικαλιστικών οργανώσεων, των εκκλησιών ή των κεφαλαιουχικών εταιρειών, ανάλογα με τις καταβολές τους.

Το μέγεθος είναι κρίσιμος παράγοντας για το σχεδιασμό ενός συστήματος διαχείρισης

Το ποιο είναι το καταλληλότερο σύστημα διαχείρισης κάθε συγκεκριμένου συνεταιρισμού εξαρτάται από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες, μεταξύ άλλων και το μέγεθος της επιρροής του συνεταιρισμού στην καθημερινή ζωή των μελών του. Γενικά, οι συνεταιρισμοί εκείνοι που παρέχουν βασικές και ουσιώδεις υπηρεσίες, όπως στέγαση ή εργασία στα μέλη ή που είναι σημαντικότεροι για τα προς το ζην των μελών, απαιτούν συστήματα διαχείρισης που προϋποθέτουν την ενεργό και τακτική συμμετοχή όλων των μελών στη διαδικασία. Οι συνεταιρισμοί εκείνοι που παρέχουν υπηρεσίες λιγότερο κρίσιμες για την επιβίωση των μελών θα διαπιστώσουν ότι τα συστήματα που προβλέπουν μεγάλες μεταβιβάσεις εξουσιών είναι καταλληλότερα, π.χ., ένας που παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες που μπορούν ν' αποκτηθούν και από εναλλακτικές προμηθευτικές πηγές, όπως συμβαίνει με τους περισσότερους καταναλωτικούς συνεταιρισμούς στις αναπτυγμένες οικονομίες.

Ο μικρός τοπικός συνεταιρισμός μπορεί να βασιστεί σε περισσότερο δημοκρατι-

κές μορφές οργάνωσης, αλλά όταν ο συνεταιρισμός έχει εκατοντάδες ή και χιλιάδες μελών και δρα σε μια ευρεία γεωγραφική περιφέρεια χρειάζεται πολυπλοκότερο σύστημα διαχείρισης. Επίσης, χρειάζονται πιο επίσημα συστήματα ελέγχου και εποπτείας που θα διασφαλίζουν τη διαφάνεια και θα ικανοποιούν τα μέλη ότι όλα γίνονται ανοικτά και χωρίς ιδιοτέλειες.

Το σωστό σύστημα διαχείρισης είναι απαραίτητο για μακρόχρονη επιδίωξη

Τα προβλήματα που δημιουργούνται τόσο από την έλλειψη ξεκάθαρων στόχων όσο και κατάλληλων συστημάτων διαχείρισης, που συχνά κατατρώχουν τους συνεταιρισμούς, μπορεί να φανούν αξεπέραστα. Το εφαρμοζόμενο σύστημα διαχείρισης μπορεί να παράγει επιχειρήσεις χωρίς ευελιξία, αργές και με ασαφή προσανατολισμό. Ο σχεδιασμός του συστήματος διαχείρισης είναι αποφασιστικής σημασίας για τη μελλοντική ανάπτυξη και συχνά την επιδίωξη μιας επιχείρησης. Οι δεινόσαυροι, με την οργανωτική έννοια, αργά ή γρήγορα θα εκλείψουν. Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις που διαθέτουν συστήματα διαχείρισης που τους παρέχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζονται στις νέες και ταχύτατα μεταβαλλόμενες καταστάσεις θα αυξάνουν την ικανότητά τους να εξυπηρετούν τα μέλη τους. Μερικοί συνεταιρισμοί έχουν, π.χ., μετατραπεί σε εταιρείες, φαινομενικά μεν για ν' αποκτήσουν πρόσβαση σε νέες πηγές κεφαλαίου, αλλά, στην πραγματικότητα, για ν' αλλάξουν τον τρόπο διαχείρισής τους και να εμποτιστούν από μια «νέα παιδεία», που οι ηγέτες τους ένιωσαν ότι χρειαζόταν για να σπάσουν τα δεσμά των προηγούμενων περιορισμών που είχαν ενσωματωθεί στο υφιστάμενο σύστημα διοίκησης. Ίσως να μην είναι η καλύτερη απόφαση, αλλά όλοι όσοι ασχολούνται με τους συνεταιρισμούς πρέπει να κατανοήσουν τους λόγους μιας τέτοιας απόφασης.

Παραδοχή των εγγενών κινδύνων του συστήματος διοίκησης

Όταν η διεύθυνση ενός συνεταιρισμού βρίσκεται τυπικά στα χέρια εκλεγμένων μη-ειδικών αλλά, ουσιαστικά, ασκείται από έναν ή περισσότερους επαγγελματίες διευθυντές δεν είναι δυνατό να θεωρούμε ότι ο συνεταιρισμός ελέγχεται από τα μέλη. Η άνιση ισορροπία μεταξύ της αληθινής εξουσίας του ημιαπασχολούμενου ερασιτέχνη και του επαγγελματία πλήρους απασχόλησης, που ελέγχει σχεδόν όλες τις πληροφορίες και τους πόρους, ανοίγει το δρόμο σε μια πιθανή κατάχρηση εξουσίας σε μεγάλο βαθμό. Το ότι είναι αρκετά σπάνιο φαινόμενο οι θεαματικές περιπτώσεις καταφανούς κατάχρησης είναι βέβαια αποδεικτικό της ποιότητας των κορυφαίων διευθυντικών στελεχών που προσλαμβάνονται σε συνεταιριστικές επιχειρήσεις. Όμως, κάθε άλλο παρά ικανοποιητικό είναι να αποδεχόμαστε να ασκείται η διοίκηση από τα διευθυντικά στελέχη και όχι από τα μέλη. Θα ήταν πολύ καλύτερο αν όλοι οι ενδιαφερόμενοι αποδέχονταν ότι αυτό είναι ένα πρόβλημα για τους συνεταιρισμούς, αντί ν' αγνοούν το θέμα και να βασίζονται σε μια τυφλή εμπιστοσύνη προς τους δημοκρατικά εκλεγμένους μη-

επαγγελματίες ότι θα κάνουν ό,τι πρέπει. Η απόλυτη εμπιστοσύνη προς τα επαγγελματικά στελέχη, που δεν προέρχονται από την πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων, είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει στην απώλεια προσανατολισμού της οργάνωσης με αποτέλεσμα να πάψει να εξυπηρετεί τα αληθινά συμφέροντα των μελών της. Ανεξάρτητα από τις προσπάθειές τους, οι «εκτός» δεν μπορούν να τοποθετηθούν στη θέση και να καταλάβουν πλήρως τις ανάγκες της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων, επειδή έχουν τις δικές τους προτεραιότητες. Οι περισσότεροι μπορούν να επικαλεστούν εμπειρίες, όταν η δυνατότητα ταύτισης με μια ομάδα προφανώς δεν επαρκεί. Γι' αυτούς τους λόγους πρέπει η πλειοψηφία των μελών του ΔΣ ενός συνεταιρισμού να προέρχεται από τα μέλη, που είναι στην ουσία η πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων.

Ο έλεγχος στα μέλη

Τα μέσα με τα οποία τα μέλη μπορούν να γνωστοποιούν τις απόψεις τους σ' αυτούς που ασκούν την εξουσία εκ μέρους τους είναι κρίσιμα για την πρακτική λειτουργία του συστήματος διαχείρισης. Η καλή επικοινωνία είναι το θεμέλιο για να διατηρήσει η πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων τον έλεγχο του συνεταιρισμού της. Τα θέματα αυτά αναλύονται σε βάθος σε άλλα μέρη του βιβλίου, όπως, π.χ., οι τρόποι με τους οποίους εκλέγονται ή ορίζονται τα άτομα στα όργανα που ασκούν εξουσία μέσα στο συνεταιρισμό και πώς πρέπει να λειτουργούν τα όργανα αυτά. Στο κεφάλαιο αυτό ασχολούμαστε κυρίως με το πώς ασκείται στην πράξη η εξουσία και ο έλεγχος. Αυτό που πρέπει να γίνει σαφώς αντιληπτό είναι ότι, εάν τα μέλη δεν μπορούν να επηρεάζουν αποτελεσματικά την κατεύθυνση της δικής τους επιχείρησης, είναι αναπόφευκτο να πάψει η επιχείρηση να εξυπηρετεί τα δικά τους συμφέροντα και να εξυπηρετεί άλλες ομάδες ενδιαφερομένων.

Η συλλογική ευθύνη του ΔΣ

Τα καθήκοντα του ΔΣ ασκούνται πάντοτε συλλογικά. Συγκεκριμένα καθήκοντα μπορούν να μεταβιβαστούν σε κάποιο πρόσωπο ή υποομάδα του ΔΣ αλλά, σε κάθε περίπτωση, όλες οι ενέργειες πρέπει να γίνονται στο όνομα και με τη νομιμοποίηση ολόκληρου του ΔΣ.

Το ΔΣ δεν είναι μια ομάδα ατόμων που εκπροσωπούν διάφορες ομάδες μελών ή ομάδες ενδιαφερομένων. Όταν συνεδριάζει όλα τα μέλη έχουν το καθήκον να ενεργούν μόνο προς το βέλτιστο συμφέρον όλων των μελών, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη τις εύλογες ευθύνες του συνεταιρισμού απέναντι στις άλλες ομάδες ενδιαφερομένων που εμπλέκονται.

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Η αποτελεσματική επιχειρησιακή διαχείριση στηρίζεται ουσιαστικά στην ύπαρξη ικανών διοικήσεων και κατάλληλων συστημάτων. Όπως δεν θα διορίζαμε σε υπεύθυνες θέσεις άπειρους υπαλλήλους χωρίς να τους δώσουμε την κατάλληλη κατάρτιση, έτσι δεν θα έπρεπε, αλλά, δυστυχώς, πολύ συχνά γίνεται, να αφήνονται ανεξέλεγκτα στην κορυφή της εξουσίας μέλη ΔΣ χωρίς πείρα και χωρίς καν τη στοιχειώδη κατάρτιση.

Οι συγκεκριμένες ευθύνες που ανήκουν στην αποκλειστική αρμοδιότητα του ΔΣ εκτίθενται παρακάτω σ' αυτό το κεφάλαιο. Πάντως, το ΔΣ θα έχει ειδική ευθύνη για:

- να θέτει τους στρατηγικούς στόχους του συνεταιρισμού (κατόπιν κατάλληλων διαβουλεύσεων με τα μέλη),
- να ηγείται για την εφαρμογή των στρατηγικών αυτών,
- να επιβλέπει την όλη διεύθυνση της επιχείρησης,
- να αναφέρει στα μέλη τις ενέργειές του ως ΔΣ.

Ο έλεγχος από το ΔΣ

Για να ασκεί πραγματικά τον έλεγχο, το ΔΣ χρειάζεται υποστήριξη με διάφορους τρόπους, ώστε να μπορούν τα μέλη του, ατομικά και συλλογικά, να φέρουν εις πέρας το έργο για το οποίο έχουν εκλεγεί ή ορισθεί.

Η διαδικασία για την απόκτηση εφοδίων εκ μέρους των μελών του ΔΣ για την άσκηση των καθηκόντων τους ξεκινά με μια κατάλληλη κατάρτιση, που περιέχει αφενός ένα σοβαρό εισαγωγικό πρόγραμμα για τα νέα μέλη και αφετέρου την ανάπτυξη των ικανοτήτων των μελών του ΔΣ, όταν ασκούν τα καθήκοντά τους. Ο συνεταιρισμός έχει χρέος, που πρέπει να αναληφθεί συλλογικά από το ΔΣ ακόμα κι αν κάτι τέτοιο δεν προβλέπεται στο καταστατικό, να εξασφαλίσει την παροχή συνεχούς και επαρκούς κατάρτισης.

Τα μέλη του ΔΣ χρειάζονται επιπρόσθετη υποστήριξη για να μπορούν να δρουν ανεξάρτητα από το γενικό διευθυντή, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Αυτό σημαίνει συνήθως ότι το ΔΣ πρέπει να έχει πρόσβαση στις συμβουλές και τις υπηρεσίες μιας γραμματείας (που διορίζεται κατά κανόνα απευθείας από το ΔΣ και εκτελεί συγκεκριμένα καθήκοντα που ορίζονται από το νόμο που προβλέπει την καταχώριση του συνεταιρισμού ως νομική προσωπικότητα). Το ΔΣ μπορεί επίσης να προσφεύγει σε άλλους ανεξάρτητους νομικούς και οικονομικούς συμβούλους, όταν θεωρεί ότι τους έχει ανάγκη. Η ανεξάρτητη αυτή αρωγή πρέπει να είναι, σε λογικά πλαίσια, και στη διάθεση μελών του ΔΣ με έξοδα του συνεταιρισμού.

Ισορροπία δύναμης μεταξύ των μερών της ηγεσίας

Η ανάγκη αντιστάθμισης της ενδεχόμενης ισχύος του επαγγελματία γενικού διευθυντή της οποιασδήποτε επιχείρησης έχει γίνει πια κατανοητή. Οι τρόποι περικοπής της συγκέντρωσης της δύναμης στα χέρια ενός ατόμου ποικίλλουν, αλλά ο πιο σημαντικός είναι η διάκριση των εξουσιών. Αυτό σημαίνει στην πράξη ότι οι θέσεις του προέδρου του ΔΣ και του γενικού διευθυντή πρέπει να είναι απόλυτα διακριτές και ξεχωριστές.

Ακόμα κι εκεί που συμβαίνει αυτό, ο πρόεδρος είναι συνήθως ένας μη εξειδικευμένος και απασχολείται επί περιορισμένο χρόνο, ενώ ο γενικός διευθυντής είναι ένας επαγγελματίας πλήρους απασχόλησης. Έτσι θα υπάρχει ακόμα μια ανισομέρεια δύναμης μεταξύ των μελών, που εκπροσωπούνται από τον πρόεδρο, και της

διευθυντικής ομάδας, που καθοδηγείται από το γενικό διευθυντή. Το γεγονός ότι ο γενικός διευθυντής ελέγχει συνήθως τη ροή πληροφοριών που παρουσιάζονται στο ΔΣ, όπως και όλους τους πόρους του συνεταιρισμού σε καθημερινή βάση, σημαίνει ότι αυτός/αυτή ελέγχει *de facto* την καθημερινή λειτουργία, ο έλεγχος, όμως, αυτός πρέπει να ασκείται σ' ένα σαφές πλαίσιο πολιτικών που έχει θέσει το ΔΣ.

Ο ρόλος του προέδρου

Μέσα στα πλαίσια της διατήρησης μιας αποτελεσματικής επιχειρησιακής διαχείρισης ενός συνεταιρισμού, ο πρόεδρος έχει ξεκάθαρα ένα ρόλο κλειδί. Αυτός/αυτή πρέπει να είναι ικανός/ή να διατηρεί μια καλή εργασιακή σχέση με το γενικό διευθυντή χωρίς να υπονοείται ότι χάνει την ανεξαρτησία του ή ότι ο γενικός διευθυντής στην ουσία «έχει βάλει στο τσεπάκι του» τον πρόεδρο.

Ο πρόεδρος πρέπει να εκτελεί αποτελεσματικά τα παρακάτω καθήκοντα:

- Να εξασφαλίζει την πρόπουσα λειτουργία του ΔΣ ως συνόλου.
- Να διατηρεί μια σωστή ισορροπία μεταξύ των ατόμων που απαρτίζουν το ΔΣ.
- Να εξασφαλίζει ότι όλα τα μέλη του ΔΣ έχουν τη δυνατότητα και ενθαρρύνονται να παίξουν πλήρως το ρόλο τους στο ΔΣ.
- Να φροντίζει όλα τα μέλη του ΔΣ να λαμβάνουν έγκαιρες και σωστές πληροφορίες, ώστε να παίρνουν τις κατάλληλες αποφάσεις και να παρακολουθούν τη γενική απόδοση.

Ο πρόεδρος πρέπει ταυτόχρονα να είναι σε θέση να αποστασιοποιείται από την καθημερινή ρουτίνα της επιχείρησης και να ελέγχει συνεχώς το σκοπό και τους πρώτιστους στόχους του συνεταιρισμού, ενώ, την ίδια στιγμή, πρέπει να εξασφαλίζει ότι το ΔΣ έχει τον πλήρη έλεγχο των υποθέσεων του συνεταιρισμού για λογαριασμό των μελών.

Η διευθυντική ομάδα

Η ποιότητα και η αφοσίωση των διευθυντικών στελεχών, ιδιαίτερα του γενικού διευθυντή τους, είναι κρίσιμη για την επιτυχία κάθε συνεταιρισμού. Δυστυχώς, όταν το ΔΣ επιδιώκει να παραχωρήσει ένα πλαίσιο «ελευθερίας κινήσεων της Διεύθυνσης» πρέπει αναπόφευκτα να σκεφθεί και τον κίνδυνο κατάχρησης αυτής της εξουσίας. Συνεπώς, χρειάζεται να διατηρείται μια λεπτή ισορροπία μεταξύ της ελευθερίας αυτής και των κατάλληλων ελέγχων. Θα ήταν ίσως καλύτερα αν ο γενικός διευθυντής και ο επικεφαλής του λογιστηρίου θεωρούνταν μέλη του ΔΣ και συμμετείχαν πλήρως στις συνεδριάσεις του ΔΣ. Όμως, η θέση τους είναι σαφώς διαφορετική από των άλλων μελών του ΔΣ, που ορίζονται απευθείας από τα μέλη, διότι ο διορισμός τους ή η απομάκρυνσή τους από τη θέση τους εξαρτάται από το ΔΣ. Θα υπάρχουν επίσης αποφάσεις για τις οποίες τα διευθυντικά στελέχη δεν θα έχουν δικαίωμα συμμετοχής, π.χ., όταν εξετάζεται η απόδοσή τους, οι μισθοί και οι όροι της σύμβασής τους.

Οι συμβάσεις των διευθυντικών στελεχών δεν πρέπει να ξεπερνούν μια διάρκεια τριών ετών, ενώ, στις περισσότερες περιπτώσεις, μια ετήσια ανανεούμενη σύμβαση είναι η πιο κατάλληλη. Σε καμία περίπτωση δεν επιτρέπεται να αμελείται η απαλλαγή από τα καθήκοντα διευθυντικών στελεχών που δεν αποδίδουν. Δεν είναι επίσης αποδεκτό να γίνονται μεγάλες περικοπές αποδοχών σε διευθυντικά στελέχη που σημειώνουν πενιχρά αποτελέσματα.

Οι συνεταιρισμοί πρέπει, περισσότερο από άλλες οργανώσεις, να προωθούν την ειλικρίνεια και τη διαφάνεια σε θέματα σημαντικά για τα μέλη. Με τη λογική αυτή, το περιεχόμενο των συμβάσεων των διευθυντικών στελεχών πρέπει να δημοσιοποιούνται και ο τρόπος με τον οποίο θα δίνονται κάποιες αμοιβές, που συνδέονται με την απόδοσή τους, πρέπει επίσης να γνωστοποιούνται στα μέλη. Επίσης οι πλήρεις λεπτομέρειες για κάθε αύξηση αμοιβής ή άλλα σημαντικά οφέλη προς τα διευθυντικά στελέχη δεν πρέπει ν' αποκρύπτονται από τα μέλη. Η διαφάνεια πρέπει επίσης να επεκταθεί σε κάθε ποσό που χορηγείται στα μέλη του ΔΣ - τέτοιου είδους πληροφορίες πρέπει να είναι πάντα προσβάσιμες στα μέλη.

Ο ρόλος των διοικητικών συμβούλων

Η δύναμη και η γνώση του γενικού διευθυντή μπορεί να αντισταθμιστεί με την τοποθέτηση στο ΔΣ ατόμων που δεν είναι μέλη του συνεταιρισμού (συνήθως αναφέρονται ως «εξωτερικά μέλη του ΔΣ»). Υπάρχουν στην πραγματικότητα αρκετοί σοβαροί λόγοι για το διορισμό τέτοιων ατόμων του ΔΣ, αν μη τι άλλο για να συμπληρώσουν τη γνώση και την εμπειρία των μελών του ΔΣ. Το θέμα αυτό εξετάζεται πιο λεπτομερειακά αλλού στο βιβλίο. Αυτό που είναι ουσιώδες να τονίσουμε εδώ είναι ότι πρέπει να βρούμε τρόπους να εξισορροπήσουμε τη δύναμη των διευθυντικών στελεχών και η τοποθέτηση εξωτερικών μελών στο ΔΣ είναι μια πολύ χρήσιμη μέθοδος. Μπορεί, όμως, να είναι καταστροφικό, αν διοριστεί «λάθος» πρόσωπο για το ρόλο αυτό.

Τα εξωτερικά μέλη του ΔΣ μπορούν να συμβάλουν μοναδικά στο ΔΣ σε δύο θέματα, δηλαδή:

- τον έλεγχο της απόδοσης του ΔΣ και του γενικού διευθυντή και
- την ανάληψη πρωτοβουλίας, όταν ανακύπτουν συγκρούσεις συμφερόντων.

Είναι σημαντικό ν' αποδεχθούμε ότι θα υπάρξουν στιγμές που τα συγκεκριμένα συμφέροντα της Διεύθυνσης με το γενικότερο συμφέρον του συνεταιρισμού θα συγκρούονται. Στις περιπτώσεις αυτές ο ρόλος ενός εξωτερικού μέλους του ΔΣ θα είναι κρίσιμος για τη διατήρηση μιας ισορροπημένης προσέγγισης.

Αποφάσεις στην αποκλειστική δικαιοδοσία του ΔΣ

Το ΔΣ πρέπει να συνεδριάζει τακτικά και να χειρίζεται τις υποθέσεις με τέτοιο τρόπο που να διατηρεί τον έλεγχο στο συνεταιρισμό για λογαριασμό των μελών. Πρέπει, λοιπόν, να υπάρχει μια σαφής και αναμφισβήτητη λίστα/πρόγραμμα των

ζητημάτων εκείνων που εμπίπτουν στην αποκλειστική αρμοδιότητα του ΔΣ για ν' αποφασίσει.

Κανονικά στο καταστατικό θ' αναφέρονται επίσης τα θέματα για τα οποία τα μέλη καλούνται ν' αποφασίσουν. Ο κατάλογος αυτός με τις αποκλειστικές αρμοδιότητες του ΔΣ θα εξασφαλίζει ότι η διοίκηση και ο έλεγχος του συνεταιρισμού διατηρείται σταθερά στα χέρια του ΔΣ. Τα θέματα που περιέχονται στον κατάλογο θα εξαρτώνται αρκετά από τη φύση του συνεταιρισμού, πιθανόν όμως να περιλαμβάνουν θέματα όπως:

- Προτάσεις προς τα μέλη σχετικά με κάθε τροποποίηση στο καταστατικό του συνεταιρισμού.
- Κανόνες λογοδοσίας προς το ΔΣ και τα μέλη.
- Κανόνες για τα θέματα που απαιτούν την έγκριση των μελών, όπως της διανομής των κερδών/πλεονασμάτων, της άντλησης κεφαλαίου από τα μέλη και του επιμερισμού των μερίδων.
- Όλα τα θέματα που αφορούν την είσοδο νέων μελών, τον πειθαρχικό έλεγχο των μελών και τις πολιτικές που σχετίζονται με τις σχέσεις των μελών γενικότερα.
- Αποφάσεις που εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του ΔΣ από το νόμο, συμπεριλαμβανομένης της έγκρισης εκθέσεων πεπραγμένων και οικονομικών απολογισμών.
- Ενέργειες που απαιτούνται ως αποτέλεσμα της έκθεσης των ελεγκτών και του εποπτικού συμβουλίου.
- Πολιτική και σχέσεις με τις περιφερειακές, εθνικές ή άλλου βαθμού συνεταιριστικές οργανώσεις.
- Κάθε πρόταση για συγχώνευση ή μεταβίβαση υποχρεώσεων σε άλλο συνεταιρισμό.
- Εξέταση και έγκριση όλων των μακροπρόθεσμων στρατηγικών και σχεδίων.
- Κατάρτιση και παρακολούθηση ενός ετήσιου λειτουργικού προϋπολογισμού για εισπράξεις, δαπάνες και διάθεση κεφαλαίου.
- Κάθε ενοχική και εμπράγματα δικαιοπραξία, συμπεριλαμβανομένης της αγοράς, χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing) και πώλησης ή άλλης κτήσης ή διάθεσης περιουσιακών στοιχείων.
- Έγκριση όλων των σημαντικών θεμάτων κεφαλαιακής δαπάνης (με συγκεκριμένο χρηματικό όριο).
- Όλες οι σημαντικές αποφάσεις πολιτικής, ιδιαίτερα σε ζητήματα όπως
 - αλλαγή των δομών διεύθυνσης,
 - μέθοδοι άντλησης κεφαλαίου,
 - εργασιακά ζητήματα, συμπεριλαμβανομένων θεμάτων υγείας και ασφάλειας,
 - έναρξη νέων δραστηριοτήτων και διακοπή υφισταμένων,
 - πολιτική αποζημιώσεων για το ΔΣ και τα διευθυντικά στελέχη.
- Απόκτηση νέων επιχειρήσεων και πώληση υφιστάμενων τμημάτων των συνεταιριστικών επιχειρήσεων.

- Διορισμός και απόλυση σημαντικών υπηρεσιακών στελεχών, που συνήθως περιορίζεται στις θέσεις του γενικού διευθυντή, του γραμματέα του ΔΣ και σε άλλα σημαντικά πρόσωπα που αναφέρονται απευθείας στο γενικό διευθυντή.
- Επιλογή και διορισμός των εξωτερικών μελών του ΔΣ.
- Έγκριση και παρακολούθηση των λειτουργικών ελεγκτικών συστημάτων.

Η αποφυγή απάτης ή κακοδιαχείρισης

Το ΔΣ έχει επίσης την καίρια ευθύνη να διασφαλίζει την περιουσία του συνεταιρισμού, δηλαδή οι διοικούντες στην ουσία δρουν ως θεματοφύλακες για λογαριασμό των μελών. Πρέπει να μπορούν να δρουν χωρίς εμπόδια από το γενικό διευθυντή ή άλλους. Δεν ωφελεί να προσποιούμεθα ότι οι συνεταιριστές είναι υπεράνω πειρασμών και δεν χρειάζεται να υπόκεινται σε κατάλληλους ελέγχους που πρέπει να υπάρχουν σε κάθε μορφή οργάνωσης.

Ελεγκτικές λειτουργίες

Κάθε συνεταιρισμός πρέπει να υπόκειται σε ανεξάρτητο έλεγχο. Οι ελάχιστες απαιτήσεις στο θέμα αυτό θα προβλέπονται από τη νομοθεσία περί συνεταιρισμών. Το ΔΣ δεν θα πρέπει να περιορίζει τους ελεγκτικούς κανόνες στο νομικό αυτό μίνιμουμ, αν απαιτείται περισσότερο συστηματικός έλεγχος για να βεβαιωθεί το ΔΣ και τα μέλη ότι υπάρχουν οι απαραίτητες ασφαλιστικές δικλείδες και έλεγχοι. Τα ελεγκτικά αυτά συστήματα πρέπει να προστατεύουν τα συμφέροντα των μελών και των υπόλοιπων ενδιαφερομένων, που ίσως έχουν οικονομικά συμφέροντα στο συνεταιρισμό.

Ο ετήσιος έλεγχος πρέπει να παρέχει μια εξωτερική και αντικειμενική οπτική για τον τρόπο προετοιμασίας και παρουσίασης των οικονομικών εκθέσεων. Ενώ οι ελε-

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Ο ρόλος των εξωτερικών ελεγκτών είναι σημαντικός. Για να είναι οι ελεγκτές πλήρως ανεξάρτητοι πρέπει:

- να αλλάζουν σε τακτικά χρονικά διαστήματα, ώστε ν' αποφεύγονται οι πολύ στενές σχέσεις με τη Διεύθυνση,
- να δηλώνονται όλες οι αμοιβές τους για ελεγκτικές ή άλλες δραστηριότητες του ετήσιου ελέγχου,
- να χρησιμοποιούνται επαγγελματικές υπηρεσίες και άλλων ελεγκτικών εταιρειών, πλην εκείνης του ελεγκτή.

γκτές πρέπει να εργάζονται μαζί με τη Διεύθυνση - και όχι εναντίον της - πρέπει να παραμένουν πάντα επαγγελματικά αντικειμενικοί. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να έχουν τις ικανότητες να φέρουν σε πέρας το έργο τους, ενώ ταυτόχρονα θα παραμένουν αμερόληπτοι, αποστασιοποιημένοι και με κριτικό πνεύμα. Οι ελεγκτές πρέπει επίσης ν' αντικαθίστανται από καιρού εις καιρόν για ν' αποφευχθεί η ανάπτυξη «ευαίσθητων» σχέσεων με τη Διεύθυνση. Πρέπει ακόμα να έχουν τη δυνατότητα ν' αναφέρονται απευθείας στην Ετήσια Γενική Συνέλευση των μελών. Κάθε μέλος

του ΔΣ θα πρέπει επίσης να λαμβάνει ένα αντίγραφο της έκθεσης που προετοιμάζουν οι εξωτερικοί ελεγκτές και αφορά στις υποθέσεις του συνεταιρισμού.

Ελεγκτικές Επιτροπές

Είναι καλή τακτική να δημιουργείται μια ξεχωριστή ελεγκτική επιτροπή που θα επιβλέπει τους εσωτερικούς ελέγχους στο συνεταιρισμό και θα επιλαμβάνεται θεμάτων για τα οποία ενημερώνεται από τους εξωτερικούς ελεγκτές. Μια τέτοια επιτροπή πρέπει να συνεδριάζει ανεξάρτητα από το γενικό διευθυντή και να έχει το δικό της πρόεδρο, που θα αναφέρεται για λογαριασμό της επιτροπής στο ΔΣ και στη συνέλευση των μελών. Όπου ακολουθείται η δυαδική δομή - όπου τα μέλη ορίζουν ένα συμβούλιο αντιπροσώπων που με τη σειρά τους ορίζουν το ΔΣ - τότε η ελεγκτική επιτροπή πρέπει ν' αναφέρεται απευθείας στο συμβούλιο των αντιπροσώπων.

Τα καθήκοντα της ελεγκτικής επιτροπής θα περιλαμβάνουν ακόμα την εξέταση λήψης διορθωτικών μέτρων και αλλαγών στις διαδικασίες βελτίωσης του ελέγχου καθώς και την παρακολούθηση της προόδου που γίνεται στην κατεύθυνση της εφαρμογής των βελτιώσεων αυτών στα συστήματα και τις διαδικασίες.

Υποεπιτροπές του ΔΣ

Το ΔΣ μπορεί ν' αποφασίσει τη σύσταση διαφόρων υποεπιτροπών που θα ασχολούνται με συγκεκριμένα ζητήματα. Όμως ελλοχεύει πάντα ο κίνδυνος της δημιουργίας ενός «εσωτερικού συμβουλίου», όπου μερικά μέλη θα εξαιρούνται από τις ουσιαστικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Πρέπει πάντα να θυμόμαστε ότι όλα τα μέλη του ΔΣ είναι κατ' ισομοιρία υπεύθυνα για το χειρισμό των υποθέσεων του συνεταιρισμού.

Υπάρχουν ορισμένα καθήκοντα, όπου οι υποεπιτροπές μπορούν να προσφέρουν ανεκτίμητες υπηρεσίες. Το ΔΣ μπορεί να αναθέσει ρόλους σε μια υποεπιτροπή, αλλά η υποεπιτροπή απλώς ετοιμάζει μια έκθεση και σχετικές προτάσεις στην ολομέλεια του ΔΣ, που παίρνει και τις τελικές αποφάσεις. Ήδη έχει αναφερθεί η ελεγκτική επιτροπή, ενώ άλλα καθήκοντα που μπορεί ν' αναλάβει μια υποεπιτροπή περιλαμβάνουν την επανεξέταση των μισθών και των συμβατικών όρων των διευθυντικών στελεχών, τη βελτίωση της συμμετοχής των μελών στις διαδικασίες και άλλα θέματα, στα οποία μια μικρότερη ομάδα είναι πολύ αποτελεσματικότερη από ολόκληρο το ΔΣ.

Συχνά μια υποεπιτροπή συγκροτείται για να εντοπίσει κατάλληλους υποψηφίους προς εκλογή στο ΔΣ. Φυσικά το ΔΣ πρέπει να εξασφαλίσει τη συνέχεια του ΔΣ, όμως πρέπει να προσέξει να μην αναπαραγάγει απλώς τον εαυτό του βρίσκοντας διαδόχους «κατ' εικόνα και καθ' ομοιώσιν» του. Η μεγαλύτερη υπηρεσία που θα μπορούσε να προσφέρει το ΔΣ είναι να ενθαρρύνει μέλη από όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων να δηλώσουν υποψηφιότητα για εκλογή/ορισμό στο ΔΣ.

Εχέγγυα κατά του νεποτισμού και της εύνοιας υπέρ ορισμένων ομάδων μελών

Το ΔΣ είναι ανάγκη να θεσπίσει κανόνες που θα εγγυώνται ότι δεν υπάρχει καμία περίπτωση ν' αναπτυχθούν φαινόμενα νεποτισμού ή ευνοιοκρατίας για κάποια ομάδα μελών εις βάρος του συνόλου των μελών του συνεταιρισμού. Μερικές φορές μια μερίδα μελών ή μια γενεά μελών ίσως ευνοείται από το σύστημα διαχείρισης. Άλλες φορές οι κύριοι ευνοημένοι της επιχείρησης είναι η διεύθυνση ή το προσωπικό του συνεταιρισμού ή οι ιδιοκτήτες κεφαλαίου, στην περίπτωση μετατροπής του συνεταιρισμού σε κεφαλαιουχική εταιρεία. Το καθήκον του ΔΣ είναι να εμποδίσει να συμβεί αυτό και μία από τις βασικές ευθύνες

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Όσοι έχουν την ευθύνη της διοίκησης των υποθέσεων του συνεταιρισμού πρέπει να είναι σε επιφυλακή να προφθάσουν τα κακώς κείμενα του αύριο. Ό,τι ήταν αποδεκτό χτες ίσως είναι απαράδεκτο αύριο. Κάποιες ενέργειες στους τομείς της μόλυνσης του περιβάλλοντος, της ποιότητας και ασφάλειας των τροφίμων και της συμπεριφοράς μας σε ανθρώπους και ζώα μπορεί να οδηγήσουν σε ποινική δίωξη, εκεί που στο παρελθόν θεωρούνταν κανονικές επιχειρηματικές πρακτικές.

του είναι η διατήρηση της ισότιμης και δίκαιης συμπεριφοράς σε όλα τα μέλη. Το γεγονός αυτό βέβαια, ότι δηλαδή αποδεχόμαστε την ανάγκη για δίκαιη και ισότιμη συμπεριφορά σε όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων που εμπλέκονται στο συνεταιρισμό, δεν σημαίνει ότι θα επιτρέψουμε η ισορροπία να γείρει προς τη μεριά άλλης ομάδας από την πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων, που είναι τα μέλη.

Ο ρόλος των εργαζομένων σε κάθε συνεταιρισμό είναι σημαντικός. Όταν η πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων είναι στην πράξη οι εργαζόμενοι, όπως σ' ένα συνεταιρισμό εργατών, τότε η ομάδα αυτή θα εκπροσωπείται στο ΔΣ. Σε όλους τους άλλους συνεταιρισμούς μια σειρά κανόνων πρέπει να υπάρχει για να είναι βέβαιο ότι ο συνεταιρισμός δρα κυρίως με κριτήριο το συμφέρον των μελών που αποτελούν την πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων (η πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων μπορεί να είναι καταναλωτές, παραγωγοί, προμηθευτές, νοικοκυριά, αποταμιευτές, οφειλέτες, κ.ο.κ.). Όταν οι εργαζόμενοι πληρούν τις προϋποθέσεις για να είναι μέλη ενός συνεταιρισμού, πρέπει να τίθενται όρια στην εξουσία τους, συμπεριλαμβανομένων των άμεσων συγγενών και των συνταξιούχων εργαζομένων. Ο αριθμός των μελών του ΔΣ που προέρχονται από τους εργαζομένους δεν πρέπει να ξεπερνά έναν αριθμό που θα τους δίνει την πλειοψηφία, σε περίπτωση που σε κάποια συνεδρίαση του ΔΣ συμπληρώνεται μόνο η ελάχιστη απαρτία (π.χ., αν η ελάχιστη απαρτία είναι τρία μέλη, δεν πρέπει να υπάρχει στο ΔΣ πάνω από ένας εργαζόμενος).

Προστασία έναντι ελέγχου από μια άλλη ομάδα ενδιαφερομένων

Έχουμε ήδη επισημάνει τον κίνδυνο μια άλλη ομάδα ενδιαφερομένων να προσπαθήσει να πάρει τον έλεγχο από την πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων, που

είναι τα αρχικά μέλη στα οποία ο συνεταιρισμός παρέχει οφέλη. Δεν είναι ασυνήθιστο φαινόμενο η πραγματική εξουσία σ' ένα συνεταιρισμό να βρίσκεται στα χέρια της Διεύθυνσης ή στα χέρια των εργαζομένων. Σε μερικές χώρες η κυβέρνηση ή οι πολιτικοί αποτελούν την πραγματική εξουσία παρά τα μέλη. Ένα από τα βασικά καθήκοντα του ΔΣ είναι να διατηρήσει το συνεταιρισμό υπό τον έλεγχο των μελών και να φροντίσει για τη μόνιμη εξυπηρέτηση των συμφερόντων των μελών.

Όπου δεν προβλέπεται αρκετή προστασία στο νόμο περί συνεταιρισμών ή στα καταστατικά των συνεταιρισμών, οι «άρπαγες» θα επιχειρήσουν να ελέγξουν το συνεταιρισμό για τα δικά τους προσωπικά συμφέροντα. Η πρακτική της μετατροπής των συνεταιρισμών σε εταιρείες, μολονότι συχνά γίνεται φαινομενικά για άλλους προφανώς βάσιμους λόγους, σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι τίποτα άλλο από καθαρή κλοπή της περιουσίας του συνεταιρισμού από την αρχική πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων. Όσοι ασχολούνται με την καθοδήγηση των συνεταιρισμών πρέπει να φροντίσουν για τη θέσπιση νόμων και κανόνων που εξασφαλίζουν τη διατήρηση του ελέγχου από τα μέλη. Αυτό συνήθως επιτυγχάνεται με:

- Τον κανόνα ότι τα αποθεματικά είναι αδιανέμητα στους συνεταιρισμούς «Συλλογικού Μοντέλου».
- Τον κανόνα ότι μόνο τα ενεργά μέλη έχουν δικαίωμα ψήφου.
- Τον περιορισμό του ποσοστού του κεφαλαίου που μπορεί να κατέχει κάθε μέλος, π.χ., 10%.
- Τον κανόνα ότι κάθε ψηφοφορία για αλλαγές στο χαρακτήρα του συνεταιρισμού θα γίνεται βάσει ειδικών κανόνων αυξημένης πλειοψηφίας και απαρτίας, π.χ., 75% όλων των μελών, και όχι μόνο όσων προσήλθαν, να ψηφίσουν στη συνέλευση.

Κώδικες ηθικής

Σε κάθε οργάνωση έχει πρωταρχική σημασία όλοι οι εμπλεκόμενοι ν' αντιλαμβάνονται απόλυτα και ν' αποδέχονται τη συμπεριφορά που αναμένεται από αυτούς. Η ύπαρξη ενός δημοσιευμένου «Κώδικα Ηθικής» θεωρείται η πιο πολύτιμη συμβολή στη διατήρηση τέτοιων αποδεκτών προτύπων συμπεριφοράς. Πάντως, ένας τέτοιος κώδικας θα γίνει αντικείμενο μεγάλης κριτικής και μπορεί να έχει το αντίθετο αποτέλεσμα αν δεν ακολουθείται κατά γράμμα, ιδιαίτερα από τους υψηλά ισταμένους, συμπεριλαμβανομένων των διευθυντικών στελεχών και των μελών του ΔΣ. Σ' ένα συνεταιρισμό, που πρέπει να διατηρεί τη δέσμευση των μελών του και να αποδεικνύει την ύπαρξη δίκαιης μεταχείρισης, η κατάλληλη λειτουργία ενός κώδικα ηθικής έχει σημαντική αξία.

Όταν πρόκειται να καταρτιστεί ένας κώδικας ηθικής πρέπει να διαμορφωθεί σε συνεργασία με όλους τους ενδιαφερομένους. Ο κώδικας πρέπει επίσης να βρίσκεται υπό συνεχή εξέταση και να εξετάζεται από ειδικά πρόσωπα σε τακτά διαστήματα η συμμόρφωση των μελών μ' αυτόν.

Κάθε συνεταιρισμός πρέπει να δημιουργήσει το δικό του κώδικα, που θα καλύ-

πτεί θέματα όπως η συμπεριφορά του προς τα μέλη και άλλες ομάδες. Πρέπει επίσης να πραγματεύεται πώς θα διευθύνει ο συνεταιρισμός τις υποθέσεις του, πώς θ' αντιμετωπίζονται πρακτικές που οδηγούν σε διαφθορά, όπως προσφορά και αποδοχή δώρων, και πρέπει να συγκεκριμμενοποιεί τι επιδιώκεται με τη δημοσιοποίηση πληροφοριών.

Θυγατρικές οργανώσεις

Δεν είναι ασυνήθιστο φαινόμενο οι συνεταιρισμοί να ιδρύουν θυγατρικές οργανώσεις, π.χ., κατέχοντας το σύνολο μιας εταιρείας ή απλώς συμμετέχοντας σ' αυτή. Είναι σημαντικό οι οργανώσεις αυτές να συντάσσονται πλήρως με τις τακτικές επιχειρησιακής διαχείρισης του συνεταιρισμού. Σε διαφορετική περίπτωση, οι οργανώσεις αυτές μπορεί να καταστούν το μέσο καταστρατήγησης των τακτικών αυτών που εξασφαλίζουν τη σωστή διοίκηση των υποθέσεων του συνεταιρισμού. Για το λόγο αυτό τα μέλη που συμμετέχουν στο ΔΣ του συνεταιρισμού πρέπει να διορίζονται και στο ΔΣ κάθε θυγατρικής οργάνωσης. Τα μέλη αυτά θα έχουν την ευθύνη σε τακτά χρονικά διαστήματα ν' αναφέρονται στην ολομέλεια του ΔΣ του συνεταιρισμού σχετικά με τις υποθέσεις της θυγατρικής.

ΣΥΝΟΨΗ

- Ένα αποτελεσματικό σύστημα επιχειρησιακής διαχείρισης είναι ουσιώδες για την επιτυχία κάθε επιχείρησης - ακόμα περισσότερο ενός συνεταιρισμού.
- Ο τελικός έλεγχος πρέπει να παραμένει στα χέρια των μελών και το σύστημα διαχείρισης πρέπει να εξασφαλίζει κάτι τέτοιο.
- Το μέγεθος είναι ζωτικός παράγοντας που επηρεάζει το σχεδιασμό του συστήματος διαχείρισης ενός συνεταιρισμού. Το σύστημα που είναι κατάλληλο για ένα μικρό, τοπικό συνεταιρισμό είναι απίθανο να είναι κατάλληλο για ένα μεγάλο συνεταιρισμό.
- Το ΔΣ στο σύνολό του έχει συλλογική ευθύνη και πρέπει να συνεδριάζει συχνά για να την ασκεί.
- Δεν είναι δυνατό να βασιστούμε απόλυτα στον ενθουσιώδη ερασιτέχνη για να εξασφαλίσουμε τα αποτελέσματα που θέλουμε στο ΔΣ, ταυτόχρονα όμως είναι πολύ επικίνδυνο ν' αφήσουμε τη διοίκηση και τον έλεγχο μιας συνεταιριστικής επιχείρησης στα διευθυντικά στελέχη.
- Όλα τα μέλη του ΔΣ χρειάζονται κατάλληλη εκπαίδευση.
- Οι θέσεις του προέδρου του ΔΣ και του γενικού διευθυντή (υπηρεσιακού προϊσταμένου) πρέπει πάντα να είναι διακριτές.
- Η δύναμη του επαγγελματία γενικού διευθυντή πρέπει να αντισταθμίζεται από ένα καλά εκπαιδευμένο και ισορροπημένο ΔΣ.
- Το ΔΣ πρέπει να έχει το δικό του γραμματέα και άμεση πρόσβαση σε συμβουλευτικές υπηρεσίες επαγγελματιών, αν θεωρεί ότι αυτό είναι απαραίτητο.

- Το ΔΣ πρέπει να διατηρεί μια σειρά ζητημάτων για τα οποία θα έχει το αποκλειστικό δικαίωμα να παίρνει αποφάσεις.
- Ο πρόεδρος του ΔΣ είναι πρόσωπο κλειδί στο σύστημα διαχείρισης, διότι πρέπει να διασφαλίζει την πραγματική και πρακτική λειτουργία του.
- Ο γενικός διευθυντής πρέπει να έχει την απαιτούμενη διευθυντική πρωτοβουλία παραμένοντας, όμως, πάντα υπό τον έλεγχο του ΔΣ.
- Οι συμβάσεις εργασίας για τους γενικούς διευθυντές πρέπει να είναι χρονικά περιορισμένες, οπωσδήποτε όχι πάνω από τρία έτη, και τα μέλη πρέπει να έχουν πρόσβαση στις λεπτομέρειες που αφορούν στις αμοιβές και τους όρους εργασίας τους.
- Εξωτερικά μέλη του ΔΣ μπορούν να χρησιμεύσουν προσθέτοντας εξειδίκευση και ισορροπία στο ΔΣ. Χρειάζεται όμως μεγάλη προσοχή να βρεθούν οι σωστοί άνθρωποι για τη θέση αυτή.
- Τα εξωτερικά μέλη του ΔΣ είναι ιδιαίτερα χρήσιμα να αντισταθμίζουν την εξουσία του γενικού διευθυντή, βοηθώντας στη διαμόρφωση του πακέτου αμοιβών της διεύθυνσης και παίρνοντας πρωτοβουλίες στην επίλυση διαφορών μεταξύ μελών του ΔΣ ή ΔΣ και γενικού διευθυντή.
- Το ΔΣ έχει το ύψιστο καθήκον να εμποδίσει κάθε απάτη ή κατάχρηση στο συνεταιρισμό, υιοθετώντας ειδικά μέτρα που τις καταπολεμούν και εξασφαλίζοντας ότι οι κατάλληλες πολιτικές και διαδικασίες εφαρμόζονται.
- Οι ελεγκτικές λειτουργίες είναι καίριες και πρέπει να διεκπεραιώνονται από ανεξάρτητους επαγγελματίες ελεγκτές και από εσωτερικά ελεγκτικά συστήματα.
- Στους περισσότερους συνεταιρισμούς είναι ωφέλιμο να δημιουργηθεί μια ξεχωρή ελεγκτική επιτροπή (εποπτικό συμβούλιο) που θα επιβλέπει την εφαρμογή και τήρηση όλων των ελεγκτικών διαδικασιών στο συνεταιρισμό. Η δημιουργία υποεπιτροπών μπορεί να είναι χρήσιμη στο ΔΣ, αλλά η πλήρης ευθύνη για τις αποφάσεις που λαμβάνονται παραμένει στο ΔΣ ως σύνολο.
- Πρέπει να υπάρχουν ασφαλιστικές δικλίδες που εμποδίζουν το νεποτισμό και την ευνοιοκρατία για άλλες ομάδες. Χρειάζονται συγκεκριμένα μέτρα που εξασφαλίζουν ότι ούτε η διεύθυνση ούτε άλλοι εργαζόμενοι θα απολαύσουν τα κύρια οφέλη της επιχείρησης τα οποία δικαιούνται τα μέλη.
- Χρειάζονται επίσης ασφαλιστικές δικλίδες που εμποδίζουν τη λεηλασία του συνεταιρισμού από εσωτερικές ομάδες ή εξωτερικούς άρπαγες.
- Είναι χρήσιμο να καταρτιστεί ένας «κώδικας ηθικής», που θέτει πρότυπα συμπεριφοράς με τα οποία πρέπει να συμμορφώνονται όλοι οι εμπλεκόμενοι στο συνεταιρισμό.
- Το σύστημα διαχείρισης των θυγατρικών επιχειρήσεων πρέπει να συνάδει με το σύστημα διαχείρισης του συνεταιρισμού. Τα μέλη του ΔΣ πρέπει να συμμετέχουν στα ΔΣ των θυγατρικών.

ΕΠΑΝΑΤΟΠΟΘΕΤΩΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥΣ

Τι εννοούμε λέγοντας: «Τοποθέτηση»

Στη σημερινή εποχή είμαστε εκτεθειμένοι σε ένα τέτοιο συνεχές κύμα πληροφοριών που είναι σχεδόν αδύνατο να τις αξιολογήσουμε όλες. Στην πράξη φιλτράρουμε τις περισσότερες απ' αυτές και κρατάμε ένα περιορισμένο αριθμό, που, ως εκ τούτου, καταλαμβάνουν μια συγκεκριμένη «θέση». Η θέση αυτή δεν μεταβάλλεται εύκολα, καθότι οι περισσότεροι άνθρωποι θα προσαρμόζονταν τυχόν νέες πληροφορίες για να αρμόζουν στην προκαθορισθείσα «θέση» τους. Μόνο εάν δημιουργήσεις μία κατάσταση, όπου επανατοποθετούνται οι υπάρχουσες αντιλήψεις τους, μπορείς να ελπίζεις ότι θα επιτύχεις την αλλαγή.

Τι σκέπτονται οι άνθρωποι για τους συνεταιρισμούς;

Το πώς αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι τους συνεταιρισμούς εξαρτάται από τις δικές τους ιδιαίτερες εμπειρίες. Οι περισσότεροι έχουν μια σταθερά σχηματισμένη άποψη στο μυαλό τους. Παλιότερα ήταν σύννητες φαινόμενο να συζητούν για την «εικόνα» μιας οργάνωσης, ενώ μεγάλο μέρος προσπάθειας και εξόδων καταναλώνονται τώρα στην προσπάθεια δημιουργίας μιας ταυτότητας για τις οργανώσεις. Οι συνεταιρισμοί γενικά ακολουθούν επίσης τις κεφαλαιουχικές εταιρείες στην προσπάθεια να δημιουργήσουν μια ταυτότητα και να δώσουν την εικόνα «προοδευτικών οργανώσεων», που τους ανήκει μία θέση στον κόσμο σήμερα. Δυστυχώς, μεγάλο μέρος του κεφαλαίου που ξοδεύεται για τη δημιουργία καλής εικόνας δεν επενδύεται σωστά, καθώς κανείς δεν έχει καταπιαστεί πριν με το πολύ σημαντικότερο ζήτημα της ανάπτυξης μιας «θέσης» για το συνεταιρισμό. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η διαδικασία «επανεφεύρεσης» ενός συνεταιρισμού συνεπάγεται κοπιώδεις προσπάθειες επανατοποθέτησής του.

Είναι σημαντικό να αποδεχθούμε ότι δεν αλλάζουμε τη γνώμη των ανθρώπων εκθέτοντάς τους απλά τα γεγονότα. Οι περισσότεροι από μας έχουμε ουσιαστικά «αποκρυσταλλωμένες απόψεις» για τα περισσότερα θέματα. Γενικά, θα λαμβάνουμε νέες πληροφορίες και, στην ουσία, θα τις προσαρμόζουμε ώστε να ταιριάζουν με τις απόψεις που έχουμε ήδη σχηματίσει - και όχι το αντίθετο όπως γενικότερα

πιστεύεται. Οι περισσότερες οργανώσεις και άτομα καταλαμβάνουν μια καθορισμένη θέση στο μυαλό μας και αυτό έχει εφαρμογή και στην περίπτωση των συνεταιρισμών γενικότερα και κάθε συνεταιρισμού ξεχωριστά ειδικότερα.

Στην πραγματικότητα, λίγοι είναι αυτοί που έχουν κάποια άποψη για τους συνεταιρισμούς, εκτός εάν ασχολούνται μ' αυτούς. Στην πλειοψηφία τους, όμως, οι περισσότεροι ούτε καν έχουν σκεφτεί την έννοια του συνεταιρισμού ως μορφή οικονομικής δραστηριότητας.

Όσοι ανατράφηκαν και μεγάλωσαν σε οικογένειες που ήσαν ενεργά μέλη σε συνεταιρισμούς ή διδάχθηκαν για τους συνεταιρισμούς στο σχολείο μπορεί να έχουν σχηματίσει μία γνώμη για τους συνεταιρισμούς, η οποία έχει εντυπωθεί στο μυαλό τους και είναι, λίγο - πολύ, ακλόνητη.

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Η μόνη πραγματικότητα που μετράει είναι η άποψη που έχει το κοινό για την οργάνωσή σου. Αληθινή ή λανθασμένη, η γνώμη αυτή είναι το μόνο πρακτικό σημείο εκκίνησης, εάν θέλεις να επανατοποθετήσεις το συνεταιρισμό σου στο μυαλό τους.

Παραδείγματος χάριν:

Οι περισσότεροι, ιδιαίτερα στη Σκωτία και τη βόρεια Αγγλία, που έζησαν την ακμή του βρετανικού καταναλωτικού συνεργατισμού έως το 1960, θα έχουν θετική και ενθουσιώδη στάση απέναντι στους συνεταιρισμούς. Οι νεότερες γενιές, όμως, δεν έχουν, γενικά, καμία γνώση για τους συνεταιρισμούς παρά μόνο το γεγονός ότι λειτουργεί ένα πολυκατάστημα στην περιοχή που δεν διαφέρει καθόλου από τα άλλα που ανήκουν σε μεγάλες αλυσίδες.

Οι απόψεις μας για κάποιο συγκεκριμένο συνεταιρισμό θα βασίζονται στις προσωπικές εμπειρίες μας από την επαφή μας με το συνεταιρισμό ή σε ό,τι έχουμε ακούσει ή διαβάσει για το συνεταιρισμό αυτό. Αν δεν έχουμε λόγους να ενδιαφερόμαστε για το συνεταιρισμό ως μορφή οργάνωσης, το γεγονός ότι είναι συνεταιρισμός είναι μάλλον απίθανο να κυριαρχήσει στο μυαλό μας. Οι άνθρωποι γενικά δεν ενδιαφέρονται για το είδος της οργάνωσης αλλά για την πραγματική της απόδοση, όσον αφορά στις υπηρεσίες που παρέχει.

Εάν ο συνεταιρισμός έχει χρήστες μέλη, δηλαδή τα μέλη είναι επίσης οι πελάτες, ο στόχος, με όρους επιζήτησης μιας νοητικής θέσης, είναι η αναζήτηση μιας αντίληψης που θα είναι θετική για το διπλό ρόλο του πελάτη και του χρήστη των υπηρεσιών. Οι εργατικοί και οι παραγωγικοί συνεταιρισμοί επίσης πρέπει να εξασφαλίσουν μια θέση για το συνεταιρισμό στο μυαλό των μελών και, το πιο σημαντικό, στο μυαλό των πελατών τους. Στόχο πρέπει να αποτελούν και άλλοι ενδιαφερόμενοι, μολονότι ως δέκτες ελαφρώς διαφοροποιημένων μηνυμάτων, επειδή είναι πολύ σημαντικό να σχηματίσουν θετική γνώμη για το συνεταιρισμό το εργατικό δυναμικό του, οι προμηθευτές του κεφαλαίου του, οι τράπεζες, η τοπική και εθνική κυβέρνηση, οι κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιείται, καθώς επίσης και όσοι αντιλαμβάνονται τις υποχρεώσεις τους απέναντι στις μέλλουσες γενεές, όπως οι οικολόγοι και άλλοι που αγωνιούν για το μέλλον των παιδιών τους.

Τοποθετώντας το επιχειρηματικό μοντέλο

Ο τρόπος που αντιμετωπίζονται οι συνεταιρισμοί ως μορφή επιχείρησης επηρεάζει όλους τους συνεταιρισμούς. Δυστυχώς, η άποψη που υπάρχει για τους συνεταιρισμούς επηρεάζεται γενικά από κάθε οργάνωση που τιτλοφορείται με κάποιο τρόπο «συνεταιρισμός». Όταν ένα συγκεκριμένο είδος συνεταιρισμού επικρατεί και αναφέρεται η λέξη «συνεταιρισμός», το μυαλό μας πάει στο είδος αυτό. Π.χ., σε πολλές αγροτικές περιοχές των Η.Π.Α. ο αγροτικός συνεταιρισμός, στην Ιρλανδία ένας γαλακτοκομικός συνεταιρισμός και στη Βρετανία ένα συνεταιριστικό κατάστημα λιανικής.

Επειδή οι κυβερνητικοί αξιωματούχοι, οι πολιτικοί και άλλοι φορείς υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων παίρνουν αποφάσεις που επηρεάζουν σε ζωτικά θέματα όλους τους συνεταιρισμούς (όπως θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο περί Δημόσιας Πολιτικής), είναι σημαντικό οι συνεταιρισμοί κάθε είδους να συνασπίζονται σε περιφερειακό, εθνικό ή διεθνές επίπεδο για να επιδιώξουν μια θετική εικόνα που θα αφορά σε όλα τα είδη συνεταιρισμών.

Οι κρατικοί υπάλληλοι συχνά έχουν ελάχιστη, ή και καθόλου, άμεση γνώση ή ανάμειξη όσον αφορά στους συνεταιρισμούς, με αποτέλεσμα οι συνεταιρισμοί, όταν συνδιαλέγονται με την κυβέρνηση, να εξαρτώνται από το τι «εικόνα» έχει σχηματιστεί για όλα τα είδη συνεταιρισμών στα εθνικά μέσα μαζικής ενημέρωσης. Όταν αυτοί οι κρατικοί αξιωματούχοι έχουν σχηματίσει μια γενικότερη άποψη για τους συνεταιρισμούς είναι εξαιρετικά δύσκολο να τους αλλάξεις τις απόψεις αυτές.

Τι εννοούμε λέγοντας: «Εντυπώνω»

Ο όρος χρησιμοποιείται για να περιγράψει ό,τι είναι ουσιαστικά οι «πρώτες εντυπώσεις», που συνήθως είναι πολύ σημαντικές σε νεαρή ηλικία. Εάν θέλουμε οι άνθρωποι να σκέπτονται θετικά για την οργάνωσή μας, το προϊόν μας ή εμάς τους ίδιους θα ήταν καλύτερο η πρώτη εντύπωση που θα δώσουμε να είναι θετική, διότι θα αντιμετωπίσουμε πολύ μεγάλες δυσκολίες, αν προσπαθήσουμε εκ των υστέρων να μεταβάλουμε την άποψή τους.

Όταν οι πελάτες για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρονται από το συνεταιρισμό δεν ταυτίζονται με τα μέλη, ο συνεταιρισμός θα πρέπει να χρησιμοποιήσει τα ίδια όπλα με τις κεφαλαιουχικές εταιρείες για να «τοποθετήσει» τον εαυτό του, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του στο μυαλό των πελατών του. Το γεγονός ότι λειτουργεί ως συνεταιρισμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως περαιτέρω επιχειρήμα για να προσεγγίσει τους πελάτες του, για παράδειγμα τονίζοντας ότι η ιδιοκτησία και η συμμετοχή σημαίνουν ισχυρότερη δέσμευση για καλή ποιότητα. Όπου, όμως, η εικόνα των συνεταιρισμών είναι αρνητική, μπορεί να είναι κατά των συμφερόντων του συνεταιρισμού ο τονισμός του γεγονότος ότι η επιχείρηση είναι συνεταιρισμός.

Στα περισσότερα μετακομμουνιστικά καθεστώτα ο όρος «συνεταιρισμός» έχει

δυσφημιστεί εντελώς, διότι η λέξη χρησιμοποιούνταν για να περιγράψει κρατικά, κομματικά ή γραφειοκρατικά ελεγχόμενες οργανώσεις. Στα κράτη αυτά πρέπει ν' ανακαλύψουμε μια νέα ορολογία που θα περιγράφει τι είναι ο πραγματικός συνεταιρισμός. Είναι απίθανο οι λέξεις που περιέγραφαν τις οργανώσεις «παλαιού τύπου» να εφαρμοσθούν πάλι σε συνεταιρισμούς που επανεφευρίσκονται ως επιχειρήσεις ελεγχόμενες από τα μέλη τους.

Τοποθετώντας ένα συνεταιρισμό

Όταν ένας συνεταιρισμός συμμετέχει ως ανταγωνιστής σε μια αγορά που κυριαρχείται από μεγάλες κεφαλαιουχικές εταιρείες με αξιόλογους πόρους και διεθνές δίκτυο, πρέπει να συνειδητοποιήσει ευθύς εξ αρχής ότι ο ανταγωνισμός σώμα με σώμα ίσως καταλήξει σε καταστροφή. Σε κάποιο μελλοντικό χρόνο η κατάσταση ίσως αλλάξει, αλλά ο συνεταιρισμός πρέπει να ξεκινήσει από το σημείο που βρίσκεται τώρα και όχι από εκείνο που θα επιθυμούσε να βρίσκεται.

Η Διεύθυνση ενός συνεταιρισμού πρέπει να δημιουργήσει μια στρατηγική επανατοποθέτησης που θα τον πάρει από τη σημερινή του θέση και θα τον τοποθετήσει εκεί που αναζητά να βρεθεί στο νέο αύριο. Η στρατηγική αυτή θα είναι μία από τις πολλές που σχολιάστηκαν ως μέρος της διαδικασίας επανεφεύρεσης που περιγράψαμε στο Κεφάλαιο 6. Η στρατηγική αυτή θα αναπτυχθεί με την εφαρμογή μιας ρεαλιστικής προσέγγισης της θέσης των ανταγωνιστών του συνεταιρισμού. Θα βασίζεται στην εξεύρεση μιας αγοράς και τη θέση που ο συνεταιρισμός πρέπει να είναι ικανός να καταλάβει στο μυαλό των πελατών του, των μελών και των άλλων ενδιαφερομένων. Θα εξετάσουμε τα απαραίτητα σ' αυτή τη διαδικασία βήματα παρακάτω. Πρέπει πάντως να συνειδητοποιήσουμε ότι, πριν προσπαθήσουμε να κερδίσουμε και να διατηρήσουμε μια θετική θέση στο μυαλό των πελατών μας, πρέπει πρώτα να κερδίσουμε τη μάχη για μια σωστή θέση στο μυαλό των μελών και των υπαλλήλων μας (σε μερικούς συνεταιρισμούς είναι ένα και το αυτό). Όλες οι προσπάθειες να εξασφαλίσουμε μια καινούργια θέση στο μυαλό των «δυνάμει» πελατών θα αποβούν εις μάτην, εάν τα προσεκτικά διατυπωμένα μηνύματά μας διαφυσθούν από τις ελλειπείς υπηρεσίες που προσφέρουμε ή από τις αρνητικές μαρτυρίες κάποιου μέλους του υπαλληλικού μας προσωπικού. Αυτές οι άμεσες εμπειρίες εντυπώνονται στο μυαλό του πελάτη και εύκολα αποκαθλώνουν κάθε γνώμη που βασίζεται σε προφορικές ή γραπτές πληροφορίες. Όμως, πρέπει ακόμα να δεχθούμε ότι συνήθως «ό,τι σπείρουμε θα θερίσουμε». Εάν οι εμπειρίες μας από μια συγκεκριμένη κατάσταση είναι αρνητικές, συνήθως έχουμε δίκιο. Άρα, για να επιτύχουμε την επανατοποθέτηση ενός συνεταιρισμού, χρειάζεται να ταυτίσουμε την πραγματικότητα με τη νέα αντίληψη.

Παραδείγματος χάριν:

Η Βρετανική «Συνεταιριστική Τράπεζα», που ανήκει στη Συνεταιριστική Χονδρεμπορική Ένωση ΠΕ, έχει τα τελευταία χρόνια επανατοποθετήσει με μεγάλη επιτυχία τον εαυτό της στην κοινή συνείδηση. Δίνοντας έμφαση στην ηθική επιχει-

ρηματική της συμπεριφορά πέτυχε να καταλάβει ξεχωριστή θέση στον τραπεζικό τομέα. Η επανατοποθέτηση αυτή δεν είχε ως αποτέλεσμα μονάχα την αύξηση του όγκου συναλλαγών και την κερδοφορία της, αλλά είχε και ευεργετικό αποτέλεσμα για τους άλλους συνεταιρισμούς που επωφελήθηκαν από το υψηλό προφίλ της.

Η αντίληψη των μελών

Ο συνεταιρισμός που δεν καταλαμβάνει βασική θέση στη σκέψη των μελών του σύντομα θα παρακμάσει ή θα καταλήξει στα χέρια άλλης ομάδας ενδιαφερομένων. Τα καθήκοντα της συνεταιριστικής ηγεσίας περιλαμβάνουν τη δημιουργία και τη διατήρηση μιας σημαντικής θέσης για το συνεταιρισμό στο μυαλό των μελών. Οι επαγγελματίες διευθυντές θα παίξουν, επίσης, καίριο ρόλο στη διαδικασία αλλά δεν είναι δυνατό να επωμισθούν τα πάντα.

Τα μέλη πρέπει να πιστέψουν - και η πίστη τους αυτή να ενισχύεται τακτικά - ότι ο συνεταιρισμός υπάρχει ουσιαστικά για να παρέχει οφέλη σ' αυτά και σε άλλα μέλη, που προέρχονται από την ίδια ομάδα ενδιαφερομένων. Οι λέξεις που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν τις δραστηριότητες του συνεταιρισμού πρέπει να ενισχύουν την πίστη τους. Είναι χρήσιμο να καταλάβουμε ότι τα μέλη (ή οι πελάτες για την περίπτωση μας) δεν αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες από ένα συνεταιρισμό, αλλά, στην πραγματικότητα, επιλέγουν μεταξύ των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων. Το προσωπικό ενός συνεταιρισμού που προμηθεύει τα μέλη του δεν θα πρέπει να ονομάζεται «πωλητές» ή «πωλήτριες» από τους συμβούλους ή τους υπεύθυνους πωλήσεων και προώθησης προϊόντων του συνεταιρισμού, διότι η δουλειά τους δεν είναι αυτή και ακόμα δεν είναι αυτό που ζητούν τα μέλη/πελάτες. Κανείς δεν θέλει να του πωλείται κάτι, αλλά θα δεχόταν ευχαρίστως βοήθεια για να επιλέξει πώς θα ικανοποιήσει τις ανάγκες του.

Σ' ένα εργατικό συνεταιρισμό θα ήταν παράδοξο ν' απαιτούμε από τα μέλη να φέρονται ως υπεύθυνοι ιδιοκτήτες, εάν τους ορίζουμε ως «εργαζομένους». Σ' έναν αγροτικό συνεταιρισμό πωλήσεως δεν αναπτύσσουμε τη σωστή αντιμετώπιση απέναντι στα μέλη αν θεωρούμε ότι αγοράζουμε από αυτά, ενώ στην πράξη εμπορευόμαστε για λογαριασμό τους. Οι λέξεις είναι σημαντικές και πρέπει να μπαίνουμε στον κόπο να επιλέγουμε και να χρησιμοποιούμε τις σωστές λέξεις στη σωστή τους θέση.

Επιλέγοντας τις σωστές λέξεις

Για τον προσδιορισμό της θέσης μας στο μυαλό των διαφόρων ομάδων με τις οποίες έρχεται σ' επαφή ο συνεταιρισμός, πρέπει να θυμόμαστε ότι δεν έχουμε άλλη επιλογή από το να αποδεχθούμε το νόημα των λέξεων που υπάρχει στο μυαλό όσων απευθυνόμαστε. Πρέπει να βρούμε τις λέξεις που θα εκφράσουν το νόημα που θέλουμε να μεταδώσουμε. Πρέπει να εισχωρήσουμε στο μυαλό των ανθρώπων που στοχεύουμε και να τους μιλήσουμε στη γλώσσα τους. Όπως ακριβώς δεν ελπί-

ζουμε ότι μπορούμε να κάνουμε σοβαρή συζήτηση με κάποιον που δεν μιλά τη γλώσσα μας, αλλά θα καλέσουμε κάποιο μεταφραστή ή, ακόμα καλύτερα, θα μάθουμε οι ίδιοι τη γλώσσα, έτσι πρέπει να βρούμε τρόπους ν' αντιληφθούμε πώς μεταβιβάζονται τα μηνύματά μας. Μέχρις ενός σημείου οι ερευνητές αγοράς μπορούν να χρησιμεύσουν ως μεταφραστές μας, ώστε να μάθουμε τι αντίληψη έχει το κοινό για τις λέξεις και τις οργανώσεις, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας.

Δεν θα είχε κανένα νόημα να χρησιμοποιούμε την ορολογία μας, εάν οι άνθρωποι, προς τους οποίους απευθυνόμαστε, αντιλαμβάνονται τους όρους με διαφορετικό νόημα. Έτσι μάθαμε να μιλάμε για «ανθρωποκεντρικές επιχειρήσεις», εκεί που ο όρος «συνεταιρισμός» είχε απαξιωθεί. Επιλέξαμε τη χρήση του όρου «επιχειρήσεις ελεγχόμενες από αγρότες», εκεί που η λέξη «συνεταιρισμός» επανέφερε στη μνήμη μια εικόνα κολχόζ. Υπάρχουν πολλές ακόμα περιπτώσεις που χρειάστηκε να προσαρμόσουμε το λεξιλόγιό μας για να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες των μελλοντικών πελατών. Αυτό σημαίνει απλώς αποδοχή της σημερινής πραγματικότητας όσον αφορά στις διάφορες έννοιες.

Ένα ακόμα στοιχείο που πρέπει να θυμόμαστε όταν προσπαθούμε να πετύχουμε την επανατοποθέτηση είναι ο κανόνας «το λακωνίζειν εστί φιλοσοφείν» στον αγώνα μας να τραβήξουμε την προσοχή. Αυτός είναι κι ο λόγος που οι εφημερίδες χρησιμοποιούν τίτλους. Ο τίτλος θα μας αποσπάσει την προσοχή και θα εντυπωθεί στη μνήμη μας για πολύ καιρό τη στιγμή που το κείμενο του άρθρου θα έχει ξεθωριάσει και λησμονηθεί. Στις περισσότερες περιπτώσεις όσο μικρότερο είναι το κείμενο τόσο αποτελεσματικότερο είναι το μήνυμά μας. Το έργο της επιλογής αυτών των λίγων λέξεων-κλειδιών είναι πολύ πιο δύσκολο από το να συντάξεις ένα μακρύ κείμενο. Γι' αυτό, αν επιθυμούμε να καταλάβουν οι καθημερινοί άνθρωποι περί τίνος πρόκειται για τους συνεταιρισμούς, χρειαζόμαστε σύντομες και απλές περιγραφές - δεν έχουμε την πολυτέλεια να διολισθαίνουμε σε μακροσκελείς εξηγήσεις των «συνεταιριστικών αρχών».

Επωνυμίες και σήματα

Σε διάφορα σημεία της γης, οι συνεταιρισμοί είναι ιδιοκτήτες πολλών διαφορετικών επωνυμιών, κατατεθειμένων διακριτικών γνωρισμάτων και σημάτων. Αυτά είναι πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία, αν παρέχουν μια θετική ταύτιση στο μυαλό των πελατών με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που εξαγομικεύουν. Μερικές επωνυμίες ή σήματα χρησιμοποιούνται για τη διάκριση των συνεταιρισμών ως επιχειρήσεων ελεγχόμενων από τα μέλη.

Όσοι ασχολούνται με τους συνεταιρισμούς έχουν την τάση να μιλούν για το «συνεταιριστικό κίνημα», πράγμα που για κάποιον τρίτο υπονοεί πολιτική δραστηριότητα. Η λέξη «κίνημα» μπορεί να ορισθεί ως «κινητοποίηση για να επιτύχεις κάποιο επιθυμητό αποτέλεσμα». Μολονότι αυτή η περιγραφή αρμόζει σε κάποιες ομάδες συνεταιρισμών, ο όρος δεν είναι ικανός να περιγράψει όλους τους διαφορετικούς τύπους και μορφές συνεταιρισμών που υπάρχουν. Σε μερικές χώρες υπάρχουν συνεταιριστικά κινήματα, αλλά συνήθως αφορούν ένα είδος συνεταιρισμού, όπως,

π.χ., το Εργατικό Συνεταιριστικό Κίνημα, το Πιστωτικό Συνεταιριστικό Κίνημα ή το Καταναλωτικό Συνεταιριστικό Κίνημα. Γενικά η χρήση του όρου «κίνημα» δεν εξυπηρετεί στην ερμηνεία του συνεταιριστικού μοντέλου επιχείρησης και δεν προσιδιάζει σε όλα τα είδη συνεταιρισμών.

Επωνυμίες και σήματα που προσπαθούν να περιγράψουν τις συνεταιριστικές επιχειρηματικές μορφές και τις συσχετίζουν μ' ένα συγκεκριμένο προϊόν, υπηρεσία ή ακόμα και κατάσταση μπορεί να προξενήσουν προβλήματα στους συνεταιρισμούς που τα χρησιμοποιούν. Εάν, κατά την αντίληψη των πελατών, ο όρος δεν αποδίδει ακριβώς ό,τι εννοεί ο συνεταιρισμός, μπορεί να έχει αρνητική αντί θετική επίδραση. Οι διευθυντές συχνά προσπαθούν ν' ανακαλύψουν και να υιοθετήσουν νέες επωνυμίες, σήματα ή διακριτικούς τίτλους που θα ικανοποιούν τις ανάγκες διαφορετικών τμημάτων της αγοράς.

Παραδείγματος χάριν:

Οι καταναλωτικοί συνεταιρισμοί του Ηνωμένου Βασιλείου χρησιμοποιούν για πολλά χρόνια ένα έμβλημα, το οποίο, επειδή προσδιορίζει πάρα πολλούς διαφορετικούς τύπους καταστημάτων και δραστηριοτήτων, δεν εκπέμπει ξεκάθαρη εικόνα παρά μόνο μια ασθενή σύνδεση στο μυαλό του κοινού. Διάφορα νέα σήματα έχουν χρησιμοποιηθεί από διάφορους συνεταιρισμούς σε μια προσπάθεια να εξουδετερώσουν τα μειονεκτήματα που προέκυπταν από αυτό το έμβλημα πάσης χρήσεως. Όμως, τα περισσότερα δεν έφεραν πραγματικό αποτέλεσμα και, παρ' όλο που ίσως δημιουργήσαν ένα στοιχείο διαφοροποίησης για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους, δεν επέτυχαν μια ουσιαστική επανατοποθέτηση.

Τοποθέτηση στο παρελθόν

Πολλοί συνεταιρισμοί μπορούν να καυχηθούν για μια ιστορία ηρωικού αγώνα για επικράτηση και για το αποκορύφωμα της κυριαρχίας στις αντίστοιχες αγορές. Το αποτέλεσμα συχνά είναι να στρέφουμε την προσοχή μας στο παρελθόν και όχι στο μέλλον. Εάν ένας συνεταιρισμός επιδεικνύει συνεχώς αναμνηστικά και λάφυρα από την ιστορία του θα ενισχύσει απλώς την αντίληψη, που ίσως ήδη επικρατεί στην κοινή γνώμη, ότι είναι επιχείρηση του χθες. Αυτό επιταχύνει την έλευση της ημέρας που το κοινό θα πιστέψει ότι «εκμέτρησε το ζην». Η θέση αυτή θα επιβεβαιωθεί περαιτέρω, εάν δεν προστίθενται καινούργια μέλη και νέοι και εάν το ΔΣ και οι άλλοι αντιπρόσωποι των μελών κυριαρχούνται από «συνταξιούχους», που έχουν άφθονο χρόνο να διαθέσουν. Ένας συνεταιρισμός που διοικείται μόνο από γηραιότερα μέλη, σχεδόν πάντα θα ανατρέχει στο παρελθόν αντί να στρέφει το βλέμμα στο μέλλον. Η στρατηγική της επανατοποθέτησης που θα αναπτυχθεί από ένα συνεταιρισμό πρέπει να περιλαμβάνει και να απασχολείται με όλα τα προαναφερόμενα προβλήματα. Ίσως χρειαστεί να υπάρξει μία στασιμότητα των παλαιών δραστηριοτήτων, έως ότου επιτευχθεί μία νέα θέση. Επίσης πρέπει να γίνουν βήματα προς τη δημιουργία ενός μικτού ΔΣ (διαφορετικές ηλικίες, διαφορετικό φύλο, διαφορετικά ενδιαφέροντα) που θα απεικονίζει όχι μόνο την παρούσα σύνθεση των μελών

αλλά και το τι επιδιώκει ο συνεταιρισμός για το μέλλον. Με άλλα λόγια, η ηγεσία του συνεταιρισμού πρέπει να εκφράζει τα δυνάμει μέλη και να μην αποτελείται απλώς από τους «παλαιούς».

Επανατοποθέτηση - Η διαδικασία

Το κόστος επανατοποθέτησης μιας οργάνωσης μπορεί να είναι απαγορευτικό, ιδιαίτερα εάν προσπαθείς να ξεπεράσεις μια ήδη καλά εδραιωμένη επιχείρηση στον κλάδο σου. Αυτός είναι ο λόγος που χρειάζεται πολύ προσεκτικός και μελετημένος σχεδιασμός πριν από την έναρξη μιας τέτοιας προσπάθειας. Είναι δυνατό να ζητήσεις τη βοήθεια ειδικών στη διαδικασία αλλά και αυτό μπορεί να είναι δυσβάστακτο κόστος και πεταμένα χρήματα, αν δεν έχεις από πριν ένα ξεκάθαρο όραμα για την κατεύθυνση της οργάνωσης και τον τρόπο που θα φθάσεις εκεί.

Τα δήματα προς την κατεύθυνση της επίτευξης μιας νέας θέσης στο μυαλό των ενδιαφερομένων (π.χ., πελατών, μελών, προσωπικού και άλλων ενδιαφερομένων) μπορούν να περιγραφούν όπως ακολουθεί:

1. Ποια είναι η παρούσα θέση σου;

Το πρώτο δήμα είναι να διαπιστώσεις ποια ακριβώς είναι η αντίληψη που υπάρχει για σένα από τις διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων που εμπλέκονται στο συνεταιρισμό. Ίσως σου φανεί δύσκολο ν' αποδεχθείς αυτό που ανακάλυψες, αλλά πρέπει να είσαι πρόθυμος να αντιμετωπίσεις αυτή την αντίληψη, η οποία, όπως ήδη έχουμε αναφέρει, είναι και η πραγματικότητα. Ίσως πρέπει να καταφύγεις σε άτομα εκτός συνεταιρισμού για να πάρεις ειλικρινείς γνώμες, διότι η Διεύθυνση ίσως προτιμά να εθελotuφλεί ή ίσως θελήσει ν' αλλοιώσει τα αποτελέσματα που την εμφανίζουν ως αναποτελεσματική για μεγάλο διάστημα. Εάν δεν είσαι προετοιμασμένος να αντικρίσεις με απόλυτη ειλικρίνεια την αλήθεια δεν χρειάζεται καν να ξεκινήσεις τη διαδικασία.

Ίσως χρειαστεί επίσης να προσπαθήσεις ν' ανακαλύψεις τι νομίζουν οι ενδιαφερόμενοι (πελάτες, μέλη, κ.λπ.) για τους κύριους ανταγωνιστές σου και κατόπιν να συνδέσεις τη νέα αντίληψη που θέλεις να δημιουργήσεις με τυχόν υπάρχουσες αντιλήψεις στο μυαλό τους.

2. Τι θέση ζητάς να επιτύχεις;

Η θέση που ζητάς να επιτύχεις στο μυαλό των ατόμων που σε ενδιαφέρουν θα περιλαμβάνεται στο πλαίσιο της διακήρυξης οράματος, που πρέπει να υπάρχει σε κάθε συνεταιρισμό. Το όραμα αυτό πρέπει να είναι ρεαλιστικό και να προβλέπει ένα λογικό χρονοδιάγραμμα. Φυσικά μπορείς να πιστεύεις ότι είναι δυνατό να επιτύχεις όποια θέση θελήσεις, δοθέντος του χρόνου, αλλά δεν έχει νόημα κάποιος μικροβιομήχανος αναφυκτικών, π.χ., να νομίζει ότι θα εκθρονίσει την Κόκα-Κόλα από τη θέση της ως ηγέτιδας της αγοράς μέσα σε λίγα χρόνια.

Είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσεις ότι δεν μπορεί μια επιχείρηση μόνη της να είναι τα πάντα για όλους. Είναι επίσης σημαντικό να επικεντρώσεις σαφώς την επιχείρηση στη νέα θέση που προσπαθεί να καταλάβει. Στις περισσότερες περιπτώσεις αυτό σημαίνει ότι αναζητάς το «κουμπί» στο μυαλό των ανθρώπων που θα τους κάνει ν' αντιληφθούν ότι ο συνεταιρισμός σου κάνει μια μοναδική προσφορά.

Όταν αναζητάς τα ιδιαίτερα εκείνα χαρακτηριστικά που θα εδραιώσουν το συνεταιρισμό σου στο μυαλό του κοινού ως τον πρώτο είναι ώρα ν' ανατρέξεις στο παρελθόν - εάν βέβαια ο συνεταιρισμός είχε επιτυχές παρελθόν. Πολύ συχνά οι συνεταιρισμοί μοιάζουν να έχουν χάσει την επαφή με ό,τι τους έκανε «δημοφιλέστατους» στις προηγούμενες γενιές - όχι ίσως για ό,τι είχε κάνει αλλά ως προς τις βαθύτερες αιτίες. Αυτά παρέχουν ενδείξεις για μια επιτυχία και στο μέλλον. Οι συνεταιρισμοί που θα καταφέρουν ν' αναβιώσουν το ζήλο των ιδρυτικών τους μελών, γνωρίζοντας στα τωρινά τους μέλη ότι ο συνεταιρισμός υπάρχει πραγματικά για να τους εξυπηρετεί στο παρόν και πείθοντας τα μέλη να υιοθετήσουν αυτή την άποψη, έχουν μεγάλες πιθανότητες να πετύχουν την αναγέννησή τους, που σχεδόν πάντα οδηγεί σ' έναν επιτυχημένα επανεφευρεμένο συνεταιρισμό.

3. Ποιον πρέπει να ξεπερνάτε;

Πρέπει να γνωρίζετε τους ανταγωνιστές σας και ν' ανακαλύψετε τη θέση σας σε σχέση με αυτούς. Πάλι εδώ πρέπει ν' αποφύγετε μια ολομέτωπη αναμέτρηση που συνήθως θα είναι δυσδίαστακτη. Αντίθετα πρέπει να εξετάσετε τις ικανότητες και τις αδυναμίες τους και να επικεντρώσετε τη στρατηγική σας στο να βρείτε τα κενά στην αγορά και τα κενά που πάντοτε υπάρχουν στο μυαλό του κοινού ώστε να τα κατακτήσετε.

4. Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι σας;

Είναι ίσως καιρός να αναφέρουμε ότι αν ξοδέψετε αρκετά χρήματα στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, θα κερδίσετε κάποια στιγμή την προσοχή του πληθυσμού-στόχου σας και θα επιτύχετε την επανατοποθέτηση του συνεταιρισμού σας. Όμως, ποτέ δεν πρέπει να υποτιμάτε το κόστος. Π.χ., σε μία πρόσφατη έρευνα που έγινε από ένα κορυφαίο αγροτικό περιοδικό στο Ηνωμένο Βασίλειο διαπιστώθηκε ότι, μόνο έπειτα από πέντε εβδομάδων συνεχή ολοσέλιδη καταχώρηση μπορούσαν οι αναγνώστες μόλις και μετά βίας να θυμηθούν το όνομα του διαφημιζόμενου προϊόντος. Η στρατηγική που ακολουθείται πρέπει να είναι ρεαλιστική σε σχέση με τους διαθέσιμους πόρους. Ίσως χρειαστεί να συγκεντρώσετε τις προσπάθειές σας σε μια συγκεκριμένη περιοχή, προϊόν ή υπηρεσία. Εάν κατορθώσετε να επιλέξετε μία που έχει πραγματικό αντίκτυπο, τότε ίσως μπορείτε να επεκταθείτε και σε άλλες περιοχές. Π.χ., εάν δημιουργήσετε τη φήμη ότι παρέχετε μοναδικές υπηρεσίες στον τομέα ενός προϊόντος, το κοινό ίσως θυμηθεί το συνεταιρισμό σας, όταν θελήσει άλλα σχετικά προϊόντα.

Η στρατηγική σας δεν είναι ανάγκη να είναι πολυδάπανη και δεν χρειάζεται να περιλαμβάνει τις ακριβότερες εφημερίδες ή την τηλεόραση. Ίσως κατορθώσετε να έλθετε σ' επαφή με τον πληθυσμό-στόχο σας μέσω των νέων ηλεκτρονικών διαύλων επικοινωνίας (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, Διαδίκτυο, κ.ο.κ.). Μπορεί επίσης να περάσετε τα μηνύματά σας μέσω προσωπικών επιστολών ή τακτικής επαφής με σημαίνοντα στελέχη των ΜΜΕ. Υπάρχουν πολλοί τρόποι να μεταδώσετε το μήνυμά σας με ικανοποιητικό κόστος, αρκεί να είστε βέβαιοι ότι έχετε εντοπίσει το σωστό μήνυμα.

5. Υπάρχει αρκετή αυτοδέσμευση;

Δεν υπάρχει λόγος να ξεκινήσετε την επανατοποθέτηση του συνεταιρισμού σας, εάν δεν έχετε αναλάβει την απαραίτητη δέσμευση να τη φέρετε σε πέρας. Ένας συνεταιρισμός χρειάζεται την πλήρη δέσμευση του ΔΣ, των άλλων αντιπροσώπων των μελών και της Διεύθυνσης, οι οποίοι, με τη σειρά τους, πρέπει να εμπνεύσουν την απόλυτη δέσμευση του προσωπικού.

Οι συμφωνημένες στρατηγικές πρέπει να αναλυθούν σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης και όλοι οι εμπλεκόμενοι πρέπει να πεισθούν για το σκοπό και το αποτέλεσμα κάθε εκστρατείας για επανατοποθέτηση. Φυσικά, θα υπάρχουν πάντα και οι «άπιστοι Θωμάδες», αλλά δεν έχει νόημα να αρχίσετε τη διαδικασία αν δεν έχουν πεισθεί οι άνθρωποι της οργάνωσης. Εν τέλει, αν δεν είσαι ικανός να επανατοποθετήσεις την οργάνωσή σου στο μυαλό των δικών σου ανθρώπων, πώς είναι δυνατό να πιστεύεις ότι θα πείσεις τους άλλους;

6. Η νέα θέση πρέπει να συμπίπτει με τις παρούσες πρακτικές

Κάθε προσπάθεια επανατοποθέτησης του συνεταιρισμού σας θα είναι μάταιη, αν όσοι πεισθούν για την προσφορά σας καλύτερων ποιοτικών προϊόντων βρεθούν τελικά μπροστά σε κάτι που τους ενισχύει την παλιά τους άποψη για το συνεταιρισμό σας.

Πρέπει να υπάρχουν συστήματα που θα εξασφαλίζουν ότι ανταποκρίνεστε πραγματικά στις υποσχέσεις σας και ότι η νέα θέση που ζητάτε να καταλάβετε είναι ταυτόσημη με τις υπηρεσίες που πραγματικά παρέχετε. Η συμπεριφορά που επιδιώχετε να καθιερώσετε ως το νέο πρότυπο που θα δικαιώνει τη νέα σας θέση πρέπει να ενισχύεται τόσο από τις διευθυντικές πρακτικές όσο και από το σύστημα που εκτιμά και αμείβει την απόδοση.

7. Μην σπαταλάτε χρόνο υποστηρίζοντας χαμένες υποθέσεις

Δεν είναι σωστό να προσπαθείτε πολύ για να στηρίξετε εμφανώς χαμένες υποθέσεις, όπως αποτυχημένες προσεγγίσεις ή παλιές επωνυμίες και σήματα που απέτυχαν να καθιερωθούν στην αγορά. Ακόμα κι αν μια ιδέα ήταν κάποτε επιτυχημένη, το να προσπαθείτε ν' αναστήσετε ένα φάντασμα ίσως αποβεί πολύ απογοητευτικό. Χρειάζεται, αντίθετα, να καταβάλετε σκληρές προσπά-

θεις ώστε να βρείτε νέες προσεγγίσεις που μπορούν να γίνουν οι νικητές του αύριο.

Παραδείγματος χάριν:

Στην Αυστραλία υπήρχε μέχρι πρόσφατα ένα πλεόνασμα «καφέ» διαμαντιών μικρής αξίας. Έπειτα από μια προσεκτική μελέτη της αγοράς τα διαμάντια αυτά κυκλοφόρησαν ως «διαμάντια σαμπανιζέ», μια καλύτερη, είναι αλήθεια, περιγραφή του πραγματικού τους χρώματος. Το αποτέλεσμα ήταν μια αξιολογή αύξηση της ζήτησης αυτού του τύπου διαμαντιών σε όλο τον κόσμο και πολύ αυξημένες πωλήσεις. Ένα μάθημα για τους συνεταιρισμούς από αυτή την εμπειρία είναι ότι, σε μερικές περιπτώσεις, η αλλαγή της ονομασίας μπορεί να είναι επωφελής, ακόμα κι αν η ονομασία δεν αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο οι συνεταιρισμοί οργανώνονται ή ελέγχονται.

ΣΥΝΟΨΗ

- Η αντίληψη του κοινού για τους συνεταιρισμούς πρέπει να εκλαμβάνεται ως πραγματικότητα. Αυτό είναι το σημείο εκκίνησης αν επιδιώκεις το κοινό να υιοθετήσει μια διαφορετική άποψη.
- Οι περισσότεροι θα έχουν ήδη μια σχηματισμένη άποψη για τους συνεταιρισμούς γενικά και για κάθε συγκεκριμένο συνεταιρισμό με τον οποίο είχαν επαφές.
- Αν θέλουμε να επανεφεύρουμε με επιτυχία ένα συνεταιρισμό θα χρειαστεί να εξασφαλίσουμε την επανατοποθέτηση των συνεταιρισμών γενικότερα και του δικού μας συνεταιρισμού ειδικότερα. Η επανατοποθέτηση πρέπει να συμβεί στο μυαλό των πελατών, των μελών, του προσωπικού (αν όλοι αυτοί είναι διαφορετικά πρόσωπα) και άλλων ομάδων ενδιαφερομένων.
- Σε μερικές περιπτώσεις η ίδια η λέξη «συνεταιρισμός» έχει απαξιωθεί τόσο πολύ που πρέπει ν' ανακαλύψουμε νέες περιγραφές.
- Όλοι οι συνεταιρισμοί πρέπει να δημιουργήσουν μία στρατηγική τοποθέτησης, η οποία θα ταιριάζει με τη διακήρυξη οράματός τους και η οποία θα έχει τη δύναμη να προωθήσει μία θετική αντίληψη στο νου των ανθρώπων που συναλλάσσονται με το συνεταιρισμό τους.
- Οι έννοιες βρίσκονται στο μυαλό των ανθρώπων και όχι στις λέξεις που χρησιμοποιούν. Όταν, λοιπόν, προσπαθούμε να περάσουμε τα μηνύματά μας, πρέπει να προσέχουμε να χρησιμοποιούμε λέξεις που ταυτίζονται με το νόημα των λέξεων που είναι στο μυαλό του ακροατηρίου μας.
- Ο όρος «κίνημα», όταν χρησιμοποιείται για όλους τους συνεταιρισμούς συλλήβδην, είναι ακατάλληλος, διότι, στην πραγματικότητα, ο όρος μπορεί μόνο να είναι περιπτωσιακός, όταν αναφέρεται σε πολύ συγκεκριμένες ομάδες συνεταιρισμών.

- Οι επωνυμίες, τα εμβλήματα, τα διακριτικά γνωρίσματα και τα σήματα που βασίζονται σε συνεταιρισμούς ως μορφή οργάνωσης μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα, όταν χαρακτηρίζουν μια ευρεία γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών, διότι η έννοια της οργανωτικής μορφής είναι δύσκολο να συσχετιστεί με συγκεκριμένες ομάδες ή υπηρεσίες.
- Πάρα πολλοί συνεταιρισμοί τοποθετούνται στο παρελθόν, όταν αντίθετα θα έπρεπε να υιοθετήσουν στρατηγικές που θα τους τοποθετεί ως επιχειρήσεις στο μέλλον.
- Η διαδικασία της επανατοποθέτησης προϋποθέτει την αναγνώριση της τωρινής σου θέσης, την απόφαση ποια θέση ζητάς να επιτύχεις, την εύρεση των βασικών σου ανταγωνιστών, τη διαπίστωση των πόρων που είναι αναγκαίοι για να επιτύχεις τη νέα σχεδιασμένη θέση σου, την απόσπαση της δέσμευσης όλων των εμπλεκομένων, την εξασφάλιση ότι η σχεδιασμένη σου θέση ταιριάζει με τις τωρινές σου πρακτικές και την αποφυγή κατασπατάλησης του χρόνου σου προσπαθώντας να επιδιώξεις ήδη χαμένους στόχους.
- Η επανατοποθέτηση είναι ένα τμήμα κλειδί της διαδικασίας της επανεφεύρεσης ενός συνεταιρισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

ΚΡΑΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Τι εννοούμε λέγοντας: Κρατική πολιτική

Κυβερνητικές πολιτικές που σχεδιάζονται για το σύνολο του έθνους ως κοινωνίας. Μια τέτοια πολιτική θα παρέχει το πλαίσιο στο οποίο οι πολίτες και τα νομικά πρόσωπα που ιδρύουν θα μπορούν να αναπτυχθούν και να προοδεύσουν.

Τι πρέπει να προσδοκούν οι συνεταιρισμοί

Αν θεωρήσουμε σημείο εκκίνησης την πεποίθηση ότι η Πολιτεία υπάρχει για να υπηρετεί τις ανάγκες των πολιτών της, υπό την έννοια ότι παρέχει ένα πλαίσιο στο οποίο το άτομο απολαμβάνει το μέγιστο βαθμό ελευθερίας να ζήσει τη ζωή του όπως επιθυμεί, παίρνοντας όμως ταυτόχρονα μέτρα που εξασφαλίζουν ότι τα δικαιώματα της κοινωνίας γενικότερα προστατεύονται, πρέπει να προσδοκούμε ότι οι οργανώσεις που ιδρύονται ελεύθερα από τα άτομα θα έχουν το ίδιο δικαίωμα της ελεύθερης ύπαρξης και της διευκόλυνσης της ανάπτυξής τους. Οι συνεταιρισμοί, ως προέκταση του ατόμου, πρέπει να διευκολύνονται, αλλά δεν πρέπει να αναμένεται ότι θα απολαμβάνουν προνομιακή μεταχείριση. Συνεπώς, το κράτος - και οι εκπρόσωποί του - πρέπει να συμπεριφέρεται στους συνεταιρισμούς όπως σε όλους τους πολίτες και τις συλλογικές οργανώσεις που ιδρύουν. Συνοπτικά, οι συνεταιρισμοί πρέπει να προσδοκούν ίση μεταχείριση με αυτή που επιφυλάσσεται στις άλλες μορφές επιχείρησης και ότι θα υπάρχει η μικρότερη δυνατή παρέμβαση στις υποθέσεις τους από την κυβέρνηση, εθνική ή τοπική, ή τα όργανά της. Όλα αυτά πάντοτε υπό την προϋπόθεση ότι οι συνεταιρισμοί αντιμετωπίζονται ως αληθινοί και επανεφευρεμένοι συνεταιρισμοί και όχι ως μέσα προέκτασης και επιβολής κάποιου είδους πολιτικού δόγματος.

Η κυβέρνηση σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο πρέπει να παρέχει ένα νομικό πλαίσιο για την ύπαρξη των συνεταιρισμών, που θα προβλέπει τη μικρότερη δυνατή παρέμβαση στις υποθέσεις των συνεταιρισμών για να προστατευθούν τα συμφέροντα όσων συμμετέχουν στο συνεταιρισμό ως μέλη. Επίσης, να προστατεύει τα συμφέροντα όσων συναλλάσσονται με το συνεταιρισμό ως τρίτα μέρη. Όλοι οι πολίτες και τα νομικά πρόσωπα χρειάζεται να αποδέχονται ότι η

κυβέρνηση θα παρέχει συγκεκριμένες υπηρεσίες στους πολίτες της, όπως άμυνα, εκπαίδευση και κάποιες κοινωνικές υπηρεσίες, οι οποίες πρέπει να πληρώνονται, άρα πρέπει να χρηματοδοτούνται μέσω της φορολογίας. Οι συνεταιρισμοί και τα κατέκαστα μέλη τους πρέπει να αναμένουν ότι θα φορολογούνται αλλά με δίκαιο και ισότιμο τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη την ιδιάζουσα φύση των συνεταιρισμών.

Δικαιούμεθα επίσης να προσδοκούμε ότι το κράτος θα αντιμετωπίσει ισότιμα τη συνεταιριστική μορφή επιχείρησης σε όλες τις εκφάνσεις της παρέμβασής του στη ζωή των πολιτών. Π.χ., στο εκπαιδευτικό σύστημα, η συνεταιριστική μορφή επιχείρησης πρέπει να περιλαμβάνεται ισότιμα στο πρόγραμμα διδασκαλίας των σχολείων, των κολεγίων και των πανεπιστημίων. Κάθε νομική διάταξη που ευνοεί τις άλλες επιχειρηματικές μορφές πρέπει δικαιωματικά να επεκτείνεται και στους συνεταιρισμούς. Π.χ., η παροχή κατάρτισης-μαθητείας, οι φοροαπαλλαγές ή τα κίνητρα για ενθάρρυνση επενδύσεων ή οι επενδυτικές ενισχύσεις. Η αρχή της ίσης μεταχείρισης των συνεταιρισμών σε σχέση με άλλους τύπους επιχειρήσεων πρέπει να εφαρμόζεται σαφώς σε κάθε κράτος.

Το δημόσιο συμφέρον

Το κράτος πρέπει επίσης να φροντίζει για τα κοινά συμφέροντα των πολιτών του. Όμως, αυτό συνήθως συνεπάγεται την επέμβαση του κράτους στις ζωές των πολιτών και των θεσμικών οργάνων τους, έτσι ώστε να υπάρχει μια λεπτή ισορροπία μεταξύ των πλεονεκτημάτων αυτής της επέμβασης και της απώλειας του ποσοστού ελευθερίας προς δράση που συνεπάγεται η επέμβαση. Οι κυβερνήσεις, όταν θέλουν να δράσουν για να διευρύνουν το κοινό συμφέρον των πολιτών ίσως ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των συνεταιρισμών ως θεσμών που αποφέρουν οφέλη όχι μόνο στα μέλη τους αλλά και στο κοινωνικό σύνολο γενικότερα. Τυπικά, οι συνεταιρισμοί έχουν θεωρηθεί ως οργανώσεις που μπορούν, με τη διόρθωση των ανισορροπιών στην αγορά, να καταπολεμήσουν τις διαφοροποιήσεις που προκύπτουν από τα εισοδήματα και τον πλούτο και οι οποίες δημιουργούν τις συνθήκες εξαθλίωσης. Οι συνεταιρισμοί έχουν επίσης θεωρηθεί ως οργανώσεις που ενισχύουν την αυτοβοήθεια, ώστε η ανάπτυξή τους αντιμετωπίζεται ως το μέσον εξασφάλισης λύσεων στα προβλήματα, με εναλλακτικό τρόπο αυτόν της κρατικής παρέμβασης.

Οι συνεταιρισμοί έχουν επίσης θεωρηθεί ως ένα μέσο βελτίωσης της κατάστασης της εθνικής οικονομίας, διότι η ικανότητά τους να ομαδοποιούν πρωτογενείς παραγωγούς, ιδιαίτερα στο γεωργικό τομέα, επιτρέπει την ανάπτυξη του εξαγωγικού εμπορίου, με αποτέλεσμα τη βελτίωση του ισοζυγίου πληρωμής και του εθνικού πλούτου. Οι συνεταιρισμοί, σε πολλές περιπτώσεις, φαίνονται ικανοί να συμβάλουν στην αντιμετώπιση του προβλήματος της ανεργίας, διότι δημιουργούν θέσεις εργασίας σε τοπικό επίπεδο. Επίσης μπορούν να προσφέρουν εναλλακτική λύση στην εξάρτηση από το κράτος για την παροχή ιατροφαρμακευτικών υπηρεσιών και υπηρεσιών περίθαλψης. Συχνά ενθαρρύνονται να παρέχουν αγαθά ή υπηρεσίες σε αγροτικές περιοχές, καθόσον οι κεφαλαιουχικές εταιρείες μπορούν συνήθως να βρουν πιο αποδοτικές επενδύσεις απ' ό,τι σε τέτοιες υπηρεσίες σε αγροτικές περιοχές.

Υπάρχουν αλήθεια αρκετές περιστάσεις που οι κυβερνήσεις θα θεωρήσουν ότι η διευκόλυνση της ανάπτυξης συνεταιρισμών συμβάλλει στο δημόσιο συμφέρον.

Έχουν γίνει σοβαρά λάθη από κυβερνήσεις σε όλα τα μέρη της γης, όπου η πρόθεση προώθησης και ανάπτυξης συνεταιρισμών οδήγησε σε σχήματα, τα οποία απέτρεψαν κάθε πιθανότητα συνεταιριστικής ανάπτυξης και επέκτασης. Τα ζητήματα που σχετίζονται με την ανάπτυξη των συνεταιρισμών αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο.

Όσοι ασχολούνται με τους συνεταιρισμούς πρέπει να ενθαρρύνουν τις κυβερνήσεις τους να δώσουν ένα θετικό πλαίσιο για την ύπαρξη των συνεταιρισμών, που βασίζεται στη δίκαιη και ίση μεταχείρισή τους. Κάθε κίνητρο που θα δοθεί από τις κυβερνήσεις και στοχεύει την ανάπτυξη συγκεκριμένων τύπων συνεταιρισμών πρέπει, γενικά, να είναι προσωρινής ή μεταβατικής φύσης και να εφαρμόζεται με τέτοιο τρόπο που θα σέβεται πλήρως τη φύση του συνεταιρισμού ως ελεύθερου θεσμού, που κατευθύνεται από ελεύθερους πολίτες. Ιδιαίτερα, πρέπει ν' αναγνωριστεί ότι οι συνεταιρισμοί είναι ουσιαστικά επιχειρήσεις που βασίζονται στην αυτοβοήθεια και την αυτοδιαχείριση και γι' αυτό κάθε άμεση παρέμβαση στις υποθέσεις ενός συνεταιρισμού με στόχο την εξασφάλιση της συνεταιριστικής ανάπτυξης ακυρώνει ακριβώς αυτά τα χαρακτηριστικά του.

Πολιτική ανταγωνισμού

Σήμερα θεωρείται χρέος κάθε σύγχρονου κράτους και υπερεθνικού οργανισμού (π.χ., η Ευρωπαϊκή Ένωση, η Βορειοαμερικανική Ζώνη Ελεύθερων Συναλλαγών - NAFTA - και ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου) να διατηρεί τον ελεύθερο και ανόθευτο ανταγωνισμό. Ο στόχος της διατήρησης του ανταγωνισμού μεταξύ επιχειρήσεων έχει την πρόθεση να περιφρουρήσει το συμφέρον των καταναλωτών, εμποδίζοντας κάποιον που προσφέρει υπηρεσίες να εκμεταλλευθεί μια κατάσταση και να συνεννοηθεί με άλλες επιχειρήσεις ώστε ν' αυξήσουν τεχνητά τις τιμές και τα κέρδη τους από τον περιορισμό του ανταγωνισμού. Οι αρμόδιες διοικητικές αρχές θα προσπαθήσουν να παρεμποδίσουν τις συμφωνίες που προωθούν τη ρύθμιση τιμών και τα ολιγοπώλια και θα θέσουν περιορισμούς στις επιχειρήσεις που έχουν αποκτήσει δεσπόζουσα θέση σε κάποια συγκεκριμένη αγορά. Πάντως, στις περισσότερες περιπτώσεις είναι δύσκολο να καταδείξουμε ότι οι δραστηριότητες των αρχών είχαν ως αποτέλεσμα το όφελος του καταναλωτή και, ιδιαίτερα, τη μείωση των τιμών.

Οι συνεταιρισμοί έχουν συχνά γίνει στόχος της νομοθεσίας περί ανταγωνισμού, διότι η ίδια η πράξη της συνεργασίας προϋποθέτει το συνασπισμό των ιδιωτών, οι οποίοι συμφωνούν σε κοινή δράση στην προσπάθειά τους να επιτύχουν μια θέση στην αγορά ανάλογη με αυτή των άλλων ομάδων ενδιαφερομένων. Οι παραγωγοί του πρωτογενούς τομέα - γεωργοί, αλιείς, τεχνίτες, κ.ο.κ. - συνεργάζονται ώστε να επιτύχουν μια δίκαιη συμφωνία με τους μεγάλους αγοραστές των προϊόντων τους, οι καταναλωτές προσπαθούν για μια καλύτερη συμφωνία με τους βιομηχάνους και τους χονδρεμπόρους. Οι πιστωτικοί συνεταιρισμοί συχνά δημιουργούνται

για να αντισταθμίσουν τη δύναμη των μεγάλων πιστωτικών ιδρυμάτων. Η ουσιαστική διαφορά μεταξύ της συνεργασίας των ιδιωτών, που είναι σχετικά μικροί παράγοντες στην αγορά, μέσω του συνεταιρισμού και της πρακτικής των μεγάλων κεφαλαιουχικών εταιρειών που απειλούν τον ανόθευτο ανταγωνισμό πρέπει ν' αναγνωριστεί και οι κυβερνήσεις να πεισθούν να τις μεταχειριστούν ως τελείως διαφορετικές μεταξύ τους δραστηριότητες.

Η συνεργασία των πρωτογενών παραγωγών είναι τελείως διαφορετική δραστηριότητα από τη σύμπραξη που λαμβάνει χώρα μεταξύ μεγάλων εταιρειών και αυτό αναγνωρίζεται στη *Συνθήκη της Ρώμης*, που ίδρυσε την Ευρωπαϊκή Κοινότητα (ήδη Ευρωπαϊκή Ένωση). Όμως οι αντιθέσεις μεταξύ διοικητικών αρχών και συνεταιρισμών είναι συχνές, συνήθως διότι η σχετική νομοθεσία δεν διαχωρίζει σαφώς τους συνεταιρισμούς από τα καρτέλ. Επίσης πολλοί από εκείνους που χειρίζονται τα θέματα της νομοθεσίας δεν αντιλαμβάνονται τη φύση του συνεταιριστικού επιχειρηματικού μοντέλου.

Δεν πρέπει βέβαια να προσποιούμαστε ότι δεν υπάρχουν περιπτώσεις όπου η γραφειοκρατία ή η Διεύθυνση ενός συνεταιρισμού προσπαθεί να επωφεληθεί μιας τυχόν δεσπόζουσας θέσης στην αγορά. Ως αποτέλεσμα, οι συνεταιρισμοί πρέπει να αναμένουν ότι θα υποστούν τις συνέπειες των γενικών κανόνων της νομοθεσίας περί ανταγωνισμού. Παράλληλα, οι συνεταιρισμοί οφείλουν να μεριμνούν ώστε η κανονική τους συλλογική δραστηριότητα να διαφοροποιείται από αυτή που είναι στην πραγματικότητα μια συνεργασία που εκμεταλλεύεται μια δεσπόζουσα θέση στην αγορά. Όταν ένας συνεταιρισμός επιμένει να μη δέχεται ως μέλη άτομα που πληρούν όλες τις προϋποθέσεις για κάτι τέτοιο, ενώ ταυτόχρονα συναλλάσσεται μαζί τους, πρέπει ν' αναμένεται ότι οι αρχές ανταγωνισμού θα επέμβουν εναντίον του, ιδιαίτερα όταν οι συναλλαγές με μη μέλη αποτελούν ένα διογκωμένο ποσοστό του συνόλου. Ο συνεργατισμός δεν πρέπει να εξομοιώνεται με την εκμετάλλευση. Οι συνεταιρισμοί πρέπει να σιγουρεύονται ότι ποτέ δεν αποκτούν ένα καταχρηστικό πλεονέκτημα στην αγορά, αλλιώς θα απεμπολήσουν το δικαίωμά τους να τους μεταχειρίζονται ως συνεταιρισμούς.

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Δεν είναι ο ρόλος του συνεταιρισμού να εκμεταλλεύεται είτε τα μέλη του είτε τα μη μέλη ή άλλους ενδιαφερομένους. Το καθήκον του είναι μάλλον να εξισορροπεί την αγορά - να δημιουργεί ουσιαστικά μια κατάσταση πραγματικού ανταγωνισμού μεταξύ επιχειρήσεων που εξυπηρετούν διαφορετικές πρωτεύουσες ομάδες ενδιαφερομένων.

Φορολογία

Οι βασικές διαφορές μεταξύ συνεταιρισμών και άλλων επιχειρήσεων σε θέματα φορολογικής μεταχείρισης πηγάζουν από το γεγονός ότι οι συνεταιρισμοί συχνά λογίζονται ως αλληλέγγυα δραστηριότητα, αποτελώντας στην ουσία απλή προέκταση του ατόμου, και ότι δεν έχουν ως πρωταρχικό σκοπό το κέρδος, αλλά βασίζονται πολύ στις παρακρατήσεις των κερδών για τη χρηματοδότηση της μελλοντικής τους ανάπτυξης.

Διαφορετικές κυβερνήσεις έχουν διαφορετική προσέγγιση στα φορολογικά θέματα, αλλά όπου υπάρχει κάποια ιδιαίτερη προσέγγιση σχετικά με τη φορολόγηση των συνεταιρισμών, αυτή συνήθως στηρίζεται στην έννοια της αμοιβαιότητας και/ή στην έννοια ότι οι υπηρεσίες του συνεταιρισμού παρέχονται ουσιαστικά σε τιμές κόστους και η φορολογία υπεισέρχεται μόνο στις δραστηριότητες που αποφέρουν κέρδος από συναλλαγές με μη μέλη. Εκεί που μια κεφαλαιουχική εταιρεία θα φορολογηθεί με βάση τα κέρδη που αποκόμισε, παρακρατούμενα ή διανεμόμενα στους μετόχους της, τα κέρδη του συνεταιρισμού θα φορολογηθούν είτε όταν φθάσουν στα χέρια κάθε μέλους ξεχωριστά είτε αν παρακρατηθούν ως συλλογικός πλούτος του συνεταιρισμού. Σε μερικές περιπτώσεις τα παρακρατούμενα κέρδη μπορεί να μην φορολογούνται, διότι θεωρούνται κοινή ή αμοιβαία περιουσία, η οποία καθίσταται φορολογητέα μόνο εάν διανεμηθεί στα μέλη.

Η φορολογία, όπως όλοι μας γνωρίζουμε πολύ καλά, δεν περιορίζεται μόνο στην άμεση φορολογία εισοδήματος και επιχειρησιακών κερδών. Υπάρχουν συχνά πολλοί άλλοι φόροι που επηρεάζουν τους συνεταιρισμούς, όπως, π.χ., ο φόρος προστιθεμένης αξίας (ΦΠΑ), έμμεσοι φόροι, φόροι κληρονομίας, φόροι περιουσίας, κ.ο.κ., κ.ο.κ., κ.ο.κ. Ο συνολικός αντίκτυπος της φορολογίας στους συνεταιρισμούς και τα μέλη τους μπορεί να είναι σοβαρός. Συχνά οι άνθρωποι των συνεταιρισμών θα επιδιώξουν να μειώσουν τον αντίκτυπο της φορολογίας στους συνεταιρισμούς τους και θα πιέσουν για κυβερνητικές παραχωρήσεις. Σε μερικές περιπτώσεις οι πιέσεις για μείωση του καταβλητέου φόρου κάνουν τους συνεταιρισμούς να σχεδιάζουν τις ενέργειές τους ανάλογα με τις φορολογικές αντιλήψεις που αποτυπώνονται στις εθνικές διατάξεις εισπραχθέντων φόρων. Ως εκ τούτου μπορεί να καθίσταται αντικείμενο προτεραιότητας η φοροαποφυγή παρά η επιδίωξη του αληθινού σκοπού και των πρωτίστων στόχων του συνεταιρισμού. Κατά συνέπεια είναι σημαντικό να ωθούνται οι κυβερνήσεις σε φορολογική μεταχείριση που δεν θα έχει αυτό το αποτέλεσμα.

Η φορολογική φιλοσοφία σε μερικές χώρες στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι πολίτες θα προσπαθήσουν ν' αποφύγουν την καταβολή φόρων και το σύστημα έχει διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να πιάνει στη φορολογική απόχρη διάφορα μέρη του εισοδήματος μιας επιχείρησης. Ο τύπος αυτός της πολυεπίπεδης φορολόγησης μπορεί να είναι ιδιαίτερα επαχθής για τους συνεταιρισμούς, επειδή ελέγχονται από τα μέλη τους και πρέπει να έχουν σχετική διαφάνεια στις συναλλαγές τους. Τα φορολογικά βιβλία του μέσου συνεταιρισμού θα απεικονίζουν την πραγματική του θέση, ενώ ο ελεύθερος επαγγελματίας ή η κεφαλαιουχική εταιρεία δεν έχουν τέτοιες εσωτερικές πιέσεις να αποκαλύπτουν την πραγματική οικονομική τους θέση. Αυτό έχει συνήθως ως αποτέλεσμα οι συνεταιρισμοί να φέρουν ένα άδικο φορολογικό φορτίο.

Οι κυβερνήσεις χρησιμοποιούν συχνά φορολογικά κίνητρα ή απαλλαγές ως μέσο παρότρυνσης συγκεκριμένων δραστηριοτήτων, που θεωρούνται ότι ωφελούν το κοινωνικό σύνολο, όπως, π.χ., για να ενθαρρυνθούν επενδύσεις σε μέσα παραγωγής (π.χ., εργοστάσια, νέα τεχνολογία, κ.λπ.), να ενθαρρυνθούν ιδιωτικά συστήματα κοινωνικής ασφάλισης (συντάξεις, υγειονομική περίθαλψη, ασφαλιστική κάλυψη, κ.λπ.). Η ίδρυση συνεταιρισμών μπορεί επίσης να ενθαρρυνθεί από το φορολογικό σύστημα με τη χορήγηση απαλλαγών στους συνεταιρισμούς ως άμεσος τρόπος

παρότρυνσης των ατόμων ν' αναλάβουν κοινή δράση για ν' αντιμετωπίσουν συγκεκριμένα προβλήματα τους. Ακόμα, δεν είναι ασυνήθιστο οι κυβερνήσεις να παρέχουν φορολογικά κίνητρα και απαλλαγές για να ενθαρρύνουν άτομα και επιχειρήσεις να επενδύσουν σε συγκεκριμένες δραστηριότητες ή να ενθαρρύνουν συγκεκριμένες μορφές εμπορικής δραστηριότητας, αλλά συχνά αμελούν να θεσπίσουν κατάλληλες διατάξεις για τους συνεταιρισμούς. Αυτό συμβαίνει συνήθως διότι οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι πολιτικοί που αναμειγνύονται στο σχεδιασμό της νομοθεσίας και των σχετικών διατάξεων δεν έχουν πλήρη αντίληψη των ειδικών αναγκών του συνεταιριστικού τομέα. Οι συνεταιρισμοί πρέπει να παρακολουθούν συνεχώς τις φορολογικές πολιτικές για να βεβαιώνονται ότι απολαμβάνουν ίσης και δίκαιης μεταχείρισης, λαμβανομένης υπόψη της ιδιαίτερης φύσης τους ως συνεταιριστικών επιχειρήσεων. Η διαδικασία της επανεφεύρεσης του συνεταιρισμού δεν πρέπει με κανένα τρόπο να παρεμποδιστεί από τη φορολογική πολιτική, γι' αυτό μέρος της διαδικασίας επανεφεύρεσης πρέπει να περιλαμβάνει την απομάκρυνση κάθε εμπόδου που η φορολογική πολιτική μπορεί να βάλει στο δρόμο της ανάπτυξης των συνεταιρισμών.

Το κράτος ως συμβαλλόμενος

Το κράτος, μέσω των τοπικών, περιφερειακών και εθνικών οργάνων του, καταφεύγει πολύ συχνά τώρα σε συμβάσεις με εξωτερικές οργανώσεις για ν' αναλάβουν τις λειτουργίες του, ενώ πριν μερικά χρόνια ήταν κοινή πεποίθηση ότι οι υπηρεσίες αυτές έπρεπε να παρέχονται απευθείας από την κυβέρνηση. Οι συνεταιρισμοί δεν θεωρούνταν πάντα «πάροχοι υπηρεσιών» από τους υπευθύνους, που αποφάσιζαν για την ανάθεση συμβάσεων ή, σε μερικές περιπτώσεις, την αποκέντρωση των κυβερνητικών υπηρεσιών. Οι ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που ανήκουν σε ομάδες ενδιαφερομένων διαφορετικές από τους κεφαλαιούχους είναι αξιοσημείωτες, αλλά και πάλι η έλλειψη γνώσης από τους πολιτικούς για το συνεταιριστικό μοντέλο επιχείρησης αποκλείει συχνά τους συνεταιρισμούς από τις διαδικασίες.

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Πρέπει να ζητούμε ίση μεταχείριση για όλες τις επιχειρήσεις αλλά η μεταχείριση αυτή πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη την ιδιαίτερη φύση των συνεταιρισμών.

Νέες μορφές συμβατικών σχέσεων μπορούν επίσης ν' αναπτυχθούν, ώστε οι συνεταιρισμοί να παρέχουν υπηρεσίες που στο παρελθόν παρέχονταν από το κράτος σε επιδοτούμενη βάση. Πάντως, αν οι συνεταιρισμοί παρέχουν τέτοιες υπηρεσίες είναι πολύ σημαντικό η σχέση μεταξύ συνεταιρισμού και κράτους να είναι ξεκάθαρη. Αν η υπηρεσία παρέχεται από ένα εργατικό ή κοινοτικό συνεταιρισμό, η σχέση μπορεί να είναι πιο ξεκάθαρη απ' ό,τι σ' ένα καταναλωτικό συνεταιρισμό, ιδιαίτερα αν η σύμβαση προβλέπει την παροχή υπηρεσιών και σε μη μέλη. Μεγάλη προσοχή χρειάζεται ώστε να καταστεί βέβαιο ότι το Κράτος δεν θα πάρει τον έλεγχο από τα μέλη ως πρωτεύων ενδιαφερόμενος στο συνεταιρισμό.

Εκπαίδευση και κατάρτιση

Στις περισσότερες χώρες οι συνεταιρισμοί τοποθετούνται σε άκρως μειονεκτική θέση από το κράτος κατά την εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης. Το περιεχόμενο των μαθημάτων στα ιδρύματα εκπαίδευσης και κατάρτισης είναι συχνά προκατειλημμένα, μεταδίδοντας την άποψη ότι υπάρχει ένας μόνο τρόπος ιδιωτικής επιχειρηματικής δραστηριότητας και αυτός είναι η προσωπική ή κεφαλαιουχική εταιρεία. Εδώ δεν πρόκειται για μια απλή περίπτωση διαμαρτυρίας για μεροληπτική πολιτική αλλά για μια αδήριτη ανάγκη να σπάσουμε το φαύλο κύκλο της αυτοαναπαραγόμενης άγνοιας. Πολύ συχνά οι δάσκαλοι και οι λέκτορες των εκπαιδευτικών μας ιδρυμάτων απλά μεταδίδουν την έλλειψη γνώσης τους για το συνεταιριστικό επιχειρηματικό μοντέλο στους μαθητές τους. Πρέπει να γίνει καλύτερη ενημέρωση στους υπευθύνους όλων των επιπέδων εκπαίδευσης και κατάρτισης για ένα επιχειρησιακό μοντέλο, που είναι ικανό να παίξει ένα πολύ πιο δυναμικό ρόλο στην οικοδόμηση τοπικών κοινωνιών, στην παραγωγή εθνικού πλούτου και στη διεθνή σταθερότητα.

Οι συνεταιρισμοί έχουν τη δυνατότητα, για το δικό τους καλό, να παρέμβουν στα εκπαιδευτικά προγράμματα ερχόμενοι σε επαφή με σχολεία, κολέγια και πανεπιστήμια, ώστε οι υπεύθυνοι ν' αρχίσουν να ενδιαφέρονται για το συνεταιριστικό επιχειρηματικό μοντέλο και να το καταλάβουν καλύτερα. Για να υπάρξει αποτέλεσμα σε εθνικό επίπεδο θα χρειαστούν κεντρικές συνεταιριστικές οργανώσεις και ομάδες πίεσης, που θα επιμείνουν για την επανεκπαίδευση των εκπαιδευτικών, με σκοπό να μεταδώσουν τις γνώσεις τους όσον αφορά στους συνεταιρισμούς και να εξασφαλιστεί η ένταξη στη διδακτέα ύλη επαρκών μαθημάτων για το συνεταιριστικό επιχειρηματικό μοντέλο. Αυτό δεν είναι μια δογματική απαίτηση αλλά απλώς ένα αίτημα σχετικά με ένα σημαντικό επιχειρηματικό μοντέλο που πρέπει να γίνει κατανοητό απ' όλους όσοι πρέπει να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του επομένου αιώνα.

Εκείνοι που ασχολούνται με υπηρεσίες κατάρτισης, για επαγγελματικούς, τεχνικούς ή επιχειρηματικούς σκοπούς, συχνά έχουν ελλιπή γνώση για το συνεταιριστικό επιχειρηματικό μοντέλο. Οι επαγγελματίες, όπως, π.χ., λογιστές, δικηγόροι, αρχιτέκτονες, ιατροί, κ.ο.κ., γενικά δεν έχουν ιδέα περί συνεταιρισμού. Συνεπώς, η ίδια προσέγγιση είναι απαραίτητη για να μεταδοθούν κάποιες γνώσεις για τους συνεταιρισμούς σε όλα τα συστήματα κατάρτισης, ώστε ο επανεφευρεμένος συνεταιρισμός να γίνει καλύτερα κατανοητός απ' όλους τους ενδιαφερομένους.

Μη κερδοσκοπικές οργανώσεις - οργανώσεις που δεν λειτουργούν για το κέρδος

Αυτοί που παίρνουν τις πολιτικές αποφάσεις συχνά παθαίνουν σύγχυση από εκείνους που υποστηρίζουν ότι εκπροσωπούν τους συνεταιρισμούς και οι οποίοι αναφέρονται στους συνεταιρισμούς ως μη κερδοσκοπικές οργανώσεις. Είναι βέβαια σωστό ότι μερικοί συνεταιρισμοί δεν θέτουν ως κύριο σκοπό τους το κέρδος, αλλά, αντί

γι' αυτό, επιδιώκουν ένα πλεόνασμα εισπράξεων έναντι δαπανών. Είναι όμως πέ-
ραν πάσης αμφιβολίας ότι οι συνεταιρισμοί πρέπει να είναι κερδοφόροι (δηλαδή να
έχουν μεγαλύτερες εισπράξεις από δαπάνες), αλ-
λιώς η εναλλακτική λύση είναι να είναι ζημιογό-
νοι.

Οι συνεταιρισμοί μπορούν να περιγραφούν πιο
κατάλληλα ως οργανώσεις που δεν υπάρχουν με
κύριο σκοπό την απόκτηση κερδών για το συνε-
ταιρισμό, αν και πολλοί συνεταιρισμοί μπορεί να
επιδιώκουν ν' αυξήσουν την κερδοφορία των δραστηριοτήτων των μελών τους ατο-
μικά. Άρα ένας συνεταιρισμός μπορεί ορθότερα να οριστεί ως μια οργάνωση που
δεν λειτουργεί για το κέρδος. Μόνο τα φιλανθρωπικά ιδρύματα που δέχονται χρή-
ματα και τα ξεδεύουν χωρίς να προσπαθούν να έχουν κάποιο κέρδος μπορούν να
θεωρηθούν ως μη κερδοσκοπικές οργανώσεις.

Η διάκριση αυτή μεταξύ συνεταιρισμών και μη κερδοσκοπικών οργανώσεων είναι
σημαντική όταν εξετάζονται οι ρυθμίσεις μιας κατάλληλης κρατικής πολιτικής. Κάθε
σύγκριση μεταξύ οργανώσεων αυτοβοήθειας, όπως είναι οι συνεταιρισμοί, και φι-
λανθρωπικών ιδρυμάτων, που βοηθούν τους συνανθρώπους (μέσα σε μια σχέση
εξάρτησης), μπορεί να αποβεί ζημιογόνος για τους συνεταιρισμούς και πρέπει ν'
αποφεύγεται με κάθε τρόπο.

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Υπάρχει χάος που χωρίζει τις
μη κερδοσκοπικές οργανώσεις
και τις οργανώσεις που δεν
λειτουργούν για το κέρδος.

Μεταβατικές διατάξεις

Σε πολλές διαφορετικές καταστάσεις οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις οφείλουν
να αποκρύψουν αρκετά πράγματα για να καταταγούν μεταξύ των επιχειρήσεων
και να συγκριθούν με το κεφαλαιουχικό επιχειρηματικό μοντέλο. Σε μερικές περι-
πτώσεις το ζητούμενο είναι ο συνεταιρισμός ν' αποδοθεί πάλι στα μέλη του έπειτα
από πολλά χρόνια κρατικών ή κομματικών παρεμβάσεων. Σε άλλες περιπτώσεις
οι συνεταιρισμοί φυτοζωούσαν εξαιτίας μιας ευνοιοκρατικής αντίληψης που υπήρχε
ότι οι κεφαλαιουχικές εταιρείες ήταν η μόνη διαθέσιμη μορφή επιχειρηματικής
δραστηριότητας. Για να επανέλθει μια ισορροπία στο οικονομικό σύστημα θα υπάρξει
ανάγκη για μια σειρά μέτρων που θα επαναφέρουν στο προσκήνιο τους συνεταιρι-
σμούς ως ιδιωτικές οργανώσεις.

Η απαιτούμενη εξισορροπητική δέσμη μέτρων περιλαμβάνει τον εκσυγχρονισμό
της συνεταιριστικής νομοθεσίας, που πάντα ήταν παραμελημένη σε σύγκριση με
το σύγχρονο δίκαιο των εταιρειών. Η νέα νομοθεσία ίσως είναι απαραίτητο να
περιλαμβάνει διατάξεις που θα επιτρέπουν στους συνεταιρισμούς να καλύψουν ένα
μέρος του χαμένου εδάφους και να παίξουν με ίσους όρους, όπως λέγεται στην
καθομιλουμένη. Μερικές από τις απαραίτητες ενέργειες μπορούν να ενταχθούν στα
πλαίσια μιας γενικότερης συνεταιριστικής αναπτυξιακής πολιτικής. Η πολιτική αυτή
είναι λιγότερο πιθανό να συγκεντρωθεί στην ανάπτυξη των συνεταιρισμών γενικά,
αλλά αντίθετα θα κατευθυνθεί προς την ανάπτυξη συγκεκριμένων συνεταιρισμών
που απηρετούν κάποιες συγκεκριμένες ανάγκες. Π.χ., η βελτίωση του μάρκε-

τινγκ των γεωργικών προϊόντων, η παροχή βοήθειας στους αγρότες, η ανάπτυξη του ρόλου των καταναλωτικών συνεταιρισμών σε αγροτικές περιοχές, η ενθάρρυνση των συνεταιρισμών κοινωνικών υπηρεσιών ή η ενθάρρυνση των συνεταιριστών που συμβάλλουν στη διατήρηση ή δημιουργία θέσεων εργασίας.

Η υποστήριξη που είναι απαραίτητη για να ενθαρρύνει την αύξηση και την εξάπλωση των επανεφευρεμένων συνεταιρισμών θα πρέπει να περιλαμβάνει επίσης την επανεξέταση του εκπαιδευτικού συστήματος και τη θέση του για τους συνεταιρισμούς και την επανεξέταση του φορολογικού καθεστώτος, ώστε να συνάδει με το σκοπό της ανάπτυξης των συνεταιρισμών. Άλλα μέτρα μπορούν να είναι η παροχή κινήτρων για επένδυση στους συνεταιρισμούς με τη χορήγηση ειδικών κεφαλαίων για το σκοπό αυτό και/ή η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών μάνατζμεντ μαζί με παροχή χρηματοδότησης. Χρήσιμη θα ήταν και μια επανεξέταση του καθεστώτος των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων που συναλλάσσονται με τους συνεταιρισμούς για να μπορούν ν' αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις και ανάγκες των συνεταιρισμών.

Ένα θετικό νομικό πλαίσιο

Όσοι ασχολούνται με τους συνεταιρισμούς στη Δανία είναι συνήθως υπερήφανοι όταν αναφέρουν, ότι δεν υπάρχει ειδικό νομικό καθεστώς για τους συνεταιρισμούς αλλά αυτοί υπόκεινται σε γενικούς νόμους που εξυπηρετούν και τις δικές τους ανάγκες. Στο άλλο άκρο του ρυθμιστικού πλαισίου βρίσκουμε εκείνα τα κράτη τα οποία έχουν θεσπίσει ογκωδέστατους νόμους που δείχνουν να καλύπτουν εξαντλητικά κάθε πλευρά της διοίκησης και των δραστηριοτήτων των συνεταιρισμών. Μολαταύτα, οι περισσότερες χώρες εφαρμόζουν μια συνεταιριστική νομοθεσία που βρίσκεται κάπου μεταξύ των δύο άκρων.

Όσοι ενδιαφέρονται να δουν τους συνεταιρισμούς να παίζουν ένα δυναμικό ρόλο τον ερχόμενο αιώνα πρέπει να ενδιαφέρονται για νόμους που θ' ανταποκρίνονται στις ανάγκες του επανεφευρεμένου συνεταιρισμού. Μπορεί ν' αποβεί επικίνδυνη μια λεπτομερέστατη νομοθεσία, διότι η τελική κατάληξη θα είναι η υπερβολική επέμβαση του κράτους στις συνεταιριστικές υποθέσεις. Φυσικά, κάθε χώρα θα έχει διαφορετικές ανάγκες και σε κάθε περίπτωση η αρχή θα γίνει από την κατάσταση που οι συνεταιρισμοί βρίσκονται σήμερα. Πέραν τούτου όμως, αν θέλουμε η συνεταιριστική νομοθεσία να καλύψει τις πραγματικές ανάγκες των συνεταιρισμών και των μελών τους, πρέπει να καλύπτει οπωσδήποτε κάποιους παράγοντες κλειδιά.

Κατά το σχεδιασμό του νομοθετικού πλαισίου πρέπει να ξεκινήσουμε από το αξίωμα ότι πρέπει να δώσουμε όσο το δυνατόν μεγαλύτερη πρωτοβουλία κινήσεων και αποφάσεων στα μέλη κάθε συνεταιρισμού. Βέβαια, κάποια προστασία είναι απαραίτητη για τα μέλη, παρόντα και μελλοντικά, εναντίον τυχόν αδικαιολόγητης εκμετάλλευσης από άλλους εμπλεκόμενους στο συνεταιρισμό. Επίσης είναι ανάγκη να προστατεύσουμε το χαρακτηρισμό συνεταιρισμός, έτσι ώστε το κοινό να μην πλανάται νομίζοντας κάποια οργάνωση ως συνεταιρισμό, ενώ αυτή δεν έχει

σχέση. Οι τρίτοι που συναλλάσσονται με το συνεταιρισμό δικαιούνται επίσης κάποιας προστασίας.

Στόχος κάθε συνεταιριστικού νόμου πρέπει να είναι η θέσπιση του πλαισίου λειτουργίας των συνεταιρισμών, δηλαδή των συνθηκών εκπλήρωσης του σκοπού του να παρέχει οφέλη στα μέλη. Αφενός, ο νόμος πρέπει να είναι θετικός και χρηστικός, αφετέρου να τονίζει την αυτονομία των συνεταιρισμών.

Τι πρέπει να περιλαμβάνει η συνεταιριστική νομοθεσία

Πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι το συνεταιριστικό επιχειρηματικό μοντέλο είναι πιθανότατο να χρησιμοποιηθεί από ανθρώπους που δεν έχουν ασχοληθεί σοβαρά προηγουμένως με επιχειρήσεις ή τουλάχιστον δεν έχουν εμπειρία σε επιχειρήσεις. Αντίθετα, όσοι χρησιμοποιούν το δίκαιο των εταιρειών λογικά έχουν ασχοληθεί με επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό, η συνεταιριστική νομοθεσία πρέπει να είναι όσο το δυνατό περισσότερο άμεση, κατανοητή και εφαρμόσιμη. Επίσης πρέπει να επικεντρώνεται στην προστασία των ατόμων που μετέχουν στους συνεταιρισμούς από όσους θα ήθελαν να τους εκμεταλλευθούν.

Ο τρόπος χειρισμού των συνεταιρισμών από τη νομοθεσία εξαρτάται σε κάποιο βαθμό από τη βάση του νομικού συστήματος του κάθε κράτους. Σε μερικές χώρες η βάση εμπεριέχεται στον Αστικό Κώδικα, που προβλέπει το πλαίσιο στο οποίο μπορεί να στηριχθεί η ειδικότερη συνεταιριστική νομοθεσία. Όποιο κι αν είναι το πλαίσιο στο οποίο τοποθετείται η συνεταιριστική νομοθεσία, υπάρχουν μερικά σημαντικά ζητήματα που πρέπει να καλύπτονται οπωσδήποτε από το νόμο. Αυτά είναι:

Ο ορισμός του συνεταιρισμού. Υπάρχει μια τάση πρόσφατα να δώσουμε πιο αναλυτικούς ορισμούς για τους συνεταιρισμούς, μερικοί από τους οποίους χρησιμοποιούν ως βάση τις αρχές της Διεθνούς Συνεταιριστικής Ένωσης (ICA). Άλλοι νόμοι δίνουν ένα πολύ γενικό ορισμό (π.χ., ένας συνεταιρισμός καλής πίστης κρίνεται, ως προς την αυθεντικότητά του, από τις διοικητικές αρχές που είναι αρμόδιες να εγγράψουν τους συνεταιρισμούς σε μητρώα). Σε άλλες περιπτώσεις η απόφαση περί καταχώρισης των συνεταιρισμών σε μητρώο λαμβάνεται από μια επιτροπή συνεταιρισμών ή συμβούλιο συνεταιρισμών, τα οποία και έχουν την ευθύνη να αποφασίζουν τέτοιου είδους ζητήματα. Πολλά προβλήματα μπορούν να γεννηθούν στις περιπτώσεις που η εθνική νομοθεσία βασίζεται σε ορισμούς που δίνονται από τέτοια εξωτερικά όργανα. Πραγματικά, οι έννοιες των υφιστάμενων συνεταιριστικών αρχών βρίσκονται υπό καθεστώς επανεξέτασης και η παράθεσή τους στο νόμο μοιάζει αδόκιμη. Φαίνεται απειρώς καλύτερο να ορίζεται ο συνεταιρισμός από την ταυτότητα της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων, που τον ίδρυσε για να την εξυπηρετεί, και από τους στόχους του. Πάντα υπάρχει η απαίτηση να προβλέπεται μια διαδικασία μέσω της οποίας να είναι δυνατό να προσβάλλεται η απόφαση να μην εγγραφεί μια επιχείρηση ως συνεταιρισμός.

Προστασία της ονομασίας «συνεταιρισμός». Ο νόμος πρέπει να περιορίζει τη χρήση του ονόματος «συνεταιρισμός» ώστε να μπορεί να χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις εκείνες που είναι γνήσιοι συνεταιρισμοί.

Η ερμηνεία του νόμου. Στο σύγχρονο κόσμο είναι αναμενόμενο ότι αυτοί που επηρεάζονται άμεσα από την εφαρμογή κάποιων νόμων θα συμμετέχουν στο σχεδιασμό και την ερμηνεία τους. Κάθε νόμος περί συνεταιρισμών θα περιέχει σημεία που απαιτούν κάποια επιλογή στην εφαρμογή και ερμηνεία του. Γι' αυτό ο ίδιος ο νόμος πρέπει να προβλέπει ότι τα καθήκοντα αυτά θα αναληφθούν από άτομα με θεμελιωμένη γνώση για τους συνεταιρισμούς και να μην βασίζεται αποκλειστικά στους επαγγελματίες δικαστικούς ως τη μόνη πηγή ερμηνείας τέτοιων θεμάτων.

Καταχώριση των συνεταιρισμών. Πρέπει να υπάρχουν διατάξεις περί καταχώρισης των συνεταιρισμών, οι οποίες θα τους παρέχουν νομική προστασία και ιδιαίτερα να προσδίδουν μια συγκεκριμένη ταυτότητα στους συνεταιρισμούς, που σημαίνει την απόκτηση νομικής προσωπικότητας (π.χ., μπορούν να ενάγουν ή να ενάγονται αυτοτελώς) και ότι μπορεί να έχουν περιορισμένη ευθύνη (δηλαδή, η ευθύνη των μελών τους σε περίπτωση εκκαθάρισης περιορίζεται μέχρι την αξία των μερίδων τους).

Περιορισμοί αρμοδιοτήτων. Οι αρμοδιότητες του συνεταιρισμού δεν πρέπει να περιορίζονται επ' ουδενί, δηλαδή δεν πρέπει να υπάρχουν δυσμενέστερες διατάξεις στο σημείο αυτό απ' ό,τι για τις εταιρείες, εκτός αν τα ίδια τα μέλη αποφασίσουν να θέσουν περιορισμούς στο συνεταιρισμό τους.

Διαφορετικά είδη συνεταιρισμών. Μερικοί νόμοι καλύπτουν μόνο ένα είδος συνεταιρισμών (π.χ., καταναλωτικούς, αγροτικούς, πιστωτικούς). Η διάκριση μεταξύ συνεταιρισμών σε διάφορους τομείς ή βάσει κάποιας άλλης κατηγοριοποίησης δικαιολογείται σε μερικές περιπτώσεις, αλλά, όπου αυτό είναι εφικτό, συνιστάται η ελαχιστοποίηση των διακρίσεων. Σε διαφορετική περίπτωση θα αναπτυχθούν διάφοροι συνεταιριστικοί νόμοι που μπορούν να οδηγήσουν μόνο στη διαίρεση και τη σύγχυση μεταξύ συνεταιρισμών. Ο νόμος πρέπει, πάντως, να προβλέπει ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών ειδών και μορφών συνεταιρισμών, συμπεριλαμβανομένων όλων εκείνων που έχουν διαφορετικές σχέσεις μεταξύ αμοιβαίας ή κοινής ιδιοκτησίας και εξατομικευμένης ιδιοκτησίας. Ο νόμος πρέπει να προβλέπει τη διάκριση μεταξύ Συλλογικού και Ιδιοκτησιακού Μοντέλου συνεταιρισμών.

Το τυπικό της καταχώρισης και η ίδρυση ενός συνεταιρισμού πρέπει να καλύπτεται ικανοποιητικά από το νόμο, αλλά το κόστος και οι γραφειοκρατικές διαδικασίες της εγγραφής δεν πρέπει να υπερβαίνουν όσα ισχύουν για μια εταιρεία.

Το καταστατικό των συνεταιρισμών. Ο νόμος πιθανό να προβλέπει ότι διάφορα ζητήματα θα εξειδικεύονται στο καταστατικό ενός συνεταιρισμού και μπορεί να υπάρχει πρόβλεψη για υποδείγματα καταστατικών που θα είναι διαθέσιμα από κεντρικές συνεταιριστικές οργανώσεις. Οι ουσιώδεις προϋποθέσεις ως προς τους συνεταιριστικούς κανόνες μπορούν να προβλέπονται από το νόμο, αλλά το πιο πιθανό είναι να περιορίζονται σε μια σειρά θεμάτων που θα μπορούν να καλύπτονται από το καταστατικό κάθε συνεταιρισμού.

Τα μέλη. Ζητήματα όπως ποιος μπορεί να γίνει μέλος συνήθως ρυθμίζονται

από το καταστατικό του συνεταιρισμού, αλλά ο νόμος πρέπει να ξεκαθαρίζει ότι μπορούν να ιδρυθούν συνεταιρισμοί από άλλους συνεταιρισμούς, έτσι ώστε οι ίδιοι οι συνεταιρισμοί να μπορούν να γίνονται μέλη συνεταιρισμών.

Δυνατότητες χρηματοδότησης. Οι συνεταιρισμοί πρέπει να μπορούν να αντλήσουν κεφάλαια και από τα μέλη τους και από άλλους. Πρέπει να είναι σαφές ότι μόνο τα μέλη έχουν μερίδες με δικαίωμα ψήφου. Επίσης, ότι το καταβεβλημένο κεφάλαιο (δηλαδή οι μεταβιβάσιμες μερίδες) αντιμετωπίζεται ως μόνιμα καταβεβλημένο και εμφανίζεται ως τέτοιο στον ισολογισμό του συνεταιρισμού. Όταν οι συνεταιρισμοί αντλούν κεφάλαια πρέπει να επιδεικνύουν την ίδια διαφάνεια με τις άλλες επιχειρήσεις όσον αφορά στην πρόσβαση σε πληροφορίες.

Εκπροσώπηση άλλων ενδιαφερομένων. Υπάρχει πια η τάση στο δίκαιο των εταιρειών να απαιτείται από το νόμο η εκπροσώπηση και άλλων ενδιαφερομένων, ιδιαίτερα των εργαζομένων, στο ΔΣ μεγάλων επιχειρήσεων. Υπενθυμίζοντας τον κίνδυνο τα ΔΣ να καταστούν σώματα εκπροσώπησης ομάδων, όπως έχει ήδη επισημανθεί πιο πριν σε άλλα κεφάλαια, μια τέτοια διάταξη δεν πρέπει να περιέχεται στη συνεταιριστική νομοθεσία. Όμως, είναι απολύτως λογικό να υπάρχουν εκπρόσωποι από άλλες ομάδες ενδιαφερομένων μαζί με τους εκπροσώπους των μελών στη γενική συνέλευση των μελών και σε δευτεροβάθμια όργανα, όπως το Συμβούλιο των Μελών, που μπορεί να θεωρηθεί ισότιμο με το Εποπτικό Συμβούλιο, που προβλέπουν μερικές εθνικές νομοθεσίες.

Καλή διαχείριση. Η συνεταιριστική νομοθεσία είναι χρήσιμο να περιέχει διατάξεις που διασφαλίζουν ένα παραδεκτό επίπεδο επιχειρηματικής διαχείρισης σ' ένα συνεταιρισμό, μολονότι εξαντλητική ρύθμιση του θέματος αυτού είναι απευκταία.

Μεταβιβάσεις, Μετατροπές και Διαλύσεις. Χρειάζονται ρυθμίσεις περί συγχώνευσης συνεταιρισμών και επίσης να δίνεται η δυνατότητα διάσπασης, αν τα μέλη το επιθυμούν. Είναι ανάγκη να τεθούν όρια στη μετατροπή των συνεταιρισμών σε εταιρείες, όπου αυτό χρησιμοποιείται ως μέσο αποφυγής των περιορισμών που τίθενται στις δυνατότητες διανομής της περιουσίας, στις περιπτώσεις που ο συνεταιρισμός είναι σαφώς Συλλογικού ή Ιδιοκτησιακού Μοντέλου. Ταυτόχρονα, δεν πρέπει να είναι πιο δύσκολο μια εταιρεία να μετατραπεί σε συνεταιρισμό, αν βέβαια οι μέτοχοί της έχουν τη γνήσια πρόθεση να καταστήσουν το σκοπό και τους στόχους τους όμοιους με αυτούς του συνεταιριστικού μοντέλου. Σε μερικές χώρες που τα μέλη παραπλανήθηκαν στο να μετατρέψουν το συνεταιρισμό τους σε εταιρεία, χρειάζονται ειδικές διατάξεις που θα διευκολύνουν την επαναμετατροπή της εταιρείας σε συνεταιρισμό. Οι διατάξεις περί διάλυσης των συνεταιρισμών θα πρέπει να αναγνωρίζουν τη διαφορά μεταξύ συνεταιρισμών που ανήκουν στο Συλλογικό και το Ιδιοκτησιακό Μοντέλο. Σε κάθε περίπτωση η διανομή του εναπομείναντος καθαρού ενεργητικού πρέπει να περιορίζεται στη διανομή προς τα μέλη ανάλογα με τον όγκο των συναλλαγών των μελών με το συνεταιρισμό και όχι με το κεφάλαιο που είχαν διαθέσει. Η διαδικασία θέσπισης νέας συνεταιριστικής νομοθεσίας είναι ουσιαστικά μια διαδικασία που προϋποθέτει το μέγιστο διάλογο με όλους όσοι είναι πιθανό να επη-

ρεαστούν από τους νέους νόμους, αφού ο σκοπός της νομοθεσίας είναι να βελτιώσει τις ευκαιρίες των συνεταιρισμών να επιδιώξουν και να επιτύχουν τους σκοπούς και τους πρώτιστους στόχους τους.

Ενδοκυβερνητικός συντονισμός

Η κυβέρνηση, τουλάχιστον σε εθνικό επίπεδο αλλά και σε ομοσπονδιακές ή διακρατικές δομές, είναι ένας θεσμός που γίνεται όλο και πιο πολύπλοκος. Υπάρχει επίσης η τάση για όλο και μεγαλύτερη εξειδίκευση στα χαρτοφυλάκια των υπουργών της κυβέρνησης. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να καταβάλλεται πολύ μεγάλη προσπάθεια για να παραχθούν συντονισμένες πολιτικές και να αποφευχθεί μια κατάσταση όπου η πολιτική ενός μέλους της κυβέρνησης ακυρώνει την πολιτική άλλου μέλους. Ένα συγκεκριμένο υπουργείο της κυβέρνησης πρέπει να έχει την ευθύνη να εξασφαλίζει την ίδια μεταχείριση των συνεταιρισμών από το κυβερνητικό σύστημα ως σύνολο και να φροντίζει ώστε οι ειδικές ανάγκες των συνεταιρισμών να λαμβάνονται υπόψη σε όλα τα κυβερνητικά κλιμάκια.

Στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή μια ειδική γενική διεύθυνση δημιουργήθηκε (ΓΔ XXIII), που έχει το ειδικό καθήκον να προωθεί τα συμφέροντα των συνεταιρισμών μαζί με εκείνα των ενώσεων και των αλληλοασφαλιστικών ταμείων. Δεν είναι σπάνια η ίδρυση Υπουργείου Συνεταιρισμών από κάποιες κυβερνήσεις ή τουλάχιστον κάποιος υπουργός να έχει ειδικό τμήμα στο χαρτοφυλάκιό του για τους συνεταιρισμούς. Αυτό είναι ευχάριστο υπό την προϋπόθεση ότι δεν συνοδεύεται από την απειλή επέμβασης στις εσωτερικές υποθέσεις των συνεταιρισμών.

Υπάρχει μεγάλη ανάγκη να συντονίζονται τα καθήκοντα των διαφόρων τμημάτων της κυβέρνησης κυρίως όσον αφορά στο πώς θα εφαρμόσουν την κρατική πολιτική για τους συνεταιρισμούς. Π.χ., το κόστος που συνεπάγονται οι πληρωμές για κοινωνική ασφάλεια και/ή επιδόματα ανεργίας σε ανθρώπους που εγκαταλείπονται κάθε φορά που μια εταιρεία μετακινείται από μια περιοχή, καθώς και η σπατάλη κοινωνικού κεφαλαίου όταν εγκαταλείπονται ολόκληρες περιοχές, πρέπει να ληφθεί υπόψη. Οι κρατικές υπηρεσίες που ασχολούνται με την εκτίμηση αυτού του κόστους πρέπει να το συνδέσουν άμεσα με τις αποφάσεις που λαμβάνουν οι φορολογικές αρχές. Επιχειρήσεις, όπως οι συνεταιρισμοί, που έχουν συνδεθεί με μια κοινωνία, συνήθως δεν θα προκαλέσουν τέτοιο κόστος στο κράτος και τέτοιες διαφορές πρέπει ν' αντανakλώνονται στις φορολογικές υποχρεώσεις των διαφόρων επιχειρηματικών μορφών. Γενικά, η κρατική πολιτική πρέπει να είναι ολοκληρωμένη. Το είδος της πολιτικής που περικλείεται στη φράση ο ρυπαίνων πρέπει να πληρώνει αναμένεται να εφαρμοστεί ευρύτερα στο μέλλον. Τέτοιου είδους προσεγγίσεις μπορούν μόνο να δώσουν ώθηση για την ανάληψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων κατά το συνεταιριστικό μοντέλο, που μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερα συνολικά οφέλη όχι μόνο στα μέλη τους αλλά και στις κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιούνται και στην εθνική ευημερία.

ΣΥΝΟΨΗ

- Οι συνεταιρισμοί πρέπει να προσδοκούν ότι οι κυβερνήσεις θα τους αντιμετωπίσουν σε ισότιμη βάση και θα λάβουν υπόψη την ικανότητα συμβολής τους στη γενική ευημερία του έθνους.
- Κάθε κρατική πολιτική για τους συνεταιρισμούς πρέπει να λαμβάνει υπόψη την ιδιάζουσα φύση και τις άλλες διαφορές τους με τις κεφαλαιουχικές και προσωπικές εταιρείες.
- Κάθε προσπάθεια να παρακινηθεί η ανάπτυξη και εξάπλωση των συνεταιρισμών πρέπει να γίνεται με απόλυτο σεβασμό στην ακεραιότητα και ανεξαρτησία των συνεταιρισμών, όπως επίσης και της ίδιας της φύσης τους ως επιχειρήσεων αυτοβοήθειας.
- Η συνεταιριστική νομοθεσία σκοπεύει την αποφυγή λειτουργίας καρτέλ, μονοπωλίων και κάθε στρεβλωτικής επιρροής στην αγορά. Η ιδιάζουσα θέση των συνεταιρισμών πρέπει να προστατευθεί, όταν εφαρμόζεται η πολιτική ανταγωνισμού και, ιδιαίτερα, το γεγονός ότι ο ίδιος ο συνεταιρισμός είναι ένας θεσμός που φέρνει συχνά την ισορροπία στην αγορά. Πάντως, οι συνεταιρισμοί με αυξημένο όγκο συναλλαγών με μη μέλη ίσως δυσκολευτούν να αποδείξουν ότι δικαιούνται μια ειδική μεταχείριση.
- Μολονότι η μεταχείριση των συνεταιρισμών σε ό,τι αφορά φορολογικά ζητήματα μπορεί να διαφέρει ελαφρά, η βασική αρχή που αναμένεται να ισχύει είναι η αρχή της ίσης μεταχείρισης. Τα κίνητρα που προσφέρονται στις εταιρείες και τους επενδυτές τους πρέπει να είναι προσβάσιμα και στους συνεταιρισμούς.
- Φορολογικές απαλλαγές μπορεί να δικαιολογούνται για ορισμένες κατηγορίες συνεταιρισμών ως ενθάρρυνση για τη δραστηριοποίησή τους σε τομείς που θεωρούνται δημοσίου συμφέροντος. Μεταβατικές φορολογικές ελαφρύνσεις μπορεί να δικαιολογούνται επίσης για να μπορέσουν οι συνεταιρισμοί να ανταγωνιστούν κεφαλαιουχικές εταιρείες ως προς το μερίδιό στο εθνικό επιχειρηματικό πεδίο.
- Οι συνεταιρισμοί αναμένεται να παίξουν μεγαλύτερο ρόλο σε συγκεκριμένους τομείς, απ' όπου το κράτος αποσύρεται. Για το σκοπό αυτό, το κράτος μπορεί ν' ακολουθήσει μια πολιτική ενθάρρυνσης των συνεταιρισμών ν' αναλάβουν με συμβάσεις την παροχή υπηρεσιών. Πάντως, οι συνεταιρισμοί πρέπει να παραμείνουν σταθεροί στο σκοπό τους να παρέχουν οφέλη στα μέλη τους.
- Τα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης σπάνια δίνουν αρκετή σημασία στη διδακτέα ύλη τους στο συνεταιριστικό επιχειρηματικό μοντέλο. Είναι ανάγκη να επαναφέρουμε την ισορροπία και να βεβαιωθούμε ότι οι μαθητές που μορφώνονται στα σχολεία, κολέγια και πανεπιστήμιά μας μαθαίνουν για το εναλλακτικό μοντέλο της συνεταιριστικής επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Είναι λάθος να θεωρούμε το συνεταιρισμό ως μη κερδοσκοπική οργάνωση, διότι έτσι δημιουργείται σύγχυση με τα φιλανθρωπικά ιδρύματα, που έχουν

ως σκοπό να βοηθούν άλλους ανθρώπους. Ο συνεταιρισμός έχει σκοπό να παρέχει οφέλη στα μέλη του. Το κέρδος είναι η απέναντι πλευρά της ζημίας, άρα οι συνεταιρισμοί δεν είναι δυνατό να είναι μη-κερδοσκοπικές οργανώσεις, μολονότι θα μπορούσαμε να τους περιγράψουμε ως οργανώσεις που δεν λειτουργούν (κυρίως) για το κέρδος.

- Σε πολλά κράτη χρειάζεται μια κρατική πολιτική που θα εξασφαλίσει τη μετάβαση των συνεταιρισμών από την κατάσταση της κρατικά ελεγχόμενης οργάνωσης - ή τουλάχιστον της οργάνωσης που το κράτος επεμβαίνει κατά κόρον, σε μια γνήσια επιχείρηση που ελέγχεται από τα μέλη της.
- Πρέπει να δοθεί στους συνεταιρισμούς ένα θετικό νομικό πλαίσιο που επιτρέπει την ανάπτυξή τους. Είναι απαραίτητο να υπάρχουν σύγχρονοι συνεταιριστικοί νόμοι που επιτρέπουν στα μέλη ν' αποφασίζουν για το πλείστον των θεμάτων αυτά τα ίδια. Υπάρχει ένας αριθμός σημαντικών ζητημάτων που πρέπει να καλύπτει κάθε συνεταιριστική νομοθεσία της οποίας σκοπός είναι να καθορίσει το αναγκαίο πλαίσιο.
- Οι κυβερνήσεις πρέπει ν' αναγνωρίσουν την ανάγκη για μια συντονισμένη πολιτική για τους συνεταιρισμούς, πράγμα που συνήθως συνεπάγεται ότι συγκεκριμένα υπουργικά καθήκοντα θα υπάρχουν όσον αφορά στους συνεταιρισμούς ή τουλάχιστον μια συγκεκριμένη κυβερνητική μονάδα θ' αναλάβει τα καθήκοντα αυτά. Αυτό δεν σηματοδοτεί μεγαλύτερη ανάμειξη στις υποθέσεις των επιμέρους συνεταιρισμών. Αντίθετα οι κυβερνήσεις οφείλουν ν' αναγνωρίσουν τα οφέλη που οι συνεταιρισμοί μπορούν να προσφέρουν στην ευημερία του έθνους και να εξετάσουν την υποστήριξή τους στους συνεταιρισμούς σε μια βάση πραγματικής εκτίμησης κόστους - ωφελειών.

ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥΣ

Κατανόηση της αφετηρίας των συνεταιρισμών

Οι συνεταιρισμοί γενικά έρχονται στη ζωή, όταν μια ομάδα ανθρώπων διαπιστώνει την ανάγκη για την παροχή κάποιας συγκεκριμένης υπηρεσίας και οργανώνει μια ομάδα ανθρώπων για να εκπληρώσει την ανάγκη που διαπιστώθηκε ότι υπάρχει. Κατόπιν και άλλοι άνθρωποι, που προέρχονται από την ίδια πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων, καταλαβαίνουν τα οφέλη που απολαμβάνουν τα ιδρυτικά μέλη και ενώνονται με αυτά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του μεγέθους και της οικονομικής ρώμης του συνεταιρισμού. Έπειτα επακολουθεί συνήθως η διαπίστωση της επιτυχίας του συνεταιρισμού, όσον αφορά στην παροχή οφελών στα μέλη του, από άλλες ομάδες και η προσπάθεια αντιγραφής του μοντέλου και, κατά συνέπεια, η συνεταιριστική δραστηριότητα εξαπλώνεται. Όταν αυτοί οι ξεχωριστοί συνεταιρισμοί έλθουν σ' επαφή μεταξύ τους προσπαθούν συχνά να βρουν τρόπους να προσφέρουν πρόσθετα οφέλη στα μέλη τους μέσω ενός είδους ομόσπονδης δραστηριότητας. Με τον καιρό θα εξελιχθούν σε μια ομάδα συνεταιρισμών, που θα θεωρείται από μερικούς ως κίνημα.

Δεν εκτιμάται πάντοτε το γεγονός ότι τα περισσότερα εθνικά συνεταιριστικά συστήματα ή κινήματα ξεκίνησαν από κάποιους προστάτες, δηλαδή άτομα εκτός των πραγματικά ωφελούμενων μελών. Οι Σκαπανείς του Rochdale ήταν μοναδικό παράδειγμα ως προς το ότι η ηγεσία αυτού του συνεταιριστικού κινήματος προήλθε από την ίδια την ομάδα. Πρέπει πάντως να ειπωθεί ότι οι ηγέτες του Rochdale είχαν το πλεονέκτημα της προηγούμενης εμπειρίας από πολλές άλλες ομάδες που είχαν αποπειραθεί προηγουμένως να ιδρύσουν συνεταιρισμούς στο Ηνωμένο Βασίλειο. Πρέπει λοιπόν να τονίσουμε ότι οι συνεταιρισμοί προωθήθηκαν και υποστηρίχθηκαν επί μακρόν από ανθρώπους εκτός των συνεταιρισμών κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας τους. Οι κυβερνήσεις στην Ευρώπη, στις ΗΠΑ, στην Ιαπωνία και πολλές άλλες χώρες επίσης έχουν ακολουθήσει πολιτικές παροχής διαφόρων μορφών υποστήριξης στους συνεταιρισμούς στην επικράτειά τους. Στις αρχές του 1900 οι αποικιακές δυνάμεις της εποχής εκείνης αποφάσισαν ν' αναπτύξουν συνεταιρισμούς ως μέσο αντιμετώπισης των κοινωνικών προβλημάτων που επηρέαζαν τους ντόπιους πληθυσμούς που εξουσίαζαν.

Ενθάρρυνση της ανάπτυξης των συνεταιρισμών

Από τότε που η έννοια της ανάπτυξης εξελίχθηκε ως δραστηριότητα που μπορεί να ενθαρρυνθεί από εξωτερική παρέμβαση, οι συνεταιρισμοί έχουν θεωρηθεί ως όχημα με μεγάλη δυναμική. Για πάνω από δύο αιώνες όσοι ενδιαφέρονταν για τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης των λιγότερο ευνοημένων προπαγάνδιζαν τη χρησιμοποίησή τους ως μέσο επίτευξης αναπτυξιακών σκοπών. Από τους κοινωνικούς μεταρρυθμιστές της Ευρώπης του 19ου αιώνα μέχρι τους ηγέτες των ανεξάρτητων κρατών που δημιουργήθηκαν από την κατάρρευση των παλαιών αποικιακών αυτοκρατοριών, οι συνεταιρισμοί θεωρούνταν ως το μέσο αναβάθμισης των λιγότερο «προνομιούχων» πολιτών. Οι κομμουνιστές προσπάθησαν να χρησιμοποιήσουν τους συνεταιρισμούς σαν σκαλοπάτι προς την - αποκαθλωθείσα πια - νέα τάξη τους, ενώ, την ίδια στιγμή, τα σκληρά καπιταλιστικά συστήματα της Βορείου Αμερικής τους χρησιμοποίησαν για να βελτιώσουν τη ζωή των αγροτικών τους πληθυσμών και να επιφέρουν ισορροπία στην αγορά.

Δεν είναι δύσκολο να αντιληφθούμε γιατί όσοι θέλησαν να επιταχύνουν τη διαδικασία της ανάπτυξης στηρίχθηκαν στη συνεταιριστική έννοια. Άλλωστε πολλοί υπήρξαν μάρτυρες της επιτυχίας των συνεταιρισμών και είναι δικαίως ενθουσιασμένοι με τις αναπτυξιακές δυνατότητες που προσφέρουν - όχι μόνο σε όρους οικονομικής βελτίωσης αλλά και σε όρους αυξημένης ικανότητας των ατόμων που συμμετέχουν. Δυστυχώς η επιθυμία της προσφοράς των οφελών του συνεργατισμού σε μεγαλύτερους αριθμούς έχει οδηγήσει στην εφαρμογή πολλών λανθασμένων σχημάτων, που προσπαθούν να εκδιάσουν το ρυθμό της συνεταιριστικής ανάπτυξης - συνήθως με αντιπαραγωγικά αποτελέσματα. Οι προσωπικές εμπειρίες όσων προσπαθούν να προωθήσουν την υπόθεση της διεθνούς ανάπτυξης είναι αναμενόμενο να επηρεάζουν τις απόψεις τους όσον αφορά στην αξία των συνεταιρισμών στη αναπτυξιακή διαδικασία. Πάντως ούτε η υπερβολικά ενθουσιώδης ούτε η αρνητική προσέγγιση της χρησιμοποίησης των συνεταιρισμών είναι πιθανό να προωθήσει την υπόθεση της αειφόρου ανθρώπινης ανάπτυξης.

Ένα από τα μεγαλύτερα ελλοχεύοντα προβλήματα που αφορούν στη χρήση των συνεταιρισμών στην αναπτυξιακή διαδικασία είναι ότι πολλοί που ασχολούνται με την ανάπτυξη αποτυγχάνουν να κατανοήσουν σωστά την ιδιάζουσα φύση της επιχειρηματικής αυτής μορφής. Γενικά, δίνεται πολύ μεγάλη έμφαση στο οργανωτικό μοντέλο και πολύ λίγη στους στόχους των συνεταιρισμών. Διάφορα προγράμματα για την ανάπτυξη των συνεταιρισμών έχουν συχνά επικεντρώσει την προσοχή τους στη δημιουργία θεσμών που είναι πρότυπα δημοκρατίας ή, αντίθετα, απλά όργανα μέσω των οποίων το κράτος μπορεί να προσφέρει υπηρεσίες. Πολλοί αποκαλούμενοι συνεταιρισμοί δεν ιδρύθηκαν ποτέ σωστά ως συνεταιρισμοί όντας είτε

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Ο ενθουσιασμός για τους συνεταιρισμούς δεν είναι υποκατάστατο για την επιχειρηματικότητα ή την τεχνογνωσία, όταν θέλουμε να δημιουργήσουμε συνεταιρισμούς. Πάντως, όλοι οι εμπλεκόμενοι πρέπει να έχουν μια καλή γνώση του συνεταιριστικού επιχειρηματικού μοντέλου.

κρατικά ενεργούμενα είτε όργανα εξωτερικών φορέων ανάπτυξης. Τα ζωτικά στοιχεία της αυτοβοήθειας και της δέσμευσης των μελών προς το συνεταιρισμό δεν ήσαν ποτέ μέρος του σχεδίου.

Η ύπαρξη οργανώσεων που ονομάζονταν συνεταιρισμοί και ήσαν όργανα σχεδιασμένων οικονομιών σε πολλά μέρη του κόσμου απαξίωσαν ένα σημαντικό μηχανισμό, όπως τον απαξίωσαν και οι ιδεολόγοι που υποστήριξαν την άποψη ότι οι συνεταιρισμοί έχουν αξία μόνο αν είναι μικροί και λειτουργούν με απολύτως γνήσια δημοκρατική δομή. Εξωτερικοί αναπτυξιακοί φορείς συχνά χρησιμοποίησαν τις ανθρώπινες ανάγκες και χρηματική βοήθεια για να δοκιμάσουν την αξία των αναπτυξιακών τους θεωριών, ενώ το αναπτυξιακό πρόγραμμα καθόριζε αφ' εαυτού τους στόχους του συνεταιρισμού. Όμως, οι στόχοι του συνεταιρισμού θα επιτύχουν μόνο αν διατυπωθούν σε όρους οφελών στα μέλη και μόνο με μέτρο αυτούς τους στόχους μπορεί να κριθεί η επιτυχία ή αποτυχία τους.

Κίνητρα για την προώθηση των συνεταιρισμών

Υπάρχουν πολλά διαφορετικά κίνητρα για την προώθηση των συνεταιρισμών, από τον αλτρουισμό έως την επιθυμία ν' απαλλάξεις τους άλλους από τις ευθύνες ενθαρρύνοντας μια λύση αυτοβοήθειας στα προβλήματα. Πάντα θα υπάρχουν δυσκολίες όταν εξωτερικοί παράγοντες προσπαθούν να ιδρύσουν συνεταιρισμούς για να εκπληρώσουν την αποστολή τους, διότι κάτι τέτοιο θα έρχεται σε αντίθεση με εκείνη την ομάδα ανθρώπων που πρόκειται να γίνουν τα μέλη του συνεταιρισμού.

Κάθε θεωρία περί ανάπτυξης συνεταιρισμών πρέπει να μένει μακριά από το πλέγμα κάθε πολιτικής ή άλλης ιδεολογίας. Η συνεταιριστική ανάπτυξη πρέπει να στηρίζεται στην απλή υπόθεση ότι υπάρχουν πολλές περιπτώσεις που η κοινή δράση προσφέρει οφέλη και στα άτομα που συμμετέχουν και στην ευρύτερη κοινωνία, οφέλη που δεν θα επιτυγχάνονταν διαφορετικά. Η προσέγγιση αυτή είναι δύσκολο να γίνει αποδεκτή σε όλες τις περιπτώσεις και ακόμα πιο δύσκολο στην περίπτωση των αναπτυσσόμενων χωρών. Καθώς οι συνεταιρισμοί είναι σχετικά εύκολοι στόχοι στο να «αλωθούν» από διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων, που εκτείνονται από φιλόδοξους πολιτικούς μέχρι αγροτικές ηγεσίες και από ενθουσιώδεις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ - NGOs) μέχρι διευθυντές των συνεταιρισμών που μπορεί να θεωρήσουν ότι βρήκαν την ευκαιρία να ωφελήσουν τους εαυτούς τους παρά τα μέλη.

Συχνότατα, αυτοί που απασχολούνται με τη συνεταιριστική ανάπτυξη προσπαθούν απλώς να αντιγράψουν το συνεταιριστικό μοντέλο οργάνωσης που επικράτησε στην πατρίδα τους, που ίσως δεν είναι καθόλου συμβατό με τις ανάγκες μιας περίπτωσης της οποίας η ιστορία και η παιδεία είναι πολύ διαφορετικές. Υπάρχει επίσης η τάση να προσπαθούμε να δημιουργήσουμε συνεταιριστικά κινήματα αντί για επιτυχημένους συνεταιρισμούς. Έτσι πολλοί ενθαρρύνθηκαν να ιδρύσουν δευτεροβάθμιους και τριτοβάθμιους συνεταιρισμούς πολύ πριν αποκτήσουν την ικανότητα να τους διαχειριστούν ή να αποκτήσουν την απαραίτητη δέσμευση στο συνεργατισμό αυτών των υψηλότερων βαθμών.

Κυβερνητική παρέμβαση

Στο προηγούμενο κεφάλαιο περιγράψαμε την ανάγκη παροχής ενός βασικού συνεταιριστικού νόμου και το είδος του πλαισίου κρατικής πολιτικής που απαιτείται, στοιχεία που είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχία πραγματικά σταθερών και αναπτυσσόμενων συνεταιρισμών σε κάθε περίπτωση.

Το κράτος θα πρέπει να προβλέψει για την τυπική καταχώριση των συνεταιρισμών. Στις υπανάπτυκτες οικονομίες, που δεν διαθέτουν ακόμα όλα τα ουσιώδη στοιχεία μιας δημοκρατικής οικονομίας της αγοράς, είναι απαραίτητος ένας επόπτης, ο οποίος θα μπορεί να παρεμβαίνει για λογαριασμό των μελών. Αυτά όλα συνήθως προϋποθέτουν ότι το κράτος θα παρέχει μια ελεγκτική υπηρεσία για τους συνεταιρισμούς και αξιωματούχους με εξουσία παρέμβασης για να υπερασπίζονται τα μέλη από την εκμετάλλευση τυχόν ασυνείδητων.

Ένα κοινό λάθος είναι να δοθεί στις κυβερνητικές υπηρεσίες άμεσος ρόλος στην προώθηση και ανάπτυξη των συνεταιρισμών. Η γραφειοκρατική προσέγγιση των κυβερνητικών υπηρεσιών, που αποτελούνται από υπαλλήλους και όχι από επιχειρηματικούς συμβούλους, έχει συνήθως αρνητικά αποτελέσματα. Οι κρατικοί υπάλληλοι συχνά επιδιώκουν να προστατεύσουν τη δική τους εργασία και τα προνόμιά τους και δεν θέτουν ως επίκεντρο των προσπαθειών τους την ανάπτυξη ανεξάρτητων και βιώσιμων συνεταιρισμών, ένα στόχο που αν επιτευχθεί μπορεί να απειλήσει το μέλλον τους.

Εξωτερική βοήθεια

Πολλοί από τους ανθρώπους που κλήθηκαν να ενισχύσουν τη συνεταιριστική ανάπτυξη σε διεθνές επίπεδο απεδείχθησαν είτε πολύ ενθουσιώδεις για το συνεταιριστικό επιχειρηματικό μοντέλο αλλά αδύναμοι σε επιχειρηματικές και τεχνικές δεξιότητες είτε καλά καταρτισμένοι τεχνικώς αλλά χωρίς κατάλληλη αντίληψη της συνεταιριστικής μορφής επιχείρησης και πώς πρέπει να διευθύνεται. Όσοι χρεώνονται το καθήκον να παρέχουν αναπτυξιακή υποστήριξη πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι στις μεθόδους και τεχνικές ανάπτυξης των συνεταιρισμών, όπως επίσης και να κατέχουν τις τεχνικές ικανότητες που είναι καίριες για να εκτελέσουν το ρόλο τους.

Αρωγή κινήματος προς κίνημα

Υπάρχει μεγάλη παράδοση στη μετάδοση γνώσεων και εμπειριών από τους συνεταιρισμούς σε όμοιες ομάδες ενδιαφερομένων σε άλλα μέρη έτσι ώστε αυτές να δημιουργήσουν όμοιες επιχειρήσεις. Αυτό έχει γίνει σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Πιο πρόσφατα οι συνεταιρισμοί βιομηχανικών κρατών έχουν ζητήσει κυβερνητική χρηματοδότηση για να εφαρμόσουν αναπτυξιακά προγράμματα σε αναπτυσσόμενες χώρες. Υπάρχουν σαφή πλεονεκτήματα σε τέτοια προγράμματα, με τα οποία μεταφέρεται η εμπειρία σε συνεταιρισμούς παρόμοιας μορφής. Γενικά, τέ-

τοιες προσεγγίσεις είναι πολύ πιο επιτυχημένες από την τεχνική υποστήριξη σε διακυβερνητικό επίπεδο. Πρέπει, όμως, να θυμόμαστε πάντα τις πιθανές δυσκολίες της προσέγγισης αυτής.

Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος οι συνεταιρισμοί της δωρήτριας χώρας να προσπαθήσουν να εφαρμόσουν το δικό τους συνεταιριστικό μοντέλο, που ίσως είναι ακατάλληλο για την δωρεοδόχο χώρα. Αν επίσης δοθεί μεγάλη έμφαση στη συνεργασία με κεντρικούς συνεταιρισμούς, επειδή το πρόγραμμα βοηθείας είναι από κίνημα προς κίνημα, τότε θα επιδιωχθεί η δημιουργία εθνικού επιπέδου συνεταιρισμών τη στιγμή που το πρόγραμμα έπρεπε να βασίζεται στην ίδρυση ισχυρών πρωτοβάθμιων συνεταιριστικών επιχειρήσεων.

Οι άνθρωποι που θα προσληφθούν για να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στις αναπτυσσόμενες χώρες δεν είναι πάντα εύκολο να βρεθούν. Συνήθως, η επιλογή της απόσπασης προσωπικού από τους συνεταιρισμούς της δωρήτριας χώρας δεν λειτουργεί, αφενός διότι δεν μπορεί να διατεθεί το καλύτερο προσωπικό και αφετέρου διότι το προσωπικό αυτό δεν θα είναι διατεθειμένο να αφήσει την παρούσα θέση του. Αν προσληφθεί προσωπικό εκτός συνεταιρισμών, ίσως θα έχει όλα τα μειονεκτήματα που παρατηρούνται σε περιπτώσεις ιδιωτικών προγραμμάτων βοήθειας.

Το χειρότερο απ' όλα είναι ο δωρητής συνεταιρισμός να εκλάβει το όλο πρόγραμμα ως άσκηση δημοσίων σχέσεων αντί ως μέθοδο παροχής αληθινής αρωγής στους δωρεοδόχους συνεταιρισμούς για να δημιουργήσουν βιώσιμες και ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Η καλύτερη προσέγγιση είναι η δημιουργία ενός φορέα που θα απασχολήσει κατάλληλα εκπαιδευμένους ειδικούς, οι οποίοι μπορούν να παράσχουν συνεταιριστική αναπτυξιακή καθοδήγηση σε μόνιμη βάση. Αυτό το είδος του ανεξάρτητου συνεταιριστικού αναπτυξιακού φορέα θα επωφεληθεί από τις στενές σχέσεις με υπάρχοντες βιώσιμους συνεταιρισμούς, ώστε τα μαθήματα της επιτυχίας και της αποτυχίας να μπορούν να διδαχθούν σε νέους και αναπτυσσόμενους συνεταιρισμούς.

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Το επιχείρημα ότι οι συνεταιρισμοί είναι κάτι καλό δεν αποτελεί επαρκή λόγο για να προσπαθήσεις για την ανάπτυξή τους. Ο μόνος λόγος να προωθήσεις και να υποστηρίξεις τους συνεταιρισμούς πρέπει να είναι ότι προσφέρουν πραγματικά οφέλη σε όσους συμμετέχουν.

Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ)

Ανεξάρτητες φιλανθρωπικές οργανώσεις που ασχολούνται με την ανάπτυξη συχνά επιζητούν να συμπεριλάβουν συνεταιρισμούς στα προγράμματα βοήθειας τους. Όταν ο στόχος της βοήθειας αυτής είναι μικροί, τοπικοί συνεταιρισμοί, υπάρχει συνήθως ένα ικανοποιητικό ποσοστό επιτυχίας. Όμως, όταν απαιτούνται μεγαλύτεροι συνεταιρισμοί, είναι συνήθως πέρα από τις δυνατότητες του προσωπικού της ΜΚΟ να δώσει το είδος της συνεταιριστικής επιχειρηματικής καθοδήγησης και υποστήριξης που απαιτείται. Πρέπει επίσης να υπενθυμιστεί ότι οι ΜΚΟ μπορούν

να εξελιχθούν σε αυτοαναπαράγόμενες γραφειοκρατίες, που το προσωπικό τους δεν θα επιθυμεί την ανεξαρτησία των συνεταιρισμών, διότι δεν θα χρειάζονται πια την υποστήριξη των ΜΚΟ.

Παροχή βοήθειας χωρίς δημιουργία εξάρτησης

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα στην παροχή κάθε είδους ενίσχυσης στους συνεταιρισμούς είναι το πώς θα πραγματοποιηθεί χωρίς να δημιουργηθεί εξάρτηση και έτσι να καταστραφεί η ηθική της αυτοβοήθειας, που είναι ουσιώδες χαρακτηριστικό κάθε επιτυχούς συνεταιρισμού. Γι' αυτό το λόγο είναι πολύ αμφίβολο αν κάθε μορφή άμεσης χρηματικής βοήθειας είναι ωφέλιμη για τη συνεταιριστική ανάπτυξη. Θα υπάρξει, βέβαια, στις περισσότερες περιπτώσεις ανάγκη προσφυγής σε χρηματοδοτικές πηγές, που πρέπει να είναι διαθέσιμες για δανειοδότηση βάσει κριτηρίων που αφορούν στη βιωσιμότητα της προτεινόμενης επιχείρησης παρά στην εξασφάλιση της απαίτησης μέσω περιουσιακών στοιχείων. Το διάγραμμα της επόμενης σελίδας προσπαθεί να περιγράψει τη φύση αυτού του προβλήματος.

Η ανάπτυξη ηγεσίας είναι πρωταρχική ανάγκη

Ανεξάρτητα από άλλες μορφές παροχής βοήθειας για τη συνεταιριστική ανάπτυξη, η μεγαλύτερη βοήθεια που μπορεί να προσφερθεί είναι η ανάπτυξη τοπικών συνεταιριστικών ηγετών. Εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι είναι σημαντικό να μην επιστρατεύσουμε ντόπιους και, κατόπιν, να τους απομονώσουμε από την ομάδα τους, ώστε να χάσουν την αφοσίωσή τους προς την ομάδα. Είναι επίσης άφρον να επικεντρώσουμε όλη την εκπαίδευση και ανάπτυξη σε ένα μόνο άτομο. Ο στόχος μας πρέπει πάντοτε να είναι οι ομάδες ηγετών ή δυνάμει ηγετών, αλλιώς ένας ηγέτης μπορεί να καταστεί κυρίαρχος και αναντικατάστατος.

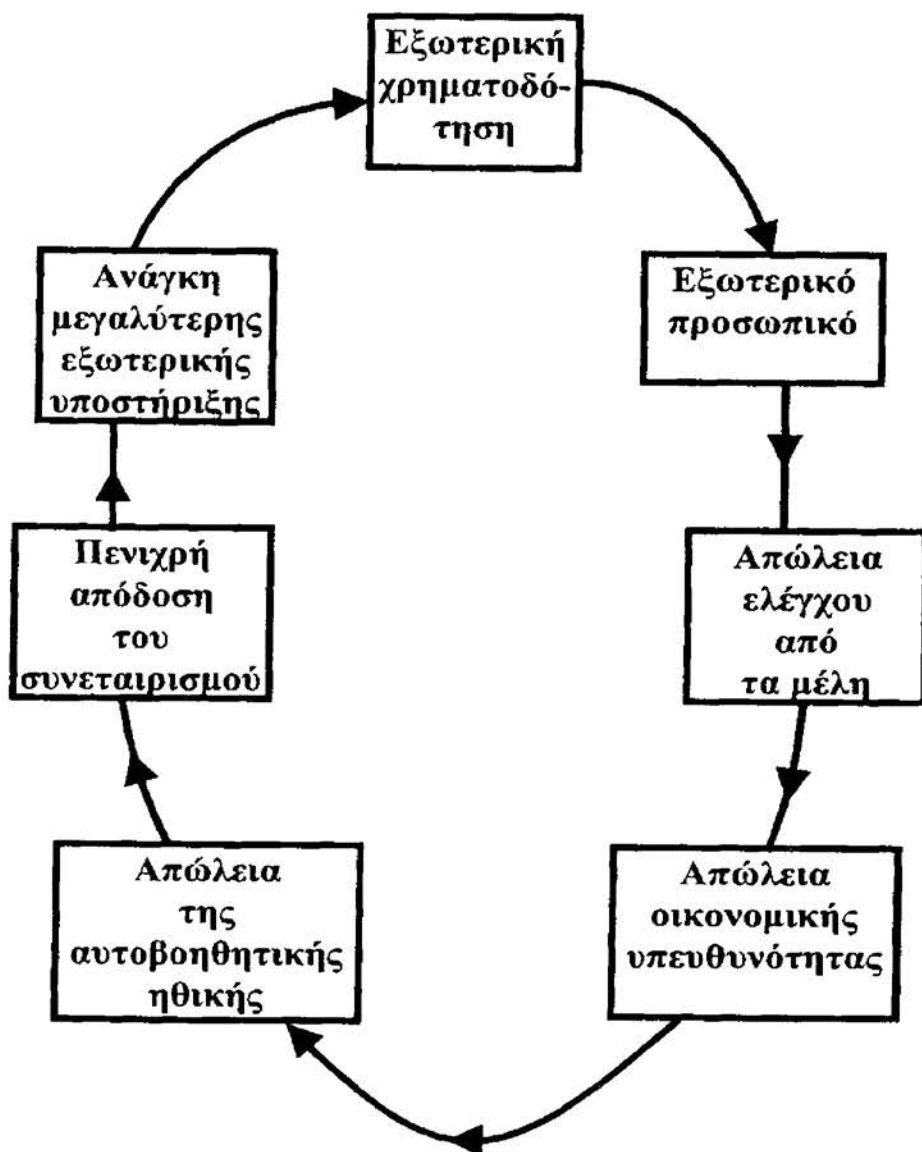
Είναι χρήσιμο να θυμόμαστε πώς αναπτύσσονται και ευημερούν οι συνεταιρισμοί και ο ρόλος που παίζουν οι ηγέτες στη διαδικασία. Τα στάδια της συνεταιριστικής ανάπτυξης περιλαμβάνουν:

- Ενημέρωση για τις ευκαιρίες που παρουσιάζει η συνεταιριστική δράση.
- Εξέταση της συνεργασίας στην πράξη ώστε να πεισθείς ότι και η δική σου ομάδα μπορεί να ωφεληθεί από τέτοια συνεργασία.
- Άντληση βοήθειας και καθοδήγησης απ' όσους έχουν εμπειρία στη διαχείριση παρόμοιων επιτυχημένων συνεταιριστικών επιχειρήσεων.

Η υποστήριξη στη συνεταιριστική ανάπτυξη από ένα σημείο εκκίνησης απαιτεί συνήθως πρώτα την προώθηση της συνεταιριστικής έννοιας και κατόπιν την πραγματοποίηση επισκέψεων σε επιτυχημένους συνεταιρισμούς. Τέτοιες επιμορφωτικές επισκέψεις είναι συνήθως ένα πολύ ουσιαστικό μέρος της διαδικασίας ανάπτυξης, διότι τα άτομα πρέπει να έχουν στο μυαλό τους ένα λειτουργικό μοντέλο, για να τους πείσουμε ότι αυτό που προσπαθούν να κάνουν είναι πρακτικά εφαρμόσιμο. Οι επισκέψεις σε άλλους συνεταιρισμούς πρέπει να περιλαμβάνουν συζητήσεις με αυτούς που συμμετέχουν πραγματικά στην πρακτική λειτουργία του συνεταιρισμού.

Οι ιδεώδεις επιμορφωτικές επισκέψεις γίνονται σε παρόμοιους συνεταιρισμούς στην ίδια χώρα, αλλά συχνά όταν δεν υπάρχουν τέτοιοι, υπάρχει ανάγκη επιμορφωτικών επισκέψεων διεθνώς. Οι ηγέτες πρέπει να έχουν πρόσβαση σε συνεχή υποστήριξη για να συντηρείται η αυτοπεποίθησή τους και τα εφόδιά τους, ώστε να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις, καθώς ο συνεταιρισμός μεγαλώνει. Η συνεχιζόμενη υποστήριξη, ένα είδος γραμμής βοήθειας, θα είναι υπερπολύτιμη για τους συνεταιριστικούς ηγέτες και πρέπει να είναι διαρκώς διαθέσιμη, ακόμα και ύστερα από την ολοκλήρωση μιας περιόδου πιο έντονης αναπτυξιακής αρωγής.

Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΗΣ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ ΣΤΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ



Ποια υποστήριξη βοηθά πραγματικά

Μέχρι τώρα το κεφάλαιο αυτό σκιαγράφησε εκείνες τις προσεγγίσεις στην ανάπτυξη των συνεταιρισμών που είναι συχνά αντιπαραγωγικές. Πρέπει τώρα να στρέψουμε την προσοχή μας στις προσεγγίσεις και δράσεις που έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία επιτυχημένων και αειφόρων συνεταιρισμών.

Το πρώτο βασικό σημείο είναι να επικεντρώσουμε την προσοχή μας στην ανάπτυξη επανεφευρεμένων συνεταιρισμών, δηλαδή συνεταιρισμών που ελέγχονται από μια σαφώς καθορισμένη πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων με τον αμετακίνητο σκοπό της παροχής οφελών στα μέλη τους. Με μοναδική πυξίδα το τι επιθυμούν τα μέλη, μια απ' τις πρώτες αποφάσεις πρέπει να ληφθεί σχετικά με το πόσο βάρος θα δοθεί στην κοινή ιδιοκτησία και στα κοινά οφέλη σε αντίθεση με τα ατομικά.

Ο εξωτερικός αναπτυξιακός φορέας μπορεί πιθανώς να βοηθήσει καλύτερα στη διαδικασία δημιουργίας του συνεταιρισμού με το να:

- Προσφέρει τις υπηρεσίες ατόμων, τα οποία είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα για το σκοπό αυτό, έχουν εμπειρία στους τομείς της συνεταιριστικής επιχειρησιακής ανάπτυξης και της χρηματοοικονομικής διαχείρισης και έχουν γνώσεις μάρκετινγκ και άλλες τεχνικές ικανότητες χρήσιμες στο συγκεκριμένο συνεταιρισμό. Το καλύτερο θα ήταν η ύπαρξη μιας ομάδας ειδικών, που θα έχουν τις ικανότητες αυτές, και θα είναι στη διάθεση του συνεταιρισμού. Είναι πάντοτε καλύτερα αυτοί οι άνθρωποι να μην έχουν ως μόνιμη βάση τους ένα συνεταιρισμό αλλά να ενεργούν πάντα προς υποστήριξη του τοπικά προσληφθέντος προσωπικού που πάντα αναφέρεται στο Γενικό Διευθυντή του συνεταιρισμού, ο οποίος με τη σειρά του αναφέρεται στο ΔΣ. Η ομάδα μπορεί να προσφέρει ένα μέλος της που θα συμμετέχει στο ΔΣ ως εξωτερικό μέλος χωρίς αποφασιστικές αρμοδιότητες, το οποίο ποτέ δεν θα αποσπά την ευθύνη λήψης αποφάσεων από το ΔΣ.
- Η εκπαίδευση εκπαιδευτών μπορεί να είναι χρήσιμη στην ανάπτυξη ειδικών στην τοπική κοινωνία. Όμως δεν πρέπει να δοθεί όλη η προσοχή στην εκπαίδευση ατόμων που διευκολύνουν μεν τις διαδικασίες τη συγκεκριμένη στιγμή εις βάρος όμως της εκπαίδευσης των ατόμων που πρόκειται να αναμιχθούν ενεργά στην καθημερινή διαχείριση των συνεταιρισμών. Η εκπαίδευση δεν πρέπει να στηρίζεται σε καθαρά θεωρητικές βάσεις, αλλά κάθε εκπαιδευτική μέθοδος πρέπει να έχει πρακτική σχέση και εφαρμογή. Εκπαίδευση δεν πρέπει να παρέχεται μόνο στους διευθυντές αλλά και ειδικότερα σ' εκείνους που προσδοκείται ότι θα γίνουν μέλη του ΔΣ του συνεταιρισμού.
- Να δίνει ευκαιρίες να δουν άλλους συνεταιρισμούς σε λειτουργία και να διευκολύνει τη μεταφορά γνώσης των καλύτερων πρακτικών μεταξύ συνεταιρισμών τόσο τοπικά όσο και διεθνώς, αν χρειάζεται.
- Να παρέχει στα μέλη εκπαίδευση όσον αφορά στις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους και να τους υποδεικνύει με ποιο τρόπο μπορούν πραγματικά να επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας του συνεταιρισμού τους. Σε μερικές

περιπτώσεις αυτό μπορεί ν' απαιτεί την εκπαίδευση σε βασικές γνώσεις σχολικής εκπαίδευσης.

- Να αναπτύξει συστήματα και να εκπαιδεύσει τα μέλη στη χρήση αυτών των συστημάτων που μπορούν κατόπιν να χρησιμοποιηθούν από άλλες ομάδες που θ' αναπαραγάγουν την ανάπτυξη των συνεταιρισμών σε άλλες τοποθεσίες. Σε μερικές περιπτώσεις είναι δόκιμο να αναπτυχθεί ένα είδος χρηματοδοτικής μίσθωσης, όπου ένας συνεταιρισμός των πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών θ' αναλάβει τελικά τη διαχείριση της κύριας χρηματοδοτικής μίσθωσης, που θα στηριχθεί σ' ένα πακέτο συστημάτων και μεθόδων που θα κωδικοποιηθούν σε χρηστικές οδηγίες και θα διδαχθούν σε νέους συνεταιρισμούς με την ίδρυσή τους.
- Να προσφέρει μια πηγή πληροφόρησης για τους υπάρχοντες και μελλοντικούς συνεταιρισμούς. Οι πληροφορίες μπορεί ν' αφορούν διαθέσιμες αγορές, πηγές χρηματοδότησης, πηγές εξειδικευμένων τεχνικών και συμβούλων και εμπειρίες από άλλους συνεταιρισμούς.
- Ν' αναπτύξει οργανώσεις υποστήριξης, οι οποίες μπορούν, με τον καιρό, να γίνουν αυτοδύναμες, με την έννοια ότι θα αμείβονται για τις υπηρεσίες που παρέχουν. Είναι σημαντικό, όμως, αυτά τα τοπικά συμβουλευτικά κέντρα να μην αναγκάζονται να εξαρτώνται από το τοπικό προσωπικό πρόωρα, διότι αυτό μπορεί να βλάψει αρκετά τους συνεταιρισμούς-πελάτες τους, εάν τελικά φθάσουμε στο σημείο ο μονόφθαλμος να οδηγεί τον τυφλό.
- Να βοηθήσει τους συνεταιρισμούς να εξασφαλίσουν χρηματοδότηση. Είναι προτιμότερο οι συνεταιρισμοί να χρησιμοποιούν τοπικές πηγές χρηματοδότησης και να δανείζονται με τους όρους της αγοράς. Η επιδοτούμενη χρηματοδότηση δικαιολογείται σε συγκεκριμένες περιορισμένες περιπτώσεις, αλλά δεν πρέπει να θεωρηθεί κάτι διαφορετικό από μια προσωρινή διευκόλυνση για έναρξη δραστηριότητας. Κάθε χορηγούμενη χρηματοδότηση πρέπει να βασίζεται σε προηγούμενη μελέτη βιωσιμότητας. Όταν χορηγείται χρηματοδότηση με ειδικούς όρους έξω από τις συνηθισμένες συμφωνίες περί χορήγησης εγγυήσεων, η χρηματοδότηση αυτή θα προϋποθέτει και μια παράλληλη χορήγηση διευθυντικών συμβουλευτικών υπηρεσιών. Γενικά, η ειδική χρηματοδότηση θα προϋποθέτει πρώτα την επίδειξη από τα μέλη της προσωπικής δέσμευσής τους στην επιχείρηση (δηλαδή, το σκοπό για τον οποίο χορηγείται η χρηματοδότηση) εγγυώμενα το δάνειο με την προσωπική τους ευθύνη.
- Να καθορίσει πρότυπα. Φαινόμενα διαφθοράς δεν πρέπει να συγχωρούνται σε κανένα επίπεδο ή στάδιο της ανάπτυξης των συνεταιρισμών. Οι δωρητές και οι εφαρμοστές του προγράμματος πρέπει να αποσύρονται από κάθε αναπτυξιακό πρόγραμμα, αν υπάρχουν ενδείξεις ότι έχει επιδειχθεί ανοχή σε τέτοιες πρακτικές.
- Να οργανώνει ομάδες συζήτησης που θα βοηθήσουν όσους εμπλέκονται στους συνεταιρισμούς και τις αναπτυξιακές δραστηριότητες να καταλάβουν περί τίνος πρόκειται. Υπάρχει συχνά ανάγκη να κάνουμε την κυβέρνηση και άλλους

φορείς να καταλάβουν πώς θ' αναπτυχθούν βιώσιμοι συνεταιρισμοί και πώς θα υποστηριχθούν καλύτερα χωρίς να καταστούν εξαρτημένοι. Οι ομάδες εργασίας και διαλόγου μπορούν να φανούν πολύ χρήσιμες στην επίτευξη του ολοκληρωμένου στόχου κάθε προγράμματος υποστήριξης συνεταιρισμών.

- Να μην προσπαθεί να εκδιάσει το ρυθμό ανάπτυξης. Οι δευτεροβάθμιοι ή τριτοβάθμιοι συνεταιρισμοί δεν πρέπει να ενθαρρύνονται μέχρι να δημιουργηθούν σταθεροί πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί. Αν υπάρχει μεγάλη και σαφής ανάγκη για μια σειρά από υπηρεσίες θα ήταν καλύτερο να προσφέρονται κεντρικά στους πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς. Μπορεί να συσταθεί μια κοινοπραξία που θα προσφέρει αυτές τις υπηρεσίες, η οποία, όταν ωριμάσουν οι συνθήκες, θ' αντικατασταθεί από ένα κεντρικό συνεταιρισμό. Η μέθοδος αυτή είναι προτιμότερη από την πρόωρη δημιουργία ενός δευτεροβάθμιου συνεταιρισμού.
- Να επικεντρώνει τη βοήθεια προς τους συνεταιρισμούς στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, παρέχοντας εκπαίδευση, καθοδήγηση και κάθε εξωτερική υπηρεσία. Η προσέγγιση αυτή είναι αρκετά διαφορετική από την απευθείας ανάληψη και διοίκηση των συνεταιρισμών ή από την άμεση επέμβαση και αφαίρεση της ευθύνης λήψης αποφάσεων από τους συνεταιριστικούς ηγέτες και τους διευθυντές.

Όταν το μέγεθος είναι κρίσιμος παράγοντας

Η ασφαλέστερη και λογικότερη μέθοδος ανάπτυξης των συνεταιρισμών είναι να οικοδομείς επιχειρήσεις αργά και σταθερά, ενώ τα ίδια τα μέλη αντιλαμβάνονται σταδιακά τι μπορούν να επιτύχουν μέσω της κοινής δράσης. Οι συνεταιρισμοί που στηρίζονται αποκλειστικά στους πόρους που παρέχονται από τα μέλη, σε όρους χρηματοδότησης και ανθρώπινου δυναμικού, θα γίνουν ανθεκτικοί και τα μέλη είναι πολύ πιθανό να παραμείνουν αφοσιωμένα, αν ο συνεταιρισμός αναπτυχθεί από τη βάση και προς τα πάνω. Ο τρόπος αυτός είναι κατά πολύ καλύτερος από τον αντίθετο, δηλαδή να προσπαθήσουμε ν' αναπτύξουμε τους συνεταιρισμούς από την κορυφή και προς τα κάτω.

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Σε δύσκολες καταστάσεις είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί ένας συνεταιρισμός από κοινού με μια ομάδα θεματοφυλάκων, που δρουν για λογαριασμό της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων, οι οποίοι θα είναι οι προπομποί του πλήρους ελέγχου από τα μέλη.

Σε πολλές περιπτώσεις τα οφέλη της κοινής δράσης που προκύπτουν με τη μορφή της συνεταιριστικής δραστηριότητας είναι πολύ αναγκαία. Συχνά οι υπάρχουσες δυνάμεις που θα στραφούν εναντίον ενός νεότευκτου συνεταιρισμού είναι πολύ μεγάλες για να έχει ένας μικρός συνεταιρισμός κάποια επιρροή και κάποιες πιθανότητες επιβίωσης. Σε τέτοιες καταστάσεις τα δυνάμει μέλη υποτάσσονται σε δυναμικές ελίτ, μεγαλεμπόρους ή μεγάλες εταιρείες και ένας μικρός συνεταιρισμός δεν έχει καμία πιθανότητα να εξασφαλίζει ικανό μερίδιο στην αγορά ώστε να έχει

κάποια ευνοϊκά αποτελέσματα στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν όσοι έχουν ανάγκη ενός συνεταιρισμού.

Σ' αυτές τις περιπτώσεις πρέπει να εξετάσουμε εναλλακτικές λύσεις στους συνεταιρισμούς. Αν οι ενδιαφερόμενοι δεν έχουν τη δυνατότητα να ιδρύσουν ένα βιώσιμο συνεταιρισμό μόνοι τους, αυτό σημαίνει ότι θα χρειαστούν κάποιο χορηγό που θα παρέμβει για χάρη τους. Πάντως και σ' αυτή την περίπτωση οι λύσεις αυτές πρέπει να σχεδιάζονται με μεγάλη προσοχή και πρέπει να είναι σαφές σε όλους τι προσπαθούν να επιτύχουν.

Η μέθοδος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε τέτοιες καταστάσεις είναι η δημιουργία μιας κοινοπραξίας (ομίλου) που μπορεί να ενεργεί για λογαριασμό της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων με σκοπό τη δημιουργία του συνεταιρισμού. Η κοινοπραξία διαχειρίζεται το συνεταιρισμό μέχρι το στάδιο εκείνο που θα μπορεί να τον παραδώσει στους πραγματικούς ενδιαφερομένους, που θα είναι τα μέλη του συνεταιρισμού. Η κοινοπραξία μπορεί να προσλάβει αμέσως ένα διευθυντή του βεληνεκού που χρειάζεται για τη διαχείριση μιας μεγάλης και πολύπλοκης επιχείρησης και να παράσχει το απαραίτητο κεφάλαιο που, μετά από κάποιο χρόνο, θ' αντικατασταθεί με επενδύσεις κεφαλαίου υψηλού ρίσκου (risk capital) των μελών.

Ένας τέτοιο μοντέλο συνεταιρισμού-θεματοφύλακα μπορεί να συσταθεί με την αρωγή εξωτερικών παραγόντων αλλά ποτέ χωρίς την άμεση ανάμειξη των μελών. Τα μέλη και η ηγεσία τους πρέπει αμέσως να εκπροσωπηθούν στο ΔΣ και πρέπει να συμφωνηθεί ευθύς εξαρχής ένα σχεδιασμένο και ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα παράδοσης στα μέλη. Πρέπει να είναι σαφές ότι τα μέλη μπορούν ν' αναλάβουν τα ηνία, όταν οι ηγέτες τους θα έχουν εκπαιδευθεί και τα μέλη θα έχουν δεσμευθεί να χρησιμοποιήσουν τις προσωπικές οικονομίες τους στο συνεταιρισμό.

Μικρότερης έντασης εξωτερική στήριξη μπορεί να παρασχεθεί σε νέους συνεταιρισμούς σε καταστάσεις όπου μία ελάχιστη αρωγή είναι απαραίτητη για την επιτυχία του συνεταιρισμού μέσω της επιδότησης του κόστους διεύθυνσής του. Αυτό μπορεί να γίνει με μια συμμετοχή στην αμοιβή ενός καταρτισμένου διευθυντή ικανού να διευθύνει μια επιχείρηση του μεγέθους και τύπου που απαιτείται για να επηρεάσει την αγορά. Η συμμετοχή αυτή μπορεί να είναι φθίνουσας κλίμακας, δηλαδή να ξεκινήσει τον πρώτο χρόνο από 85% και να μειώνεται κατά 15% κάθε χρόνο, έως ότου ο συνεταιρισμός να μπορεί ν' αναλάβει μόνος την πλήρη ευθύνη για την αμοιβή του διευθυντή. Η προσέγγιση αυτή δίνει επίσης στο διευθυντή το κίνητρο να επιτύχει τ' αποτελέσματα που θα επιτρέψουν στο συνεταιρισμό ν' αναλάβει εξολοκλήρου την ευθύνη για τη μισθοδοσία του και, συνεπώς, τη συνέχιση της απασχόλησής του/της.

Συνιστάται επίσης να εμπλουτίσουμε κάθε τέτοιο πλάνο επιδοτούμενης διεύθυνσης και με περαιτέρω ενίσχυση, που θα περιλαμβάνει ένα εξωτερικό μέλος του ΔΣ χωρίς αποφασιστική αρμοδιότητα, που θα συμμετέχει στο ΔΣ του συνεταιρισμού καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος. Η παρουσία του στο ΔΣ θα ισορροπεί τη δύναμη του Γενικού Διευθυντή, ο οποίος μπορεί αλλιώς να επικυριαρχήσει στο ΔΣ. Πρέπει επίσης να παρέχεται εκπαίδευση στο ΔΣ ως μέρος ενός ισορροπημένου πακέτου αναπτυξιακής στήριξης.

Τι εννοούμε λέγοντας: «Αναπτυξιακή βοήθεια»

Εννοούμε πόρους, συνήθως χρήματα των φορολογουμένων, που ξοδεύονται από τις εθνικές κυβερνήσεις, πολυεθνικούς φορείς όπως η ΕΕ και διεθνείς οργανώσεις για να υποστηρίξουν σχέδια που στοχεύουν στη βελτίωση της οικονομικής και κοινωνικής ευημερίας άλλων χωρών. Δυστυχώς, πολλές από τις αποκαλούμενες ενισχύσεις ξοδεύονται για να εξασφαλιστούν εμπορικά συμβόλαια και πολιτική επιρροή. Τα χρήματα που ξοδεύονται σωστά για την ανάπτυξη γνήσιων συνεταιρισμών οφείλουν τουλάχιστον να επιτυγχάνουν τους πραγματικούς σκοπούς της αναπτυξιακής βοήθειας.

Πολιτικές συνεταιριστικής βοήθειας

Η έκταση της αναπτυξιακής βοήθειας προς τους συνεταιρισμούς ήταν περιορισμένη τα πρόσφατα χρόνια εξαιτίας των αρνητικών εμπειριών πολλών φορέων που παρείχαν ενισχύσεις σε συνεταιρισμούς, των οποίων η σύλληψη ήταν λανθασμένη. Όμως, η σημασία των συνεταιρισμών στην ανάπτυξη εξισορροπημένων οικονομιών της αγοράς έχει αρχίσει να εκτιμάται τελευταία. Επίσης η αναγνώριση ότι οι επανεφευρεμένοι συνεταιρισμοί μπορούν να ωφελήσουν την εθνική και τοπική ανάπτυξη πρέπει να κινητοποιήσει το ενδιαφέρον για τους συνεταιρισμούς. Ελπίζουμε ότι τα παθήματα του παρελθόντος έχουν γίνει μαθήματα και οι δωρητές θα καταλάβουν καλύτερα πώς μπορούν ν' αναπτυχθούν θετικά οι συνεταιρισμοί και ποιες προσεγγίσεις είναι μη αποδοτικές.

Οι εξειδικευμένοι φορείς μπορούν να προσφέρουν άριστη στήριξη σε αναπτυσσόμενους συνεταιρισμούς με το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό τους και την αρωγή του στις πρακτικές δραστηριότητες του συνεταιρισμού. Επειδή χρειάζονται προγράμματα συνεχούς υποστήριξης και όχι επιτόπιοι σύμβουλοι με μακρόχρονες συμβάσεις που μετακινούνται αλλού όταν λήξει η θητεία τους, είναι απαραίτητο να υπάρχουν φορείς ικανοί να έχουν μόνιμο προσωπικό που θα μπορεί να προσφέρει τακτική βοήθεια στους πελάτες συνεταιρισμούς.

Οι ιδιωτικές εταιρείες συμβούλων, που απλώς αναζητούν να πωλήσουν το μέγιστο δυνατό χρόνο παροχής συμβουλών και κατόπιν ν' ασχοληθούν με άλλα προγράμματα, δεν είναι οι καταλληλότεροι για τη στήριξη της συνεταιριστικής ανάπτυξης. Γι' αυτό χρειαζόμαστε το είδος του φορέα που ειδικεύεται στον τομέα αυτό και που συνήθως θα έχει στενούς δεσμούς με επιτυχημένους συνεταιρισμούς.

Είναι πολύ σημαντικό η ενίσχυση στους συνεταιρισμούς να διακρίνεται από το είδος της ενίσχυσης που επικεντρώνεται στην ανάπτυξη της υποδομής πάγιου κεφαλαίου και απασχολεί άτομα που είναι συνήθως εργολάβοι μηχανικοί. Το είδος της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται για την υποδομή των συνεταιρισμών έχει τη μορφή μακροπρόθεσμων προγραμμάτων τριών έως έξι ετών συνεχούς στήριξης, όπου το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών παρέχεται με φθίνουσα κλίμακα.

Τα θέματα παραμένουν ίδια

Η προσοχή του κεφαλαίου αυτού ίσως φαίνεται ότι επικεντρώνεται στην ανάγκη συνεταιριστικής ανάπτυξης στις πτωχότερες χώρες του κόσμου. Χωρίς αμβολία οι συνεταιρισμοί μπορούν και το καταφέρνουν να επιφέρουν μεγάλες αλλαγές στη ζωή των ανθρώπων αυτών των χωρών, που επωφελούνται από τις δραστηριότητές τους. Παρ' όλα αυτά η εμπειρία πολλών ανθρώπων στην ανάπτυξη συνεταιρισμών σε τελείως διαφορετικές καταστάσεις μπορεί εξίσου να εφαρμοστεί και στην ανάγκη ανάπτυξης επιτυχημένων συνεταιρισμών σε νέους τομείς δραστηριότητας στις βιομηχανικές χώρες και σε χώρες που οι οικονομίες τους είναι σε πορεία ανασυγκρότησης. Τα θέματα, που συνήθως αφορούν στον τρόπο παροχής στήριξης χωρίς να δημιουργήσουμε εξαρτήσεις, παραμένουν ίδια.

ΣΥΝΟΨΗ

- Είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό πώς δημιουργούνται οι συνεταιρισμοί και ποια είναι η διαδικασία με την οποία αναπτύσσονται σε επιτυχημένες επιχειρήσεις. Όσοι επιθυμούν να ενισχύσουν την ανάπτυξη των συνεταιρισμών πρέπει να διδαχθούν από τις εμπειρίες εκείνων που έχουν ήδη αναπτύξει συνεταιρισμούς σε πολλές διαφορετικές καταστάσεις.
- Πολλά λάθη έχουν γίνει στο παρελθόν από αυτούς που θέλησαν ν' αναπτύξουν τους συνεταιρισμούς. Συχνά δινόταν μεγάλη σημασία στη μέθοδο οργάνωσης της επιχείρησης αντί στην επίτευξη του σκοπού και των πρώτιστων στόχων.
- Είναι ανάγκη να επανεξετάσουμε προσεκτικά τα κίνητρα μας για την προώθηση των συνεταιρισμών ώστε να σιγουρευτούμε ότι οι στόχοι μας είναι η ανάπτυξη επιχειρήσεων που προσφέρουν οφέλη στα μέλη τους.
- Η εμπειρία δίδαξε ότι η άμεση ανάμειξη των κυβερνήσεων στην ανάπτυξη των συνεταιρισμών δεν είναι θετική. Ενώ παίζουν ένα ρόλο στην καταχώριση και στην παροχή ενός υποστηρικτικού πλαισίου κρατικής πολιτικής, η ανάμειξη των δημοσίων υπαλλήλων στην προώθηση και την άμεση υποστήριξη των συνεταιρισμών δεν ενδείκνυται.
- Όσοι επιθυμούν να ενισχύσουν την προσπάθεια ανάπτυξης των συνεταιρισμών όχι μόνο πρέπει να έχουν επιχειρηματικές και τεχνικές ικανότητες αλλά και σαφή κατανόηση και εμπειρία του συνεταιριστικού επιχειρηματικού μοντέλου. Απαιτείται ειδική εκπαίδευση σε όσους πρόκειται να βοηθήσουν στην ανάπτυξη των συνεταιρισμών.
- Η αρωγή από κίνημα σε κίνημα είναι ίσως καλύτερη λύση από την αρωγή από κυβέρνηση σε κυβέρνηση για την ανάπτυξη των συνεταιρισμών. Ακόμα και όταν η αρωγή δίνεται από οργανώσεις που γνωρίζουν περί συνεταιρισμών, είναι απαραίτητη η ύπαρξη ειδικών φορέων με εκπαιδευμένο και έμπειρο προσωπικό για να στεφθεί το εγχείρημα με επιτυχία. Οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις πρέπει να είναι προσεκτικές να μην γίνουν γραφειοκρατικές αρ-

- χές όπως οι κυβερνητικοί φορείς.
- Ο μεγαλύτερος κίνδυνος της παροχής αναπτυξιακής στήριξης στους συνεταιρισμούς είναι η δημιουργία εξαρτήσεων, ενώ ο αληθινός σκοπός της προώθησης των συνεταιρισμών είναι η καλλιέργεια και ενθάρρυνση της αυτοβοήθειας.
 - Το πιο σημαντικό πρώτο βήμα είναι η ανάπτυξη ηγετών ικανών να παράσχουν καθοδήγηση στους συνεταιρισμούς. Οι ηγέτες πρέπει να μάθουν για τις ευκαιρίες που παρουσιάζει η συνεταιριστική δράση, να διαπιστώσουν ιδίους όμμασι πώς λειτουργεί στην πράξη και να έχουν μια πηγή συμβουλής και καθοδήγησης.
 - Οι συνεταιρισμοί που πρέπει ν' αναπτυχθούν είναι οι επανεφευρεμένοι συνεταιρισμοί με μέλη που προέρχονται από μια σαφώς αναγνωρίσιμη πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων και με στόχους που ορίζονται από τα οφέλη που προσφέρουν στα μέλη τους. Υπάρχει μια σειρά δοκιμασμένων μεθόδων που μπορούν να στηρίξουν την ανάπτυξη των συνεταιρισμών αυτών, άρα οι μέθοδοι που θα επιστρατευθούν πρέπει να επιλεγούν από αυτές και περιλαμβάνουν συνεχή συμβουλή και όχι εγκατεστημένους στο συνεταιρισμό συμβούλους και περιλαμβάνουν επίσης εκπαίδευση για τα μέλη, τους διοικητικούς συμβούλους και τους διευθυντές και ακόμη εκπαίδευση για τους εκπαιδευτές, ανάπτυξη αξιόπιστων συστημάτων, παροχή πληροφόρησης, ανάπτυξη τοπικών οργανώσεων στήριξης συνεταιρισμών και οργάνωση ομάδων χάραξης πολιτικής.
 - Όταν πρέπει να οργανωθούν μεγαλύτεροι συνεταιρισμοί, επειδή οι μικροί συνεταιρισμοί δεν κατάφεραν να επιβιώσουν στην αγορά, μπορούμε να εισαγάγουμε το θεσμό των συνεταιρισμών-θεματοφυλάκων ή να χρησιμοποιήσουμε προγράμματα που παρέχουν διεύθυνση υψηλής ποιότητας.
 - Οι πολιτικές βοήθειας, που είναι πραγματικά αποτελεσματικές, πρέπει ν' αναληφθούν από φορείς διαχείρισης βοήθειας, αν θέλουμε ν' αναπτύξουμε επιτυχημένους και αειφόρους συνεταιρισμούς.
 - Οι προσεγγίσεις που προτάθηκαν για την υποστήριξη της συνεταιριστικής ανάπτυξης ισχύουν εξίσου για τις βιομηχανικές χώρες καθώς και για χώρες των οποίων οι οικονομίες είναι σε πορεία ανασυγκρότησης.

ΜΕ ΤΟ ΒΛΕΜΜΑ ΠΡΟΣ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Έχουν μέλλον οι συνεταιρισμοί;

Αν εξετάσουμε τα εμπειρικά στοιχεία των τελευταίων δεκαετιών θα διαπιστώσουμε ότι οι συνεταιρισμοί αναπτύσσονται στις ταχέως αναπτυσσόμενες οικονομίες της Νοτιοανατολικής Ασίας, ενώ την ίδια στιγμή μερικοί από τους πιο παραδοσιακούς συνεταιρισμούς της Δυτικής Ευρώπης βρίσκονται σε παρακμή. Πολλοί αγροτικοί συνεταιρισμοί σε διάφορες δυτικές χώρες έχουν μετατραπεί σε κεφαλαιουχικές εταιρείες, ενώ νεότεροι τύποι συνεταιρισμών έχουν ταχύτατα αναπτυχθεί σε διάφορες χώρες σε χρηματοπιστωτικές δραστηριότητες και άλλες οικονομικές υπηρεσίες καθώς και στους τομείς υγείας και ασφάλισης. Μερικές άλλες μορφές αμοιβαίων επιχειρήσεων στο Ηνωμένο Βασίλειο, με προεξάρχουσες τους στεγαστικούς συνεταιρισμούς, είχαν αξιοσημείωτη αύξηση στον όγκο συναλλαγών τους αλλά τελικά είτε μετετράπησαν σε κεφαλαιουχικές εταιρείες είτε «αλώθηκαν» έμμεσα από τους επενδυτές.

Η πείρα δείχνει ακόμα ότι οποτεδήποτε οι συνεταιρισμοί ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες των μελών τους μεγαλώνουν και προοδεύουν, όταν, όμως, χάνουν επαφή με τον αληθινό τους σκοπό είτε παρακμάζουν είτε «αλώνονται» από μια άλλη ομάδα ενδιαφερομένων, κυρίως τους επενδυτές ή τα διευθυντικά στελέχη.

Υπάρχει αυξημένη ζήτηση από ανθρώπους, που επιθυμούν να ελέγχουν την καθημερινή τους ζωή σε μεγαλύτερο βαθμό, για οργανώσεις που είναι καλύτερα σε θέση να ανταποκριθούν στις ανάγκες τους. Οι προτεραιότητες της νεότερης γενιάς μοιάζουν να περιλαμβάνουν αιτήματα, που απαιτούν οι οργανώσεις όχι μόνο να ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις τους αλλά και να λογοδοτούν και να είναι πιο υπεύθυνες. Επίσης, να ενδιαφέρονται να επιτύχουν πιο μακροπρόθεσμους στόχους, περιλαμβανομένου ενός αυξημένου ενδιαφέροντος για το περιβάλλον και τη διατήρηση των παγκόσμιων φυσικών πόρων.

Υπάρχει αυξανόμενη δυσaréσκεια για πολλές εκφάνσεις της συμπεριφοράς των κεφαλαιουχικών εταιρειών και ένας αυξανόμενος φόβος για την παγκοσμιοποίηση πολλών επιχειρήσεων, που τις απαλλάσσει από τον έλεγχο μιας συγκεκριμένης κρατικής αρχής. Η διαδικασία της απορρύθμισης των κυβερνητικών και τοπικών

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Ας στρέψουμε το βλέμμα μας στο μέλλον γιατί εκεί θα βρεθούμε.

G.K. Chesterton

δομών που προηγουμένως ήλεγχαν πολλές οικονομικές δραστηριότητες έχει σχεδόν ολοκληρωθεί σε πολλά μέρη του κόσμου. Το κοινό δεν έχει διάθεση να επιστρέψει στο γραφειοκρατικό δημόσιο έλεγχο. Η μόνη άλλη εναλλακτική μορφή επιχείρησης που διαφαίνεται στον ορίζοντα είναι το συνεταιριστικό μοντέλο. Υπάρχει επίσης μια αντίρροπη δύναμη στην παγκοσμιοποίηση της ιδιοκτησίας και του ελέγχου, που τονίζει την ανάγκη για περισσότερο τοπικό έλεγχο, συμμετοχή και ενδιαφέρον για την ανθρώπινη κοινότητα.

Η απειλή της ανεργίας

Πολλά εκατομμύρια άνθρωποι σε όλο τον κόσμο έρχονται αντιμέτωποι με το φάσμα της ανεργίας. Η ζήτηση για εργασία, ως κύρια εισροή στην παραγωγή αγροτικών προϊόντων, αλλά και βιομηχανικών και καταναλωτικών αγαθών, βρίσκεται σε πτώση. Παντού είναι πια δυνατό να παράγεις περισσότερα αγαθά με λιγότερο εργατικό δυναμικό. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας σημαίνει ότι θα υπάρξει συνεχής μείωση του κόστους εργασίας στα περισσότερα προϊόντα. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα ότι ακόμα και οι εταιρείες, που παραδοσιακά προσπαθούσαν να βρουν εργασία χαμηλού κόστους, θα αντιληφθούν ότι οι λόγοι εγκατάστασης σε μια συγκεκριμένη περιοχή θα υπαγορεύονται πια από παράγοντες διαφορετικούς από το χαμηλό κόστος εργασίας.

Διοικητικοί υπάλληλοι και λογιστές έχουν λιγότερες προοπτικές εργασίας, καθώς το ρόλο τους τον αναλαμβάνουν πια οι υπολογιστές. Ακόμα και όσοι εργάζονται ανακαλύπτουν πως η φύση της εργασίας τους αλλάζει και απαιτεί νέες δεξιότητες που ίσως δεν έχουν. Μόνο οι καλύτερα εκπαιδευμένοι βρίσκουν εργασία και περισσότερες διαδικασίες είναι πια κατά μεγάλο μέρος «αυτοδιοικούμενες», με αποτέλεσμα ένα μεγάλο μέρος εποπτικών εργασιών να είναι περιττό σε πολλές επιχειρήσεις.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες καταδεικνύουν ότι η εργασία, όπως γενικότερα την αντιλαμβανόμαστε, ακολουθεί πτωτική πορεία ως προς τη χρησιμότητά της. Το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι νεότερες γενιές που θα ανδρωθούν στον 21ο αιώνα θα είναι η έλλειψη ευκαιριών για επικερδή απασχόληση.

Τις τελευταίες δεκαετίες διάφορες χώρες πειραματίστηκαν προωθώντας την ιδέα των εργατικών συνεταιρισμών ως πιθανό μέσο δημιουργίας θέσεων εργασίας. Παρ' όλο που σημειώθηκαν κάποιες επιτυχίες και δημιουργήθηκαν αρκετοί νέοι συνεταιρισμοί, αυτοί ήταν γενικά μικρές επιχειρήσεις με περιορισμένα αποτελέσματα στη λύση του προβλήματος της ανεργίας.

Όπως συμβαίνει σε πολλές περιπτώσεις, η πιο εμφανής και άμεση προσέγγιση για τη λύση κάποιου προβλήματος σπάνια αποδεικνύεται επιτυχής. Η επικέντρωση στην ανάπτυξη εργατικών συνεταιρισμών, που δημιουργούν θέσεις εργασίας άμεσα, δεν φαίνεται πιθανό να αποτελεί την τομή που ελπίζουμε και θέλουμε στην αγορά εργασίας. Σε μια οικονομία αγοράς, αειφόρος εργασία δημιουργείται μόνο αν κάποιος έχει αγαθά ή υπηρεσίες που κάποιοι άλλοι είναι πρόθυμοι να αγοράσουν και έχουν τη δυνατότητα να πληρώσουν γι' αυτά. Με άλλα λόγια οι θέσεις εργασίας

δημιουργούνται σε επιχειρήσεις που καθοδηγούνται από τη ζήτηση.

Οι συνεταιρισμοί έχουν την αξιοσημείωτη ικανότητα να μετατρέψουν τη ζήτηση για αγαθά ή υπηρεσίες σε επικερδή απασχόληση για πολλούς ανθρώπους απλούστατα διότι δεν χρειάζεται να περιμένουν την εκδήλωση ενδιαφέροντος από κάποιον επενδυτή ή επιχειρηματία. Οι συνεταιρισμοί δημιουργούνται για να ικανοποιήσουν μια ανάγκη ή να προσφέρουν μια υπηρεσία, που - και αυτό είναι το σπουδαιότερο - θα έχει τις ρίζες της σε μια συγκεκριμένη κοινωνία ή περιοχή. Συνεπώς, κάθε προσπάθεια ανάπτυξης συνεταιρισμών ως μέρος ενός προγράμματος μείωσης της ανεργίας πρέπει να κατευθύνεται στην εξεύρεση αναγκών και αγορών που μπορούν να εξυπηρετηθούν καλύτερα από τη συνεταιριστική δράση και κατόπιν να προσφέρεται ενθάρρυνση και υποστήριξη, ανεξάρτητα από το ποιοι ενδιαφερόμενοι για μια μελλοντική επιχείρηση ενθαρρύνονται ν' αναλάβουν την ευθύνη ως πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων - μπορεί να είναι οι χρήστες των αγαθών ή των υπηρεσιών (καταναλωτές), οι προμηθευτές/παραγωγοί ή η κοινωνία μέσα στην οποία δημιουργείται η επιχείρηση ή, φυσικά, οι εργαζόμενοι.

Το εύρος της προσφοράς των εργατικών συνεταιρισμών στη μείωση της ανεργίας έχει αποδειχθεί ήδη σε πολλά κράτη, διότι εμποδίζει την απώλεια θέσεων εργασίας μετατρέποντας την πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων σε επιχειρηματίες. Π.χ., όταν μια εταιρεία εξαγοράζεται από τους εργαζομένους της, οι επενδυτές αντικαθίστανται από τους εργαζομένους ως πρωτεύουσα ομάδα ενδιαφερομένων ή όταν ο επιχειρηματίας ή, συνηθέστερα, η οικογένειά του/της επιθυμούν ν' αποσυρθούν ή να εγκαταλείψουν μια επιχείρηση τους αντικαθιστούν οι εργαζόμενοι, κάτι που είναι σαφώς καλύτερη εναλλακτική λύση από το να κλείσει η επιχείρηση και να πωληθούν τα περιουσιακά της στοιχεία.

Οικονομική ανάπτυξη και ποιότητα ζωής

Όταν η κυβέρνηση, εθνική ή τοπική, σταματά να εμπλέκεται άμεσα σε μια επιχείρηση, εγκαταλείποντας το ρόλο του πρωτεύοντος ενδιαφερομένου, εμφανίζεται η ευκαιρία δημιουργίας ενός συνεταιρισμού βασισμένου σε κάποια ομάδα ενδιαφερομένων που εμπλέκεται στην επιχείρηση. Σε πάμπολλες περιπτώσεις ιδιωτικοποίησης οι μόνοι νέοι ενδιαφερόμενοι να αντικαταστήσουν την κυβέρνηση ήσαν όσοι είχαν επενδυμένα συμφέροντα στην επιχείρηση.

Πρέπει να ελπίζουμε ότι αν περισσότεροι άνθρωποι ενημερωθούν για τη «συνεταιριστική επιλογή», στο μέλλον συνεταιρισμοί ελεγχόμενοι από διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων θ' αναλάβουν τη διαχείριση πρώην δημοσίων υπηρεσιών, προσφέροντας υπηρεσίες που συμπληρώνουν τα κενά που άφησε η μείωση των υπηρεσιών της εθνικής ή τοπικής κυβέρνησης, καθώς είναι πια ελάχιστα αποδεκτό από το ευρύ κοινό να επιδοτεί την παροχή

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Ο άνθρωπος τώρα πια αναζητά κάτι που βρίσκεται πέρα από τον άκρατο καταναλωτισμό - κάτι που θα φέρει καλύτερη ισορροπία στη ζωή του - πέρα από τη μόνιμη πίεση για όλο και περισσότερα τη στιγμή που άλλοι έχουν όλο και λιγότερα.

χαμηλού επιπέδου υπηρεσιών μέσω φορολογικών πόρων.

Οι οργανώσεις που παρέχουν υπηρεσίες που βελτιώνουν αληθινά την ποιότητα ζωής και δεν προτείνουν απλώς την αύξηση της κατοχής όλο και περισσότερων καταναλωτικών αγαθών φαίνεται να έχουν τις περισσότερες προοπτικές ανάπτυξης στον επόμενο αιώνα. Καθώς ζούμε περισσότερο, κάνουμε λιγότερη χειρωνακτική εργασία και έχουμε πολύ μεγαλύτερες επιλογές ως προς το πώς περνάμε τη ζωή μας, η συνεταιριστική μορφή επιχείρησης προσφέρει την καλύτερη επιλογή δημιουργίας μιας οργάνωσης που μπορεί να προσφέρει ό,τι πραγματικά επιθυμεί ο άνθρωπος.

Σε διεθνές επίπεδο η ανάπτυξη των συνεταιρισμών στους τομείς υγείας και πρόνοιας είναι ένα σημάδι της τάσης ανάμειξης των συνεταιρισμών σε τέτοιου είδους δραστηριότητες. Άλλοι τομείς που παρατηρείται αύξηση των συνεταιριστικών δραστηριοτήτων είναι οι χρηματοοικονομικές εργασίες, τα ταξίδια και ο τουρισμός και η παροχή βασικών υπηρεσιών όπως ηλεκτροδότηση. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις ακόμα που ο συνεταιρισμός καθοδηγούμενος από μια ομάδα ενδιαφερομένων, διαφορετική των επενδυτών, θα ήταν η καλύτερη εναλλακτική λύση σε τομείς που η παρεχόμενη υπηρεσία είναι είτε φυσικό μονοπώλιο είτε ημιμονοπώλιο. Με άλλα λόγια οι υπηρεσίες διανομής όπως ηλεκτρισμός, φυσικό αέριο, νερό ή καλωδιακές συνδέσεις, αν δεν προσφέρονται από την κυβέρνηση, είναι γενικά καλύτερο να προσφέρονται από ένα συνεταιρισμό αντί από μια κεφαλαιουχική εταιρεία. Καθώς όλο και περισσότεροι αρχίζουν να εκτιμούν την προοπτική της «αυτοπροσφοράς» βασικών υπηρεσιών πρέπει να προσδοκούμε την αύξηση της ανάμειξης των συνεταιρισμών σ' αυτούς τους τομείς δραστηριοτήτων. Η κυριαρχία των τηλεπικοινωνιακών δικτύων, των τηλεοπτικών καναλιών, των εφημερίδων και του δικτύου υπολογιστών από πολυεθνικές εταιρείες θα εξελιχθεί σε μείζον θέμα, στο οποίο οι συνεταιρισμοί ίσως προσφέρουν κάποιες λύσεις.

Οικονομίες υπό ανασυγκρότηση

Στο Κεφάλαιο 4 εξετάσαμε μερικά από τα ζητήματα σχετικά με την προώθηση και ανάπτυξη νέων συνεταιρισμών και/ή την ανασυγκρότηση των υπαρχόντων συνεταιρισμών. Όταν εξετάζουμε τα προβλήματα που υπάρχουν ακόμα σε πολλά κράτη του κόσμου, που οι οικονομίες τους χρειάζονται αναστήλωση, έπειτα από μακρές περιόδους εγκατάλειψης ή κακοδιαχείρισης, ανεξάρτητα από τα αίτια, δηλαδή αν είναι κληρονομιά της αποικιοκρατίας, κακή διαχείριση μετά την απόκτηση ανεξαρτησίας, αποτέλεσμα πολέμου ή άλλων συγκρούσεων ή η κατάρρευση μιας τέως κρατικά ελεγχόμενης οικονομίας, παρατηρούμε την ανάγκη ανάπτυξης νέων επιχειρήσεων και εξυγίανσης των παλαιών.

Η ευκαιρία για τους συνεταιρισμούς να παίξουν σπουδαίο ρόλο στην κατάσταση αυτή είναι αξιοσημείωτη. Υπό την προϋπόθεση ότι όσοι έχουν αναλάβει την ανασυγκρότηση των οικονομιών αυτών γνωρίζουν και καταλαβαίνουν το συνεταιριστικό επιχειρηματικό μοντέλο και πώς αυτό προωθείται και στηρίζεται, οι συνεταιρισμοί θα αναλάβουν πολύ σημαντικό ρόλο. Εννοείται ότι τα μαθήματα που πήραμε

από προηγούμενες λανθασμένες προσεγγίσεις στην ανάπτυξη συνεταιρισμών στο παρελθόν πρέπει να ληφθούν σοβαρότατα υπόψη. Το επανεφευρεμένο συνεταιριστικό μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε καταστάσεις που στόχος είναι η αναμόρφωση της οικονομίας, διότι σε τέτοιες καταστάσεις δεν είναι δυνατό να αναμένεται απλώς ν' αναγεννηθεί η εμπιστοσύνη των επενδυτών, αλλά είναι ανάγκη να ενθαρρυνθούν λύσεις αυτοβοήθειας και να παρακινηθούν διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων ν' αναλάβουν το καθήκον ν' αναπτύξουν συνεταιριστικές επιχειρήσεις ως άμεση ή έμμεση κινητήρια δύναμη για οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική βελτίωση.

Επιχειρηματικότητα - Το ζητούμενο συστατικό

Σε περιόδους οικονομικής παρακμής, ύφεσης ή κρίσης δεν υπάρχουν λιγότεροι πόροι ούτε και μικρότερη επιθυμία για αγαθά και υπηρεσίες σε παγκόσμιο επίπεδο απ' ό,τι σε περιόδους άνθησης ή οικονομικής εξάπλωσης. Αυτό που μεταβάλλεται είναι η επενδυτική εμπιστοσύνη που οδηγεί στην ανάληψη επενδυτικού κινδύνου σε αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις. Κάθε οικονομία που στηρίζεται για τη δημιουργία οικονομικής δραστηριότητας αποκλειστικά στην εμπιστοσύνη των επενδυτών είναι καταδικασμένη να υποφέρει από τις διακυμάνσεις της εμπιστοσύνης αυτής.

Οι επιχειρήσεις που στηρίζονται σε ομάδες ενδιαφερομένων διαφορετικές των επενδυτών έχουν διαφορετικά κίνητρα για τις δραστηριότητές τους. Οι συνεταιρισμοί υπάρχουν για να προσφέρουν μια υπηρεσία στα μέλη τους. Ναι μεν χρησιμοποιούν επενδυτικό κεφάλαιο στη διαδικασία αυτή, αλλά δεν κατευθύνονται απ' αυτό. Οι επιτυχημένες οικονομίες στηρίζονται στην ύπαρξη ενός συνεχούς οικονομικού ανταγωνισμού, που δημιουργείται ευκολότερα όταν υπάρχουν πολλές διαφορετικές επιχειρήσεις ελεγχόμενες από πολλές διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων.

Παλιότερα εξαρτιόμασταν από τον επιχειρηματία ως άτομο για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων που βασίζονταν στην εφεύρεση ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας ή στην εξεύρεση ενός κενού στην αγορά για κάποιο είδος που οι καταναλωτές ήσαν έτοιμοι ν' αγοράσουν. Τώρα βασιζόμαστε περισσότερο στη συλλογική επιχειρηματικότητα για την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων, μολονότι ακόμα εξαρτώμεθα από τη δημιουργικότητα διαφόρων ατόμων μέσα στη συλλογική δομή. Και στην περίπτωση αυτή, δεν πρέπει να βασιζόμαστε στην επιχειρηματικότητα που με τη σειρά της εξαρτάται από επενδυτές για να προωθήσουμε νέες ή επιπρόσθετες οικονομικές δραστηριότητες. Ο ρόλος του επιχειρηματία μπορεί, στην πράξη, ν' αναληφθεί από την ηγεσία ενός συνεταιρισμού (είτε υπάρχοντος είτε μελλοντικού). Πρέπει να προσδοκούμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις που γεννώνται από τις ανθρώπινες ανάγκες (καταναλωτών, παραγωγών, εργαζομένων ή μελών μιας συγκεκριμένης κοινωνίας) θα οδηγήσουν προς την ανάπτυξη νέων μορφών οικονομικής δραστηριότητας, που θ' αντικαταστήσουν όσες δεν είναι πια βιώσιμες ή θα παύσουν να έχουν κάποιο σκοπό στο μέλλον.

Η επιχειρηματικότητα μπορεί επίσης να στηριχθεί αμεσότερα από συνεταιριστικές επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες όχι μόνο στον ανεξάρτητο πρωτογενή παραγωγό αλλά, με αυξανόμενο ρυθμό, και σε ομάδες μικρών ή μεσαίων επιχειρή-

σεων. Υπηρεσίες όπως το κοινό μάρκετινγκ, οι κοινές αγορές ή η κοινή διοίκηση και η χρήση συνιδιόκτητων παραγωγικών μέσων είναι όλες δραστηριότητες για συνεταιρισμούς που υποστηρίζουν ατομικές επιχειρήσεις.

Ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται ξανά η εργασία προσφέρει περαιτέρω ευκαιρίες στους συνεταιρισμούς. Καθώς περισσότερες επιχειρήσεις αγοράζουν υπηρεσίες που πριν παρέχονταν από την ίδια την εσωτερική τους οργάνωση (ο όρος που χρησιμοποιείται είναι εξωγενής πηγή) και καθώς περισσότεροι άνθρωποι εργάζονται στα σπίτια τους ή σε σημεία μακριά από τα κύρια γραφεία της εργασίας τους κάνοντας χρήση της νέας επικοινωνιακής τεχνολογίας, η ανάγκη για υπηρεσίες υποστήριξης οργανωμένες συνεταιριστικά είναι ακόμα πιο εμφανής.

Χρηματοδοτική Μίσθωση

Υπάρχουν ήδη μερικά πολύ επιτυχημένα παραδείγματα συνεταιρισμών που χρησιμοποιούν τη χρηματοδοτική μίσθωση ως βάση των εργασιών τους. Μία μορφή μπορεί να είναι: Ο συνεταιρισμός κρατά την κύρια μίσθωση και αντί να είναι μια οργάνωση που παρέχει τεχνογνωσία από την κορυφή και προς τα κάτω πράττει το αντίθετο (από τα κάτω προς τα πάνω), έτσι ώστε ν' ανταποκρίνεται στις ανάγκες των χρηστών της μίσθωσης. Η χρήση της χρηματοδοτικής μίσθωσης γίνεται ένας συνεταιρισμός χρηστών.

Σε άλλες περιπτώσεις το σύστημα χρηματοδοτικής μίσθωσης χρησιμοποιείται ως μέσο παροχής υπηρεσιών στους χρήστες της υπηρεσίας, που μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη εξυπηρέτηση των μελών από αυτή που παρεχόταν από ένα προσωπικό που ελέγχεται από μια κεντρική οργάνωση, η οποία μπορεί να εξελιχθεί σε πολύ γραφειοκρατική. Μερική επιτυχία σημείωσε η χρηματοδοτική μίσθωση υπηρεσιών παράδοσης προϊόντων κατ' οίκον βασισμένη σε προϋπάρχουσα επιχείρηση καθημερινής παράδοσης γάλακτος κατ' οίκον. Αυτό το είδος υπηρεσίας φαίνεται να είναι σε πτώση προς το παρόν, αλλά, όσο αρχίζουμε να συνηθίζουμε τη χρήση της νέας τεχνολογίας και το κοινό αρχίζει να ψωνίζει πια μέσω της τηλεόρασης, διακρίνουμε μια ενδιαφέρουσα προοπτική γι' αυτό το είδος χρηματοδοτικής μίσθωσης υπηρεσιών παράδοσης κατ' οίκον. Τέτοιοι διακανονισμοί μπορούν άνετα να εφαρμοσθούν σε αγροτικές επιχειρήσεις που παραλαμβάνουν αγροτικές εισροές και ήδη έχουν αναπτυχθεί από μερικούς αγροτικούς συνεταιρισμούς κοινής χρήσης γεωργικών μηχανημάτων.

Η χρηματοδοτική μίσθωση της διεύθυνσης, σε τοπικά καταστήματα, ώστε να παρέχουν υπηρεσίες σε πελάτες-μέλη δεν ήταν πάντα επιτυχής, αλλά οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται από την προσφορά υπηρεσιών σε πελάτες-μέλη μέσω ενός συστήματος χρηματοδοτικής μίσθωσης δεν πρέπει ν' απορριφθούν. Η όλη έννοια της χρηματοδοτικής μίσθωσης ταιριάζει καλά με την ανάγκη να εξισορροπείς τα οφέλη των εθνικών ή και παγκόσμιων οικονομιών κλίμακας με την τοπική δραστηριοποίηση.

Απαλλαγή από χρονοδόρους παράγοντες

Σε άλλες εποχές οι άνθρωποι ήσαν συχνά ευτυχείς με την ευκαιρία να συμμετέχουν σε κάποιο συνεταιρισμό όχι μόνο επειδή θα είχαν πρόσβαση σε κάποιες υπηρεσίες ή άλλα αγαθά αλλά και επειδή θα ήσαν μέλη μιας κοινωνικής ομάδας. Η παρακολούθηση συνελεύσεων και η συμμετοχή σε διάφορες επιτροπές ήταν ένα ευχάριστο διάλειμμα από την απομόνωση της αγροτικής ζωής ή του ανιαρού βίου, που πολλοί διήγαν, πριν από την πλημμυρίδα των διασκεδάσεων και απολαύσεων που είναι τώρα στην επιλογή των περισσοτέρων τουλάχιστον στο δυτικό κόσμο.

Γενικά ο άνθρωπος αποτιμά το χρόνο του σήμερα περισσότερο παρά ποτέ. Το φαινόμενο αυτό θα πάρει ακόμα μεγαλύτερες διαστάσεις τον επόμενο αιώνα. Πολλοί δεν θα δίνουν σημασία μόνο στην αύξηση της οικονομικής τους ευημερίας αλλά θα δίνουν μεγαλύτερη έμφαση και στη βελτίωση της ποιότητας ζωής τους, πράγμα που για πολλούς σημαίνει να μην ξοδεύουν χρόνο κάνοντας κάτι που θα προτιμούσαν να μην έκαναν. Θα υπάρχει πια πολύ λιγότερη ανοχή για συναντήσεις που γίνονται μόνο για να γίνονται, για οργανώσεις που σπαταλούν το χρόνο σου με γραφειοκρατικές διαδικασίες και για ανθρώπους που η μόνη τους ασχολία είναι να προκαλούν «ντόρο». Η δημοκρατία είναι βέβαια υπέροχο και απαραίτητο αγαθό, αλλά η μαγεία σίγουρα θα ξεφτίσει αν το αποτέλεσμά της δεν είναι καλύτερες υπηρεσίες, μεγαλύτερη αξία για τα χρήματά σου και μεγαλύτερη ανταπόκριση σε συγκεκριμένες ανάγκες σου - εν ολίγοις γενικά λιγότερο ντόρο και λιγότερο πεταμένο χρόνο. Οι γενιές του 21ου αιώνα θα κρίνουν τους συνεταιρισμούς και τις άλλες μορφές οργάνωσης βάσει των παραπάνω κριτηρίων.

Η εποχή των «-ισμών» έχει παρέλθει

Η εποχή των μεγάλων ιδεολογιών, των καθολικών, δεισδυτικών και ολικών λύσεων έχει σίγουρα παρέλθει. Η πρόσφατη ιστορία μας μας διδάσκει πόσο επικίνδυνοι ήσαν όλοι αυτοί οι «-ισμοί», ότι οδήγησαν σε συγκρούσεις, πολέμους, στην παραβίαση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και, πολύ συχνά, στην απώλεια της ίδιας της ζωής.

Κάποιοι είδαν τους συνεταιρισμούς ως μέρος μιας τέτοιας καθολικής λύσης στα παγκόσμια προβλήματα. Χωρίς να υποτιμούμε τη συνεταιριστική ιδέα και την αξία της ανάπτυξης συνεταιριστικής συμπεριφοράς, είναι εκτός πραγματικότητας να ισχυρισθούμε ότι αποτελούν πανάκεια. Η ειρωνεία είναι ότι όλοι αυτοί οι ιδεολόγοι μάλλον παρεμπόδισαν περισσότερο την ανάπτυξη της συνεταιριστικής επιχείρησης από αυτούς που αντιμετώπιζον το συνεταιριστικό επιχειρηματικό μοντέλο με σκεπτικισμό.

Οι νέες γενιές, που έχουν γενικά καλύτερη μόρφωση και έχουν εκτεθεί σε διαφορετικές ιδεολογίες στη ζωή τους και είχαν πρόσβαση σε τόσο πολλές πληροφορίες όσες όλοι οι πρόγονοί τους συνολικά, είναι πολύ λιγότερο διατεθειμένοι να πιστέψουν στην προπαγάνδα των παλιομοδίτικων ιδεολογιών. Αντίθετα προτιμούν να αξιολογούν τις υποσχέσεις κάθε ιδεολογίας με μεγάλο σκεπτικισμό. Πάντως, υπάρχει

γενικότερα μια προθυμία αποδοχής ενός κώδικα προσωπικών αξιών, που θ' αποτελούν τη βάση των δικών τους σχεδίων στη ζωή και των προσδοκιών τους από τις οργανώσεις στις οποίες ίσως συμμετάσχουν ή από τις οποίες ίσως επηρεαστούν.

Αντιλήψεις που θα διαμορφώσουν το μέλλον μας

Οι αντιλήψεις των επιγόνων μας θα είναι αυτές που θα αποφασίσουν τι είδους οργανώσεις θα τους ταιριάζουν και σε τι κόσμο θα ζήσουν. Οι συνεταιρισμοί θ' αντιμετωπιστούν ως κατάλληλη μορφή οργάνωσης, αν παρέχουν τα μέσα να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις τους. Εξαρτάται λοιπόν από τους ηγέτες της τωρινής γενιάς να συνειδητοποιήσουν τι πρέπει να κάνουν για να επανεφεύρουν τους συνεταιρισμούς τους, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του μέλλοντος.

Οι επικρατέστερες αντιλήψεις στον 21ο αιώνα είναι πιθανό να περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- Οι παγκόσμιοι πόροι δεν είναι ανεξάντλητοι, άρα χρειάζεται πολύ μεγαλύτερη προσοχή και επίβλεψη για να μην τους σπαταλούμε χωρίς λόγο.
- Το άτομο δικαιούται αυξημένες ελευθερίες, αλλά όσοι δεν συμπεριφέρονται συνεταιριστικά πρέπει ν' αποδέχονται και τις συνέπειες των πράξεών τους.
- Η ιδιοκτησία έχει μικρότερη σημασία από τον έλεγχο της περιουσίας, έναν έλεγχο που πρέπει ν' ασκείται με μεγαλύτερη υπευθυνότητα και να λαμβάνει υπόψη τις δύο παραπάνω αρχές.
- Οι κερδοσκόποι, που δεν προσθέτουν καμία αξία και ζητούν συνεχώς παραπάνω από το μερίδιο που αρμόζει στο ρίσκο, το χρόνο, το ταλέντο ή την επένδυσή τους, θα καταλήξουν να θεωρούνται οι κακοποιοί της σύγχρονης κοινωνίας.
- Οι τεχνοκράτες, των διευθυντών συμπεριλαμβανομένων, δεν δικαιούνται δυσανάλογο μερίδιο από τα οφέλη που προέρχονται από τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι υπερβολικές αμοιβές που προσφέρονται σε μερικά μέλη ΔΣ και διευθυντές σε εταιρείες, και σε λίγους συνεταιρισμούς επίσης, απαιτεί να γίνεται πολύ πιο αυστηρός έλεγχος των δυνατοτήτων κάποιων ατόμων να ρυθμίζουν τα ίδια τις αμοιβές τους. Η αρχή της δικαιοσύνης πρέπει να

ΑΞΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Ίσως, μόνο αν εφαρμόσουμε τη συνεταιριστική συμπεριφορά στη διαχείριση των επιχειρήσεών μας, θα φθάσουμε να διδαχθούμε ότι η ισορροπία μεταξύ των ατομικών μας συμφερόντων και των συμφερόντων της πλατύτερης κοινωνίας προσφέρει τη λύση στις συγκρούσεις μεταξύ κοινωνιών και εθνών και, συνεπώς, μας οδηγεί στην ειρήνη και την ευημερία.

- Η απόσπαση πόρων από άλλους δεν έχει πολύ μέλλον ως μέσο εξασφάλισης της δικής μας άνεσης και επιβίωσης. Πρέπει αντίθετα να βρούμε τρόπους να μοιραστούμε τους πόρους που, όπως γνωρίζουμε, είναι περιορισμένοι.

- Η τεχνολογία είναι φλέγον ζήτημα (εξαιτίας των απειλών που κρύβει για την ανθρώπινη ζωή αλλά και τις άλλες μορφές ζωής, π.χ., χημικά που απειλούν την υγεία, γενετική μηχανική, πυρηνική και άλλες μορφές μόλυνσης, κ.ο.κ.) για να επιτρέψουμε να είναι υπό τον έλεγχο των επενδυτών, που μπορεί να πέσουν στον πειρασμό του γρήγορου κέρδους.

Η συνέχεια;

Ο ξεκάθαρος σκοπός που έγραψα το βιβλίο αυτό ήταν να πείσω όσους εμπλέκονται άμεσα σε συνεταιρισμούς να επανεξετάσουν τη σημερινή λειτουργία των συνεταιρισμών τους και κατόπιν να υιοθετήσουν μια προσέγγιση που θα τους οδηγήσει στην έναρξη και την συνέχιση της διαδικασίας επανεφεύρεσής τους, όταν βέβαια αυτό χρειαστεί. Ταυτόχρονα, το βιβλίο απευθύνεται σε όσους περιγράφουμε ως «διαμορφωτές πολιτικής» με την ευχή να επανεκτιμήσουν την αξία του συνεταιριστικού μοντέλου επιχείρησης ως δυναμικής συνιστώσας στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη σε τόσο πολλές διαφορετικές καταστάσεις. Επίσης, όσοι θέλουν να προμηθευτούν υπηρεσίες (προϊόντα ή υπηρεσίες, εργασία ή οφέλη για την κοινωνία τους) πρέπει να πάρουν το θάρρος και να ακολουθήσουν την προσέγγιση της επανεφεύρεσης και να δημιουργήσουν τους νέους συνεταιρισμούς που χρειάζονται.

Το τελικό αποτέλεσμα έπειτα από τη σκέψη για τα ζητήματα αυτά πρέπει να είναι η πράξη και ελπίζω το βιβλίο αυτό ν' αποτελέσει ένα μονοπάτι στο δρόμο της επανεφεύρεσης των συνεταιρισμών. Ίσως αυτό αποβεί σε όφελος όχι μόνο όσων θα συμμετέχουν άμεσα, αλλά και σε όφελος όλων όσοι επιθυμούν να βρουν ένα καλύτερο τρόπο δράσης, εάν θέλουμε η ανθρώπινη πρόοδος να είναι μια συνεχής διαδικασία.

ΛΕΙΟΣΗΜΕΙΩΤΟ:

Πρέπει να φυλαγόμαστε από τους κοντόφθαλμους. Έχουμε ανάγκη από ηγέτες που θα μας φέρουν σ' επαφή με τις αξίες μας και θα μας βοηθήσουν να διακρίνουμε ένα σαφή σκοπό που εξισορροπεί τις δικές μας φιλοδοξίες με εκείνες των άλλων.

ΣΥΝΟΨΗ

- Όταν οι συνεταιρισμοί σχεδιάζονται για να ικανοποιούν τις ανάγκες των μελών τους μεγαλώνουν και προοδεύουν. Όσοι δεν το κάνουν είτε παρακμάζουν είτε αλώνονται από κάποια εναλλακτική ομάδα ενδιαφερομένων αντί της πρωτεύουσας στην οποία βασιζόταν ο συνεταιρισμός.

- Οι οργανώσεις του μέλλοντος προσδοκάται να είναι περισσότερο ευαίσθητες, ελέγξιμες και πιο υπεύθυνες. Επίσης, να έχουν μακροπρόθεσμη ενόραση επιδεικνύοντας μεγαλύτερη ευαισθησία για το περιβάλλον και τη συντήρηση των φυσικών πόρων.

Η αυξανόμενη δυσαρέσκεια για τις παγκοσμιοποιημένες εταιρείες και για τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται γενικότερα οι κεφαλαιουχικές εταιρείες πρέπει να οδηγήσει σ' ένα ισχυρότερο ενδιαφέρον για τους συνεταιρισμούς, ιδιαίτερα τη

- στιγμή που οι κρατικές επιχειρήσεις δεν προσφέρουν πια εναλλακτικές λύσεις.
- Η ανεργία θα είναι ένα από τα κύρια προβλήματα του 21ου αιώνα. Οι νέες τεχνολογίες και οι νέες μέθοδοι εργασίας μειώνουν την ανάγκη εργατικών χεριών τόσο στην παραγωγή όλων των ειδών όσο και σε επικουρικές λειτουργίες, όπως διοίκηση, λογιστική και επίβλεψη. Οι συνεταιρισμοί μπορούν να βοηθήσουν παρέχοντας νέες ευκαιρίες για εργασία, όχι τόσο άμεσα με το να δημιουργούν θέσεις εργασίας σε εργατικούς συνεταιρισμούς αλλά αναπτύσσοντας επιχειρήσεις που ικανοποιούν πραγματικές ανθρώπινες ανάγκες για αγαθά και υπηρεσίες.
 - Οι συνεταιρισμοί αναμένεται ν' αντικαταστήσουν ή να συμπληρώσουν το κράτος σε υπηρεσίες που παρείχε. Η παροχή υπηρεσιών που βελτιώνουν την ποιότητα ζωής των μελών θα εμφανισθεί επίσης στο μέλλον. Οι τάσεις ανάπτυξης συνεταιρισμών στους τομείς υγείας και περίθαλψης, καθώς και σε προσωπικές οικονομικές υπηρεσίες και υπηρεσίες αναψυχής, αποδεικνύουν ότι συγκαταλέγονται μεταξύ αυτών που θα παρουσιάσουν περαιτέρω αύξηση στο μέλλον.
 - Οι συνεταιρισμοί θα παίζουν ιδιαίτερο ρόλο στις χώρες που η οικονομία τους ανασυγκροτείται, διότι παρέχουν τη μόνη αξιόπιστη εναλλακτική λύση στις κεφαλαιουχικές εταιρείες, που θεωρείται απίθανο ν' αναλάβουν μεγάλες αναπτυξιακές επενδύσεις στις καταστάσεις αυτές.
 - Η συλλογική επιχειρηματικότητα είναι πια μια κοινή δραστηριότητα. Οι συνεταιρισμοί που θα προσφέρουν λειτουργίες επιχειρηματία θα είναι αναγκαίοι για την ανάπτυξη επιχειρήσεων σε πολλές και διαφορετικές καταστάσεις. Οι συνεταιρισμοί αναμένεται ακόμα να υποστηρίξουν πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρέχοντας υπηρεσίες ελεγχόμενες από κοινού.
 - Η χρηματοδοτική μίσθωση παρουσιάζει αυξημένες ευκαιρίες για τους συνεταιρισμούς είτε ως κύριοι διαχειριστές της μίσθωσης είτε ως μέσο παροχής ποιοτικών υπηρεσιών στα μέλη συνεταιρισμών ελεγχόμενων από μέλη-χρήστες.
 - Οι συνεταιρισμοί βοηθούν, όταν απαλλάσσουν τη ζωή των ανθρώπων από περιττή «ταλαιπωρία» στην προσωπική και επαγγελματική ζωή. Κανείς δεν θέλει να σπαταλά το χρόνο του παρακολουθώντας συνελεύσεις, εκτός εάν υπάρχουν απτά αποτελέσματα.
 - Η εποχή των επί παντός επιστητού ιδεολογιών έχει παρέλθει ανεπιστρεπτί. Οι νεότερες γενιές είναι περισσότερο αφυπνισμένες και έχουν δικές τους αξίες, οι οποίες και θα καθορίσουν τις τάσεις και το σχήμα των οργανώσεων του αύριο.
 - Το μέλλον των συνεταιρισμών είναι στα χέρια των τωρινών γενιών καθώς επίσης και των μελλοντικών. Οι συνεταιριστικοί ηγέτες, παρόντες και μέλλοντες, όπως και όσοι χαράσσουν πολιτική, έχουν όλοι την ευκαιρία να παίξουν σημαντικό ρόλο στην επανεφεύρεση των συνεταιρισμών, ώστε να έχουν πραγματικά σημαντική συμμετοχή στην οικοδόμηση ενός καλύτερου για μας μέλλοντος.

**ΜΙΑ ΠΡΟΣΕΥΧΗ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥΣ
ΘΕΕ ΜΟΥ ΣΩΣΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥΣ**

Κράτα τους μακριά από:

Εκείνους τους ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟΥΣ που θέλουν να τους διαλύσουν για να καταλάβουν τον τρόπο λειτουργίας τους.

Εκείνους τους ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ που νομίζουν ότι τίποτα δεν μπορούν να καταφέρουν οι κοινοί άνθρωποι, άνδρες και γυναίκες.

Εκείνους τους ΣΥΜΒΟΥΛΟΥΣ που δεν κουράζονται ποτέ ν' ανακαλύπτουν καινούργια προβλήματα που ποτέ δεν βρίσκουν χρόνο να τα λύσουν.

Εκείνους τους ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ που θέλουν ο συνεταιρισμός να δουλεύει γ' αυτούς και όχι αυτοί για το συνεταιρισμό.

Εκείνους τους ΠΟΛΙΤΙΚΟΥΣ που θέλουν να χρησιμοποιούν το συνεταιρισμό σαν σκαλοπάτι προς την εξουσία.

Εκείνες τις ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΙΣ που θα έθавαν τους συνεταιρισμούς στη γραφειοκρατία.

Εκείνους τους ΔΟΓΜΑΤΙΚΟΥΣ που προσπαθούν να προσαρμόσουν τους συνεταιρισμούς στη δική τους κοσμοθεωρία και δεν αποδέχονται ότι οι συνεταιρισμοί είναι οικονομικές επιχειρήσεις.

Εκείνους τους ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ που θα τους αναλάβουν για να τους ξεπουλήσουν.

Βοήθησέ τους να προσφέρουν οφέλη να εργάζονται για τα συμφέροντα των μελών τους χωρίς να παραβιάζουν τα δικαιώματα των εκτός συνεταιρισμού.

Edgar Parnell

Πρωτοδημοσιεύτηκε στο Συνέδριο της ΔΣΕ που έγινε
στο Νέο Δελχί στην Ινδία το 1989.

Α' έκδοση 2000

ISBN 960-303-103-8

*Τυπώθηκε την Άνοιξη του 2000 για
λογαριασμό των εκδόσεων Στοχαστής*

