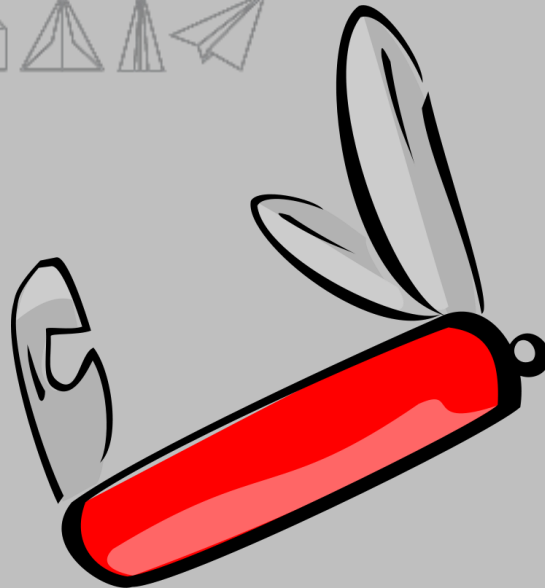


COOPST...RTER



Εγχειρίδιο του CoopStarter (5)
Έννοιες Χρηματοοικονομικά – Management
(Ελληνική εισφορά)

CoopStarter 2.0
Intellectual output 4

Εργαλεία mentoring
πρεσβευτών συνεταιρισμών
και συνεταιριστών

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



PROJECT

Όνομασία	CoopStarter 2.0
Συντονιστής	Cooperatives Europe
Erasmus + project	2017-1-BE01-KA202-024764
Έναρξη project	01 Σεπτεμβρίου 2017
Διάρκεια	36 μήνες
Ιστοσελίδα	www.starter.coop
Στα ελληνικά	www.diktio-kapa.dos.gr/starter.coop/wp
E-mail	l.cousin@coopseurope.coop

ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ

Αριθμός	IO4
Υπεύθυνος έργου	KAPA Network (Ελληνική εισφορά)

Ελεύθερη χρήση με αναφορά της πηγής



Βήμα Νο 9

Συνεχίζοντας την συνεταιριστική
Εκπαίδευση
Έννοιες Χρηματοοικονομικά – Management

Περιεχόμενα

Συνεταιριστική εκπαίδευση..... 4

Ιδεολογική Συνεταιριστική Εκπαίδευση.....4

Οικονομοτεχνική ή Τεχνοκρατική Συνεταιριστική Εκπαίδευση:.....5

Θέματα Διοίκησης και Οικονομίας που θα χρειαστεί να γνωρίζουν τα μέλη αλλά και να εμβασθύνουν τα εκλεγμένα στελέχη Συμβουλίων και Επιτροπών 5

Οικονομικές καταστάσεις..... 6

α. Ισολογισμός.....6

β. Λογαριασμός Αποτελεσμάτων Χρήσης.....7

γ. Κατάσταση Ταμειακής Ροής.....7

Δραστηριότητες Λειτουργίας..... 7

Επενδυτικές Δραστηριότητες..... 8

Χρηματοδοτικές Δραστηριότητες..... 8

δ. Έλεγχος των Οικονομικών Καταστάσεων.....8

ε. Ανάλυση Ισολογισμού και Λογαριασμού Αποτελεσμάτων.....9

ε.1. Οικονομικοί Δείκτες Ισολογισμού..... 11

ε.2. Οικονομικοί δείκτες λογαριασμού αποτελεσμάτων..... 14

Στοιχεία του Συνεργατικού Μάνατζμεντ 16

1. Ο ρόλος του Συνεργατικού Μάνατζμεντ16

2. Διαχειριζόμενοι Πόροι.....18

3. Λειτουργίες του Συνεργατικού Μάνατζμεντ20

4. Τα Μέσα του Συνεργατικού Μάνατζμεντ.....22

5. Συντελεστές και Κατανομή Ευθυνών.....25

5.1. Τα Μέλη ως Συντελεστές του Μάνατζμεντ..... 25

5.2. Το Διοικητικό Συμβούλιο ως Συντελεστής του Μάνατζμεντ 28

5.3. Το Ανώτατο Εκτελεστικό Όργανο ως Συντελεστής του Μάνατζμεντ

..... 28

Συνεταιριστική εκπαίδευση

Η συνεταιριστική εκπαίδευση καλύπτει:

- την ιστορική εξέλιξη
- την φιλοσοφία και τους σκοπούς
- τον τρόπο οργάνωσης και διαχείρισης των συνεταιρισμών

Από απόψεως περιεχομένου, η συνεταιριστική εκπαίδευση κινείται σε δύο παράλληλους άξονες. Στον ένα άξονα κινείται η ιδεολογική εκπαίδευση και στον άλλο άξονα η οικονομοτεχνική εκπαίδευση.

Ιδεολογική Συνεταιριστική Εκπαίδευση: Τα συνεταιριστικά κινήματα αποτελούν στην ουσία τους κοινωνικά ρεύματα και κατά συνέπεια βασίζουν την ύπαρξη τους στη δική τους συγκεκριμένη ιδεολογική πλατφόρμα. Η ιδεολογική πλατφόρμα καθορίζεται από τις Συνεταιριστικές Αξίες και τις Συνεταιριστικές Αρχές, οι οποίες συνθέτουν την ταυτότητα των συνεταιριστικών επιχειρήσεων. Συνεπώς το επίκεντρο της ιδεολογικής συνεταιριστικής εκπαίδευσης είναι οι Συνεταιριστικές Αξίες, οι Συνεταιριστικές Αρχές και τα απορρέοντα από αυτές θέματα συναφούς περιεχομένου. Συνοπτικά, η ιδεολογική συνεργατική εκπαίδευση εστιάζεται στα πιο κάτω θέματα:

α. Στην ανάλυση και διάδοση των Συνεταιριστικών Αρχών και των Συνεταιριστικών Αξιών.

β. Στην ιστορική τεκμηρίωση του ανθρωπιστικού έργου, που προσφέρεται από το συνεταιριστικό κίνημα.

γ. Στους σκοπούς που επιδιώκονται με την εφαρμογή του συνεταιριστικού θεσμού σε μια κοινωνία.

δ. Στον οικονομικό, πολιτιστικό και κοινωνικό ρόλο, που διαδραματίζουν οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις.

ε. Στη συμβολή του συνεργατισμού στην τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη,

στ. Στους κανόνες λειτουργίας των συνεταιριστικών επιχειρήσεων.

ζ. Στους παράγοντες που επηρεάζουν τη συνεταιριστική ανάπτυξη.

η. Στη συμβολή των συνεταιριστικών επιχειρήσεων στην οικονομική ανάπτυξη και στη βελτίωση των επιμέρους δεικτών της οικονομίας.

θ. Στο ρόλο που διαδραμάτισαν οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις στη διαφοροποίηση του κοινωνικού ιστού και στην εξυγίανση των άλλων κοινωνικών θεσμών.

ι. Στη συμβολή των συνεταιριστικών επιχειρήσεων στην εδραίωση και περιφρούρηση της κοινωνικής συνοχής κ.λπ.

Η ιδεολογική εκπαίδευση ακολουθεί οριζόντια και κάθετη πορεία. Οριζόντια απευθύνεται στα μέλη των συνεργατικών επιχειρήσεων και στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο και κάθετα στο διοικητικό συμβούλιο και την υπαλληλική πυραμίδα.

Οικονομοτεχνική ή Τεχνοκρατική Συνεταιριστική Εκπαίδευση: Η Οικονομοτεχνική Συνεταιριστική Εκπαίδευση έχει σκοπό να βελτιώσει το γνωσιολογικό υπόβαθρο του ατόμου και τις επαγγελματικές του δυνατότητες με την καλύτερη χρησιμοποίηση των κανόνων της οικονομικής επιστήμης, τη γνώση και εφαρμογή της σύγχρονης τεχνολογίας, την απόκτηση δεξιοτήτων για εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διεύθυνσης και διοίκησης κ.λπ.

Γενικά στοχεύει να αναβαθμίσει το σύστημα εισροών της συνεταιριστικής επιχείρησης, να βελτιώσει τη διαδικασία παραγωγής και να καταστήσει αποτελεσματικότερες τις μεθόδους διαχείρισης των εκροών.

Θέματα Διοίκησης και Οικονομίας που θα χρειαστεί να γνωρίζουν τα μέλη αλλά και να εμβαθύνουν τα εκλεγμένα στελέχη Συμβουλίων και Επιτροπών

Από το βιβλίο «Θεωρία συνεργατικής Οργάνωσης» της Παγκύπριας Συνεργατικής Συνομοσπονδίας

Εκτός από τα θέματα που ακολουθούν, προτείνεται η εμβάθυνση σε θέματα διαχείρισης και αποφυγής συγκρούσεων.

Οικονομικές καταστάσεις

Όπως ισχύει σε κάθε οργανισμό, που ασκεί οικονομική δραστηριότητα έτσι και στις συνεργατικές εταιρείες, οι βασικές οικονομικές καταστάσεις αποτελούν έγγραφα εξέχουσας σημασίας. Από τα έγγραφα αυτά, ο αρμόδιος για το οικονομικό μανάτζμεντ φορέας, δεν θα αντλήσει μόνο πληροφορίες για την οικονομική θέση της εταιρείας. Θα αντλήσει όλα τα στοιχεία, για να καθορίσει πολιτικές και να συντάξει προγράμματα επιχειρηματικής δραστηριότητας, θα προβεί στις ενδεδειγμένες διορθωτικές κινήσεις στους τομείς που πρέπει να παρέμβει, θα παρακολουθήσει την εξέλιξη των διαφόρων οικονομικών μεγεθών θα εκτιμήσει τη βραχυχρόνια και τη μακροχρόνια διακύμανση τους κ.λπ. Έτσι, οι λογαριασμοί είναι ανάγκη να μελετούνται πολύ συστηματικά και να χρησιμοποιούνται ως εργαλείο και ως οδηγός στη διεκπεραίωση της οικονομικής και διοικητικής οργάνωσης της εταιρείας.

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

α. Ισολογισμός

Ισολογισμός είναι ένας συνοπτικός πίνακας στον οποίο παρουσιάζεται η οικονομική κατάσταση και η οικονομική θέση μιας εταιρείας σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Συνήθως ο ισολογισμός συντάσσεται στο τέλος της εταιρικής χρήσης και αποτελεί μαζί με το λογαριασμό αποτελεσμάτων τα δύο σημαντικότερα έγγραφα των τελικών λογαριασμών. Πολλές εταιρείες συντάσσουν και ενδιάμεσους ισολογισμούς για σκοπούς εξαγωγής οικονομικών συμπερασμάτων, τα οποία είναι χρήσιμα για την άσκηση πιο ορθολογιστικής διαχείρισης. Ο ισολογισμός παρουσιάζει τρία κύρια και πολύ σημαντικά μεγέθη. Παρουσιάζει πρώτο, το “τι κατέχει” η εταιρεία που είναι το ενεργητικό, απεικονίζει δεύτερο, το “τι οφείλει” που είναι το παθητικό και εμφανίζει τρίτο το “τι μένει” που είναι η καθαρή θέση της εταιρείας. Η μαθηματική σχέση που συνδέει τα τρία αυτά μεγέθη έχει ως εξής:

$$\text{Έσοδα} - \text{Δαπάνες} = \text{Πλεόνασμα ή Ζημία}$$

Το ενεργητικό διακρίνεται περαιτέρω στο κυκλοφορούν ενεργητικό, στις μακροπρόθεσμες επενδύσεις, στο πάγιο ενεργητικό, στις ασώματες

ακίνητοποιήσεις και στις προπληρωθείσες δαπάνες ή στα προεισπραχθέντα έσοδα.

β. Λογαριασμός Αποτελεσμάτων Χρήσης

Ο λογαριασμός Αποτελεσμάτων Χρήσης αναφέρεται σε μια ορισμένη χρονική περίοδο, που ονομάζεται οικονομική χρήση ή οικονομικό έτος και απεικονίζει τα έσοδα, τις δαπάνες και το πλεόνασμα ή τις ζημίες που πραγματοποίησε η συνεργατική εταιρεία κατά την περίοδο αυτή. Στις εταιρείες κεφαλαίου το θετικό πλεόνασμα αποτελεί το κέρδος και το αρνητικό πλεόνασμα τις ζημίες.

Τα έσοδα αποτελούν το ακαθάριστο εισόδημα της εταιρείας, που προέρχεται από την πώληση αγαθών ή από την παροχή υπηρεσιών. Οι δαπάνες αποτελούν το κόστος των πωληθέντων αγαθών και υπηρεσιών. Παράλληλα υπάρχει και μια δεύτερη κατηγορία εσόδων και δαπανών που είναι τα έσοδα ή οι δαπάνες που δεν έχουν σχέση με την παραγωγική λειτουργία της εταιρείας. Έσοδα αυτής της μορφής είναι οι πιστωτικοί τόκοι, τα εισπρακτέα μερίσματα κ.λπ. και δαπάνες οι χρεωστικοί τόκοι, απρόβλεπτες δαπάνες κ.α. Η μαθηματική σχέση που συνδέει τα έσοδα, τις δαπάνες και το πλεόνασμα παρουσιάζεται ως ακολούθως:

$$\text{Ενεργητικό} - \text{Παθητικό} = \text{Καθαρή Θέση}$$

γ. Κατάσταση Ταμειακής Ροής

Η Κατάσταση Ταμειακής Ροής είναι ο λογαριασμός στον οποίο εμφανίζονται οι πηγές και η χρήση των διαθεσίμων. Στην κατάσταση αυτή κατανέμονται οι εισπράξεις και οι καταβολές διαθεσίμων, που προέρχονται από τις δραστηριότητες λειτουργίας της εταιρείας (ροή μετρητών από εργασίες), από επενδυτικές δραστηριότητες (ροή μετρητών από επενδυτικές δραστηριότητες) και από χρηματοδοτικές δραστηριότητες (ροή μετρητών από χρηματοδοτικές δραστηριότητες).

Δραστηριότητες Λειτουργίας: Στις δραστηριότητες λειτουργίας περιλαμβάνονται οι εισροές και οι εκροές διαθεσίμων. Οι εισροές διαθεσίμων προέρχονται από πώληση διαθεσίμων, από πώληση αγαθών

και υπηρεσιών, από χρεόγραφα, όπως είναι οι πιστωτικοί τόκοι και από μετοχές άλλων εταιρειών, όπως είναι τα μερίσματα. Οι εκροές περιλαμβάνουν τα διαθέσιμα που καταβάλλονται για αγορά πρώτων υλών ή προϊόντων για μεταπώληση, για εξόφληση πληρωτέων λογαριασμών, που προκύπτουν από την αγορά αγαθών, για πληρωμές που αφορούν τα κονδύλια εξόδων εκμετάλλευσης και για μισθούς και ημερομίσθια.

Επενδυτικές Δραστηριότητες: Όλες οι δραστηριότητες της εταιρείας, που έχουν σχέση με την επένδυση διαθεσίμων, περιλαμβάνονται στις επενδυτικές δραστηριότητες. Οι δραστηριότητες αυτές δημιουργούν εισροές και εκροές διαθεσίμων. Οι εισροές διαθεσίμων προέρχονται από πωλήσεις πάγιου ενεργητικού, ομολογιών, μετοχών άλλων εταιρειών και από την επενδυτική αξιοποίηση στοιχείων του ενεργητικού, όπως είναι οι τόκοι, τα ενοίκια κ.λπ. Οι εκροές διαθεσίμων προέρχονται από την αγορά ομολογιών και μετοχών άλλων εταιρειών, από αγορές πάγιου ενεργητικού κ.λπ.

Χρηματοδοτικές Δραστηριότητες: Στις χρηματοδοτικές δραστηριότητες οι εισροές προέρχονται κυρίως από την πώληση μετοχών της εταιρείας και οι εκροές από την εξαγορά μετοχών της εταιρείας, από την καταβολή μερισμάτων στα μέλη κ.λπ.

δ. Έλεγχος των Οικονομικών Καταστάσεων

Η ετοιμασία των τελικών λογαριασμών είναι αποκλειστική αρμοδιότητα και ευθύνη των αρμοδίων υπηρεσιών της συνεργατικής εταιρείας και ειδικότερα του λογιστηρίου. Ο εξωτερικός ελεγκτής έχει ευθύνη να ελέγξει την ορθότητα των λογαριασμών και να διαπιστώσει, αν αυτοί συντάχθηκαν σύμφωνα με τις συνεργατικές αρχές, το θεσμικό πλαίσιο και τα αποδεκτά λογιστικά πρότυπα. Ο έλεγχος της ορθότητας των λογαριασμών στοχεύει στην επισήμανση ακούσιων ή και εκούσιων λαθών και παραλείψεων, που αλλοιώνουν την πραγματική εικόνα της οικονομικής κατάστασης της συνεργατικής εταιρείας.

Ο εξωτερικός ελεγκτής, αφού ολοκληρώσει τον έλεγχο του, είναι υποχρεωμένος να εκφράσει τη γνώμη του με βάση τα δεδομένα των οικονομικών καταστάσεων, που ετοίμασε η εταιρεία, αλλά και τη δυνατότητα που είχε να αξιοποιήσει τις πηγές πληροφόρησης, που θεωρούσε αναγκαίες, για να διεκπεραιώσει το έργο του. Η γνώμη του εξωτερικού ελεγκτή έχει βαρύνουσα σημασία και αποτελεί το πρώτο

στοιχείο, το οποίο τόσο η διοίκηση όσο και τα μέλη πρέπει να εξετάζουν με μεγάλη προσοχή. Διατυπώνεται με απλό τρόπο και γίνεται κατανοητή με μια απλή ανάγνωση από όλους τους ενδιαφερομένους ανεξάρτητα από το μορφωτικό επίπεδο που ο καθένας κατέχει.

ε. Ανάλυση Ισολογισμού και Λογαριασμού Αποτελεσμάτων

Ο ισολογισμός, ο λογαριασμός αποτελεσμάτων και ο λογαριασμός ροών αποτελούν τις οικονομικές καταστάσεις μιας εταιρείας. Τα δύο πρώτα στοιχεία είναι ζωτικής σημασίας και αποτελούν πολύτιμο βοήθημα για όλους εκείνους που εμπλέκονται στην οικονομική διαχείριση μιας συνεργατικής εταιρείας. Κυρίως όμως αποτελούν πολύτιμο βοήθημα για το ανώτατο εκτελεστικό όργανο, στο οποίο εκχωρούνται σημαντικότερες αρμοδιότητες και καθίσταται ουσιαστικά ο κύριος φορέας άσκησης του ορθολογιστικού μανάτζμεντ της εταιρείας.

Από την ανάλυση των δύο αυτών λογαριασμών δίνονται απαντήσεις στα ακόλουθα πέντε ουσιαστικά ερωτήματα:

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

Η ανάλυση του ισολογισμού και του λογαριασμού αποτελεσμάτων είναι δυνατό να πάρει οριζόντια και κάθετη κατεύθυνση.

Στην οριζόντια ανάλυση το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στις τάσεις, που διαμορφώνονται για μια σειρά ετών σε συγκεκριμένα οικονομικά μεγέθη των λογαριασμών. Οι τάσεις αυτές πρέπει να εκφράζονται τόσο με απόλυτους αριθμούς όσο και με ποσοστά για να είναι δυνατή η ορθή αξιολόγηση τους. Η οριζόντια ανάλυση βοηθά την οικονομική διαχείριση να ερευνήσει τις επιμέρους οικονομικές δραστηριότητες της εταιρείας και να λάβει τα μέτρα που επιβάλλονται. Για παράδειγμα, εάν σε ένα συνεργατικό πιστωτικό ίδρυμα, οι καταθέσεις που εμφανίζονται στους λογαριασμούς φαίνεται ότι μειώνονται κάθε χρόνο, έστω και σε περιορισμένο ποσοστό,

σημαίνει ότι το ίδρυμα θα πρέπει να σημάνει συναγερμό, γιατί διαμορφώνεται μια διαχρονική πτωτική τάση των καταθέσεων, η οποία χρήζει άμεσης μελέτης και αντιμετώπισης.

Ο ισολογισμός και ο λογαριασμός αποτελεσμάτων είναι δυνατόν επίσης να τύχουν κάθετης ανάλυσης. Η κάθετη ανάλυση επιτυγχάνεται με την μετατροπή όλων των στοιχείων των δύο λογαριασμών σε ποσοστά επί του συνόλου του κάθε λογαριασμού. Για παράδειγμα, αν θεωρήσουμε ότι το σύνολο του ισολογισμού ισούται με το 100% τότε είναι εύκολο να υπολογίσουμε το ποσοστό που αναλογεί στο κάθε επιμέρους στοιχείο. Από τη διαχρονική μεταβολή των ποσοστών που θα προκύψουν, είναι δυνατόν να διαπιστωθούν οι τάσεις που διαμορφώνονται και να ληφθούν τα αναγκαία μέτρα για τον περιορισμό ή την περαιτέρω ανάπτυξη τους.

Τα ποσοστά που προκύπτουν κάθε χρόνο είναι δυνατό να συγκρίνονται με ορισμένους προκαθορισμένους δείκτες, που θεωρούνται οι ιδανικότεροι από την οικονομική επιστήμη και τους ειδικούς του μάνατζμεντ. Επίσης είναι χρήσιμο να συγκρίνονται με τους αντίστοιχους δείκτες των ανταγωνιστών, που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα, για να διαπιστώνεται η θέση της εταιρείας και να αποφασίζονται οι εκάστοτε επιβαλλόμενες διορθωτικές κινήσεις. Στην κάθετη επίσης ανάλυση των λογαριασμών περιλαμβάνεται και η ανάλυση των στοιχείων που τους αποτελούν και των επιμέρους δεδομένων, που το κάθε ένα περιλαμβάνει. Για παράδειγμα είναι πολύ χρήσιμο για ένα συνεργατικό πιστωτικό ίδρυμα να γνωρίζει ότι από το 100% των δανείων που έχει παραχωρήσει, το χ ποσοστό αποπληρώνεται κανονικά ενώ το ψ ποσοστό παρουσιάζει προβλήματα.

Με την οριζόντια και κάθετη ανάλυση συγκρίνονται αριθμοί, που ανήκουν στην ίδια κατηγορία. Η σύγκριση στοιχείων, που ανήκουν σε διαφορετικές κατηγορίες, επιτυγχάνεται με την ανάλυση των δεικτών. Η ανάλυση των δεικτών θα βοηθήσει εκείνους που ασκούν την οικονομική διαχείριση να εκτιμήσουν την οικονομική θέση της εταιρείας, να επισημάνουν τομείς, στους οποίους παρουσιάζονται προβλήματα και χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής και να σχεδιάσουν και να προβλέψουν την πορεία των μελλοντικών συναλλαγών και γενικότερα των οικονομικών δραστηριοτήτων.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη χρήση των δεικτών, για να είναι χρήσιμα πρέπει να πληρούν τις ακόλουθες δύο προϋποθέσεις:

α. Είναι επιβεβλημένο να είναι βασισμένα σε πραγματικά οικονομικά μεγέθη, τα οποία πολλές φορές “κρύβονται” στις συνοδευτικές αναλύσεις των λογαριασμών, που ετοιμάζουν οι εξωτερικοί ελεγκτές. Για παράδειγμα, μια συνεργατική πιστωτική εταιρεία παρουσιάζεται με βάση τους λογαριασμούς να έχει αυξήσει τις καταθέσεις της κατά 5% σε σύγκριση με τον προηγούμενο χρόνο. Το στοιχείο αυτό, θα είναι παραπλανητικό και ενδεχομένως να οδηγήσει σε λανθασμένα συμπεράσματα, εάν δεν ληφθεί υπόψη η κεφαλαιοποίηση των εισπραχθέντων τόκων.

β. Πρέπει τα στοιχεία που προκύπτουν από τους δείκτες να αξιολογούνται και να αξιοποιούνται σωστά. Η σωστή αξιοποίηση των στοιχείων γίνεται με δύο τρόπους. Ο πρώτος τρόπος είναι η τομεακή σύγκριση τους, δηλαδή η σύγκριση τους με τους αντίστοιχους δείκτες των εταιρειών, που δραστηριοποιούνται στον ίδιο οικονομικό τομέα ή με ορισμένα πρότυπα δεικτών, τα οποία καθορίζονται από ορισμένες δημόσιες ή ιδιωτικές υπηρεσίες. Ο δεύτερος τρόπος είναι η παρακολούθηση των μεταβολών που παρουσιάζει ένας δείκτης για ορισμένα χρόνια, ώστε να προσδιοριστούν οι τάσεις και να διαπιστωθεί η κατεύθυνση της οικονομικής κατάστασης ή της λειτουργικής απόδοσης της εταιρείας.

Σημείωση: Σχετικά με τους Χρηματοοικονομικούς δείκτες οι οποίοι είναι χρήσιμοι για την πρόβλεψη της βιωσιμότητας του συνεταιρισμού δεν έχει αναπτυχθεί το κατάλληλο υλικό κατάρτισης, και το οποίο σύντομα θα προστεθεί

ε.1. Οικονομικοί Δείκτες Ισολογισμού

Η κάθε εταιρεία αναλύει τα διάφορα στοιχεία του ισολογισμού με βάση ορισμένους δείκτες, οι οποίοι γίνονται αποδεκτοί από τους σχετικούς κλάδους της οικονομικής επιστήμης. Συνήθως οι δείκτες αυτοί είναι προσαρμοσμένοι στο αντικείμενο και στις ιδιαιτερότητες, που χαρακτηρίζουν την κάθε εταιρεία. Για παράδειγμα οι δείκτες που θα χρησιμοποιήσει ένα πιστωτικό ίδρυμα είναι ενδεχομένως διαφορετικοί από εκείνους που θα χρησιμοποιήσει μια βιομηχανία μεταποίησης γεωργικών προϊόντων. Πιο κάτω παρατίθενται ορισμένοι δείκτες, οι οποίοι

χρησιμοποιούνται ευρέως, κυρίως από εκείνους, που ασκούν το οικονομικό μάνατζμεντ σε μια εταιρεία.

Δείκτης ρευστότητας (Liquidity Ration): Ο δείκτης ρευστότητας δείχνει την ικανότητα της συνεργατικής εταιρείας να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες οικονομικές υποχρεώσεις της. Εξάγεται από τη διαίρεση του κυκλοφορούντος ενεργητικού με τις τρέχουσες υποχρεώσεις.

$$\text{Δείκτης Ρευστότητας} = \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}}{\text{Τρέχουσες Υποχρεώσεις}}$$

Όταν ο δείκτης αυτός είναι μεγαλύτερος από τη μονάδα, η οικονομική κατάσταση της εταιρείας κρίνεται ικανοποιητική, γιατί η εταιρεία έχει την οικονομική δυνατότητα να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες υποχρεώσεις της.

Δείκτης άμεσης ρευστότητας: Παρόμοιος με τον προηγούμενο δείκτη είναι ο δείκτης άμεσης ρευστότητας, ο οποίος είναι ιδιαίτερα χρήσιμος στις συνεργατικές εταιρείες που διατηρούν αποθέματα. Υπολογίζεται με τη διαίρεση του κυκλοφορούντος ενεργητικού μείον τα αποθέματα δια τις τρέχουσες υποχρεώσεις.

$$\text{Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας} = \frac{\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα}}{\text{Τρέχουσες Υποχρεώσεις}}$$

Οι συνεργατικές εταιρείες, οι οποίες διατηρούν αποθέματα, που η ρευστοποίησή τους δεν είναι εύκολη και ο δείκτης άμεσης ρευστότητας τους είναι χαμηλός, είναι ενδεχόμενο να αντιμετωπίσουν προβλήματα.

Δείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (Leverage Ratio): Ο δείκτης χρηματοοικονομικής μόχλευσης υπολογίζεται με τη διαίρεση του συνόλου των δανείων δια του συνόλου του ενεργητικού.

$$\text{Δείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης} = \frac{\text{Σύνολο Δανείων}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$$

Ο δείκτης αυτός, όταν διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα ή όταν με την πάροδο του χρόνου βαίνει συνεχώς μειούμενος, αποτελεί ένδειξη ότι η συνεργατική εταιρεία βρίσκεται στο δρόμο της υγιούς ανάπτυξης.

Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης (Long-term dept to equity ratio): Ο δείκτης δανειακής επιβάρυνσης είναι χρήσιμος για την εκτίμηση της κεφαλαιακής διάρθρωσης μιας συνεργατικής εταιρείας και προκύπτει από τη διαίρεση του μακροπρόθεσμου χρέους της δια του συνεργατικού κεφαλαίου¹.

$$\text{Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης} = \frac{\text{Μακροπρόθεσμο Χρέος}}{\text{Συνεργατικό Κεφάλαιο}}$$

Στην περίπτωση που ο δείκτης αυτός είναι ψηλός σημαίνει ότι η εταιρεία έχει μεγάλη εξάρτηση από εξωτερικές πηγές σε σύγκριση με τη χρηματοδότηση των μελών. Σε αντίθετη περίπτωση η εξάρτηση της από εξωτερικές πηγές είναι περιορισμένη. Τούτο σημαίνει περιορισμό της επιβάρυνσης της εταιρείας από τόκους.

Δείκτης Κάλυψης Πάγιου Ενεργητικού (Fixed Assets to Equity Ratio): Ο δείκτης κάλυψης πάγιου ενεργητικού αποτελεί το πηλίκο της αξίας των στοιχείων του πάγιου ενεργητικού με το σύνολο του συνεργατικού κεφαλαίου.

¹ **Σημείωση:** Με τον όρο συνεργατικό κεφάλαιο νοείται το άθροισμα του μετοχικού κεφαλαίου (Equity capital) και του αποθεματικού κεφαλαίου (Reserve fund).

$$\text{Δείκτης Κάλυψης Πάγιου Ενεργητικού} = \frac{\text{Πάγια Περιουσιακά Στοιχεία}}{\text{Συνεργατικό Κεφάλαιο}}$$

Ο δείκτης αυτός ικανοποιεί τη συνεργατική εταιρεία, όταν είναι ίσος ή χαμηλότερος από τη μονάδα, που σημαίνει ότι, στην πρώτη περίπτωση, το συνεργατικό κεφάλαιο της εταιρείας είναι ίσο με την αξία των περιουσιακών στοιχείων και στη δεύτερη περίπτωση ότι η αξία των πάγιων περιουσιακών στοιχείων υπερβαίνει το ύψος του συνεργατικού κεφαλαίου. Για να είναι ακριβής ο δείκτης αυτός, επιβάλλεται η αποτίμηση των πάγιων περιουσιακών στοιχείων σε τρέχουσες τιμές.

ε.2. Οικονομικοί δείκτες λογαριασμού αποτελεσμάτων

Δείκτες Ακαθάριστου και Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους (Gross and Net Profit Margin): Ο δείκτης ακαθάριστου περιθωρίου κέρδους αποτελεί το πηλίκο του συνολικού ακαθάριστου κέρδους, που πραγματοποίησε η εταιρεία και της συνολικής αξίας των πωληθέντων προϊόντων.

$$\text{Δείκτης Ακαθάριστου Περιθωρίου Κερδους} = \frac{\text{Ακαθάριστο Κέρδος}}{\text{Αξία Πωληθέντων Προϊόντων}}$$

Ο δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους είναι το πηλίκο που προκύπτει από τη διαίρεση των καθαρών κερδών πριν από την αφαίρεση των φόρων δια της αξίας των πωληθέντων προϊόντων.

$$\text{Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους} = \frac{\text{Καθαρό Κέρδος προ των Φόρων}}{\text{Αξία Πωληθέντων Προϊόντων}}$$

Τόσο ο δείκτης ακαθάριστου όσο και ο δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους παρουσιάζουν τις δυνατότητες που έχει η εταιρεία να αντιμετωπίσει τα προβλήματα, που ενδεχομένως θα προκύψουν σε περίπτωση που αυξηθεί το κόστος των προϊόντων που προσφέρει στα μέλη και στους πελάτες της. Οι δείκτες αυτοί είναι πολύ χρήσιμοι επίσης για τον καθορισμό πολιτικής επί των πωλήσεων και βοηθούν την εταιρεία να κάνει τις αναγκαίες παρεμβάσεις για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά της.

Δείκτης Απόδοσης Συνολικών Κεφαλαίων (Return on Total Assets): Ο δείκτης απόδοσης συνολικών κεφαλαίων αποτελεί το λόγο που προκύπτει από τη διαίρεση των καθαρών κερδών, στα οποία προστίθενται οι τόκοι και του συνολικού συνεργατικού κεφαλαίου της εταιρείας.

$$\text{Δείκτης Απόδοτικότητας Συνολικών Κεφαλαίων} = \frac{\text{Καθαρό Κέρδος πλέον Τόκοι}}{\text{Συνολικό Κεφάλαιο Εταιρείας}}$$

Δείκτης Απόδοτικότητας Μετοχικού Κεφαλαίου: Ο δείκτης αποδοτικότητας του μετοχικού κεφαλαίου υπολογίζεται με τη διαίρεση του καθαρού κέρδους δια του μετοχικού κεφαλαίου.

$$\text{Δείκτης Απόδοτικότητας Μετοχικού Κεφαλαίου} = \frac{\text{Σύνολο Καθαρών Κερδών}}{\text{Σύνολο Μετοχικού Κεφαλαίου}}$$

Ο δείκτης αυτός φανερώνει την αποδοτικότητα των κεφαλαίων, που τα μέλη κατέβαλαν στην εταιρεία υπό μορφή μετοχικού κεφαλαίου.

Η ανάλυση του ισολογισμού και του λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης με τη χρησιμοποίηση των δεικτών αποτελούν σχετικά απλή εργασία και γίνεται από όλους τους τύπους των εταιρειών, που ασκούν οικονομική δραστηριότητα. Ειδικότερα οι συνεργατικές εταιρείες όμως, πρέπει να τους χρησιμοποιούν με μεγάλη προσοχή και να τους μελετούν κάτω από το πρίσμα του βασικού σκοπού τους, που είναι η εξυπηρέτηση των μελών και όχι η μεγιστοποίηση των κερδών τους ή η συγκέντρωση κεφαλαίων.

Θα ακολουθήσει ένα παράδειγμα ανάλυσης του ισολογισμού και του λογαριασμού αποτελεσμάτων της συνεργατικής εταιρείας Χ. Θα υπολογιστούν οι δείκτες για τα οικονομικά έτη 2004 και 2005 και θα εξαχθούν ορισμένα χρήσιμα συμπεράσματα.

Το συνεργατικό κίνημα της Κύπρου, που δραστηριοποιείται περισσότερο στον πιστωτικό τομέα, είναι λογικό να δίδει περισσότερο βάρος στους δείκτες που αφορούν πιστωτικές εργασίες. Τέτοιοι δείκτες είναι εκείνοι που σχετίζονται με τα επιτόκια, τη ρευστότητα, τα δάνεια, τα ετήσια πλεονάσματα, τα κριτήρια άσκησης πιστωτικών εργασιών που τίθενται από την Ευρωπαϊκή Ένωση κ.λπ.

Στοιχεία του Συνεργατικού Μάνατζμεντ²

Καθώς οι ανθρώπινες κοινωνίες εκσυγχρονίζονται και οι οικονομίες των χωρών αναπτύσσονται συνεχώς, οι συνεργατικές εταιρείες μεγεθύνονται και είναι υποχρεωμένες να ακολουθήσουν σύγχρονους τρόπους διοίκησης και διαχείρισης των υποθέσεων τους. Παλαιότερα ο διευθυντής της εταιρείας αποτελούσε το επίκεντρο όλων των λειτουργιών. Επόπτευε τις εργασίες, κρατούσε λογιστικές καταστάσεις, υποδεχόταν τους πελάτες, προσπαθούσε να φθάσουν στον προορισμό τους τα παραγόμενα αγαθά ή οι προσφερόμενες υπηρεσίες κ.λπ. Η μεγέθυνση των εταιρειών, που οδήγησε στον καταμερισμό της εργασίας και στην αναβάθμιση της οικονομικής τους κατάστασης, άλλαξε ριζικά τα δεδομένα. Δόθηκε η ευκαιρία στις εταιρείες να απασχολήσουν ανθρώπινο δυναμικό επιστημονικά καταρτισμένο, να εφαρμόσουν νέες τεχνολογίες, να βελτιώσουν τις οργανωτικές τους δομές και γενικά να εφαρμόσουν σύγχρονα προγράμματα διοίκησης και διαχείρισης των οικονομικών τους πόρων.

1. Ο ρόλος του Συνεργατικού Μάνατζμεντ

Το μάνατζμεντ αξιοποιεί τις ιδέες και συνδυάζει τα υλικά, τις διαδικασίες, τις εγκαταστάσεις και το ανθρώπινο κεφάλαιο, με σκοπό την παραγωγή

² Σημείωση: Η διοίκηση και η διαχείριση των συνεργατικών εταιρειών αποδίδεται με το γενικό όρο “Συνεργατικό Management”.

αγαθών και υπηρεσιών, που στη συνέχεια θα προσφερθούν στα μέλη ή και ευρύτερα στο κοινό. Μέσα στα πλαίσια του μανάτζμεντ λαμβάνονται οι αποφάσεις και χαράσσονται οι πολιτικές, που αποσκοπούν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των μελών και των πελατών, στην οικονομική εξυγίανση ή στη διατήρηση της εταιρείας σε υγιείς οικονομικές βάσεις και στην επίτευξη της δέουσας λειτουργικής αποδοτικότητας, για να είναι σε θέση η εταιρεία να επιτυγχάνει τους στόχους της.

Η διαχείριση μιας συνεργατικής εταιρείας δεν είναι εύκολη υπόθεση. Τα μέλη της εταιρείας είναι ταυτόχρονα ιδιοκτήτες, ελέγχοντες και πελάτες. Τα διοικητικά όργανα είναι υποχρεωμένα να εξασφαλίζουν την απαιτούμενη ισορροπία, στα πλαίσια της οποίας θα διαφυλάσσεται ο συνεργατικός χαρακτήρας της εταιρείας χωρίς όμως να τίθενται εμπόδια στην επιχειρηματική δραστηριότητα της. Μια συνεργατική εταιρεία μπορεί να επιτύχει ως επιχείρηση, αλλά να χάσει το συνεργατικό χαρακτήρα της. Μπορεί όμως να φθάσει στο άλλο άκρο, δηλαδή να επιτύχει ως συνεργατική εταιρεία, αλλά να αποτύχει ως οικονομικός οργανισμός. Ο ρόλος του συνεργατικού μανάτζμεντ είναι να δημιουργήσει τα απαιτούμενα περιθώρια, για να μπορεί μια συνεργατική εταιρεία να αναπτυχθεί ταυτόχρονα και ως επιχείρηση και ως συνεργατικός οργανισμός.

Οι Συνεργατικές Αρχές, οι Συνεργατικές Αξίες και οι σκοποί ίδρυσης των συνεργατικών εταιρειών διαφοροποιούν αισθητά τις διευθυντικές προτεραιότητες σε σχέση με τις προτεραιότητες των εταιρειών κεφαλαίου. Οι βασικότερες δυσκολίες που ανακύπτουν κατά τη διαδικασία καθορισμού των προτεραιοτήτων είναι οι ακόλουθες:

α. Ο διευθυντής και γενικά η διοίκηση οφείλουν να ιεραρχήσουν τους στόχους τους με βάση το συμφέρον του μέλους και όχι μόνο ανάλογα με το συμφέρον της εταιρείας ως οικονομικού οργανισμού. Για το λόγο αυτό παρουσιάζεται το φαινόμενο να ασκούνται επιχειρηματικές δραστηριότητες με ελάχιστα περιθώρια κέρδους, ή να μην αναλαμβάνονται δραστηριότητες σημαντικά κερδοφόρες για την εταιρεία αλλά αχρείαστες για τα μέλη.

β. Η διοίκηση αντιμετωπίζει σύνθετα προβλήματα, όπως είναι για παράδειγμα ο συντονισμός της παραλαβής της γεωργικής παραγωγής, που γίνεται από μια συνεργατική εταιρεία διάθεσης γεωργικών προϊόντων, ή η διανομή των πλεονασμάτων της εταιρικής

χρήσης στα μέλη με βάση τον όγκο της συνεργασίας, που το κάθε μέλος είχε με την εταιρεία κ.λπ.

γ. Επειδή οι πελάτες της εταιρείας ή οι περισσότεροι από αυτούς είναι και μέλη της, δηλαδή είναι ιδιοκτήτες, αξιολογούν σύμφωνα με τα δικά τους υποκειμενικά κριτήρια το προσωπικό και ιδιαίτερα το διευθυντή, που πολλές φορές αισθάνονται ότι είναι εγκλωβισμένοι σε πιέσεις, που προέρχονται από προσωπικά συμφέροντα ή από καλόπιστη ή και κακόπιστη, μερικές φορές, κριτική. Έτσι, παρατηρείται το φαινόμενο, ο διευθυντής μιας συνεργατικής εταιρείας να είναι συνεχώς απασχολημένος σε προσωπικές συναντήσεις με τα μέλη-πελάτες για χειρισμό διαφόρων υποθέσεων, οι οποίες ενδεχομένως θα αντιμετωπίζονταν με την ίδια αποτελεσματικότητα από ένα υπάλληλο της εταιρείας. Στις εταιρείες κεφαλαίου συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο. Ο διευθυντής είναι σχεδόν άγνωστος στους πελάτες και πραγματοποιεί επιλεκτικά τις συναντήσεις που θεωρεί περισσότερο αποδοτικές.

δ. Οι επιδιώξεις του διευθυντή μιας συνεργατικής εταιρείας είναι διαφορετικές από τις επιδιώξεις του διευθυντή μιας εταιρείας κεφαλαίου. Είναι λοιπόν φυσικό οι προτεραιότητες τους να μην συμπίπτουν ή να μην συμπίπτουν απόλυτα. Ο διευθυντής της εταιρείας κεφαλαίου, παράλληλα με την ανάπτυξη του οργανισμού τον οποίο διευθύνει, προσπαθεί να αποκτήσει μερίδιο στο μετοχικό του κεφάλαιο ή να αυξήσει το μερίδιο που ήδη κατέχει. Η αύξηση του μεριδίου του θα καταστήσει την επιτέλεση των καθηκόντων του ευκολότερη, αλλά κυρίως περισσότερο αποτελεσματική και εναρμονισμένη με τις δικές του απόψεις και επιθυμίες.

Αντίθετα, οι προτεραιότητες του διευθυντή της συνεργατικής εταιρείας δε έχουν αυτό τον προσανατολισμό. Η συνεργατική εταιρεία ανήκει συλλογικά στα μέλη της και συνεπώς, ούτε ο διευθυντής, ούτε τα υπόλοιπα διοικητικά όργανά της προσδοκούν να αυξήσουν την επιρροή τους στην εταιρεία δια του μετοχικού της κεφαλαίου. Ο διευθυντής εργάζεται και προσπαθεί να είναι περισσότερο αποτελεσματικός με προσωπικά κίνητρα, όπως είναι ο μισθός, το προσωπικό του γόητρο, η ιστορική αναγνώριση της προσφοράς του κ.λπ.

2. Διαχειριζόμενοι Πόροι

Όπως συμβαίνει σε όλες τις μορφές των διαφόρων επιχειρήσεων έτσι και στις συνεργατικές εταιρείες τα τρία κύρια στοιχεία, τα οποία πρέπει να τύχουν διαχειριστικού χειρισμού είναι το ανθρώπινο δυναμικό, το κεφάλαιο και οι εγκαταστάσεις.

Ανθρώπινο δυναμικό: Το ανθρώπινο δυναμικό της συνεργατικής εταιρείας αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα σε όλες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας. Γι' αυτό πρέπει να διασφαλιστεί η ομαλότητα στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, η ομαδικότητα στην επιτέλεση των καθηκόντων τους και η αποτελεσματικότητα της εργασίας που προσφέρουν.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αρχίζει με την επιλογή και την πρόσληψη των υπαλλήλων. Ακολουθεί η συνεχής εκπαίδευση και ο εμπλουτισμός των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων και τέλος γίνεται η αξιολόγηση τους ως προσωπικοτήτων και ως υπαλλήλων. Για την επιτέλεση αυτού του έργου την κύρια ευθύνη έχει ο διευθυντής προσωπικού. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι προϊστάμενοι των τμημάτων, οι οποίοι καταρτίζουν τα προγράμματα εργασίας, αντιπροσωπεύουν τη διοίκηση, επεξηγούν τις λεπτομέρειες της εργασίας του τμήματος, αξιολογούν την επίδοση του κάθε εργαζομένου κ.λπ.

Η σωστή διαχείριση του προσωπικού επιβάλλει επίσης την ενθάρρυνση και την ανταμοιβή των εργαζομένων. Η λειτουργία αυτή επιτυγχάνεται με την επιζήτηση εισηγήσεων από τους εργαζομένους, με τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος, στο οποίο οι εργαζόμενοι να μπορούν να αναπτύξουν πρωτοβουλίες και να θέσουν στόχους και με την ανάπτυξη ομαδικότητας και συλλογικού πνεύματος.

Το θέμα της διαχείρισης των σχέσεων των μελών και του ευρύτερου κοινού με τη συνεργατική εταιρεία αποτελεί ένα διαφορετικό αλλά εξίσου σημαντικό κεφάλαιο για το συνεργατικό μάνατζμεντ. Η τριπλή ιδιότητα των μελών επιβάλλει την άψογη εξυπηρέτηση τους και τη συνεχή ενημέρωση και διαπαιδαγώγηση τους. Η πολιτική προσέγγισης των μελών θα προσελκύσει νέα μέλη, θα ενισχύσει τις οργανωτικές δομές της εταιρείας και θα επαυξήσει τον όγκο των παραγομένων αγαθών και των προσφερομένων υπηρεσιών. Ιδιαίτερη ευθύνη στον τομέα αυτό έχει το τμήμα δημοσίων σχέσεων, το οποίο έχει υποχρέωση να καταστήσει το συνεργατικό έργο κατανοητό και αποδεκτό από την κοινωνία. Έχει υποχρέωση να κρατεί τα μέλη ενήμερα για τις πολιτικές που αποφασίζονται για τα επιμέρους θέματα, για τις πρακτικές που εφαρμόζονται, για τους

στόχους που τίθενται, για τα οφέλη που προσφέρονται και τους περιορισμούς που υπάρχουν.

Κεφάλαια: Η διαχείριση των κεφαλαίων αποτελεί το οικονομικό μάνατζμεντ της συνεργατικής εταιρείας. Το οικονομικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει:

- α. Την αξιοποίηση των διαθέσιμων κεφαλαίων και των διαθέσιμων πόρων, κατά τρόπο που θα επιτυγχάνεται η δημιουργία νέων κεφαλαίων,
- β. Τη διάθεση κεφαλαίων για την αγορά στοιχείων του ενεργητικού, τα οποία θα προαγάγουν τους σκοπούς της εταιρείας,
- γ. Τη διασφάλιση ότι όλες οι χρηματοδοτήσεις θα είναι σύμφωνες με τις υγιείς επιχειρηματικές πρακτικές και τις Συνεργατικές Αρχές.

Εγκαταστάσεις: Συνήθως τα κτίρια και ο εξοπλισμός αποτελούν μεγάλο ποσοστό των στοιχείων του ενεργητικού και συνδέονται άμεσα με την αποτελεσματική διεκπεραίωση του συνεργατικού έργου. Η σωστή διαχείριση αυτών των στοιχείων επιβάλλει την τακτική συντήρησή τους, την αναδιάταξη τους για βελτίωση της αποδοτικότητας που προσφέρουν, την αντικατάστασή τους όταν τούτο επιβάλλεται από τα εκσυγχρονιστικά ή τα λειτουργικά προγράμματα, την αναβάθμισή τους για αύξηση του παραγωγικού αποτελέσματος ή τη βελτίωση των συνθηκών ασφάλειας, υγιεινής και εργασίας των υπαλλήλων κ.λπ.

3. Λειτουργίες του Συνεργατικού Μάνατζμεντ

Το συνεργατικό μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερις βασικές λειτουργίες που είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η δραστηριοποίηση και ο έλεγχος.

Προγραμματισμός: Ο προγραμματισμός χρησιμοποιείται για να χαραχθεί μια πολιτική και να καθοριστούν οι διαδικασίες που συνεπάγεται η εφαρμογή της.

Προσδιορίζει, δηλαδή, που πρέπει να κατευθυνθεί η εταιρεία και πως θα φθάσει εκεί. Θέτει οργανωτικούς στόχους και σκοπούς, κάνει προβλέψεις για το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα κινηθούν οι διαδικασίες για επίτευξη των στόχων και προκαθορίζει το χρόνο, μέσα στον οποίο οι στόχοι θα

υλοποιηθούν. Στα πλαίσια του προγράμματος τίθενται εναλλακτικά σενάρια ενεργειών, για να αντιμετωπίζονται προγραμματισμένα τα προβλήματα και οι δυσκολίες, που ενδεχομένως θα παρουσιαστούν. Ο προγραμματισμός βοηθά τη διοίκηση να προσανατολίζει τη σκέψη της στο μέλλον της εταιρείας και ταυτόχρονα την αποτρέπει να ασχολείται με θέματα δευτερεύουσας σημασίας.

Οργάνωση: Η οργάνωση επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στον καθορισμό των συγκεκριμένων απαιτούμενων δραστηριοτήτων για υλοποίηση των σκοπών και των στόχων που τέθηκαν. Θέτει τις προγραμματισμένες δραστηριότητες σε ένα πλάνο εργασίας και αναθέτει την επιτέλεση τους σε συγκεκριμένα άτομα ή υπηρεσίες. Στα άτομα αυτά ή στις υπηρεσίες, που τους ανατίθεται η ευθύνη, παρέχονται όλα τα απαραίτητα μέσα, για να μπορούν να φέρουν σε πέρας την αποστολή τους.

Δραστηριοποίηση: Η δραστηριοποίηση αφορά τα άτομα, τα οποία είναι συνδεδεμένα με τη συνεργατική εταιρεία. Στα άτομα αυτά περιλαμβάνονται τα μέλη της διοίκησης, αιρετά και μη αιρετά, το υπαλληλικό προσωπικό και τα μέλη της εταιρείας. Η διοίκηση πρέπει να έχει την ικανότητα να συνδιαλέγεται με τα μέλη, να αφουγκράζεται τις ανησυχίες και τους προβληματισμούς τους, να ακούει τις απόψεις, τις εισηγήσεις ή τα παράπονα τους και να δραστηριοποιείται ανάλογα για την υλοποίηση των στόχων που τέθηκαν. Παράλληλα η διοίκηση πρέπει να έχει την ικανότητα να εμπνέει το υπαλληλικό προσωπικό και να το κρατά συνεχώς προσανατολισμένο στους προγραμματισμένους στόχους.

Έλεγχος και αξιολόγηση: Βασικό κλειδί για την επιτυχία του προγράμματος διοίκησης και διαχείρισης της συνεργατικής εταιρείας είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος της εργασίας που επιτελείται στα διάφορα στάδια. Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι η ροή της εργασίας βαίνει ομαλά και τα αποτελέσματα είναι θετικά, τότε η διοίκηση ασφαλώς δεν εφησυχάζει, αλλά ενθαρρύνει τους διάφορους συντελεστές να συνεχίσουν με ακόμα μεγαλύτερους ρυθμούς την εργασία τους.

Σε περίπτωση που διαπιστωθούν προβλήματα, τότε λαμβάνονται τα απαιτούμενα διορθωτικά μέτρα. Επισημαίνονται οι λόγοι, που δημιούργησαν τα προβλήματα και χωρίς καθυστέρηση δίδονται οι επιβαλλόμενες λύσεις. Οι λύσεις των διαφόρων προβλημάτων και οι αναπροσαρμογές που θα γίνουν, θα πρέπει να είναι εναρμονισμένες με τους στόχους του προγράμματος. Οι στόχοι του προγράμματος δεν

εγκαταλείπονται ποτέ εκτός εάν η διοίκηση αντιληφθεί ότι μεσολάβησαν σημαντικά απρόβλεπτα γεγονότα, που κατέστησαν τους στόχους αντικειμενικά ανέφικτους.

4. Τα Μέσα του Συνεργατικού Μάνατζμεντ

Τα μέσα, τα οποία το συνεργατικό μάνατζμεντ χρησιμοποιεί ως εργαλεία για την επίτευξη των στόχων του, δεν διαφέρουν σημαντικά από εκείνα που χρησιμοποιούν οι εταιρείες με διαφορετική μορφή. Τα μέσα αυτά είναι τα ακόλουθα:

- **Λογιστικό Σύστημα (Accounting system)**
- **Εκθέσεις Ελέγχου (Control Reports)**
- **Προστασία και Ασφάλεια (Security and Safety)**
- **Αξιολόγηση και Κατάρτιση (Training and Evaluation)**
- **Πρόγραμμα Κινήτρων (Incentive Programs)**
- **Επικοινωνίες (Communications)**
- **Στρατηγικός Προγραμματισμός (Strategic Planning)**

Λογιστικό Σύστημα (Accounting system): Απαραίτητη προϋπόθεση για την άσκηση αποτελεσματικής διαχείρισης σε μια συνεργατική εταιρεία είναι η λειτουργία ενός πλήρους, λεπτομερειακού και σύγχρονου λογιστικού συστήματος, το οποίο να είναι προσαρμοσμένο στις κατευθυντήριες γραμμές, όπως καθορίζονται από τα Διεθνή Λογιστικά και Ελεγκτικά Πρότυπα. Το λογιστήριο πρέπει να είναι σε θέση να ετοιμάζει όλα τα στοιχεία, τα οποία απαιτούνται για τον ορθό προγραμματισμό και τον αποτελεσματικό έλεγχο των διαφόρων λειτουργιών της εταιρείας. Μεταξύ των στοιχείων που πρέπει να ετοιμάζονται από το λογιστήριο είναι τα μηνιαία ισοζύγια και οι συναφείς καταστάσεις, οι οικονομικές καταστάσεις που αφορούν τα επιμέρους τμήματα ή ειδικές υπηρεσίες και καταστάσεις, που σχετίζονται με ειδικούς λογαριασμούς, όπως είναι οι χρεώστες, οι πιστωτές, οι χρηματοδοτήσεις, οι οικονομικές αναφορές που αφορούν τα μέλη και τους πελάτες κ.λπ.

Εκθέσεις Ελέγχου: Οι εκθέσεις, που ετοιμάζονται τόσο από τους εσωτερικούς όσο και από τους εξωτερικούς ελεγκτές, αποτελούν πολύτιμα εργαλεία για την εταιρεία. Οι εκθέσεις των εσωτερικών ελεγκτών τους οποίους διορίζει η ίδια η διοίκηση, θα πρέπει να λαμβάνονται πολύ σοβαρά υπόψη. Τα διοικητικά όργανα οφείλουν να συμμορφώνονται άμεσα στις

υποδείξεις των εσωτερικών ελεγκτών, για να διασφαλίζεται έτσι η ομαλή λειτουργία και η χρηστή διοίκηση της εταιρείας.

Οι εκθέσεις και τα σημειώματα των εξωτερικών ελεγκτών είναι τα πλέον αξιόπιστα στοιχεία και χρησιμοποιούνται ποικιλοτρόπως από τη διοίκηση της εταιρείας. Εκτενής αναφορά στις οικονομικές καταστάσεις, που ετοιμάζουν οι εξωτερικοί ελεγκτές, γίνεται στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου.

Προστασία και Ασφάλεια: Η διοίκηση έχει καθήκον να διασφαλίσει επαρκώς το ανθρώπινο δυναμικό και τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας. Οι υπάλληλοι, που έχουν την ευθύνη της λειτουργίας της εταιρείας και του χειρισμού των κεφαλαίων της, επιβάλλεται να είναι πλήρως κατοχυρωμένοι. Πρέπει παράλληλα να καλύπτονται με προγράμματα που αποσκοπούν στην προστασία της υγείας και της ασφάλειας τους, όπως και προγράμματα για την αντιμετώπιση προβλημάτων, που οφείλονται σε τυχαία ή μη προβλέψιμα γεγονότα. Τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας επίσης πρέπει να αξιολογούνται σχολαστικά και να λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα για περιορισμό των κινδύνων και αντιμετώπιση των προβλημάτων, που ενδεχομένως να προκύψουν από την επέλευση γεγονότων, που δεν ήταν δυνατό να προβλεφθούν.

Αξιολόγηση και Κατάρτιση: Τα μέλη μιας συνεργατικής εταιρείας κρίνουν σε καθημερινή βάση τη διοίκηση και αξιολογούν τις δυνατότητες και τα μέσα, που έχει στη διάθεση της, για να επιτελεί αποτελεσματικότερα το ρόλο της. Οι άνθρωποι, που είναι επιφορτισμένοι με το μάνατζμεντ και ιδιαίτερα το διοικητικό συμβούλιο και το ανώτατο εκτελεστικό όργανο, έχουν υποχρέωση να προβαίνουν σε αξιολόγηση του έργου, που οι ίδιοι επιτελούν και του έργου που επιτελούν οι επόπτες, που έχουν καθήκον να παρακολουθούν και να συντονίζουν την εφαρμογή του προγράμματος οικονομικής και διοικητικής διαχείρισης της εταιρείας.

Σε περίπτωση που η αξιολόγηση αναδείξει αδυναμίες, που οφείλονται στην έλλειψη γνώσης τότε λαμβάνονται άμεσα μέτρα για κάλυψη των κενών που υπάρχουν. Συνήθως το πρόβλημα αυτό αντιμετωπίζεται σχετικά εύκολα με την παραχώρηση της αναγκαίας εκπαίδευσης. Η διοργάνωση σεμιναρίων με εξειδικευμένο εκπαιδευτικό αντικείμενο αποτελεί μια από τις συνηθέστερες πρακτικές ενίσχυσης του γνωστικού επαγγελματικού επιπέδου των εκπαιδευομένων.

Πρόγραμμα Κινήτρων: Η παραχώρηση κινήτρων στους εργαζόμενους αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα μέσα που χρησιμοποιεί το σύγχρονο μάνατζμεντ, για να καταστήσει αποτελεσματικότερη την παραγωγική διαδικασία, τόσο από άποψη ποσότητας, όσο και από άποψη ποιότητας των παραγομένων προϊόντων και των προσφερομένων υπηρεσιών. Τα κίνητρα είναι δυνατόν να έχουν είτε ηθική είτε υλική αξία. Μεταξύ των κινήτρων συμπεριλαμβάνονται η παραχώρηση κάποιου επιδόματος πέραν από το μισθό, η τιμητική αναφορά σε συγκεντρώσεις του προσωπικού, η απονομή τιμητικών μεταλλίων και διπλωμάτων, η προσφορά δωρεάν ταξιδιών στους εργαζομένους, η διοργάνωση συνεστιάσεων και η κάλυψη του κόστους από την εταιρεία κ.λπ.

Επικοινωνία: Στις εταιρείες κεφαλαίου, η επικοινωνία των διοικητικών οργάνων με τους μετόχους γίνεται συνήθως μόνο στις γενικές συνελεύσεις και περιορίζεται σε μια πολύ γενική και σύντομη ενημέρωση. Το προσωπικό όμως τελεί σε συνεχή επικοινωνία με τα διοικητικά όργανα μέσω των διευθυντών των διαφόρων τμημάτων. Ο σκοπός της επικοινωνίας κατά κύριο λόγο είναι η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και η αναβάθμιση των οικονομικών συμφερόντων της εταιρείας.

Οι φορείς του μάνατζμεντ των συνεργατικών εταιρειών βρίσκονται σε επαφή με το προσωπικό και επικοινωνούν συχνά με τα μέλη και τα εν δυνάμει μέλη, που αποτελούν τη ευρύτερη κοινωνία. Η επικοινωνία είναι πολύπλευρη, συστηματική, συνεχής και αδιάλειπτη. Γίνεται με προσωπικές επαφές στο βαθμό που μπορεί να επιτευχθεί, στις γενικές συνελεύσεις, σε συσκέψεις ή συγκεντρώσεις του προσωπικού, με ανακοινώσεις και δημοσιεύσεις, με τη χρησιμοποίηση του δια- δικτύου κ.λπ.

Στρατηγικός Προγραμματισμός: Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι ο σχεδιασμός που γίνεται από μια εταιρεία με σκοπό να φθάσει με επιτυχία στην υλοποίηση των βασικών επιδιώξεων της. Περιλαμβάνει όλες τις μετρήσιμες ενέργειες, που προγραμματίζεται να γίνουν σε μια χρονική περίοδο, η οποία διαρκεί συνήθως από τρία μέχρι δέκα χρόνια. Πρωταρχικός σκοπός είναι ο ακριβής καθορισμός των διαφόρων μεγεθών της εταιρείας και ακολούθως ο προγραμματισμός των μελλοντικών βημάτων της.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι βασισμένος σε αληθινές πληροφορίες και ρεαλιστικές υποθέσεις αναφορικά με το μέλλον.

Διευκρινίζει τις σχέσεις, προωθεί την κατανόηση των στόχων που τίθενται, κατανέμει ευθύνες και καθορίζει στόχους και χρονοδιαγράμματα επιτέλεσης των διαφόρων ενεργειών. Επίσης επινοεί τις ενέργειες που επιβάλλεται να γίνουν, για να περιοριστούν οι αδυναμίες ή, αν είναι δυνατό οι αδυναμίες να μετατραπούν σε δυνατότητες.

5. Συντελεστές και Κατανομή Ευθυνών

Η διαχείριση της συνεργατικής εταιρείας ασκείται από τρεις συντελεστές, των οποίων οι ρόλοι είναι διακριτοί, αλλά συμπληρωματικοί και αλληλένδετοι.

Ασκείται από τα μέλη, το διοικητικό συμβούλιο και το ανώτατο εκτελεστικό όργανο.

5.1. Τα Μέλη ως Συντελεστές του Μάνατζμεντ

Τα μέλη διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διοίκηση και διαχείριση μιας συνεργατικής εταιρείας. Η τριπλή ιδιότητα που έχουν και τα δικαιώματα που τους παρέχονται από τις Συνεργατικές Αρχές, διαφοροποιούν το ρόλο τους στα εταιρικά δρώμενα και τον καθιστούν περισσότερο αποτελεσματικό από το ρόλο που επιτελούν οι μέτοχοι μιας εταιρείας κεφαλαίου με περιορισμένη συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο. Τα δικαιώματα, οι εξουσίες και οι υποχρεώσεις των μελών καταγράφονται στο θεσμικό πλαίσιο και ασκούνται σύμφωνα με καθορισμένους θεσμικούς κανόνες.

Οι δυνατότητες παρέμβασης, που έχουν τα μέλη είναι οι ακόλουθες:

- α. Εγκρίνουν το καταστατικό της εταιρείας τους και προβαίνουν στις κατά καιρούς επιβαλλόμενες τροποποιήσεις.
- β. Εκλέγουν το διοικητικό συμβούλιο και συνήθως έχουν το δικαίωμα να το ανακαλέσουν στην περίπτωση που διαφανεί ότι αδυνατεί να φέρει σε πέρας την αποστολή του.
- γ. Εξετάζουν και εγκρίνουν τους ετήσιους λογαριασμούς και τις συναφείς εκθέσεις, που παρουσιάζονται από τους εξωτερικούς ελεγκτές.
- δ. Μελετούν διάφορα σοβαρά θέματα και λαμβάνουν τις κατά την κρίση τους ορθότερες αποφάσεις. Τέτοια θέματα είναι η έγκριση μακροπρόθεσμων

στρατηγικών σχεδίων, η έγκριση προγραμμάτων επέκτασης της εταιρείας, η αλλαγή της σύνθεσης του κεφαλαίου, η πώληση σημαντικών περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας κ.λπ.

Πέραν από τα δικαιώματα, τις υποχρεώσεις και τις δυνατότητες των μελών, που προβλέπονται ή απορρέουν από το θεσμικό πλαίσιο, τα μέλη έχουν υποχρέωση να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους με ορισμένους ηθικούς κανόνες, οι οποίοι πήγασαν μέσα από τη συνεχή τριβή, που προήλθε από την εφαρμογή της συνεργατικής θεωρίας στην πράξη. Αναμφισβήτητα η εφαρμογή των ηθικών αυτών κανόνων καθιστά τη διοίκηση και τη διαχείριση της εταιρείας ευκολότερη και ενισχύει την αποτελεσματικότητα της. Προσδίδει επίσης ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στη συμπεριφορά των μελών, τα οποία συνοπτικά έχουν ως εξής:

α. Κατανόηση της σχέσης αμοιβαιότητας μέλους και συνεργατικής εταιρείας: Έχει παρατηρηθεί ότι στα αρχικά στάδια της ίδρυσης ενός συνεργατικού οργανισμού το ενδιαφέρον των μελών είναι αυξημένο και βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα. Σταδιακά το ενδιαφέρον μειώνεται και η σχέση μέλους και συνεργατικής εταιρείας καθίσταται ετεροβαρής. Η αμοιβαιότητα που πρέπει να κυριαρχεί στις σχέσεις μέλους και εταιρείας εξασθενίζει. Ανεξάρτητα όμως από τους λόγους που οδηγούν σε αυτή την κατάσταση, τα μέλη, για το δικό τους συμφέρον, δεν πρέπει να ξεχνούν ότι για να πάρουν τα μέγιστα πρέπει να δώσουν τα ελάχιστα. Η αμοιβαιότητα στις σχέσεις μέλους και συνεργατικής εταιρείας είναι κρίσιμης σημασίας και τούτο είναι επιβεβλημένο να γίνεται πλήρως κατανοητό από όλους. Ιδιαίτερα πρέπει να γίνεται κατανοητό από τα μέλη.

β. Συνεχές και έμπρακτο ενδιαφέρον: Η πρόοδος μιας συνεργατικής εταιρείας τελεί σε άμεση συνάρτηση με την ικανοποίηση των αναγκών των μελών. Κατά συνέπεια το κάθε μέλος έχει υποχρέωση να ενδιαφέρεται αδιάλειπτα και να συμμετέχει ενεργά στις διεργασίες που λαμβάνουν χώρα στην εταιρεία του. Η υποβολή εισηγήσεων, η παρουσίαση νέων ιδεών και προτάσεων, η άσκηση εποικοδομητικής κριτικής στις περιπτώσεις που χρειάζεται, η αναζήτηση πληροφόρησης κ.λπ. συνθέτουν την εκδήλωση του ενδιαφέροντος των μελών προς την εταιρεία τους.

γ. Προθυμία για ανάληψη διοικητικών ευθυνών: Τα μέλη πρέπει να είναι έτοιμα να επωμισθούν διοικητικές ευθύνες κυρίως με τη συμμετοχή τους στα αιρετά όργανα της εταιρείας τους. Θα πρέπει όμως το μέλος να

επιμετρά τις δυνάμεις και τις δυνατότητες του σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης, την οποία φιλοδοξεί να καταλάβει.

δ. Επιλογή των αρίστων στα αιρετά διοικητικά όργανα: Η επιλογή των αρίστων στα αιρετά διοικητικά όργανα μιας συνεργατικής εταιρείας διασφαλίζει τη χρηστή διοίκηση και την πρόοδο της προς όφελος του συνόλου των μελών. Συνεπώς το κάθε μέλος κατά την άσκηση του εκλογικού δικαιώματός του έχει καθήκον να συμπεριφέρεται με ευθυκρισία και μακράν από οποιανδήποτε επιρροή ή σκοπιμότητα, που είναι ξένη προς τα καλώς νοούμενα συμφέροντα της εταιρείας και των μελών.

ε. Συλλογικό πνεύμα και σεβασμός στην αντίθετη άποψη: Το μέλος, κατά την άσκηση της συνεργατικής δραστηριότητας του πρέπει να συμπεριφέρεται με πνεύμα συνεργασίας και να προωθεί έμπρακτα τη συλλογική δράση. Ο σεβασμός στην αντίθετη άποψη και ο προβληματισμός στο περιεχόμενο της συνιστούν αξιοποίηση του πνευματικού πλούτου των μελών, που λειτουργεί προς όφελος όλων. Οι εγωιστικές τάσεις και ο ατομικισμός πρέπει να παραμερίζονται και σε καμιά περίπτωση δεν πρέπει να κυριαρχούν στη συνεργατική δράση των μελών.

στ. Οι υποχρεώσεις των μελών που πηγάζουν από την τριπλή ιδιότητα τους: Τα μέλη μιας συνεργατικής εταιρείας έχουν τριπλή ιδιότητα. Είναι ταυτόχρονα πελάτες, ιδιοκτήτες και ελέγχοντα πρόσωπα. Η ορθή συνεργατική συμπεριφορά επιβάλλει στο μέλος, σε ορισμένες περιπτώσεις, να παραμερίζει το προσωπικό του συμφέρον και να συμπεριφέρεται ως ιδιοκτήτης, προωθώντας έτσι τα γενικότερα συμφέροντα της εταιρείας και των μελών.

ζ. Οικονομικές θυσίες: Τα μέλη των συνεργατικών εταιρειών έχουν υποχρέωση να συνεισφέρουν οικονομικά στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας τους, όταν τούτο είναι αναγκαίο. Ιδιαίτερα, όταν η συνεργατική εταιρεία διανύει τα πρώτα στάδια της ζωής της, που οι ανάγκες εξεύρεσης χρηματικών κεφαλαίων είναι πιεστικές. Επίσης τα μέλη πρέπει να είναι πρόθυμα να προσφέρουν δωρεάν εργασία, όταν οι ανάγκες το απαιτούν. Οι οικονομικές θυσίες των μελών διασφαλίζουν τη ομαλή λειτουργία της εταιρείας τους και την καθιστούν ικανή να τους επιστρέψει στο πολλαπλάσιο τα όσα της πρόσφεραν.

5.2. Το Διοικητικό Συμβούλιο ως Συντελεστής του Μάνατζμεντ

Το διοικητικό συμβούλιο αντιπροσωπεύει τα μέλη και εκλέγεται στη γενική συνέλευση με την εφαρμογή θεσμικά προβλεπομένων διαδικασιών. Έχει όλες τις αρμοδιότητες, που αφορούν τη λειτουργία της εταιρείας, εκτός από εκείνες που το θεσμικό πλαίσιο αναφέρει ρητά ότι ανήκουν στη γενική συνέλευση. Οι κυριότερες γενικότερες ευθύνες του διοικητικού συμβουλίου είναι ο καθορισμός της εταιρικής πολιτικής επί των διαφόρων θεμάτων, ο διορισμός του ανώτατου εκτελεστικού οργάνου και των άλλων εργαζομένων και η αξιολόγηση του έργου που επιτελείται από το ανώτατο εκτελεστικό όργανο.

Ειδικότερα οι βασικότερες ευθύνες, που το διοικητικό συμβούλιο έχει για τη διαχείριση της εταιρείας είναι οι εξής:

- α. Ενεργεί ως εντολοδόχος των μελών για την περιφρούρηση και επαύξηση του ενεργητικού της εταιρείας.
- β. Καθορίζει την αποστολή της εταιρείας και θέτει τους στόχους και τις επιμέρους πολιτικές, που οδηγούν στην επίτευξη τους.
- γ. Ελέγχει και εγκρίνει τα μακροπρόθεσμα στρατηγικά σχέδια.
- δ. Διορίζει και απασχολεί ένα ικανό πρόσωπο το οποίο τοποθετεί στη θέση του ανώτατου εκτελεστικού οργάνου.
- ε. Περιφρουρεί το συνεργατικό χαρακτήρα της εταιρείας.
- στ. Φροντίζει για την έγκαιρη προετοιμασία των τελικών λογαριασμών και των συναφών εκθέσεων.
- ζ. Διορίζει τον εσωτερικό ελεγκτή και μεριμνά για την ομαλή διεξαγωγή του έργου του.
- η. Ασκεί έλεγχο επί του συνόλου των εργασιών της εταιρείας.
- θ. Κατανέμει αναλογικά τα καθαρά κέρδη σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο.
- ι. Μεριμνά για την εξόφληση των δικαιωμάτων, που οι συνεταιριστικές μερίδες παρέχουν στα μέλη.

5.3. Το Ανώτατο Εκτελεστικό Όργανο ως Συντελεστής του Μάνατζμεντ

Το ανώτατο εκτελεστικό όργανο είναι άτομο, το οποίο απασχολείται πλήρως από την εταιρεία. Το διοικητικό συμβούλιο εκχωρεί στο όργανο αυτό πολλές από τις αρμοδιότητες του με αποτέλεσμα να φαίνεται ότι αποτελεί τον πυρήνα της οργάνωσης και της διαχείρισης της εταιρείας. Το ανώτατο εκτελεστικό όργανο είναι άτομο με πολλές αρετές και προσόντα.

