



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΖΩΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ
ΣΤΗΝ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Θέματα και προβληματισμοί σχετικά με τη διοίκηση Συνεταιρισμών και την αποτελεσματικότητά τους. Η μελέτη περίπτωσης της ένωσης αγροτικών συνεταιρισμών Κορίνθου

Αριστείδης Γ. Κολλιάκος

Επιβλέπων Καθηγητής:

Γεώργιος Μαλινδρέτος, Αναπληρωτής Καθηγητής, Χαροκόπειο Παν/μιο Αθηνών

**ΑΘΗΝΑ
2021**

**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΖΩΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Θέματα και προβληματισμοί σχετικά με τη διοίκηση Συνεταιρισμών και την αποτελεσματικότητά τους. Η μελέτη περίπτωσης της ένωσης αγροτικών συνεταιρισμών Κορίνθου

“Issues and concerns regarding the management of Cooperatives and their effectiveness. The case study of the association of agricultural cooperatives of Corinth”

Αριστείδης Γ. Κολλιάκος

Εξεταστική Επιτροπή:

Γεώργιος Μαλινδρέτος, Αναπληρωτής Καθηγητής, Χαροκόπειο Παν/μιο (επιβλέπων)

Γεώργιος Αλεξόπουλος, Μέλος ΕΔΙΠ ΓΠΑ

Χρήστος Παπαδάς, Αναπληρωτής Καθηγητής ΓΠΑ

Θέματα και προβληματισμοί σχετικά με τη διοίκηση Συνεταιρισμών και την αποτελεσματικότητά τους. Η μελέτη περίπτωσης της ένωσης αγροτικών συνεταιρισμών Κορινθίου

*ΔΠΜΣ Επιχειρηματικότητα και συμβουλευτική στην αγροτική ανάπτυξη
Τμήμα Επιστήμης Ζωικής Παραγωγής
Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «*Επιχειρηματικότητα και συμβουλευτική στην αγροτική ανάπτυξη*» του Γεωπονικού πανεπιστημίου. Οι γεωργικοί συνεταιρισμοί έχουν εκατό χρόνια ιστορίας στην Ελλάδα. Ο ρόλος τους ήταν ιδιαίτερα σημαντικός στον εκσυγχρονισμό της ελληνικής γεωργίας σε όλους τους τομείς της γεωργικής παραγωγής. Ωστόσο, τις τελευταίες δεκαετίες αντιμετώπισαν σημαντικά προβλήματα προσαρμογής στις νέες συνθήκες της παγκόσμιας αγοράς. Συνεταιρισμός σύμφωνα με τη Διεθνή Συνεταιριστική Συμμαχία (ICA), είναι «μια αυτόνομη ένωση προσώπων που συγκροτείται εθελοντικά για την αντιμετώπιση των κοινών οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών και επιδιώξεών τους, δια μέσου μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης». Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί είναι ένα πρότυπο μοντέλο συνεταιρισμών και η λειτουργία τους απαιτεί όλες τις ενέργειες, έτσι ώστε να επιτευχθεί ο στόχος τους. Οι γεωργικοί συνεταιρισμοί επικεντρώνονται σε αυτόν τον τομέα και διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των πρωτογενών προϊόντων, στην ανάπτυξη της γεωργικής οικονομίας και των αγροτικών περιοχών. Αυτό συμβαίνει επειδή δραστηριοποιούνται σε όλους σχεδόν τους τομείς οικονομικής δραστηριότητας στην επαρχία και αποτελούν σημαντικό εργαλείο για την ανάπτυξη και τον πολιτισμό της. Για να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις της αγοράς, τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας. Αντικείμενο της εργασίας αυτής αποτελεί η διερεύνηση της οργάνωσης και λειτουργίας των αγροτικών συνεταιρισμών, η σχέση ανάμεσα στη διοίκηση ολικής ποιότητας και στη **διοίκηση των συνεταιρισμών**. Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη του βαθμού επίτευξης της ποιότητας, συναρτήσει του συστήματος διοίκησης που εφαρμόζεται στον εκάστοτε συνεταιρισμό. Για τον σκοπό αυτό μελετήθηκε στα πλαίσια της εν λόγω εργασίας η ένωση αγροτικών συνεταιρισμών Κορινθίας.

Βασικά στοιχεία μεθόδου προσέγγισης αποτελούν το θεωρητικό πλαίσιο όπου αναλύονται οι έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και η εφαρμογή τους σε συνεταιρισμούς (διοίκηση). Προς απόδειξη του βαθμού εφαρμογής μελετάται η περίπτωση της ένωσης αγροτικών συνεταιρισμών Κορινθίας μέσω ερωτηματολογίου σε δείγμα μελών και εργαζομένων με την εξαγωγή συμπερασμάτων. Η ποιότητα είναι ο κύριος στόχος και συστατικό του ανταγωνισμού στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Οι καταναλωτές-πελάτες ενδιαφέρονται για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Σήμερα, ο ανταγωνισμός στον τομέα της οικονομίας είναι έντονος. Οι οικονομικές μονάδες (συνεταιρισμοί) προκειμένου να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποφασίζουν να δώσουν έμφαση στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων. Είναι αναγκαίο λοιπόν, προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στην εσωτερική λειτουργία των

οργανισμών, αλλά και ικανοποίηση των πελατών να εφαρμοστούν οι αρχές που πρεσβεύει η διοίκηση ολικής ποιότητας. Για να είναι επιτυχής η υλοποίηση της φιλοσοφίας αυτής, καλούνται οι επιχειρήσεις να τη συνδυάσουν με μία ακόμη έννοια που δεν είναι άλλη από τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντικός, διότι αναλαμβάνει δράσεις που σχετίζονται με θέματα ανθρώπινου δυναμικού της μονάδας. Συγκεκριμένα, συμβάλλει στην ορθολογική χρήση των ανθρώπινων πόρων, η οποία αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιτυχία και την επιβίωση μίας οικονομικής μονάδας. Η παρούσα εργασία αναπτύσσεται σε δύο μέρη. Αρχικά παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση, όπου αναπτύσσονται θέματα σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τις διακρίσεις των συνεταιρισμών, τη νομική προσωπικότητα και τις διαφορές του συνεταιρισμού από άλλες εταιρικές τις μορφές, την διοίκηση ολικής ποιότητας και την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Η θεωρητική ανάλυση αφορά τα πέντε πρώτα κεφάλαια. Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ένωση αγροτικών συνεταιρισμών Κορίνθου, καθώς στον κλάδο αυτό επιδιώκεται να επικεντρωθεί η ερευνητική διαδικασία που έπεται. Ακολουθεί το δεύτερο μέρος όπου διατυπώνονται ο σκοπός της μελέτης, οι ερευνητικές υποθέσεις και η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε. Τέλος σχολιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα, ενώ αναπτύσσονται συμπεράσματα.

Επιστημονική περιοχή: Αγροτικός συνεταιρισμός

Λέξεις-Κλειδιά: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Ποιότητα, Αγροτικοί συνεταιρισμοί, Οργάνωση-διοίκηση συνεταιρισμών

Issues and concerns regarding the management of Cooperatives and their effectiveness. The case study of the association of agricultural cooperatives of Corinth

*MSc Entrepreneurship and rural development consulting
Department of Animal Science
Department of Rural Economy and Development*

ABSTRACT

This dissertation was carried out within the framework of the postgraduate program "Entrepreneurship and Consulting in Rural Development" of the Agricultural University. Agricultural cooperatives have a hundred years of history in Greece. Their role was particularly important in modernizing Greek agriculture in all areas of agricultural production. However, in recent decades they have faced significant problems adapting to the new conditions of the world market. A cooperative according to the International Cooperative Alliance (ICA) is "an autonomous association of persons set up voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and objectives, through a co-owner and democratically run enterprise". Agricultural cooperatives are a model of cooperatives and their operation requires all actions. So as to achieve their goal. Agricultural cooperatives focus on this sector and play a very important role in the development of primary products and in the development of the agricultural economy and rural areas. This is because they operate in almost all sectors of economic activity in the province and are an important tool for the development and culture of the province. To address new market challenges, customer requirements and expectations, companies Quality is the main objective and component of competition in modern enterprises. Consumers are interested in the quality of products and services, but they are not very interested in prices. Today, competition in the economy is fierce. In order to gain a competitive advantage, economic units (cooperatives) decide to emphasize the quality of the products produced. It is therefore necessary, in order to achieve efficiency and efficiency in the internal operation of the organizations, but also customer satisfaction to apply the principles advocated by the Total Quality Management. Apply the principles of Total Quality Management. The object of this work is to investigate the organization and operation of agricultural cooperatives, the relationship between the Management of Total Quality and the management of cooperatives. In order for this philosophy to be successful, companies are invited to combine it with another concept that is no other than Human Resources Management. The role of the human resources department is very important because it undertakes actions related to human resources issues of the unit. In particular, it contributes to the rational use of human resources, which is a key factor in the success and survival of an economic unit. This work is developed in two parts. Initially, the bibliographical review is presented, which develops topics related to the characteristics and distinctions of cooperatives, the legal personality and differences of the cooperative from other companies, the forms of Total Quality Management and Human Resources Management. The theoretical analysis concerns the first four chapters. The fourth and final chapter presents the association of agricultural cooperatives of Corinth, as this sector seeks to focus on the research process that follows. The following is the second part where the purpose of the study,

the research hypotheses, the methodology used are formulated. Finally, the results of the survey are commented on and conclusions are drawn.

Scientific area: agricultural cooperatives

Key-Words: Total Quality Management, Human Resources Management, Quality, Agricultural Cooperatives, Organization-Administration of Cooperatives

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Περιεχόμενα | |
| Περίληψη..... | 3 |
| Abstract..... | 5 |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 18 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 | 20 |
| Συνεταιρισμοί από το χθες στο σήμερα..... | 20 |
| 1.1 Ο ορισμός ενός συνεταιρισμού..... | 20 |
| 1.1.1 Ιστορική αναδρομή των Ελληνικών Αγροτικών συνεταιρισμών..... | 21 |
| 1.1.2 Συνεταιριστικές αρχές και αξίες..... | 23 |
| 1.1.3 Οργάνωση και Διοίκηση Αγροτικών Συνεταιρισμών..... | 26 |
| 1.2.1 Η Γενική Συνέλευση..... | 27 |
| 1.2.2 Το Διοικητικό Συμβούλιο..... | 28 |
| 1.2.3 Εποπτικό Συμβούλιο..... | 29 |
| 1.2.4 Ο Γενικός Διευθυντής των Αγροτικών Συνεταιρισμών..... | 30 |
| 1.3.1 Συστήματα Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών-Διαδικό..... | 30 |
| 1.3.2 Μονιστικό Σύστημα Διοίκησης..... | 31 |
| 1.4 Δομή αγροτικών συνεταιρισμών..... | 32 |
| 1.5 Πανελλήνια Συνομοσπονδία Ενώσεων Αγροτικών Συνεταιρισμών(ΠΑΣΕΓΕΣ-ΝΕΑ ΠΑΣΕΓΕΣ)..... | 33 |
| 1.6 Αγροτικοί Συνεταιρισμοί VS Ανώνυμες Εταιρείες (ενώσεις αγροτικών συνεταιρισμών- ομάδες παραγωγών)..... | 34 |
| 1.7 Πρώτος μέτοχος ιδιώτης επενδυτής σε αγροτικό συνεταιρισμό..... | 37 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 | 38 |
| Οργανωσιακή συμπεριφορά των μελών στον συνεταιρισμούς..... | 38 |
| 2.1 Η θεωρία της οργανωσιακής συμπεριφοράς..... | 38 |
| 2.2 Αμοιβαιότητα..... | 39 |
| 2.3 Ενεργή συμμετοχή..... | 39 |
| 2.4 Επικοινωνία..... | 40 |
| 2.5 Εμπιστοσύνη..... | 41 |
| 2.6 Πληροφόρηση και εκπροσώπηση των μελών..... | 41 |
| 2.7 Παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των μελών στους αγροτικούς συνεταιρισμούς..... | 42 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 | 43 |
| Επιτυχίες και αποτυχίες της συνεταιριστικής κίνησης (παρελθόν-παρόν-μέλλον)..... | 43 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1 Οι συνεταιρισμοί πετυχαίνουν σε περιόδους κρίσης- Οι συνεταιριστικές επιδόσεις μέσα στην κρίση-οικονομικές επιπτώσεις κατά την δράση των συνεταιρισμών..... | 43 |
| 3.2 Η σημασία της ύπαρξης των συνεταιρισμών και της εύρυθμης λειτουργίας τους..... | 46 |
| 3.3 Παράγοντες Επιτυχίας/ Αποτυχίας Νέων Συνεταιρισμών | 48 |
| 3.4 Οφέλη αγροτικών συνεταιρισμών | 49 |
| 3.5 Προβλήματα αγροτικών συνεταιρισμών | 50 |
| 3.6 Συνέπειες κατάρρευσης των αγροτικών συνεταιρισμών..... | 52 |
| 3.7 Η σημερινή κατάσταση | 52 |
| 3.8 Χαρτογράφηση του συνεταιριστικού μοντέλου | 53 |
| 3.9 Συνεταιριστική Δεκαετία 2020-2030..... | 56 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4..... | 57 |
| 4. Αγροτικές συνεταιριστικές οργανώσεις-χαρακτηριστικό παράδειγμα κύκλου ζωής του συνεταιρισμού ΘΕΣΓάλα | 57 |
| 4.1.1 Παραδοσιακό μοντέλο | 57 |
| 4.1.2 Συνεταιρισμοί νέας γενιάς..... | 58 |
| 4.2 Παράδειγμα κύκλου ζωής του συνεταιρισμού ΘΕΣΓάλα..... | 58 |
| 4.2.1 Κύκλος ζωής συνεταιρισμού..... | 59 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5..... | 62 |
| Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ..... | 62 |
| 5.1 Βασικές Έννοιες | 63 |
| 5.1.1 Ποιότητα..... | 64 |
| 5.1.2 Ολική Ποιότητα | 65 |
| 5.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας..... | 66 |
| 5.2.1 Σκοποί και χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας..... | 67 |
| 5.2.2 Αρχές στόχοι και συνέπειες διοίκησης ολικής ποιότητας | 67 |
| 5.2.3 Διοίκηση ολικής ποιότητας στους αγροτικούς συνεταιρισμούς..... | 69 |
| 5.2.4 Σύστημα διοίκησης ποιότητας ISO 9001..... | 71 |
| 5.3 Διοίκηση- Λήψη αποφάσεων- Οργάνωση- πρότυπα ISO-υπηρεσία-καινοτομία | 72 |
| 5.3.1 Η διοίκηση- Η λήψη αποφάσεων | 72 |
| 5.3.2 Οργάνωση- Πρότυπα ISO | 73 |
| 5.3.3 Υπηρεσία- Καινοτομία | 74 |
| Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ..... | 75 |
| 5.4 Η έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού | 75 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.4.1 Υποκατηγορίες της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού | 77 |
| 5.4.2 Η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα..... | 78 |
| 5.4.3 Αρμοδιότητες της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων..... | 78 |
| 5.5 Αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στους συνεταιρισμούς..... | 80 |
| 5.5.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού..... | 80 |
| 5.5.2 Προσλήψεις | 81 |
| 5.5.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη..... | 81 |
| 5.5.4 Αξιολόγηση απόδοσης | 82 |
| 5.5.5 Μεταθέσεις-Προαγωγές | 82 |
| 5.5.6 Αμοιβές..... | 82 |
| 5.5.7 Ωφελήματα εργαζομένων | 83 |
| 5.5.8 Πειθαρχικά μέτρα-Απολύσεις..... | 83 |
| 5.5.9 Υγεία και πρόληψη ατυχημάτων..... | 83 |
| 5.5.10 Εργασιακές σχέσεις..... | 84 |
| 5.6 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στους συνεταιρισμούς..... | 84 |
| 5.7 Προβλήματα στην εφαρμογή της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στους συνεταιρισμούς..... | 85 |
| 5.7.1 Προβλήματα στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού | 86 |
| 5.7.2 Προβλήματα στον τομέα των προσλήψεων | 86 |
| 5.7.3 Προβλήματα στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού | 86 |
| 5.7.4 Προβλήματα στην αξιολόγηση της απόδοσης | 87 |
| 5.7.5 Προβλήματα στις μεταθέσεις και προαγωγές | 87 |
| 5.7.6 Προβλήματα στις αμοιβές..... | 87 |
| 5.7.7 Προβλήματα στα πειθαρχικά μετρά και τις απολύσεις..... | 87 |
| 5.7.8 Προβλήματα στην υγεία και την πρόληψη ατυχημάτων..... | 88 |
| 5.8 Benchmarking και διοίκηση ανθρώπινων πόρων..... | 88 |
| 5.9 Περιβάλλον και φυσικοί πόροι στους συνεταιρισμούς..... | 90 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 | 90 |
| ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ | 91 |
| 6.1.1 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ | 91 |
| 6.1.2 Εγκαταστάσεις | 91 |
| 6.1.3 Δραστηριότητες..... | 92 |
| 6.1.4 Μέλη της ένωσης | 93 |
| 6.1.5 Πιστοποιήσεις..... | 93 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.1.6 Διοίκηση..... | 94 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 | 94 |
| ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ | 94 |
| 7.1.1 Σκοπός της έρευνας..... | 94 |
| 7.1.2 Προσδιορισμός Μεθόδου Έρευνας..... | 95 |
| 7.1.3 Εργαλεία Έρευνας..... | 97 |
| 7.1.4 Πλεονεκτήματα ερωτηματολογίου..... | 98 |
| 7.1.5 Πλαίσιο έρευνας εργασίας-ερωτηματολόγιο..... | 98 |
| 7.1.6 Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων..... | 99 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 | 99 |
| 8. Αποτελέσματα | 99 |
| 8.1 Αποτελέσματα γενικών στοιχείων..... | 99 |
| 8.1.1 Φύλο..... | 100 |
| 8.1.2 Ηλικία..... | 100 |
| 8.1.3 Μορφωτικό επίπεδο..... | 101 |
| 8.2 Αποτελέσματα σχετικά με την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων κατά την εφαρμογή της διοίκησης (διοίκησης ολικής ποιότητας) στον συνεταιρισμό..... | 102 |
| 8.2.1 Συμβολή της διοίκησης στην ποιότητα των προϊόντων..... | 102 |
| 8.2.2 Η αντίληψη της έννοιας διοίκησης ολικής ποιότητας στο συνεταιρισμό.. | 103 |
| 8.2.3 Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων με την εφαρμογή της διοίκησης (διοίκησης ολικής ποιότητας)..... | 104 |
| 8.2.4 Το αντίκτυπο στην εκπαίδευση του προσωπικού..... | 105 |
| 8.2.5 Ανάγκες των πελατών..... | 106 |
| 8.2.6 Παροχή κινήτρου στον συνεταιρισμό..... | 107 |
| 8.2.7 Υιοθεσία των αρχών που πρεσβεύει η διοίκηση ολικής ποιότητας σε σχέση με την οικονομική μονάδα του συνεταιρισμού..... | 108 |
| 8.2.8 Βαθμός επίτευξης της έκφρασης ιδεών, της συμμετοχής στο κομμάτι της λήψης αποφάσεων, της διαρκής εκπαίδευσης των εργαζομένων και της προτεραιότητας του πελάτη σε όλα τα θέματα κατά την ΔΟΠ..... | 110 |
| 8.3 Αποτελέσματα γενικού τύπου σχετικά με το διοικητικό κομμάτι του συνεταιρισμού..... | 111 |
| 8.3.1 Πολιτική διαφάνειας του συνεταιρισμού κατά την διοίκηση του..... | 111 |
| 8.3.2 Σημαντικότητα του συνεταιρισμού στην καλύτερη οργάνωση της παραγωγής, στην εξασφάλιση της σταθερής τιμής και στην καλύτερη ενημέρωση σε αγροτικά ζητήματα..... | 112 |
| 8.3.3 Εμπιστοσύνη στον συνεταιρισμό αναλογικά με τον τρόπο διοίκησης του..... | 113 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.3.4 Ενεργή συμμετοχή των μελών για την λειτουργία, την ανάπτυξη και την επίλυση των προβλημάτων..... | 114 |
| 8.3.5 Ικανό διοικητικό συμβούλιο και ενεργή συμμετοχή των μελών..... | 115 |
| 8.4 Αποτελέσματα σχετικά με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού | 116 |
| 8.4.1 Βαθμός ικανοποίησης των προσδοκιών από την διοίκηση και το αντικείμενο εργασίας | 116 |
| 8.4.2 Αξιολόγηση των αντικειμένων εργασίας στον συνεταιρισμό..... | 118 |
| 8.4.3 Συνολική ικανοποίηση..... | 118 |
| 8.4.4 Εφαρμογή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τους εργαζομένους στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και την ικανοποίηση των εργαζομένων | 119 |
| 8.5 Αποτελέσματα σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των προϊστάμενων των τμημάτων του συνεταιρισμού | 120 |
| 8.5.1 Προϊστάμενος και ανταλλαγή απόψεων..... | 120 |
| 8.5.2 Διοίκηση και επαφή με εξωτερικούς παράγοντες για την βελτίωση..... | 121 |
| 8.5.3 Προϊστάμενοι και δημιουργικός διάλογος..... | 122 |
| 8.5.4 Διοίκηση και διάδοση νέας γνώσης..... | 123 |
| 8.5.5 Διοίκηση και επικοινωνία οράματος..... | 124 |
| 8.5.6 Διοίκηση- πρωτοτυπία και ανταγωνισμός για την επίτευξη στόχων | 125 |
| 8.6 Αποτελέσματα σχετικά με την οικονομική υπόσταση που έχει αποκτήσει ο συνεταιρισμός με τον τρόπο που λειτουργεί..... | 126 |
| 8.6.1 Ανάδειξη του συνεταιρισμού στο οικονομικό κομμάτι..... | 126 |
| 8.6.2 Συνεταιρισμός και αύξηση κερδών | 127 |
| 8.7 Αποτελέσματα σχετικά με την άποψη των ερωτηθέντων όσον αφορά την συνέχιση λειτουργίας του συνεταιρισμού | 128 |
| 8.7.1 Συνεταιρισμός και προστασία συμφερόντων | 128 |
| 8.7.2 Λειτουργία του συνεταιρισμού στους ανταγωνιστικούς ρυθμούς της αγοράς | 129 |
| 8.7.3 Συνεταιρισμός και ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες ανάγκες | 130 |
| 8.7.4 Περιβάλλον εργασίας του συνεταιρισμού | 131 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 | 132 |
| 9. Συμπεράσματα | 132 |
| Βιβλιογραφία | 142 |
| Παράρτημα | 149 |

Copyright © Αριστείδης Κολλιάκος, 2021

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ' ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης σκοπό, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται στο συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Γεωπονικό Πανεπιστήμιο δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Επιχειρηματικότητα και συμβουλευτική στην αγροτική ανάπτυξη» των τμημάτων αγροτικής οικονομίας και ανάπτυξης, επιστήμης ζωικής παραγωγής και υδατοκαλλιέργειας του Γεωπονικού πανεπιστημίου Αθηνών. Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Μαλινδρέτο Γεώργιο για την επίβλεψη και τη συμβολή του στην παρούσα έρευνα καθώς επίσης όσους αφιέρωσαν χρόνο και συνέβαλαν στην πραγματοποίηση της έρευνας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την υπομονή, την υποστήριξη και την ενθάρρυνσή τους, τόσο στην προετοιμασία αυτού του έργου όσο και στην ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Αριστείδης Κολλιάκος,

Αθήνα, 2021

Πίνακας γραφημάτων

| |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Γράφημα 1: Φύλο ερωτηθέντων. Σελ.100 |
| Γράφημα 2: Ηλικία ερωτηθέντων. Σελ. 101 |
| Γράφημα 3: Μορφωτικό επίπεδο ερωτηθέντων. Σελ. 102 |
| Γράφημα 4 : Συμβολή της διοίκησης στην ποιότητα. Σελ. 103 |
| Γράφημα 5 : Η έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας στον συνεταιρισμό. Σελ 104 |
| Γράφημα 6: Στοιχεία τα οποία πιστεύετε πως είναι σημαντικά για την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων με την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας. Σελ. 105 |
| Γράφημα 7 : Εκπαίδευση. Σελ. 106 |
| Γράφημα 8: Ανάγκες των πελατών. Σελ. 107 |
| Γράφημα 9: Παροχή κινήτρου. Σελ. 108 |
| Γράφημα 10: Βαθμός υιοθεσίας των αρχών που πρεσβεύει η διοίκηση ολικής ποιότητας στα πλαίσια της δραστηριότητας της οικονομικής μονάδας του συνεταιρισμού. Σελ. 109 |
| Γράφημα 11: Εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στον συνεταιρισμό, βαθμός επίτευξης των παρακάτω. Σελ. 111 |
| Γράφημα 12: Πολιτική διαφάνειας. Σελ. 112 |
| Γράφημα 13: Σημαντικότητα συνεταιρισμού στους παρακάτω τομείς. Σελ. 113 |
| Γράφημα 14: Εμπιστοσύνη που έχετε στον συνεταιρισμό αναλογικά με τον τρόπο που διοικείται. Σελ. 114 |

| |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Γράφημα 15: Σημαντική η ενεργή συμμετοχή των μελών του συνεταιρισμού για την λειτουργία, την ανάπτυξη και την επίλυση προβλημάτων του. Σελ. 115 |
| Γράφημα 16: Ποιο από τα παρακάτω είναι το πιο σημαντικό για ένα συνεταιρισμό. Σελ. 116 |
| Γράφημα 17: Όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης των προσδοκιών από την διοίκηση και το αντικείμενο εργασίας. Σελ. 117 |
| Γράφημα 18: Αξιολόγηση των αντικειμένων εργασίας που υπάρχει στον συνεταιρισμό. Σελ. 118 |
| Γράφημα 19: Συνολική ικανοποίηση. Σελ. 119 |
| Γράφημα 20: Βαθμός εφαρμογής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τα παραπάνω. Σελ. 120 |
| Γράφημα 21: Ο προϊστάμενος κάθε τμήματος του συνεταιρισμού ανταλλάζει απόψεις με τους προμηθευτές, πελάτες για να αφουγκραστεί ανάγκες. Σελ. 121 |
| Γράφημα 22: Η διοίκηση του συνεταιρισμού θεωρείται πως έρχεται σε επαφή με ειδικούς εκτός συνεταιρισμού, αλλά και με ανταγωνιστές για να επέλθει βελτίωση. Σελ. 122 |
| Γράφημα 23: Οι προϊστάμενοι των τμημάτων θεωρείτε πως διευκολύνουν τον δημιουργικό διάλογο. Σελ. 123 |
| Γράφημα 24: Η διοίκηση και ο προϊστάμενος κάθε τμήματος του συνεταιρισμού σε τι βαθμό θεωρείτε πως συμμετέχει στην διάδοση μιας νέας γνώσης που μπορεί να προκύπτει. Σελ. 124 |
| Γράφημα 25: Η διοίκηση του συνεταιρισμού με τον τρόπο που λειτουργεί προσπαθεί να επικοινωνήσει το όραμα της τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους πελάτες και γενικότερα τα μέλη. Σελ. 125 |
| Γράφημα 26: Ο τρόπος διοίκησης του συνεταιρισμού διευκολύνει την πρωτοτυπία και τον ανταγωνισμό για να επιτευχθούν οι στόχοι. Σελ. 126 |
| Γράφημα 27: Ο συνεταιρισμός με τον τρόπο που λειτουργεί αναδεικνύεται |

| |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>στον αγώνα του ανταγωνισμού στο οικονομικό κομμάτι. Σελ. 127</p> |
| <p>Γράφημα 28: Ο συνεταιρισμός με την πάροδο των χρόνων αυξάνει τα κέρδη του αναλογικά με τον τρόπο που λειτουργεί και διοικείται. Σελ. 128</p> |
| <p>Γράφημα 29: Ο συνεταιρισμός προστατεύει καλύτερα τα συμφέροντα των καταναλωτών, των παραγωγών και των μελών. Σελ. 129</p> |
| <p>Γράφημα 30: Ο συνεταιρισμός με τον τρόπο λειτουργίας του επηρεάζει θετικά το εισόδημα των εμπλεκόμενων. Κινείται δηλαδή με ανταγωνιστικούς ρυθμούς στην αγορά, έχοντας θετικό πρόσημο. Σελ 130</p> |
| <p>Γράφημα 31: Ο συνεταιρισμός κατανοεί και ανταποκρίνεται συνεχώς στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών. Σελ. 131</p> |
| <p>Γράφημα 32: Ο συνεταιρισμός παρέχει καλό περιβάλλον εργασίας στο εργατικό δυναμικό όσον αφορά τα θέματα υγιεινής, ασφάλειας, ευκαιριών και ισότητας. Σελ. 132</p> |

Συντομογραφίες

ΠΑ.ΣΕ.ΓΕΣ Α.Ε. Πανελλήνια Συνομοσπονδία Ενώσεων Αγροτικών Συνεταιρισμών

Α.Ε.: Ανώνυμη εταιρεία

Ε.Π.Ε.: εταιρεία περιορισμένης ευθύνης

Ι.Κ.Ε.: ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρεία

Ε.Α.Σ.Η.: Ένωση αγροτικών συνεταιρισμών Ηρακλείου

Ο.Ε.: ομόρρυθμη εταιρεία

Ε.Ε.: Ετερόρρυθμη εταιρεία

Ε.Α.Σ.Κ.: Ένωση αγροτικών συνεταιρισμών Κορινθίας

Α.Ε.Π.: Ακαθάριστο εγχώριο προϊόν

Δ.Ο.Π.: Διοίκηση ολικής ποιότητας

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι συνεταιρισμοί υπήρξαν ανέκαθεν η ραχοκοκαλιά της ελληνικής κοινωνικής οικονομίας. Συγκεκριμένα, οι γεωργικές επιχειρήσεις αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της ελληνικής οικονομίας. Η ταχεία ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας, η παγκοσμιοποίηση και η ταχεία ανάπτυξη της τεχνολογίας οδήγησαν στην κινητοποίηση των εταιρειών και στην αναζήτηση ποιοτικών πρακτικών, ιδίως όσον αφορά τη διαδικασία παραγωγής, στο τελικό προϊόν ή στην τελική υπηρεσία που παρέχεται. Ο σκοπός αυτής της αναζήτησης είναι να κερδίσει το προβάδισμα στον ανταγωνισμό. Το σήμα κατατεθέν της σημερινής κοινωνίας είναι η πολυπλοκότητα, η οποία καθιστά τη διαχείριση των επιχειρήσεων το επίκεντρο της προσοχής. Ο όρος διαχείριση-διοίκηση επιχειρήσεων αναφέρεται στον χρηματοπιστωτικό τομέα, ο οποίος περιλαμβάνει πολλές διαδικασίες. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει την οργάνωση, τον σχεδιασμό, τη διαχείριση, τη στελέχωση και τον έλεγχο του χρηματοπιστωτικού τομέα για την επίτευξη στόχων. Στη σύγχρονη εποχή του σκληρού ανταγωνισμού, ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει κύριο ρόλο, επειδή το ανθρώπινο κεφάλαιο κάνει κάθε τμήμα να ξεχωρίζει. Ως εκ τούτου, οι εταιρείες πρέπει να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις. Γι' αυτό τον λόγο αναζητούν νέες μορφές διαχείρισης. Εδώ γίνεται λόγος για τη διοίκηση ολικής ποιότητας. Είναι ένα εργαλείο για την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα, ξεκινώντας από μια μέθοδο βελτίωσης της ποιότητας της παραγωγής, σταδιακά εξελίσσεται σε μια ανθρωποκεντρική φιλοσοφία διαχείρισης. Η διοίκηση ολικής ποιότητας χρησιμοποιείται ως εργαλείο διαχείρισης για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προκειμένου να υπάρχουν αποτελέσματα από την εφαρμογή της φιλοσοφίας της διοίκησης ολικής ποιότητας πρέπει αυτή να συνδυάζεται με τα πιστεύω της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Όπως προαναφέρθηκε ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και καθορίζει την επιτυχία ενός οργανισμού. Οι άνθρωποι πόροι συνιστούν το πιο πολύτιμο κεφάλαιο για μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό, καθώς δεδομένων των συνθηκών έντονου ανταγωνισμού ο παράγοντας άνθρωπος είναι αυτός που κάνει την επιχείρηση να ξεχωρίζει. Η σωστή επιλογή βάσει προσόντων, διάθεσης, προθυμίας και χαρακτήρα γενικότερα και εν συνεχεία ο ενθουσιασμός από πλευράς των εργαζομένων, η ενεργή συμμετοχή στην επίτευξη των στόχων, αλλά και το αίσθημα δικαίου συμβάλλουν στη διαμόρφωση της παραγωγικότητας, της φήμης της επιχείρησης, στο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, στη συνολική εικόνα και στην επιβίωσή της κατ' επέκταση. Όσον αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, το πιο σημαντικό σχέδιο είναι η συνεχής βελτίωση των επαγγελματικών γνώσεων, των επαγγελματικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω αναπτυξιακών παρεμβάσεων, προωθώντας ταυτόχρονα την αυτο-εκπαίδευση και τη διά βίου μάθηση. Το ανθρώπινο δυναμικό εφόσον συγκεντρώνει τα απαραίτητα εφόδια όπως εμπειρία, εξειδίκευση, ευελιξία κ.λπ. μπορεί να κάνει την επιχείρηση να ξεχωρίσει και να έχει διάρκεια στο πέρασμα του χρόνου.

Αντικείμενο της εργασίας αυτής αποτελεί η διερεύνηση της οργάνωσης και λειτουργίας των αγροτικών συνεταιρισμών, η σχέση ανάμεσα στη διοίκηση ολικής ποιότητας και στη διοίκηση των συνεταιρισμών. Συγκεκριμένα αποτελείται από δύο μέρη, το θεωρητικό αρχικά και το πρακτικό εν συνεχεία. Στο θεωρητικό μέρος παρουσιάζεται και αναλύεται η έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας, η έννοια της

διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η οργάνωση-δομή των αγροτικών συνεταιρισμών, η οργανωσιακή συμπεριφορά των μελών, τα θετικά και τα αρνητικά του παρόντος, του παρελθόντος και το μέλλον, καθώς επίσης ο τρόπος διοίκησης τους. Έπειτα στο δεύτερο μέρος, δηλαδή στο πρακτικό παρουσιάζεται η έρευνα που διεξήχθη με βάση την ένωση αγροτικού συνεταιρισμού Κορίνθου όπου αναλύεται το αντικείμενο της δραστηριότητας, καθώς επίσης αναπτύσσεται το θέμα του μεγέθους εκδήλωσης ενδιαφέροντος από πλευράς διοίκησης, σχετικά με το αν είναι ικανοποιημένα τα μελή και οι εργαζόμενοι, όσον αφορά την οργάνωση και το έργο που προσφέρει ο συνεταιρισμός. Εν κατακλείδι, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα, καθώς και τα συμπεράσματα που συνδέονται με αυτήν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Συνεταιρισμοί από το χθες στο σήμερα

1.1 Ο ορισμός ενός συνεταιρισμού

Κατά καιρούς, έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί για το τι είναι ένας συνεταιρισμός. Η διαφορά μεταξύ τους οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι ο καθένας δίνει προσοχή στα διαφορετικά χαρακτηριστικά ή σκοπούς των συνεταιρισμών. Από την άλλη πλευρά, δεν αποτελεί μια απροσδιόριστη έννοια, επειδή η έννοια των συνεταιρισμών βασίζεται σε βασικές αρχές και κανόνες.

Ενδεικτικά αναφέρονται κάποιοι από τους ορισμούς που εντοπίζονται:

Ο Θεόδωρος Τζωρτζάκης (θεωρητικός του ελληνικού συνεργατισμού), όρισε τους συνεταιρισμούς ως «παροχή εργαλείων αυτοβοήθειας για άτομα με οικονομικές δυσκολίες». Αυτό επιτυγχάνεται με τη συγχώνευση μικρότερων δευτερευουσών δυνάμεων σε μια μεγάλη παρόμοια δύναμη για κάθε ενδιαφερόμενο, για να χρησιμοποιήσει και για να ασκήσει καλύτερα τις επαγγελματικές και οικιακής οικονομίας δυνατότητες του¹. (Τζωρτζάκης 1973).

Ο καθηγητής Δ. Καλιτσουνάκης, δίνοντας βαρύτητα στο τοπικό χαρακτήρα των συνεταιρισμών, ορίζει ότι ο Συνεταιρισμός είναι ελεύθερη και ισότιμη τοπική προσωπική ένωση ασθενών οικονομικά ατόμων, προς αυτοβοήθεια με την από κοινού διεξαγωγή επιχείρησης, από την οποία επωφελούνται ανάλογα με την συναλλαγή τους με αυτή².

Ο Σούλτσε– Ντέλιτς, από τους πρώτους ιδρυτές των γερμανικών πιστωτικών συνεταιρισμών, όρισε τον Συνεταιρισμό ως «μία ένωση μεταξύ των όχι εύπορων, κατ' εξοχήν εργαζομένων τάξεων, η οποία επιδιώκει με τη συνένωση να εξασφαλίσει,

¹ Θεόδωρος Τζωρτζάκης, «Η έννοια του Συνεταιρισμού», Χρίστος Καμενίδης (επιμελητής), «Συνεταιρισμοί (αρχές-οικονομική-πολιτική-ανάπτυξη-οργάνωση-νομοθεσία)», Αδελφών Κυριακίδη α.ε, δεύτερη έκδοση βελτιωμένη σελ. 14.

² Δ. Καλιτσουνάκης, «Η έννοια του Συνεταιρισμού», Χρίστος Καμενίδης (επιμελητής), «Συνεταιρισμοί (αρχές-οικονομική-πολιτική-ανάπτυξη-οργάνωση-νομοθεσία)», Αδελφών Κυριακίδη α.ε, δεύτερη έκδοση βελτιωμένη σελ. 14.

όσο το δυνατόν στις μεμονωμένες, μικρές και στην οικονομική ζωή εξαφανιζόμενες δυνάμεις, τα πλεονεκτήματα της μεγάλης δύναμης³».

Ο Marvin A. Schaars, Καθηγητής Αγροτικής Οικονομικής στο Πανεπιστήμιο του Wisconsin των Η.Π.Α ορίζει ότι « Ο συνεταιρισμός είναι μία επιχείρηση που αποκτάται και ελέγχεται εθελοντικά από τα μέλη του, και λειτουργεί από αυτούς και γι' αυτούς σε βάση μη κερδοσκοπική ή στο κόστος⁴».

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

Συνολικά, μπορούμε να πούμε ότι ένας συνεταιρισμός είναι μια επιχείρηση που ανήκει και ελέγχεται από τους χρήστες της. Σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις, οι συνεταιρισμοί διαφέρουν στη διαχείριση και την οργάνωση, επειδή οι συνεταιρισμοί λειτουργούν προς όφελος των μελών τους, αντί να προσπαθούν να δημιουργήσουν κέρδη για όσους επενδύουν σε αυτό. Τα οφέλη προς τα μέλη του μαζί με τις αρχές και αξίες στις οποίες στηρίζεται η λειτουργία των συνεταιρισμών είναι αυτό που καθιστά τους συνεταιρισμούς μια εναλλακτική πρόταση επιχειρηματικότητας.

1.1.1 Ιστορική αναδρομή των Ελληνικών Αγροτικών συνεταιρισμών

Η Ελλάδα συμπεριλαμβάνεται στις χώρες στις οποίες, το πνεύμα του συνεταιρισμού έκανε νωρίς την εμφάνιση του, μέσα από το οποίο βασίστηκε ο θεσμός του σύγχρονου συνεταιρισμού. Πολλοί θεωρούν ότι στην Ελλάδα ανήκει ο τίτλος του πρόδρομου της διεθνούς συνεταιριστικής κίνησης τίτλος που στηρίζεται στην ίδρυση της κοινής συντροφιάς στα Αμπελάκια το 1780. Πρόκειται για έναν συνεταιρισμό

³ Κωνσταντίνου Λ. Παπαγεωργίου D Phil (OXON) «Αγροτικοί συνεταιρισμοί» αναπληρωτής καθηγητής ανώτατης Γεωπονικής σχολής Αθηνών.

⁴ Schaars, Marvin, A., "Cooperatives: principles and practices", A1457, University of Wisconsin Madison, USA, 1971 σελ.7.

τεχνιτών, εμπόρων και εργατών κατασκευής νημάτων από βαμβάκι. Το 1900 έγινε η ίδρυση του αγροτικού συνεταιρισμού στην περιοχή του Αλμυρού, με στόχο την παροχή δανείων στους συνεταιίρους για το αλώνισμα των σιτηρών, την παροχή λιπασμάτων και την πώληση των προϊόντων τους. Έπειτα δημιουργήθηκαν και άλλοι συνεταιρισμοί στην ευρύτερη περιοχή της Πελοποννήσου, Θεσσαλίας, Κρήτης παρά το γεγονός της έλλειψης νομοθεσίας για συνεταιρισμούς. Μέχρι το 1913 υπήρχαν στην χώρα 87 αγροτικοί συνεταιρισμοί, ενώ το 1915 μετά την δημοσίευση του νόμου 602 περί συνεταιρισμών ο αριθμός αυξήθηκε στους 152 (αγροτικούς) συνεταιρισμούς⁵. Το έτος 1922 ο αριθμός των συνεταιρισμών έφτασε τους 1.815. Το 1931 έφτασαν τους 3.347 πρωτοβάθμιους αγροτικούς συνεταιρισμούς και τις 85 περιφερειακές ενώσεις. Το 1936 ο αριθμός των συνεταιρισμών αυξήθηκε και άλλο και έφτασε τους 3.967. Την μεταπολεμική περίοδο το συνεταιριστικό κίνημα έκανε ακόμα πιο αισθητή την παρουσία του. Η εύνοια αυτή φαίνεται κατά το μοίρασμα των μεγάλων γαιοκτησιών στους ακτήμονες ιδίως την εποχή του μεσοπολέμου. Η Ελληνική αγροτική οικονομία βασιζόταν στην μικρή ιδιοκτησία όπου η οικογένεια θεωρούνταν μονάδα παραγωγής. Σημαντικό βαθμό στην εξέλιξη του κινήματος διαδραματίστηκε το έτος 1929 στο οποίο αναπτύχθηκε ένα δίκτυο γεωτεχνικής στήριξης και επενδυτικών πιστώσεων που ανέλαβε η αγροτική τράπεζα της Ελλάδας. Η ψήφιση του νόμου 602 επηρέασε σε σημαντικό βαθμό την εξέλιξη των συνεταιρισμών στην χώρα, καθώς ήταν μεγάλη η ανάγκη να βρεθούν κεφάλαια με ευνοϊκούς όρους για όλη την γεωργία και η ευνοϊκή πολιτική που εφάρμοσε το κράτος σε όφελος των συνεταιρισμένων γεωργών. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 το κράτος προχώρησε στην χρηματοδότηση των γεωργικών συνεταιρισμών προκειμένου να υλοποιήσουν αναπτυξιακές δραστηριότητες κίνηση που οδήγησε σε αποτυχίες καθώς τα προγράμματα δεν προέκυψαν από συστηματικό έλεγχο και μελέτες με κάποιον σκοπό. Αποτέλεσμα αυτού ήταν πολλοί συνεταιρισμοί να βρεθούν χρεωμένοι στην αγροτική τράπεζα με αποτέλεσμα η λειτουργία τους να παραλύσει⁶. Από το 1980 και μετά το νομικό πλαίσιο που αφορά την λειτουργία των αγροτικών συνεταιρισμών υφίσταται συνεχόμενες αναθεωρήσεις. Μέχρι το έτος 1993

⁵ Καμινάρη-Κλήμη Ο.(2003) « ο κανονισμός για την ευρωπαϊκή συνεταιριστική εταιρεία και ο νομός για τις συνεταιριστικές οργανώσεις: μια συγκριτική διερεύνηση, στην επιθεώρηση τοπικής αυτοδιοίκησης και περιφερειακής ανάπτυξης».

⁶ Σαφιλίου, κ. και Παπαδόπουλος, Α (2004) «Οι μικροί γεωργοί στην Ελλάδα-ποιοι και πως επιβιώνουν», ΕΚΚΕ, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.

η πλειοψηφία των γυναικών δεν μπορούσαν να είναι μελή συνεταιρισμού, καθώς μέλος μπορούσε να είναι μόνο ο αρχηγός γεωργικής εκμετάλλευσης και ο ιδιοκτήτης γεωργικής έκτασης κάτι που άλλαξε οπότε θεωρητικά μπορούν να είναι μελή όλοι όσοι απασχολούνται σε τμήμα αγροτικής οικονομίας συνυφασμένο με τις συνεταιριστικές δραστηριότητες. Το έτος 2010 σύμφωνα με το ΠΑΣΕΓΕΣ η χώρα έφτασε σε σημείο να αριθμεί 6.376 πρωτοβάθμιους αγροτικούς συνεταιρισμούς και 112 ενώσεις αγροτικών συνεταιρισμών.



1.1.2 Συνεταιριστικές αρχές και αξίες

Η ικανότητα των παραγωγών να πραγματοποιούν συναλλαγές κατά τη διαδικασία της συναλλαγής (είτε πρόκειται για προμήθεια πρώτων υλών είτε για εμπορία προϊόντων) είναι πολύ μικρή. Επομένως, οι παραγωγοί πρέπει να αυξήσουν τη δύναμή τους με την ένταξη σε μια ομάδα (παραγωγοί). Η ομάδα που μπορεί να αυξήσει τη δύναμη των παραγωγών φανερώνεται προφανώς στον συνεταιρισμό ως θεσμός.

Οι συνεταιριστικές αρχές είναι η βάση για τους συνεταιρισμούς να συνειδητοποιούν αξίες συνεργασίας, σύμφωνα με την τελική μορφή την οποία έλαβαν στο διεθνές συνεταιριστικό συνέδριο της Διεθνούς Συνεταιριστικής Ένωσης, γνωστής ICA (International Cooperative Alliance), στο Μάντσεστερ το έτος 1995, υιοθετήθηκαν το έτος 2002 από τον ΟΗΕ με την Σύσταση 193 του ILO (International Labour Organisation – Διεθνής Οργάνωση Εργασίας-ΔΟΕ). Στην Ελλάδα εισήχθησαν με τον ν. 2810/2000, «περί αγροτικών συνεταιρισμών».

Αρχή 1η: Εθελοντική και Ελεύθερη Συμμετοχή: Οι συνεταιρισμοί είναι εθελοντικοί οργανισμοί, ανοιχτοί σε οποιονδήποτε μπορεί να χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες του και επιθυμεί να αναλάβει ευθύνες μέλους, ανεξάρτητα από το φύλο, την κοινωνική κατάσταση, τη φυλή, το πολιτικό υπόβαθρο ή τη θρησκεία. Η ατομική συμμετοχή είναι εθελοντική, επειδή το άτομο γίνεται μέλος του συνεταιρισμού χωρίς να πιέζεται από τις σκέψεις και τις αποφάσεις του. Επιπλέον, είναι ελεύθερος, χωρίς διακρίσεις ή τεχνητά εμπόδια. Αυτό σημαίνει ότι όποιος το επιθυμεί μπορεί να γίνει μέλος του συνεταιρισμού χωρίς καμία διάκριση, φυλετική κ.λπ. και να αποδέχεται τις νομικές αρχές ίδρυσης και λειτουργίας των συνεταιρισμών.

Αρχή 2η: Δημοκρατική διοίκηση εκ μέρους των μελών: Οι συνεταιρισμοί διαχειρίζονται και ελέγχονται από τα μέλη τους, τα οποία συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση των πολιτικών και των αποφάσεών τους. Η διοίκηση δημιουργείται από λαϊκές εκλογές και η δύναμη λήψης αποφάσεων σχετίζεται στενά με την εξουσία λήψης αποφάσεων. Άνδρες και γυναίκες που παρέχουν υπηρεσίες ως εκλεγμένοι αντιπρόσωποι, λογοδοτούν στα μέλη. Στους πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς, τα μέλη έχουν ίσα δικαιώματα ψήφου (ένα άτομο ανά ψήφο), και στους συνεταιρισμούς ανωτέρου βαθμού, είναι επίσης δημοκρατικά οργανωμένοι.

Αρχή 3η: Οικονομική Συμμετοχή των μελών: Τα μέλη συμμετέχουν ισότιμα και διαχειρίζονται δημοκρατικά το κεφάλαιο του συνεταιρισμού. Τουλάχιστον μέρος του κεφαλαίου είναι συνήθως η κοινή ιδιοκτησία του συνεταιρισμού. Τα μέλη λαμβάνουν συνήθως περιορισμένη αποζημίωση ή καμία αποζημίωση για την κατάθεση χρημάτων έτσι ώστε να γίνουν μέλη. Τα μέλη έχουν πλεόνασμα για οποιονδήποτε ή για όλους τους ακόλουθους σκοπούς: Α) την ανάπτυξη συνεταιρισμών, πιθανώς με τη δημιουργία αποθεματικών, μέρος των οποίων

τουλάχιστον δεν θα διανεμηθεί, Β) απόδοση στα μέλη ανάλογα με τις συναλλαγές τους με τον συνεταιρισμό και Γ) υποστήριξη άλλων δραστηριοτήτων που έχουν εγκριθεί από τα μέλη.

Αρχή 4η: Αυτονομία και Ανεξαρτησία των Συνεταιρισμών: Οι συνεταιρισμοί είναι αυτόνομες οργανώσεις, ανεξάρτητες από το κράτος, πολιτικά κόμματα και άλλους θεσμούς. Είναι αυτόνομες οργανώσεις αυτοβοήθειας που διευθύνονται από τα μέλη τους. Εάν καταλήξουν σε συμφωνίες με άλλα θεσμικά όργανα, συμπεριλαμβανομένης της κυβέρνησης, ή συγκεντρώσουν κεφάλαια από εξωτερικές πηγές, μπορούν να προχωρήσουν ελεύθερα σύμφωνα με τους κανόνες που διασφαλίζουν τη δημοκρατική διαχείριση των μελών διατηρώντας την συνεργατική αυτονομία.

Αρχή 5η: Εκπαίδευση, Πρακτική Εξάσκηση και Πληροφόρηση: Η εκπαίδευση και η πρακτική εξάσκηση για υπαλλήλους, διευθυντικά στελέχη και μέλη διοίκησης είναι απαραίτητη για την ομαλή ανάπτυξη του συνεταιρισμού. Επιπλέον, στα μέλη και στο κοινό, ιδίως στους νέους, παρέχονται πληροφορίες για συνεταιριστικά και άλλα θέματα. Η συνεταιριστική εκπαίδευση έχει πολυδιάστατο περιεχόμενο, επειδή οι συνεταιρισμοί συνήθως εκτελούν πολλές δραστηριότητες, επομένως οι συνεταιρισμοί πρέπει να παρέχουν εκτεταμένες γνώσεις. Ο κύριος σκοπός αυτής της αρχής είναι να μεταδώσει τις απαραίτητες γνώσεις και πληροφορίες στους ενδιαφερόμενους για τη λήψη καλύτερων αποφάσεων, βελτιώνοντας έτσι την αποτελεσματικότητα των συνεταιρισμών.

Αρχή 6η: Συνεργασία Μεταξύ Συνεταιρισμών: Η συνεργασία μεταξύ συνεταιρισμών είναι απαραίτητη για την αύξηση του συνολικού ποσού της εργασίας τους και ως εκ τούτου, να καταστήσει τις δραστηριότητές τους πιο αποτελεσματικές. Η συνεργασία μπορεί να γίνεται μεταξύ διαφορετικών συνεταιρισμών στο ίδιο μέρος (διασυνεταιριστική), μεταξύ συνεταιρισμών με τον ίδιο σκοπό στον ίδιο τόπο (διατοπική), ή μεταξύ συνεταιρισμών με διαφορετικούς σκοπούς και σε διαφορετικούς τόπους (διασυνεταιριστική και διατοπική).

Αρχή 7η: Ενδιαφέρον για την Κοινότητα: Οι συνεταιρισμοί πρέπει να ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη των κοινοτήτων τους. Αναλύεται αυτό το ενδιαφέρον προσλαμβάνοντας μέλη της κοινότητας στη μονάδα παραγωγής, διατηρώντας ένα

καθαρό περιβάλλον και δείχνοντας σεβασμό στο κοινωνικό περιβάλλον. Ο σκοπός είναι να βελτιωθούν οι κοινωνικές συνθήκες και η ποιότητα ζωής των συνεταιρισμών και των μελών, αλλά και να βελτιωθεί η ανάπτυξη της κοινότητας, επειδή η ανάπτυξη της κοινότητας σημαίνει την ανάπτυξη του συνεταιρισμού⁷.

Σύμφωνα με τις παραπάνω αρχές, η λειτουργία των συνεταιρισμών υπερασπίζεται σε μεγάλο βαθμό την αξιοπιστία, την αντικειμενικότητα και το κοινό καλό. Εάν ένας συνεταιρισμός σέβεται και αποδέχεται ορισμένες βασικές αξίες που πρέπει να υπάρχουν σε οποιονδήποτε συνεταιρισμό, είναι ευκολότερο να αποδεχτούμε αυτές τις αρχές. Αυτές οι αξίες είναι: η αυτοβοήθεια, η αυτοευθύνη, η αξία της Δημοκρατίας, η ισότητα, η ισοτιμία, η αλληλεγγύη και οι ηθικές αξίες.

1.1.3 Οργάνωση και Διοίκηση Αγροτικών Συνεταιρισμών

Σε οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό που ασχολείται με οικονομικές δραστηριότητες, απαιτείται κατάλληλος διοικητικός οργανισμός. Η οργάνωση είναι μια δομή και διαδικασία στην οποία μια συνεργατική ομάδα αναθέτει τα καθήκοντά της στα μέλη της, αναγνωρίζει τις σχέσεις τους και εκτελεί δραστηριότητες που οδηγούν σε κοινούς στόχους. Τα βασικά στοιχεία που συνιστούν την οργάνωση είναι: οι άνθρωποι, οι στόχοι, η διαίρεση εργασίας, οι δομές, τα συστήματα, τα σχέδια, τα σύνορα και η χρονική διάρκεια.

Ο κύριος στόχος των ομάδων παραγωγών, όπως οι συνεταιρισμοί, είναι να παρέχουν το μεγαλύτερο όφελος στα μέλη τους. Η διαχείριση είναι πολύ σημαντική και πρέπει να βρίσκεται στα χέρια των παραγωγών που έχουν συγκεκριμένη δέσμευση. Οι παραγωγοί μπορούν να φύγουν ανά πάσα στιγμή. Σημαντικό χαρακτηριστικό αποτελεί, η ομάδα να έχει στην κατοχή της έναν αποτελεσματικό μηχανισμό, έτσι ώστε να μην υπάρχουν μεγάλα έξοδα από την πλευρά των μελών και να αυξάνονται τα εισοδήματά τους⁸ (Μαλινδρέτος).

⁷ Αχιλλέας Κοντογεώργος, Παναγιώτα Σεργάκη «Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών».

⁸ Γεώργιος Μαλινδρέτος, Εφοδιαστική Αλυσίδα, Logistics & Εξυπηρέτηση Πελατών.

Σήμερα οι συνεταιρισμοί αντιμετωπίζουν αρκετά προβλήματα σχετικά με το πώς να συναρμολογήσουν τις σχέσεις τους με τα μέλη τους και την κοινωνία. Για να βελτιωθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όλοι οι συνεταιρισμοί πρέπει να ενημερώνουν τα μέλη και τις κοινότητες τους αναφορικά με τις ιδέες και το πλάνο μέσα από το οποίο, θα αναδειχθούν με αποτέλεσμα να δημιουργήσουν μέλη συνεταιρισμών, τα οποία θα είναι συνειδητοί χρήστες των συνεταιρισμών. Τα μέλη καθώς και η κοινότητα θα πρέπει να εμπλέκονται άμεσα στην αύξηση του επιπέδου συμμετοχής στους συνεταιρισμούς. Επιπλέον, Θα πρέπει αγρότες να ενεργούν, υιοθετώντας αποτελεσματικές πρακτικές, σχετικά με την εφοδιαστική αλυσίδα και το μάρκετινγκ, έχοντας ως στόχο την προώθηση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων τόσο στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό.

Σύμφωνα με τη διεθνή συνεταιριστική πρακτική, τα βασικά όργανα μιας συνεταιριστικής οργάνωσης είναι η γενική συνέλευση, το διοικητικό συμβούλιο, ο γενικός διευθυντής και συνήθως ένα εποπτικό συμβούλιο ή επιτροπή⁹.

1.2.1 Η Γενική Συνέλευση

Η γενική συνέλευση είναι το ανώτατο όργανο του Συνεταιρισμού. Αποτελεί πηγή εξουσίας σε έναν συνεταιρισμό, επειδή περιλαμβάνει όλα τα μέλη και οι αποφάσεις της εκφράζουν τη συλλογική βούληση. Όλα τα μέλη συμμετέχουν και κάθε μέλος έχει το δικαίωμα ψήφου. Όσον αφορά τα ζητήματα όπου δεν υπάρχει άλλη αρμόδια αρχή, η γενική συνέλευση είναι αυτή που αποφασίζει. Όλα τα μέλη του συνεταιρισμού έχουν το δικαίωμα να συμμετέχουν στη γενική συνέλευση. Συμμορφώνεται με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο και μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις για τυχόν θέματα που σχετίζονται με τον συνεταιρισμό. Οι αποφάσεις της είναι δεσμευτικές για όλα τα μέλη, είναι, δεν είναι παρόντα. Η γενική συνέλευση συνήθως συνέρχεται τακτικά μια φορά τον χρόνο και έκτακτα, όταν προκύπτουν θέματα, τα οποία, σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο, δικαιολογούν τη σύγκλησή της¹⁰. Η ψήφιση

⁹ www.ica.coop

¹⁰ Cooperative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity

Αχιλλέας Κοντογεώργος, Παναγιώτα Σεργάκη «Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών».

και η τροποποίηση του καταστατικού, η συγχώνευση ή διάλυση του συνεταιρισμού, η έγκριση του ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσης. Η έγκριση διάθεσης των πλεονασμάτων διαχείρισης, η εκλογή ή ανάκληση του διοικητικού και του εποπτικού συμβουλίου, όπως επίσης, και των εκπροσώπων του συνεταιρισμού σε άλλες οργανώσεις είναι κάποιες από τις βασικότερες αρμοδιότητες της Γενικής Συνέλευσης. Οι αποφάσεις της λαμβάνονται κατά πλειοψηφία¹¹ (Παπαγεωργίου).

1.2.2 Το Διοικητικό Συμβούλιο

Σε έναν συνεταιρισμό, η πηγή όλης της εξουσίας είναι τα μέλη που αποφασίζουν συλλογικά μέσα από την γενική συνέλευση. Προκειμένου να μειωθεί η συμφόρηση των μελών, μεγάλο μέρος των αρμοδιοτήτων κατανέμεται στο διοικητικό συμβούλιο που εκλέγεται από τα μέλη. Το διοικητικό συμβούλιο είναι υποχρεωμένο να λαμβάνει μέτρα και να λαμβάνει αποφάσεις σύμφωνα με το καταστατικό της εταιρείας, τα οποία εγκρίνονται από τα μέλη και συμμορφώνονται με τα αντίστοιχα νομικά τους πλαίσια. Οι αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου περιλαμβάνουν τη διαχείριση όλων των υποθέσεων του συνεταιρισμού, την οργάνωση, τη διοίκηση και τον προγραμματισμό, την εκπροσώπηση της επιχείρησης στις δημόσιες αρχές, στα δικαστήρια κ.λπ. Το διοικητικό συμβούλιο είναι κοινό για όλους τους αγροτικούς συνεταιρισμούς. Αποτελείται συνήθως από λιγότερα από 12 μέλη και αυτά τα μέλη, πρέπει να είναι μέλη του συνεταιρισμού για να συμμετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο. Κανείς δεν μπορεί να συμμετέχει στο διοικητικό συμβούλιο, αν δεν είναι μέλος, οπότε κανένας παράγοντας εκτός του συνεταιρισμού δεν μπορεί να κλονίσει τις αποφάσεις του. Το διοικητικό συμβούλιο είναι υπεύθυνο για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες των αγροτικών συνεταιρισμών. Για την επίτευξη των στόχων του, οι γεωργικοί συνεταιρισμοί πρέπει να έχουν έμπειρους διαχειριστές που έχουν μακροπρόθεσμο όραμα και μακροπρόθεσμη μακροοικονομική σταθερότητα. Τέλος, το διοικητικό συμβούλιο και τα μέλη του θα πρέπει να είναι διαθέσιμα να συνεδριάζουν τακτικά και να σχεδιάζουν τη στρατηγική και το μέλλον του

¹¹ Παπαγεωργίου, Κ. (2015). Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία, Θεωρία και Πρακτική. Β' Έκδοση. Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης.

συνεταιρισμού¹² (Carr A). Κάθε μέλος έχει την ιδιότητα του ψηφοφόρου υπό την έννοια ότι έχει το δικαίωμα να επιλέξει από τους υποψηφίους εκείνους, που θεωρεί πως μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις. Τα μέλη πρέπει να σκέφτονται και να επιλέγουν τους καλύτερους υποψηφίους, επειδή επηρεάζονται άμεσα τα οικονομικά τους συμφέροντα. Τα κριτήρια αξιολόγησης των υποψηφίων για τις θέσεις του διοικητικού συμβουλίου θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα παρακάτω¹³ (Παπαγεωργίου): Στάθμιση επιχειρηματικών ζητημάτων, ηγετικές ικανότητες, εργασιακά ήθη, χαρακτήρας και γνώση των συνεταιριστικών αρχών. Τα μέλη βρίσκονται στην θέση να αξιολογούν τους υποψηφίους και να καταλήγουν στην επιλογή αυτών που πιστεύουν ότι καλύπτουν τα περισσότερα από τα συγκεκριμένα κριτήρια. Η θητεία ορίζεται από το καταστατικό της εταιρείας και δεν υπερβαίνει τα τέσσερα έτη ούτε είναι μικρότερη από τα δύο έτη. Επίσης, οι σύμβουλοι είναι επανεκλέξιμοι και ανακαλούνται ελεύθερα από τη γενική συνέλευση. Τουλάχιστον μία φορά το μήνα το διοικητικό Συμβούλιο συνέρχεται σε τακτική συνεδρίαση.

1.2.3 Εποπτικό Συμβούλιο

Το εποπτικό συμβούλιο είναι το όργανο που παρακολουθεί και κρίνει τη δραστηριότητα του διοικητικού συμβουλίου και στη συνέχεια ενημερώνει τη γενική συνέλευση για τον έλεγχο της δραστηριότητας του συνεταιρισμού και της οικονομικής διαχείρισης. Ο σκοπός του ελέγχου είναι να προσδιοριστεί ο βαθμός συμμόρφωσης με τους καθιερωμένους κανόνες. Κανόνες που στηρίζονται στο συνεταιριστικό νόμο, στο καταστατικό και στον κανονισμό του συνεταιρισμού¹⁴ (Κοντογεώργος και Σεργάκη). Το εποπτικό συμβούλιο μπορεί να έχει πρόσβαση σε βιβλία, λογαριασμούς και άλλα έγγραφα¹⁵ (Κορρές). Λογοδοτεί στη γενική συνέλευση, εκλέγεται και αποτελείται από τουλάχιστον τρία μέλη που εκλέγονται από τη γενική συνέλευση. Στην περίπτωση που τα μέλη του συνεταιρισμού είναι λιγότερα από είκοσι πέντε τότε δεν είναι απαραίτητη η εκλογή εποπτικού συμβουλίου, εκτός αν ορίζει κάτι διαφορετικά το καταστατικό, οπότε ο ελάχιστος αριθμός των μελών μπορεί να είναι και δύο.

¹² Carr A., Kariyawasam, A., Casil, M. (2008). A Study of the Organizational Characteristics of Successful Cooperatives. *OrganizationDevelopmentJournal*. Σελ. 79-87.

¹³ Παπαγεωργίου, Κ. (2004) Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία. Αθήνα: Αθ. Σταμούλης.

¹⁴ Αχιλλέας Κοντογεώργος, Παναγιώτα Σεργάκη «Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών»

¹⁵ Κορρές, Γ. (1999). Συνεργατισμός και Οικονομική Ανάπτυξη. Αθήνα: Έλλην.

1.2.4 Ο Γενικός Διευθυντής των Αγροτικών Συνεταιρισμών

Το καταστατικό του συνεταιρισμού μπορεί να ορίζει τη δυνατότητα διορισμού του γενικού διευθυντή από το διοικητικό συμβούλιο, και εκχωρεί μέρος ή όλες τις εξουσίες του διοικητικού συμβουλίου στον γενικό διευθυντή εκτός από εκείνες, οι οποίες σύμφωνα με το νόμο ή το καταστατικό της εταιρείας, χρειάζονται συλλογική δράση και συνολική καθοδήγηση και διαχείριση συνεργατικών υποθέσεων. Το διοικητικό συμβούλιο αποφασίζει για τα δικαιώματα, τα καθήκοντα και τις ευθύνες του γενικού διευθυντή. Η επιλογή του γίνεται μετά από προκήρυξη. Ο γενικός διευθυντής μιας συνεταιριστικής επιχείρησης έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες¹⁶ (Παπαγεωργίου). Εισηγείται στο διοικητικό συμβούλιο. Εφαρμόζει τις αποφάσεις πολιτικής της γενικής συνέλευσης και του διοικητικού συμβουλίου. Διευθύνει τις εργασίες του συνεταιρισμού χρησιμοποιώντας τις αρχές της διοίκησης. Λογοδοτεί στο διοικητικό συμβούλιο και στη γενική συνέλευση. Ο γενικός διευθυντής θα εφαρμόσει τις αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου, θα διαμορφώσει ένα επιχειρηματικό σχέδιο δράσης, θα βελτιώσει το σχέδιο οργάνωσης και διαχείρισης, θα επιβλέπει συνεχώς το έργο του συνεταιρισμού και θα αντιμετωπίσει άμεσα τα προβλήματα που προκύπτουν ή θα προτείνει λύσεις στο διοικητικό συμβούλιο κ.λπ. Ο διευθυντής πρέπει να έχει επαρκή προσωπικότητα και προσόντα για αποτελεσματική διαχείριση, επιπλέον πρέπει να έχει γνώσεις και εμπειρία, διορατικότητα, συνεργατικότητα, να είναι εργατικός, αμερόληπτος, να μπορεί να αξιολογεί και να βάζει σε σειρά τα προβλήματα που δημιουργούνται και να ελέγχει την απόδοση των τμημάτων. Ένας συνεταιρισμός πρέπει να έχει άξιο διοικητικό συμβούλιο και άξιο γενικό διευθυντή. Το διοικητικό συμβούλιο και ο γενικός διευθυντής θα πρέπει να συνεργάζονται για την επίτευξη των στόχων και την επίλυση όλων των θεμάτων που μπορεί να προκύπτουν.

1.3.1 Συστήματα Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών-Δυαδικό

Τα βασικά συστήματα διοίκησης των συνεργατικών επιχειρήσεων, είναι το δυαδικό σύστημα διοίκησης και το μονιστικό σύστημα διοίκησης. Στις χώρες της Ευρωπαϊκής

¹⁶ Παπαγεωργίου, Κ. (2015). Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία, Θεωρία και Πρακτική. Β' Έκδοση. Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης.

ένωσης εφαρμόζονται τα παραπάνω συστήματα. Η εφαρμογή των 2 συστημάτων γίνεται είτε αυτούσια είτε με κάποιες διαφοροποιήσεις ανάλογα με τις ανάγκες της εκάστοτε χώρας.

Σύμφωνα με το δυαδικό σύστημα, τα βασικά όργανα διοίκησης είναι η γενική συνέλευση των μελών, το εποπτικό όργανο και το διευθυντικό όργανο (γενικός διευθυντής ή διοικητικό συμβούλιο). Τα μέλη του εποπτικού οργάνου ορίζονται από τη γενική συνέλευση. Το εποπτικό όργανο είναι αυτό που ελέγχει τη διοίκηση. Δεν μπορεί να ασκήσει το ίδιο εξουσία στον συνεταιρισμό ούτε μπορεί να την εκπροσωπεί σε άλλους. Εκπροσωπεί στην ουσία τον συνεταιρισμό έναντι του διευθυντικού οργάνου – διοικητικού συμβουλίου. Το εποπτικό όργανο εκλέγει μεταξύ των μελών του πρόεδρο, ο οποίος μπορεί να συγκαλεί το όργανο και να διευθύνει τις εργασίες του. Ο αριθμός των μελών του εποπτικού οργάνου και οι κανόνες καθορισμού του εξαρτώνται από το θεσμικό πλαίσιο που ισχύει σε κάθε χώρα. Το διευθυντικό όργανο, από την άλλη, αποτελείται από ένα ή περισσότερα άτομα, σύμφωνα πάντα με το θεσμικό πλαίσιο που ισχύει. Τα μέλη του διευθυντικού οργάνου διορίζονται και ανακαλούνται είτε από το εποπτικό όργανο είτε από τη γενική συνέλευση. Το διευθυντικό όργανο ασκεί τη διοίκηση του συνεταιρισμού και την εκπροσωπεί έναντι τρίτων. Αν το διευθυντικό όργανο αποτελείται από περισσότερα άτομα, μεταξύ των μελών εκλέγεται πρόεδρος¹⁷. Ο πρόεδρος συγκαλεί τις συνεδριάσεις του διευθυντικού οργάνου και διαχειρίζεται τις εργασίες του.

1.3.2 Μονιστικό Σύστημα Διοίκησης

Κατά το μονιστικό σύστημα, τα όργανα διοίκησης ενός συνεταιρισμού είναι η γενική συνέλευση των μελών και ένα διοικητικό όργανο (Διοικητικό Συμβούλιο). Το διοικητικό συμβούλιο ορίζεται και ανακαλείται από τη γενική συνέλευση. Μπορεί να ασκεί τη διοίκηση του συνεταιρισμού και να την εκπροσωπεί σε τρίτους αλλά και στα δικαστήρια. Ο αριθμός των μελών, οι κανόνες επιλογής και η λειτουργία των οργάνων του καθορίζονται από το νομικό πλαίσιο και τους κανόνες των αντίστοιχων αγροτικών συνεταιρισμών. Το διοικητικό όργανο εκλέγει ανάμεσα από τα μέλη του

¹⁷ Κ. Παπαγεωργίου, Το θεσμικό πλαίσιο για τους Ελληνικούς Συνεταιρισμούς: Η αναθεώρηση της νομοθεσίας, Συνεταιριστική Πορεία 1999, Τεύχος 53, σ. 8.

πρόεδρο, ο οποίος μπορεί να ασκεί εξουσία να καλεί τις συνεδριάσεις του οργάνου και να διευθύνει τις αντίστοιχες εργασίες τους¹⁸ (Κοντογεώργος, Σεργάκη).

Ανεξάρτητα από το ποιο σύστημα διοικητικής οργάνωσης επιλέγει κάθε συνεταιρισμός, το καταστατικό του πρέπει να καθορίζει με σαφήνεια την επιχειρηματική του κατηγορία. Στο δυαδικό σύστημα, απαιτείται σαφής απόφαση του εποπτικού οργανισμού ή έγκριση της γενικής συνέλευσης, ενώ στο μονιστικό απαιτείται σαφής απόφαση του διοικητικού οργάνου ή έγκριση της γενικής συνέλευσης¹⁹.

1.4 Δομή αγροτικών συνεταιρισμών

Σύμφωνα με την διάκριση των συνεταιρισμών τους κατηγοριοποιεί και τους διαμορφώνει σε κατηγορίες σχηματίζοντας μια πυραμίδα: πρωτοβάθμιους, δευτεροβάθμιους και τριτοβάθμιους συνεταιρισμούς. Η δομή της ελληνικής αγροτικής συνεταιριστικής κίνησης περιέχει αρχικά τα φυσικά πρόσωπα που είναι μέλη του συνεταιρισμού. Ακολουθούν οι πρωτοβάθμιοι αγροτικοί συνεταιρισμοί, οι οποίοι είναι ενώσεις φυσικών προσώπων. Έπειτα, οι δευτεροβάθμιες ενώσεις γεωργικών συνεταιρισμών οι οποίες συνεργάζονται για να σχηματίσουν τριτοβάθμιες Κεντρικές Ενώσεις γνωστές και ως ομοσπονδίες και τέλος υπάρχουν οι Συνεταιριστικές Εταιρίες. Οι πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί δημιουργούνται στον τόπο απασχόλησης και κατοικίας των αγροτών. Απαρτίζονται από φυσικά πρόσωπα και δρουν συνήθως σε μια περιοχή που ορίζεται από τα διοικητικά όρια του Δήμου-κοινότητας. Στις δραστηριότητες του περιλαμβάνεται η προμήθεια γεωργικών εφοδίων, η λειτουργία μεταποιητικών εγκαταστάσεων, η εμπορία γεωργικών προϊόντων, η αγροτική πίστη και η αποθήκευση²⁰. Οι πρωτοβάθμιοι αγροτικοί συνεταιρισμοί διακρίνονται σε συνεταιρισμούς πολλαπλού σκοπού, πωλήσεων, παραγωγής και επεξεργασίας, καθώς και σε συνεταιρισμούς διαφόρων σκοπών²¹ (Μενίδης). Οι δευτεροβάθμιοι συνεταιρισμοί σχηματίζονται από τις ενώσεις

¹⁸ Κοντογεώργος & Σεργάκη (2015), Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών.

¹⁹ Ηρακλέους, Α. (2007). Θεωρία Συνεργατικής Οργάνωσης.

²⁰ Νικολινάκος, Μ., Γκέκος, Γ., Παρασκευαΐδης, Π. (1986) Στρατηγική Ανάπτυξης του Συνεταιριστικού Τομέα στη Γεωργία, Αθήνα: Θέματα προγραμματισμού.

²¹ Μενίδης, Χ. (2016). Συνεταιρισμοί: Αρχές - Οικονομική-πολιτική ανάπτυξη- Οργάνωση - Νομοθεσία. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη Μονοπρόσωπη ΙΚΕ.

αγροτικών συνεταιρισμών και έχει παρατηρηθεί, ότι έχουν αναλάβει πλέον να φέρουν εις πέρας το έργο που παλαιότερα ήταν στην δικαιοδοσία των πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών. Ο λόγος δημιουργίας αυτών των ενώσεων υφίσταται από την επιθυμία να διεξαχθούν ευρύτερες δραστηριότητες και να βελτιωθεί το αίσθημα της συνεργασίας. Χάρη στο μέγεθός τους έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τις αγορές γεωργικών προϊόντων, να προσφέρουν μεγαλύτερο αριθμό και ποικιλία γεωργικών εφοδίων και υπηρεσιών. Οι δευτεροβάθμιες ενώσεις γεωργικών συνεταιρισμών συνεργάζονται για να σχηματίσουν τριτοβάθμιες Κεντρικές Ενώσεις. Η ανάγκη συντονισμού των δραστηριοτήτων και η αυξημένη ζήτηση για πωλήσεις και μεταποίηση γεωργικών προϊόντων οδήγησαν στη δημιουργία αυτών των ενώσεων. Μέλη της εκτός από τις δευτεροβάθμιες ενώσεις μπορούν να γίνουν και πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί. Τέλος οι συνεταιριστικές εταιρίες είναι στην ουσία εταιρίες, το 51% του κεφαλαίου των οποίων ανήκει σε συνεταιριστικές οργανώσεις. Λειτουργούν με βάση τη νομοθεσία που έχει θεσπιστεί για τις Ανώνυμες Εταιρίες και τις Εταιρίες Περιορισμένης Ευθύνης. Οι λόγοι που οδηγούν στη σύσταση συνεταιριστικών εταιριών είναι η σταθερότητα της νομοθεσίας για τις Α.Ε. και Ε.Π.Ε., στις βλέψεις για συνεργασία των συνεταιρισμών με μη κερδοσκοπικούς φορείς, στην μείωση των επιχειρηματικών κινδύνων, στην επιδίωξη επιχειρηματικής ευελιξίας καθώς και στο πλαίσιο των περιορισμών που θέτει στους συνεταιρισμούς η ελληνική νομοθεσία.

Πρέπει να ειπωθεί πως με τον νόμο 4015/2011 έχουν καταργηθεί οι δευτεροβάθμιοι και τριτοβάθμιοι συνεταιρισμοί και αναγκαστικά έχουν μετασχηματιστεί σε πρωτοβάθμιους ή αγροτικές εταιρικές συμπράξεις.

1.5 Πανελλήνια Συνομοσπονδία Ενώσεων Αγροτικών Συνεταιρισμών(ΠΑΣΕΓΕΣ-ΝΕΑ ΠΑΣΕΓΕΣ)

Η Πανελλήνια Συνομοσπονδία Ενώσεων Αγροτικών Συνεταιρισμών (ΠΑ.ΣΕ. ΓΕ.Σ) είναι ένας ιδεολογικός και συντονιστικός οργανισμός χωρίς εμπορικό καθεστώς. Μέλη της ΠΑ.ΣΕ. ΓΕ.Σ είναι ενώσεις αγροτικών συνεταιρισμών. Η Πανελλήνια Συνομοσπονδία Ενώσεων Γεωργικών Συνεταιρισμών (ΠΑ.Σ.Ε.ΓΕ.Σ), ιδρύεται στις 12 Φλεβάρη του έτους 1935 με απόφαση του υπουργείου Γεωργίας ως σωματείο.

Στόχος στηριζόμενη στο καταστατικό της, είναι η ανέλιξη της συνεταιριστικής συνείδησης καθώς και η διάδοση των αγροτικών συνεταιρισμών, η εξυπηρέτηση των συμφερόντων των μελών τους, η μελέτη αλλά και η παρακολούθηση των ζητημάτων τους, η ρύθμιση των συνεταιριστικών αρχών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, η εκπαίδευση των μελών των συνεταιρισμών όλων των τύπων και τέλος η εκπροσώπηση και η υπεράσπιση των συμφερόντων τους στην κοινή γνώμη. Παρόλα αυτά η ΠΑΣΕΓΕΣ δεν μπόρεσε να ανταποκριθεί. Κατ' επέκταση ως ανεξάρτητο Νομικό Πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου ιδρύεται το 2016 η Νέα ΠΑΣΕΓΕΣ, αντικαθιστώντας την λειτουργία της ΠΑΣΕΓΕΣ, είναι ο κορυφαίος οργανισμός συντονισμού, εκπροσώπησης και οργάνωσης των ελληνικών αγροτικών συνεταιρισμών. Είναι σαφές ότι, σύμφωνα με την υπάρχουσα νομοθεσία, οι συνεταιρισμοί, οι κοινοπραξίες των συνεταιρισμών και οι Κεντρικές Ενώσεις μπορούν να εισαχθούν στην γενική συνέλευση. Η δραστηριότητα της βασίζεται στο να υποστηρίζει, να προωθεί, να προάγει τις δραστηριότητες των μελών της και καλύπτει την εκπροσώπησή τους σε διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό πλαίσιο. Παράδειγμα τέτοιας οργάνωσης είναι η Διεθνής συνεταιριστική ένωση (ICA). Επίσης, εκπονεί εργασίες, μελέτες, έρευνες και συνάπτει συμβάσεις έργου ή παροχής υπηρεσιών, που έχουν σχέση με την αγροτική, και τη συνεταιριστική, ανάπτυξη. Η Νέα ΠΑΣΕΓΕΣ δεν λαμβάνει συμμετοχή σε εμπορικές δραστηριότητες. Συνάπτει συλλογικές συμβάσεις εργασίας που αφορούν στο προσωπικό των αγροτικών συνεταιριστικών οργανώσεων κάθε βαθμίδας ενώ ρυθμίζει τις ενέργειες των αγροτικών συνεταιριστικών οργανώσεων και ενδυναμώνει το έργο τους. Είναι παρατηρητής της νομοθεσίας και μπαίνει στην διαδικασία παροχής προτάσεων όταν χρειαστεί. Ως εθνικός εκπρόσωπος, υποβάλλει συστάσεις σε αρμόδιους οργανισμούς τόσο σε εθνικό, όσο και διεθνές επίπεδο και ζητά τα μέτρα να συμπορεύονται με τα συμφέροντα και τις ανάγκες των αγροτών. Τα μέλη της είναι 128²².

1.6 Αγροτικοί Συνεταιρισμοί VS Ανώνυμες Εταιρείες (ενώσεις αγροτικών συνεταιρισμών- ομάδες παραγωγών)

²² neapaseges.gr

Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί διαθέτουν ορισμένα, μοναδικά χαρακτηριστικά που τους διαφοροποιούν σε σχέση με τις υπόλοιπες μορφές εμπορικών εταιριών. Δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος για να δούμε αυτά τα μοναδικά χαρακτηριστικά από την σύγκριση των αγροτικών συνεταιρισμών με τον μεγάλο τους ανταγωνιστή, που δεν είναι άλλος από τις ανώνυμες εταιρείες²³ (Καχριμάνης). Οι επιχειρήσεις διακρίνονται, με βάση την νομική τους μορφή σε ατομικές, εταιρικές και συλλογικές. Οι ατομικές είναι κατανοητό να καταλάβει κανείς σε τι αναφέρονται. Στις ατομικές επιχειρήσεις ανήκουν και οι ατομικές γεωργικές επιχειρήσεις των οποίων κάτοχοι είναι, το μεγαλύτερο μέρος των Ελλήνων γεωργών. Στις εταιρικές ανήκουν οι κεφαλαιουχικές (Α.Ε., Ε.Π.Ε. και Ι.Κ.Ε.) και οι προσωπικές επιχειρήσεις (Ο.Ε. Ε.Ε., Αφανής) και στις συλλογικές ανήκουν οι συνεταιρισμοί. Τόσο οι ανώνυμες εταιρείες όσο και οι αγροτικοί συνεταιρισμοί είναι εμπορικές εταιρείες, με στόχο το κέρδος. Η ανώνυμη εταιρεία είναι κεφαλαιουχική εταιρεία, ενώ ο αγροτικός συνεταιρισμός είναι ένωση προσώπων. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η ανώνυμη εταιρεία είναι η ένωση κεφαλαίων με σκοπό το κέρδος των κεφαλαίων ενώ ο αγροτικός συνεταιρισμός είναι η ένωση προσώπων με σκοπό το κέρδος των προσώπων.

Όσον αφορά την περίπτωση των ανώνυμων εταιρειών έχουμε ένωση κεφαλαίων, ενώ στην περίπτωση των αγροτικών συνεταιρισμών έχουμε ένωση προσώπων που ταυτίζονται με αυτόνομες οικονομικές μονάδες. Η αυτοβοήθεια και η αλληλεγγύη είναι λόγοι που καθιστούν τους συνεταιρισμούς μονόδρομο για τους αγρότες. Αντίθετα με τα δεδομένα που υπάρχουν στις ανώνυμες εταιρείες, στις συνεταιριστικές επιχειρήσεις τα μέλη και μόνο αυτά κατέχουν τρεις ιδιότητες ενωμένες σε μια: Είναι ταυτοχρόνως και ιδιοκτήτες και ελεγκτές και ωφελούμενοι.

Συχνά λοιπόν τίθεται το ερώτημα αν οι αγροτικοί συνεταιρισμοί μπορούν να ανταγωνιστούν επάξια τις άλλες εταιρικές μορφές. Μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί δεν έχουν καταλήξει σε ένα ξεκάθαρο αποτέλεσμα-συμπέρασμα. Οι περισσότερες μελέτες δείχνουν ότι, οι αγροτικοί συνεταιρισμοί είναι εξίσου αποτελεσματικοί μαζί με τις άλλες εταιρικές μορφές και σε κάποιες περιπτώσεις και καλύτεροι²⁴ (Σκυλακάκη). Το πιο σημαντικό μειονέκτημα των συνεταιρισμών έναντι των ιδιωτικών επιχειρήσεων, είναι η διαδικασία λήψης της απόφασης, καθώς είναι

²³ Καχριμάνης Σπύρος, Γιατί οι Αγροτικοί Συνεταιρισμοί αποτυγχάνουν στην Ελλάδα; Κέντρο αγροτικής επιχειρηματικότητας.

²⁴ Μαριάννα Σκυλακάκη Θανάσης Κανταρτζής, Θεόδωρος Μπένος, Θόδωρος Σκυλακάκης, ένα νέο μοντέλο συνεργατικότητας για τον πρωτογενή τομέα στην Ελλάδα Μάιος 2019.

μια διαδικασία που απαιτεί χρόνο, επειδή πρέπει να εγκριθούν οι εκάστοτε προτάσεις από διάφορα όργανα πριν βέβαια την υλοποίησή τους. Οι ανταγωνιστές των συνεταιρισμών είναι πιο γρήγοροι κάτι που πρέπει να λυθεί για να μετατρέψει τους συνεταιρισμούς σε ηγέτες.

Ο μικρός βαθμός κίνησης των πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών, δημιούργησε την ανάγκη δημιουργίας δευτεροβάθμιων συνεταιριστικών οργανώσεων με μεγαλύτερη οικονομική επιφάνεια και γεωργική βάση. Οι ενώσεις αγροτικών συνεταιρισμών αποτελούν την σπονδυλική στήλη της συνεταιριστικής κίνησης. Έχουν μέλη, τους πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς της εκάστοτε περιφέρειας. Δημιουργήθηκαν για να μπορούν να φέρουν εις πέρας δραστηριότητες σε μεγαλύτερο εύρος και να βελτιώνουν την γενικότερη απόδοση την συνεταιριστικής λειτουργίας.²⁵ Τα μελή είναι αποκλειστικά πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί. Οι ενώσεις έχουν το μέγεθος και την δύναμη να επηρεάζουν τις αγορές των γεωργικών προϊόντων. Επιπλέον μπορεί να αναφερθεί ότι οι ενώσεις, είναι η βάση για την δημιουργία πολλών συνεταιριστικών επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον νομό 4015/2011 κατά τον οποίο προβλέπεται μόνο η ύπαρξη πρωτοβάθμιων αγροτικών συνεταιρισμών, οι ενώσεις είτε καταργούνται, είτε μετατρέπονται σταδιακά σε αγροτικούς συνεταιρισμούς ή συνεταιριστικές επιχειρήσεις.

Πολλές φορές οι συνεταιρισμοί, έχουν δημιουργήσει επιχειρήσεις με την μορφή ανώνυμων εταιριών. Μια τέτοια επιχείρηση θεωρείται, επιχείρηση συνεταιρισμού όταν το μισό τουλάχιστον κεφάλαιο ανήκει σε συνεταιριστικές οργανώσεις ή άλλες συνεταιριστικές επιχειρήσεις. Κύριος λόγος δημιουργίας τους είναι, για να μπορούν να φέρουν εις πέρας σημαντικές δραστηριότητες που χρειάζονται πολλά κεφάλαια, εξειδικευμένο προσωπικό, όπως και άμεση λήψη μιας απόφασης. Πολύ σημαντικό τους πλεονέκτημα είναι η προσαρμοστικότητα που δείχνουν σε νομικά θέματα, καθώς λαμβάνουν κατά νου την νομοθεσία των ανώνυμων εταιριών αλλά και των εταιριών περιορισμένης ευθύνης. Παράλληλα διατηρούν πολύ ουσιαστικά χαρακτηριστικά του συνεταιρισμού, όπως είναι η μη κερδοσκοπική λειτουργία τους. Επίσης πολύ σημαντική διαφορά τους με τις ανώνυμες εταιρίες είναι ότι οι μετοχές τους ανήκουν σε οργανώσεις και όχι σε πρόσωπα, ενώ είναι πάντα ονομαστικές.

²⁵ Παπαγεωργίου Κ. (2004) «Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία (Θεωρία και Πολιτική)».

Από την άλλη υπάρχουν και οι ομάδες παραγωγών²⁶. Οι Ομάδες Παραγωγών ακολουθούν τις ίδιες διαδικασίες εκλογής των οργάνων διοίκησης με τους αγροτικούς συνεταιρισμούς. Ως ομάδες παραγωγών λογίζεται κάθε εθελοντική ένωση παραγωγών, ανεξάρτητα από κάποια νομική μορφή με σκοπό να οργανώνει την παραγωγή συγκεκριμένων, ανάλογα την περίπτωση αγροτικών προϊόντων, να αναλαμβάνει την προμήθεια εισροών και εφοδίων και να λαμβάνει την εμπορία αυτών των προϊόντων.

Οφέλη των ομάδων παραγωγής είναι η μείωση του κόστους παραγωγής και η δυνατότητα διάθεσης των προϊόντων σε καλύτερη τιμή. Η ελάχιστη διάρκεια συμμετοχής με την ιδιότητα του μέλους σε μια ομάδα παραγωγής δεν γίνεται να είναι κάτω από ένα έτος. Τέλος οι ομάδες παραγωγών ενισχύουν την διαπραγματευτική δύναμη στην αγορά. Η αναγνώριση των ομάδων παραγωγής, αποτελεί μια διοικητική πράξη που παρέχει διαφορά οφέλη. Το πιο σημαντικό από αυτά τα οφέλη είναι η δυνατότητα πρόσβασης σε χρηματοδοτήσεις κάτι που δεν γίνεται αν δεν υπάρχει αναγνώριση. Σε περίπτωση που οι ομάδες παραγωγών είναι ενταγμένες σε συνεταιρισμούς, δεν χρειάζεται να έχουν δικό τους ΑΦΜ. Στην Ευρώπη τη μεγάλη πλειοψηφία των ομάδων παραγωγών αποτέλεσαν οι συνεταιρισμοί.

Σε κάθε περίπτωση το γενικότερο συμπέρασμα είναι ότι οι αγροτικοί συνεταιρισμοί δεν φαίνεται να μειονεκτούν σε σχέση με τις άλλες εταιρικές μορφές, με βάση τον οικονομικό αντίκτυπο κατά την λειτουργία τους. Κάτι βέβαιο που δεν σημαίνει ότι η συνεταιριστική μορφή οργάνωσης δεν παρουσιάζει και αδυναμίες.

1.7 Πρώτος μέτοχος ιδιώτης επενδυτής σε αγροτικό συνεταιρισμό

Στην έγκριση του καταστατικού για την ίδρυση του πρώτου αγροτικού συνεταιρισμού στην Ελλάδα, ο οποίος περιλαμβάνει στη μετοχική του σύνθεση ιδιώτη επενδυτή, προχώρησαν οι αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων.

²⁶ <https://www.growplan.gr/>

Πρόκειται για τον αγροτικό συνεταιρισμό με την επωνυμία «Αγροτικός Γαλακτοκομικός Συνεταιρισμός Μονεμβασιάς» και τίτλο «ΠΑΡΝΩΝ» με έδρα τους Μολάους που προσδιορίζονται στον νομό Λακωνίας. Ο συνεταιρισμός, που ήταν πρώην μέλος του ΣΕΚ (Σύνδεσμος Ελληνικής Κτηνοτροφίας), αδρανοποιήθηκε και στη συνέχεια δραστηριοποιήθηκε ξανά²⁷.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με το υπουργείο αγροτικής ανάπτυξης και ύστερα από την ψήφιση της σχετικής νομοθεσίας, τον Φεβρουάριο του 2020, και ενώ η χώρα βρίσκεται σε μια δύσκολη κατάσταση γενικότερα εξαιτίας της υγειονομικής κρίσης που αντιμετωπίζεται εξίσου παγκόσμια, 20 ακόμα νέοι αγροτικοί συνεταιρισμοί έχουν ήδη υποβάλει αίτημα έγκρισης του καταστατικού τους για να προχωρήσουν σε αντίστοιχη κίνηση, ενώ 40 έχουν προχωρήσει ήδη στην τροποποίησή του, προκειμένου να είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν τις ευνοϊκές νομοθετικές ρυθμίσεις έτσι ώστε να προσελκύσουν νέους ιδιώτες επενδυτές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Οργανωσιακή συμπεριφορά των μελών στου συνεταιρισμούς

2.1 Η θεωρία της οργανωσιακής συμπεριφοράς

Η κατανόηση της συμπεριφοράς των μελών ενός οργανισμού είναι σημαντική για τους διοικούντες. Δίνει έμφαση στην παρακίνηση την ανθρώπινης συμπεριφοράς. Στην επιρροή της επικοινωνίας αναμεσα στα μελή και τον τρόπο τον οποίο δρουν για την λύση προβλημάτων εφόσον προκύψουν²⁸(Χυτήρης). Η συμμετοχή των μελών του εκάστοτε συνεταιρισμού στις συνελεύσεις, ο χρόνος διάθεσης τους, η αλληλεγγύη μεταξύ τους, η επικοινωνία, η εμπιστοσύνη, η διάθεση των προϊόντων τους στον συνεταιρισμό είναι σημαντικά γνωρίσματα της οργανωσιακή συμπεριφοράς των μελών. Η επιτυχία της όλης λειτουργίας του συνεταιρισμού εξαρτάται σε σημαντικό

²⁷ agrotipos.gr

²⁸ Χυτήρης Λ. (2017). Οργανωσιακή συμπεριφορά. Αθήνα. Εκδόσεις: Μπένου.

βαθμό από τις γενικότερες ικανότητες των μελών αλλά και τον βαθμό εμπλοκής τους σε θέματα του συνεταιρισμού. Παράλληλα πολλές φορές, αντιμετωπίζονται προβλήματα ανάμεσα στην διοίκηση και τα μέλη των συνεταιρισμών καθώς μπορεί να προκύπτουν διαφορετικά συμφέροντα. Με την ύπαρξη κατάλληλων κίνητρων, τόσο τα μέλη όσο και οι εργαζόμενοι στους συνεταιρισμούς, είναι σε θέση να φέρουν εις πέρας ευθύνες και να ολοκληρώσουν πολλές ενέργειες(Κοντογεώργος, Σεργάκη). Η διοίκηση από την πλευρά της πρέπει να γνωρίζει τα θέλω των μελών έτσι ώστε τα θέλω να συνδυάζονται με την επίτευξη των ενεργειών.

2.2 Αμοιβαιότητα

Για την ορθή λειτουργία των συνεταιρισμών βασική προϋπόθεση είναι η αμοιβαιότητα και η ενεργή συμμετοχή των μελών. Με τον όρο αμοιβαιότητα αναμεσά στους εργαζομένους και τα μέλη μπορεί να καθρεπτιστεί η συνολική παραγωγικότητα της επιχείρησης αλλά και ο συντονισμός στις δράσεις αυτών. Τα μέλη ενδιαφέρονται για την γνώμη των υπόλοιπων μελών και συμμετέχουν ενεργά αν θεωρούν ότι όλοι έχουν έναν κοινό στόχο. Επιπλέον τα μέλη εφόσον αναγνωρίσουν το κοινό όφελος στηρίζουν ενεργά τις κινήσεις της διοίκησης και φανερώνουν όσο το δυνατόν περισσότερο ενδιαφέρον για τον συνεταιρισμό. Η αμοιβαιότητα στα μέλη εξαρτάται από την ομοιογένεια που μπορεί να έχουν μεταξύ τους, την εξωστρέφεια που μπορεί να τους διακατέχει, την επικοινωνία και συνεργασία με την διοίκηση, την ενημέρωση για τα οφέλη από την ενεργή συμμετοχή τους και τον τρόπο που λαμβάνεται μια απόφαση.²⁹ (Price, Van Vugt)

2.3 Ενεργή συμμετοχή

Τα μέλη των συνεταιρισμών ενεργούν με την προϋπόθεση να επιτευχθούν συλλογικές ενέργειες ακόμα και αν υπάρχουν μέλη εντός του συνεταιρισμού που δεν τάσσονται υπερ της γενικότερης φιλοσοφίας. Τα μέλη από την πλευρά τους, τηρώντας τις συνεταιριστικές αρχές πρέπει να είναι σε θέση κινητοποίησης και ενεργής συμμετοχής. Η επικοινωνία, η εμπιστοσύνη αναμεσά στα μέλη και την διοίκηση, η

²⁹ Price, M.E& Van Vugt, M. (2014). "The evolution of leader-followers reciprocity: the theory of service-for-prestige". *Frontiers in Human Neuroscience*.

θέληση από την πλευρά των μελών να εμπλακούν ενεργά στις υποθέσεις του συνεταιρισμού, αποτελούν βασικά στοιχεία της συνεργατικότητας. Η έννοια του συνεταιρισμού βασίζεται κατά κύριο λόγο στον βαθμό αφοσίωσης των μελών στις αρχές και τις αξίες του συνεταιρισμού επειδή, υπάρχει ταύτιση με τις δίκες τους αξίες. Με αυτόν τον τρόπο διενεργείται η ενεργή συμμετοχή των μελών, καθώς θεωρούν καθήκον τους την εμπλοκή στις ενέργειες του συνεταιρισμού.³⁰ (Vugt) Η ενεργή συμμετοχή των μελών στους συνεταιρισμούς βοηθά, στον έλεγχο των μηχανισμών διακυβέρνησης τους. Έπειτα η ενεργή συμμετοχή των μελών προσδίδει αξία στα μέλη, καθώς επίσης δημιουργεί διευκόλυνση σε διαδικασίες που μπορεί να οδηγήσουν σε αλλαγές στους συνεταιρισμούς, με αντίκτυπο τις υψηλότερες παροχές (των συνεταιρισμών) και την δέσμευση των μελών (Abrisham). Τέλος πολλοί συνεταιρισμοί για να κινητοποιήσουν τα μέλη τους στην όσο το δυνατόν μεγαλύτερη σε συχνότητα συμμετοχή, παρέχουν κίνητρα.

2.4 Επικοινωνία

Πολύ σημαντική, στην λειτουργία των συνεταιρισμών κρίνεται η επικοινωνία αναμεσα στα μέλη και την διοίκηση. Για την ομαλή εφαρμογή των καθηκόντων τους τα μέλη πρέπει να έχουν στην κατοχή τους, λεπτομερείς πληροφορίες αναφορικά με την εσωτερική λειτουργία του συνεταιρισμού και της ευρύτερης ομάδας. Τρόποι επικοινωνίας είναι οι πολύ συχνές συνεδριάσεις. Συγκεκριμένα περισσότερες από όσες ορίζει το καταστατικό. Παράλληλα στους τρόπους επικοινωνίας συμπεριλαμβάνεται η δημιουργία χώρου εμπιστοσύνης, έτσι ώστε τα μέλη να μπορούν να μοιραστούν σκέψεις τους ή ακόμα και εμπειρίες τους. Επιπλέον στα μέσα επικοινωνίας είναι η συμμετοχή των μελών με συνέπεια, καθώς τα μέλη αντικατοπτρίζουν την έννοια της ομάδας³¹ (Hammer). Η ικανότητα επικοινωνίας αναμεσα στα μέλη και την διοίκηση είναι πολύ σημαντικής σημασίας, προκειμένου να υπάρχει ανταπόκριση και αλληλεπίδραση στους προβληματισμούς των μελών. Η επικοινωνία αποτελεί παράγοντα στην δημιουργία εμπιστοσύνης, ενώ η έλλειψη της επικοινωνίας αποτελεί παράγοντα αποτυχίας για τους συνεταιρισμούς. Επιπλέον με την επικοινωνία αναμεσα στα μέλη και την διοίκηση μπορούν να καθοριστούν στόχοι

³⁰ Vugt, M. Van, Snyder, M. Tyler, T.R. & Biel, A. (2000). Cooperation in Modern Society, London: Routledge.

³¹ Hammer, D. (2015). Democratic Governance. The design of governance systems for worker cooperatives, The ICA Group.

που είναι δυνατόν να επιτευχθούν. Πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό κατά την επικοινωνία είναι η έκφραση της γνώμης των μελών καθώς και η συμμετοχή στην λήψη των αποφάσεων³² (Fulton). Με την επικοινωνία μπορεί να επιτευχθεί σε ικανοποιητικό βαθμό η σωστή πληροφόρηση των μελών και η επιτυχία των στόχων.

2.5 Εμπιστοσύνη

Η εμπιστοσύνη των μελών προς τους συνεταιρισμούς, δημιουργεί το συναίσθημα της ορθής πολιτικής και των σωστών κινήσεων για την επίτευξη των στόχων από την πλευρά του συνεταιρισμού. Η εμπιστοσύνη, η ενεργή συμμετοχή και η γενικότερη θέληση των μελών, δίνουν κίνητρο για την δημιουργία καινοτομιών. Η εμπιστοσύνη των μελών στους συνεταιρισμούς δημιουργεί ουσιαστικές σχέσεις και οδηγεί στην λήψη μια απόφασης με πιο εύκολο τρόπο³³ (Hirschman). Κατά την διακυβέρνηση των συνεταιρισμών και εφόσον υπάρχει εμπιστοσύνη, δημιουργείται αλληλεξάρτηση, δηλαδή βασιζόμενη η διοίκηση στην εμπιστοσύνη των μελών, διατηρεί αυτή την εμπιστοσύνη κινούμενη μέσω δημοκρατικών κινήσεων διοίκησης. Η εμπιστοσύνη επηρεάζεται από τις κοινές εμπειρίες των μελών, τις αξίες αλλά και την προσπάθεια να ολοκληρώσουν συγκεκριμένους στόχους. Παράλληλα η εμπιστοσύνη αποκτά βαρύτητα όταν υπάρχει διαφάνεια. Αναμεσά στα μέλη και την διοίκηση πρέπει να διακατέχεται σχέση εμπιστοσύνης. Αυτό ενισχύεται με την διαφάνεια στις δράσεις της διοίκησης. Η εμπιστοσύνη και οι δεσμεύσεις από την πλευρά των μελών, εξαρτάται πάντα σε σχέση με τις απόψεις των μελών σχετικά με την συμβολή στην διακυβέρνηση.

2.6 Πληροφόρηση και εκπροσώπηση των μελών

Η ενίσχυση της δράσης των μελών στους συνεταιρισμούς και η μείωση της αδιαφορίας εξαρτάται, από την πληροφόρηση και την ενημέρωση των μελών. Μέσα από τις συχνές συνελεύσεις, τα μέλη των συνεταιρισμών μαθαίνουν να λειτουργούν στις δημοκρατικές διαδικασίες, αλλά παράλληλα κοινωνικοποιούνται μέσα από

³² Fulton, M.E. (1999). "Cooperatives and member commitment". Finnish Journal of Business Economics.

³³ Hirschman, A.O. (1970). "Voice, Loyalty and Exit. Responses to decline in firms, organizations and states". Harvard University Press Cambridge Mass.

αυτές. Όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμμετοχή υπάρχει στον συνεταιρισμό, άλλο τόσο λαμβάνονται αποφάσεις γρηγορότερα. Τα μέλη που πληροφορούνται σωστά και έχουν φωνή μέσα στους συνεταιρισμούς, έχουν δηλαδή ενεργή αλληλεπίδραση στην διοίκηση, βοηθούν συγχρόνως και στην γρηγορότερη λύση των προβλημάτων³⁴ (Nilsson).

2.7 Παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των μελών στους αγροτικούς συνεταιρισμούς

Πολλοί είναι οι συνεταιρισμοί που κατά καιρούς έχουν αντιμετωπίσει ή αντιμετωπίζουν δυσκολίες σε ότι έχει να κάνει με την λήψη μια απόφασης, την συνεργασία ακόμα και την διαφάνεια³⁵ (Queiroz). Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι η συνέχιση ύπαρξης μελλοντικά των συνεταιρισμών έχει άμεση σχέση με την ενεργή συμμετοχή των μελών και τον σεβασμό στα συμφέροντα του συνεταιρισμού³⁶ (Breitenbach). Όταν ένας συνεταιρισμός κινείται σύμφωνα με την εμπιστοσύνη και το ομαδικό πνεύμα είναι στην διαδικασία επίτευξης σημαντικών και υψηλών αποδόσεων αναφορικά με τους στόχους του. Στον αντίποδα όταν εσωτερικά της επιχείρησης υπάρχει καχυποψία και ανταγωνισμός κινείται με μαθηματική ακρίβεια στην αποτυχία³⁷ (Cohen). Τα στελέχη του συνεταιρισμού από την πλευρά τους, πρέπει να γνωρίζουν το θετικό πρόσημο της συλλογικής προσπάθειας και να την επιδιώκουν. Ο μειωμένος βαθμός συνεργασίας μέσα στους συνεταιρισμούς και γενικότερη το προσωπικό κέρδος θεωρείται παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει στην διάλυση τους. Πολλές φορές ενώ η δέσμευση των μελών είναι αρχικά σε υψηλό βαθμό σταδιακά μειώνεται. Αυτό γίνεται εξαιτίας του μεγάλου ανταγωνισμού και της έλλειψης στην αντιστοιχία των πληροφοριών που παρέχονται, έχοντας ως αποτέλεσμα την κυριαρχία των ευκαιριακών συνθηκών, την μείωση της διαφάνειας, αλλά και την παρενόχληση της ομαλής λειτουργίας. Για την αποφυγή των παραπάνω, θα πρέπει οι συνεταιρισμοί να στηρίζονται στην αμοιβαιότητα των ενεργειών

³⁴ Nilsson, J., Svendsen, G.L. and Svendsen, G.T., 2012. Are large and complex agricultural cooperatives losing their social capital? *Agribusiness*.

³⁵ Queiroz, d. S., Vieira, L., & Albino, P. (2018). The Problems of Small Cooperative Management: Case Study Cooperativa Vivans. *Revista de Gestão e Organização de Cooperativa*.

³⁶ Breitenbach, R., Brandao, J., & Zorzan, M. (2017, June). Vantagens e oportunismo no relacionamento entre associados e cooperativa de laticínios. *Interações*.

³⁷ Cohen, D., & Prusak, L. (2001, June). How to invest in Social Capital. *Harvard Business Review*.

αναμεσά στα μέλη, έτσι ώστε να αντέξουν στο χρόνο. Η ενεργή συμμετοχή των μελών αποτελεί βασικό συστατικό των επιτυχημένων συνεταιρισμών, γιατί με αυτόν τον τρόπο γίνεται η προώθηση στην συνεργασία αναμεσά τους και μειώνονται κατά πολύ τα προβλήματα³⁸(Van Dijk).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Επιτυχίες και αποτυχίες της συνεταιριστικής κίνησης (παρελθόν-παρόν-μέλλον)

3.1 Οι συνεταιρισμοί πετυχαίνουν σε περιόδους κρίσης- Οι συνεταιριστικές επιδόσεις μέσα στην κρίση-οικονομικές επιπτώσεις κατά την δράση των συνεταιρισμών

Η Διεθνής Συνεταιριστική Ένωση (ICA) υπολόγισε το 2004 ότι ο κύκλος εργασιών των 300 κορυφαίων συνεταιρισμών στον κόσμο ήταν σχεδόν ίσος με το ΑΕΠ (ακαθάριστο εγχώριο προϊόν) του Καναδά³⁹. Έρευνα σε συνεταιρισμούς σε 11 αφρικανικές χώρες είχε ως αποτέλεσμα ότι περίπου το 7% των Αφρικανών είναι μέλη συνεταιρισμών και ακόμη και σε χώρες όπου οι συνεταιρισμοί έχουν καταρρεύσει, ο αριθμός συνεχίζει να αυξάνεται. Παράδειγμα χαρακτηριστικό είναι, ότι υπήρχαν μόνο 554 καταχωρημένοι συνεταιρισμοί στην Ουγκάντα το 1995, αλλά σήμερα είναι

³⁸ Van Dijk, G., Sergaki, P., & Baourakis, G. (2019). The Cooperative Enterprise. Practical Evidence for a Theory of Cooperative Entrepreneurship. Springer International Publishing.

³⁹ www.ica.coop

σχεδόν 7.500. Οι αποταμιευτικοί και πιστωτικοί συνεταιρισμοί αυξάνονται παντού⁴⁰. Οι συνεταιρισμοί μπορούν να μειώσουν τις επιπτώσεις της ύφεσης από το γεγονός και μόνο ότι θα επιβιώσουν και θα συνεχίσουν να κάνουν δουλειές. Μπορούν να χρησιμοποιούν τα κεφάλαια των μελών τους αντί να δανείζονται από τράπεζες, για να επεκτείνουν τις επιχειρήσεις, και να παρέχουν υπηρεσίες με περισσότερο έλεγχο κινδύνου στους καταναλωτές. Τα αρνητικά αποτελέσματα της κρίσης στον πρωτογενή τομέα ήταν πολύ μικρότερα από τους άλλους παραγωγικούς τομείς. Ο πρωτογενής τομέας έδειξε ισχυρό επίπεδο αντοχής και συνέχισε το επίπεδο κατά την παραγωγική διαδικασία. Η ανθεκτικότητα στην κρίση εξηγείται από το γεγονός, ότι τα τρόφιμα είναι ο τελευταίος τροχός που κόβεται από τον συνολικό οικιακό προϋπολογισμό, καθώς επίσης και εξαιτίας της στροφής στις εξαγωγές και την σημαντική αύξηση αυτών⁴¹ (Develtere). Παρατηρείται σημαντική τάση αλλαγής στην Ελληνική ύπαιθρο. Πολλοί είναι οι νέοι αγρότες καθώς επίσης και αρκετοί από τους παλαιότερους αναζητούν στήριξη, αυξάνουν την παραγωγή τους και χρησιμοποιούν το μάρκετινγκ στην καθημερινότητα τους ανοίγοντας με αυτόν τον τρόπο τον δρόμο στην ευρύτερη αγορά. Επιπλέον δημιουργούνται αγροτικές επιχειρήσεις-μονάδες, οι οποίες πορεύονται με βάση τα σύγχρονα δεδομένα, αποτελώντας σημείο αναφοράς προς τους υπολοίπους παραγωγούς εκτός της Ελλάδας. Δημιουργείται με αυτόν το τρόπο το πόρισμα ότι η κρίση γεννά ιδέες, ικανότητες, αρετές και βελτιστοποιεί έννοιες όπως είναι η καινοτομία, η ποιότητα και η συνεργατικότητα⁴² (Johnston Birchall και Lou Hammond Ketilson).

Όσον αφορά την σημασία των συνεταιρισμών στην δημιουργία θέσεων απασχόλησης, προκύπτει από το γεγονός ότι παρατηρείται μια αύξηση του αριθμού των συνεταιρισμών που έχουν δημιουργηθεί και παράλληλα όχι μόνο δημιουργούνται αλλά αντέχουν και στον χρόνο. Μια μελέτη από την κυβέρνηση του Κεμπέκ στον Καναδά έδειξε ότι οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις, έχουν την τάση να διαρκούν περισσότερο συνολικά σε σχέση με τις άλλες μορφές επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, περισσότεροι από 6 στους 10 συνεταιρισμούς αντέχουν περισσότερο από πέντα χρόνια, σε σχέση με περίπου 4 επιχειρήσεις στις 10 του ιδιωτικού τομέα. Επιπλέον

⁴⁰ Develtere, P, Pollet, I and Wanyama, F (2008) cooperating out of Poverty: the renaissance of the African cooperative movement, Geneva: IL.

⁴² Johnston Birchall και Lou Hammond Ketilson, «Resilience of the cooperative business model in times of crisis».

περισσότεροι από 4 στους 10 συνεταιρισμούς αντέχουν για παραπάνω από 10 χρόνια, σε αντίθεση με 2 επιχειρήσεις στις 10 του ιδιωτικού τομέα⁴³. Ένας από τους λόγους των παραπάνω αποτελεσμάτων είναι, ότι οι συνεταιρισμοί έχουν σαν στόχο τους την εξυπηρέτηση όσο το δυνατόν καλύτερα της κοινότητας τους. Καθώς επίσης και την ανταπόκριση στις ανάγκες των μελών τους⁴⁴ (Johnston Birchall και Lou Hammond Ketilson).

Γενικά, από την στιγμή που οι συνεταιρισμοί συνεχίζουν να υπάρχουν ως μια μορφή επιχείρησης, δημιουργούν ταυτόχρονα μια αίσθηση ασφάλειας για τους υπαλλήλους και τις θέσεις εργασίας που δημιουργούν. Από την άλλη, είναι αναγκαία στις μέρες μας η αναδιαμόρφωση των συνεταιρισμών, με τέτοιο τρόπο που να μπορούν να επιβάλουν τον πιο κυρίαρχο ρόλο που πρέπει να έχουν σήμερα, να μπορούν να λειτουργούν σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα, σ' αυτό που λέγεται με την φράση «απ' το χωράφι στο ράφι».

Όσον αφορά την χρηματοοικονομική διαχείριση των συνεταιρισμών όπως συμβαίνει σε όλες τις επιχειρήσεις έτσι και εδώ, αυτός που ασκεί την διοίκηση, θα πρέπει να είναι σε θέση να σχεδιάσει, το άνοιγμα στις αγορές, τις επενδύσεις, να παρατηρήσει την πορεία των οικονομικών μεγεθών και να επέμβει όπου χρειαστεί. Προκειμένου να εφαρμοστούν τα παραπάνω, λογίζεται απαραίτητη η χρήση των λογιστικών πληροφοριών όλων όσων έχουν άμεση σχέση με τις οικονομικές δραστηριότητες. Η χρηματοοικονομική διαχείριση έχει βαρύτερη σημασία για την επιχείρηση αλλά και όσους συναλλάσσονται με αυτή⁴⁵ (Κοντογεώργος, Σεργάκη). Είναι απαραίτητο οι Έλληνες αγρότες να αλλάξουν νοοτροπία και να συνειδητοποιήσουν την αναγκαιότητα και τα οφέλη της συνεργασίας, να εφαρμόσουν στο έπακρο τις αξίες και τις αρχές του συνεταιρισμού, να περιορίσουν τον κομματισμό και τις πελατειακές σχέσεις και να ενδιαφερθούν περισσότερο για την παραγωγική τους διαδικασία, έχοντας ως σκοπό την μεγαλύτερη οικονομική πρόοδο, την ποιότητα στην λειτουργία και την ποιότητα των προϊόντων παραγωγής συνολικά. Με αυτό τον τρόπο θα

⁴³A study conducted by the Ministry of Industry and Commerce, Government of Quebec, 2008
Contributors: Lise B.

⁴⁴ Johnston Birchall, Lou Hammond Ketilson, «Resilience of the cooperative business model in times of crisis».

⁴⁵ Αχιλλέας Κοντογεώργος, Παναγιώτα Σεργάκη «Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών».

συμβάλλουν στην επανεκκίνηση, ανάπτυξη του συνεταιριστικού κινήματος στην Ελλάδα προς το δικό τους οικονομικό και συνάμα κοινωνικό όφελος.

3.2 Η σημασία της ύπαρξης των συνεταιρισμών και της εύρυθμης λειτουργίας τους

Το γεγονός ότι το αποτελεσματικό μέγεθος των μονάδων παραγωγής στη γεωργία περιορίζεται από το μέγεθος της οικογένειας δημιουργεί δύο βασικά οργανωτικά μειονεκτήματα που αντιμετωπίζουν οι μεμονωμένοι γεωργικοί παραγωγοί. Όπως φαίνεται παρακάτω, αυτά τα μειονεκτήματα αντιπροσωπεύουν τα κύρια κίνητρα για τη δημιουργία γεωργικών συνεταιρισμών. Το πρώτο μειονέκτημα είναι αυτό του μικρού μεγέθους, που έχει ως αντίκτυπο την αδυναμία αναδείξεις στις εξωτερικές οικονομίες. Το δεύτερο μειονέκτημα είναι η χαμηλή τους δύναμη στην αγορά σε σύγκριση με αυτή των ανερχόμενων και μεταγενέστερων εμπορικών εταιρών ⁴⁶ (Valentinov).

Το πρώτο μειονέκτημα των οικογενειακών εκμεταλλεύσεων, η αδυναμία τους να συλλάβουν εξωτερικές οικονομίες κλίμακας, ξεπερνάτε από συνεταιρισμούς μηχανημάτων, εξειδικευμένους συνεταιρισμούς υπηρεσιών, πιστωτικούς συνεταιρισμούς, καθώς και μια ποικιλία αγροτικών συνεταιρισμών που παρέχουν οφέλη σε αγροτικά νοικοκυριά. Τέτοιοι συνεταιρισμοί αντιπροσωπεύουν μια επέκταση μεμονωμένων οικογενειακών εκμεταλλεύσεων, γεγονός που καθιστά δυνατό τον συνδυασμό των πλεονεκτημάτων μιας οικογενειακής οργάνωσης με τις οικονομίες της μεγάλης κλίμακας παραγωγής των απαιτούμενων αγαθών και υπηρεσιών. Οι οικονομίες κλίμακας αναφέρονται στη δυνατότητα ελάττωσης του μέσου κόστους μιας επιχείρησης μακροχρόνια λόγω αύξησης της κλίμακας παραγωγής της. Δηλαδή, οι μεγάλες επιχειρήσεις παράγουν την ίδια μονάδα του προϊόντος σε χαμηλότερο κόστος σε σχέση με των μικρότερων επιχειρήσεων που

⁴⁶ Vladislav Valentinov, Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspective.

λειτουργούν στον ίδιο κλάδο και γι' αυτόν τον λόγο θεωρούνται πιο ανταγωνιστικές⁴⁷ (Κοντογεώργος, Σεργάκη). Το δεύτερο μειονέκτημα των οικογενειακών εκμεταλλεύσεων, η χαμηλή τους δύναμη στην αγορά σε σύγκριση με αυτή των ανερχόμενων και μεταγενέστερων εμπορικών εταιρών τους, ξεπερνιέται μέσω της αγοράς και των διαπραγματεύσεων συνεταιρισμών και ενώσεων. Αυτοί οι συνεταιρισμοί καταφέρνουν επίσης να συλλάβουν τις οικονομίες της μεγάλης κλίμακας, της επιχειρηματικής οργάνωσης. Η βιωσιμότητα των αγροτικών συνεταιρισμών βασίζεται στον καθοριστικό ρόλο τους σχετικά με την εξασφάλιση των πλεονεκτημάτων του.

Παράγοντες που συμβάλλουν στην αγροτική ανάπτυξη είναι η σωστή ενημέρωση, η οργάνωση, η εκπαίδευση των αγροτών, η έρευνα και η χρηματοδότηση⁴⁸ (Regio Gimenes). Τα παραπάνω αποτελούν, απαραίτητες προϋποθέσεις και για την επιτυχημένη συμβολή των συνεταιρισμών στην αγροτική ανάπτυξη. Οι συνεταιρισμοί συμβάλλουν στην αύξηση του εισοδήματος μέσω την δημιουργία προστιθέμενης αξία στα προϊόντα, με την αύξηση της ποσότητας στις πωλήσεις των προϊόντων, με την αύξηση της τιμής πωλήσεις των προϊόντων, με την μείωση του κόστους παραγωγής. Παράλληλα οι συνεταιρισμοί συμβάλλουν στην απασχόληση των αγροτών και στην ανύψωση του κοινωνικού και πολιτιστικού επιπέδου.

Τέλος ο ρόλος των αγροτικών συνεταιρισμών έγκειται στην πραγματοποίηση των πλεονεκτημάτων της ιεραρχικής οργάνωσης στη γεωργία, αποφεύγοντας παράλληλα την ανάγκη επιβολής του κόστους συναλλαγής.

Με την εύρυθμη λειτουργία των συνεταιρισμών τα μέλη τους εξασφαλίζουν οφέλη όπως είναι οι χαμηλότερες τιμές στην προμήθεια των εφοδίων τους, επιτυγχάνουν καλύτερες τιμές πώλησης και διασφάλισης του εισοδήματος, επιτυγχάνουν χαμηλότερο επιτόκιο στον δανεισμό των κεφαλαίων για την λειτουργία των γεωργικών εκμεταλλεύσεων και λαμβάνουν εξυπηρέτηση από εξειδικευμένο προσωπικό για την καλύτερη δυνατή οργάνωση κατά την παραγωγική διαδικασία.

⁴⁷ Αχιλλέας Κοντογεώργος, Παναγιώτα Σεργάκη «Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών».

⁴⁸ Cooperative educational training, participation and satisfaction: a case study in agricultural cooperatives. Regio Gimenes, Diego Vinicius Tapia, Binotto Erlaine, Fatima Gimenes.



3.3 Παράγοντες Επιτυχίας/ Αποτυχίας Νέων Συνεταιρισμών

Η διαμόρφωση και δημιουργία νέων συνεταιρισμών δεν ακολουθείται πάντα από τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Πολλές φορές ενώ στόχος είναι η επιτυχία, κάποιοι παράγοντες θα φέρουν τα αντίθετα αποτελέσματα. Λόγοι που μπορεί να οδηγήσουν έναν συνεταιρισμό σε αποτυχία είναι η έλλειψη ξεκάθαρου στόχου. Η δημιουργία ενός συνεταιρισμού πρέπει να βασιστεί στην κάλυψη μιας οικονομικής ανάγκης. Ο ανεπαρκής σχεδιασμός. Προκειμένου να υλοποιηθεί η διαμόρφωση ενός συνεταιρισμού, θα πρέπει να υπάρχει λεπτομερής σχεδιασμός με βάση τις έρευνες που θα μπορούν να αποδείξουν την ανάγκη ή όχι της δημιουργίας του συνεταιρισμού. Ένας άλλος λόγος αποτυχίας ενός συνεταιρισμού είναι η αποτυχία χρήσης έμπειρων συμβούλων. Η χρήση έμπειρων συμβούλων μπορεί να αποτρέψει τυχόν αποτυχία κατά την δημιουργία του συνεταιρισμού. Επίσης η έλλειψη ενός ηγετικού μέλους είναι ένας από τους λόγους αποτυχίας, καθώς οι αποφάσεις πρέπει να προέρχονται από την ηγετική ομάδα και η επιλογή να γίνεται από την ομάδα χρηστών-μελών. Η έλλειψη δέσμευσης από τα μέλη και η έλλειψη αποδοτικής διεύθυνσης είναι επιπλέον λόγοι αποτυχίας. Επίσης η αποτυχία εκτίμησης του πραγματικού ρίσκου έναρξης ενός συνεταιρισμού και οι μη ρεαλιστικές υποθέσεις συγκαταλέγονται στους λόγους

αποτυχίας. Τέλος η έλλειψη χρηματοδότησης και οι ανεπαρκής μεταφορά πληροφοριών μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχία⁴⁹ (Κοντογεώργος, Σεργάκη).

Προκειμένου λοιπόν ένας συνεταιρισμός να οδηγηθεί σε επιτυχία κατά τα πρώτα στάδια γέννησης του θα πρέπει να έχει προσδιορίσει επαρκώς την οικονομική ανάγκη που οδήγησε στην δημιουργία του. Έπειτα θα πρέπει να γίνει επιλογή της κατάλληλης ηγετικής ομάδας και να εξασφαλίσει την δέσμευση των μελών του. Επιπλέον θα πρέπει να εφαρμόσει αποτελεσματική χρησιμοποίηση των επιτροπών και των εξωτερικών συμβούλων. Τέλος θα πρέπει να τηρεί τις ενδεδειγμένες εταιρικές πρακτικές και να δημιουργεί σχέσεις με άλλους συνεταιρισμούς.

3.4 Οφέλη αγροτικών συνεταιρισμών

Οι συνεταιρισμοί με αυξημένη παραγωγικότητα είναι εκείνοι που διοικούνται από δυναμικές διοικήσεις, που γνωρίζουν από τις αγορές και τις απαιτήσεις των επιχειρήσεων και δεν επηρεάζονται από πολιτικές πεποιθήσεις, κομματικές κατευθύνσεις αλλά και ατομικά συμφέροντα στο διοικητικό-ηγετικό κομμάτι (Ηλιόπουλος).⁵⁰ Μελέτες αναφορικά με τις απόψεις των αγροτών σχετικά με την δράση των συνεταιρισμών, φέρνουν στην επιφάνεια τις έννοιες του συνεργατισμού και της εμπιστοσύνης ως βασικά συστατικά στοιχεία σε μια συνεταιριστική επιχείρηση, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της. Τα μέλη του συνεταιρισμού πρέπει να δείχνουν εμπιστοσύνη στις δράσεις του συνεταιρισμού για το καλύτερο δυνατό όφελος. Με την εμπιστοσύνη των μελών διενεργείται η μεγαλύτερη και πιο ενεργή συμμετοχή τους στις δράσεις και ενέργειες τους συνεταιρισμού (Barraud-Didiera)⁵¹. Από την άλλη υπάρχει και η ανταλλαγή πληροφοριών που μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα στις ενέργειες του συνεταιρισμού, καθώς με την πληροφόρηση αναφορικά με την λειτουργία της αγοράς τα μέλη μπορούν να

⁴⁹ Αχιλλέας Κοντογεώργος, Παναγιώτα Σεργάκη «Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών».

⁵⁰ Iliopoulos, C., Valentinov, V., 2012. "Opportunism in agricultural cooperatives in Greece", Outlook on AGRICULTURE p. 15-19.

⁵¹ Barraud-Didiera, V., Henninger, M.-C., & El Akremic, A. (2012, January). The Relationship between Members' Trust and Participation in Governance of Cooperatives: The Role of Organizational Commitment. The International Food and Agribusiness Management Review.

προστατευθούν από πιθανούς κινδύνους, έχοντας επάρκεια στην πληροφόρηση. Παράλληλα με την σωστή πληροφόρηση μπορεί να δημιουργηθεί και ευκαιρία στην ευρύτερη ανάπτυξη του συνεταιρισμού. Πολύ σημαντικό επίσης κίνητρο της συλλογικής δράσης είναι, η εξασφάλιση σε μεγάλο βαθμό της απασχόλησης, αλλά και του εισοδήματος στα μέλη τους. Η συνεργασία των μελών γεννά οφέλη, ενισχύοντας την συλλογική προσπάθεια και την γενικότερη εμπιστοσύνη στην διοίκηση του συνεταιρισμού⁵² (Κοντογεώργος και Σεργάκη). Οι συνεταιρισμοί βοηθούν στην ένωση των μικρών παραγωγών με την ευρύτερα μεγάλη αγορά και αποσκοπούν στην αύξηση του εισοδήματος, αλλά και την ανάπτυξη των γεωργικών επιδόσεων. Σημαντικό όφελος είναι οι θέσεις εργασίας που προκύπτουν από την συνεταιριστική δράση, αλλά και η γενικότερη επιρροή στην οικονομία της τοπικής κοινωνίας και του κοινωνικού συνόλου.

3.5 Προβλήματα αγροτικών συνεταιρισμών

Όπως προαναφέρθηκε, τα πιο βασικά στοιχεία σύμφωνα με τα οποία ένας συνεταιρισμός θα ακολουθήσει επιτυχημένη πορεία είναι η επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη και την διοίκηση, η ενεργή συμμετοχή των μελών και η γενικότερη αφοσίωση τους. Πολλές φορές παρατηρείται το φαινόμενο μέλη των συνεταιρισμών να υιοθετούν την πεποίθηση ότι η διοίκηση τους αγνοεί εξαιτίας της άγνοιας τους σχετικά με τις ενέργειες του συνεταιρισμού. Η αδιαφορία από την πλευρά των μελών σε σχέση με τους συνεταιρισμούς είναι ένα φαινόμενο που έχει παρατηρηθεί και αυξάνεται⁵³ (Κοντογεώργος και Σεργάκη). Αποτέλεσμα της αδιαφορίας των μελών για τους συνεταιρισμούς που είναι μέλη είναι η μείωση ενδιαφέροντος για την δράση των συνεταιρισμών και συγκρούσεις που δημιουργούν τριγμούς στην συνεργασία⁵⁴ (Kalogeras). Η αύξηση ανά τα χρόνια ευκαιριακών συμπεριφορών από την πλευρά των μελών, οφείλεται από το λεγόμενο φαινόμενο του λαθρεπιβάτη⁵⁵ (Cook, Royer).

⁵² Κοντογεώργος, Α., & Σεργάκη, Π. (2015). Αρχές διοίκησης αγροτικών συνεταιρισμών.

⁵³ Κοντογεώργος, Α., & Σεργάκη, Π. (2015). Αρχές διοίκησης αγροτικών συνεταιρισμών.

⁵⁴ Kalogeras, N., Pennings, J., van Dijk, G., & van der Lans, I. (2007). The Structure of Marketing Cooperatives: A Members' Perspective. In N. Kalogeras, J. Pennings, G. van Dijk, I. van der Lans, & J. N. K. Karantininis (Ed.), *Marketing and Consumer Behaviour*. Dordrecht, the Netherlands: Vertical Markets and Cooperative Hierarchies. P 73-92.

⁵⁵ Cook, M. L. The future of U.S. agricultural cooperatives: A neo-institutional approach.

Με την αύξηση της ανομοιογένειας των μελών, παρατηρείται η αύξηση τέτοιων φαινομένων εξαιτίας και της μείωσης της δέσμευσης των μελών. Παράλληλα, άλλο ένα πρόβλημα που κυριαρχεί στους συνεταιρισμούς είναι το πρόβλημα του ελέγχου⁵⁶ (Robert P. King, Gerald F. Ortmann), όπου παρατηρείται διαφορά, όσον αφορά τα συμφέροντα ανάμεσα στην διοίκηση και τα μέλη, εξαιτίας της έλλειψης πείρας των δεύτερων να ασκήσουν έλεγχο στους πρώτους. Εντονότερο είναι το εν λόγω πρόβλημα σε συνεταιρισμούς με πολλά μέλη, έχοντας ως αποτέλεσμα η διοίκηση από την πλευρά της να φέρνει σε προτεραιότητα τα δικά της συμφέροντα σε σχέση με τα συλλογικά συμφέροντα των συνεταιρισμών. Παράλληλα ως ένα από τα προβλήματα που κυριαρχούν είναι και το γνωστό και ως πρόβλημα κόστους επιρροής⁵⁷ (Κοντογεώργος, Σεργάκη), σύμφωνα με το οποίο σε συνεταιρισμούς με λίγα μέλη, τα μέλη προσπαθούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις της διοίκησης, προκειμένου να εξασφαλίσουν τα ατομικά τους συμφέροντα. Πρόβλημα είναι και αυτό του χαρτοφυλακίου⁵⁸ (Cook) όπου κάνει την εμφάνιση του επειδή τα μέλη κάνουν επενδύσεις ανάλογα με την χρήση τους στον συνεταιρισμό και επειδή δεν γίνεται να αγοράσουν ή να πουλήσουν για τις μερίδες του συνεταιρισμού. Δημιουργείται δηλαδή εμπόδιο στην δημιουργία προσωπικού επενδυτικού χαρτοφυλακίου από τα μέλη στον συνεταιρισμό. Στα προβλήματα των συνεταιρισμών μπορεί να συμπεριληφθεί και η δυσαναλογία, όσον αφορά τους υπεράριθμους υπάλληλους και την μειωμένη εξειδίκευση τους, δηλαδή πολλοί από τους υπάλληλους δεν είναι κάτοχοι κάποιου αντίστοιχου πτυχίου παρουσιάζοντας έλλειψη εξειδίκευσης στο αντικείμενο. Άλλο ένα πρόβλημα των συνεταιρισμών που πρέπει να αναφερθεί είναι το χαμηλό επίπεδο γνώσεων των μελών στα οικονομικά. Διαχρονικό βέβαια είναι και το πρόβλημα του κομματισμού που παρατηρείται στις διοικήσεις των συνεταιρισμών. Με βάση το συγκεκριμένο πρόβλημα, έχουν παρατηρηθεί προσλήψεις σε θέσεις που δεν υπήρχε ανάγκη πρόσληψης, αλλά και μετακινήσεις διευθυντικών στελεχών παρά την ορθή εκτέλεση των έργων που είχαν να κάνουν. Στην Ελλάδα γενικότερα ο συνεταιρισμός, ως θεσμός είναι δύσκολο να αναπτυχθεί καθώς η κουλτούρα και η ιδιοσυγκρασία του λαού, έχει ως άμεση προτεραιότητα το ατομικό σε σχέση με το συλλογικό συμφέρον. Όλοι οι παραπάνω

⁵⁶ Robert P. King, Gerald F. Ortmann. *Agricultural Cooperatives I: History, Theory and Problems*.

⁵⁷ Κοντογεώργος, Α., & Σεργάκη, Π. (2015). *Αρχές διοίκησης αγροτικών συνεταιρισμών*.

⁵⁸ Cook, M. L. *The future of U.S. agricultural cooperatives: A neo-institutional approach*.

παράγοντες επιφέρουν αρνητικές συνέπειες στην δράση των συνεταιρισμών με βασική προϋπόθεση των συνεπειών αυτών την περιορισμένη αίσθηση εμπιστοσύνης⁵⁹ (Nilsson).

3.6 Συνέπειες κατάρρευσης των αγροτικών συνεταιρισμών

Λόγοι οι οποίοι οδήγησαν σε κατάρρευση τους συνεταιρισμούς είναι σίγουρα οικονομικοί. Η συνολική εικόνα των οικονομικής κατάρρευσης των συνεταιρισμών περιλαμβάνει τραπεζικές και δημοσιές οφειλές στο κράτος γεγονός που δημιουργεί δυσφήμιση για τον ευρύτερο θεσμό του συνεταιρισμού. Παράλληλα άλλη μια συνέπεια οικονομικού χαρακτήρα εξαιτίας της κατάρρευσης των συνεταιρισμών είναι η γενικότερη απαξίωση των υποδομών, που κάποτε είχαν δημιουργήσει με την βοήθεια των δανείων και των κοινωνικών επιδοτήσεων οι συνεταιρισμοί. Παράλληλα άλλη μια συνέπεια και ίσως σημαντικότερη που προκύπτει από την κατάρρευση των συνεταιρισμών είναι, το κενό παραγωγικής οργάνωσης και συγκεκριμένα η αδυναμία των αγροτών να αποκτήσουν πρόσβαση σε χρηματοδοτήσεις, προμήθειες κλπ. χωρίς την μεσολάβηση και την δημιουργία πλεονεκτημάτων του συνεταιρισμού για αυτούς. Άλλη μια συνέπεια κυρίως κοινωνικού χαρακτήρα λογίζεται η έλλειψη εμπιστοσύνης στο συνεργατικό κίνημα. Η εμπιστοσύνη κατακτάτε με τα χρόνια αλλά καταστρέφεται ακόμα πιο γρήγορα εξαιτίας της αναποτελεσματικότητας των κινήσεων. Κινήσεις που έχουν καταγραφεί και παρατηρηθεί όπως, οι παράνομες επιδοτήσεις, η κατάχρηση επιδοτήσεων κλπ.⁶⁰

3.7 Η σημερινή κατάσταση

⁵⁹ Nilsson, J., Svendsen, L. G., & Svendsen, T. (2012, March). Are Large and Complex Agricultural Cooperatives Losing Their Social Capital? *Agribusiness*.

⁶⁰ Ένα Νέο Μοντέλο Συνεργατικότητας Για Τον Πρωτογενή Τομέα στην Ελλάδα. «Οι οικονομικές συνέπειες της κατάρρευσης», «Οι κοινωνικές συνέπειες της κατάρρευσης».

Η αντοχή που έχει επιδείξει μέχρι τώρα ο αγροτικός τομέας, δημιουργεί νέα πνοή και αίσθηση δημιουργίας. Δεν υπάρχει τομέας στην φυτική και ζωική παραγωγή στον οποίο να μην υπάρχουν μονάδες πρότυπα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν, οι βραβεύσεις στο εξωτερικό του ελληνικού ελαιόλαδου σε διεθνείς διαγωνισμούς. Παράλληλα η ωμή πραγματικότητα και η πορεία που έχει χαράξει σε πολλές περιπτώσεις ο συνεργατισμός αφήνει έντονα σημάδια καθώς οι καταστροφές είναι τόσο υλικές όσο και άυλες. Η κρίση του 2009 ήρθε και σάρωσε το ήδη ανεμικό οικοδόμημα των αγροτικών συνεταιρισμών με αποτέλεσμα να επιβιώσουν, οι αγροτικοί συνεταιρισμοί που ήταν υγιείς και βασίζονταν σε στέρεες βάσεις (Διονύσης Νικολάου-γενικός διευθυντής διαΝΕΟσις). Από τους 6.500 συνεταιρισμούς, τις 137 ενώσεις και τις 100 ανώνυμες εταιρείες και τις 100 κεντρικές οργανώσεις, ελάχιστες είναι οικονομικά βιώσιμες. Παρόλα αυτά η αντοχή του πρωτογενή τομέα και οι πολύτιμοι πυρήνες συνεργατισμού που έχουν επιβιώσει, δημιουργούν αίσθημα αισιοδοξίας καθώς άντεξαν σε αντίξοες συνθήκες και έδειξαν χαρακτήρα. Οι αγροτικές συλλογικές οργανώσεις μπορούν να αποτελέσουν, αξιόπιστο επιχειρηματικό μοντέλο αν απαλλαχθούν από τα βαρίδια του παρελθόντος. Στο πλαίσιο αυτό κυμαίνεται ο νομός 4673/2020 σύμφωνα με τον οποίο δημιουργούνται βάσεις για διαφάνεια, ευελιξία και ικανοποίηση των αναγκών (Δρ. Κων/νος Ν. Μπαγινέτας) Το κλειδί για το μέλλον είναι η συνεργασία όχι μόνο μεταξύ των παράγωγων αλλά και των συνεργατικών σχημάτων και του ιδιωτικού τομέα. Συνεργασία η οποία πρέπει να υπερπηδήσει το κενό που έχει δημιουργηθεί από την κατάρρευση πολλών συνεταιρισμών και πρέπει να συνδυάζει το επιχειρηματικό πνεύμα των ιδιωτών με τις αξίες και τις αρχές της συνεργατικότητας. Απαιτεί κίνητρα και ευελιξία καθώς η ανάγκη παραγωγικής ανασυγκρότησης είναι επείγουσα.⁶¹

3.8 Χαρτογράφηση του συνεταιριστικού μοντέλου

⁶¹ Ένα Νέο Μοντέλο Συνεργατικότητας Για Τον Πρωτογενή Τομέα στην Ελλάδα. Επιχειρηματικοί Συνεταιρισμοί Νέου Τύπου Πρότυπα σχήματα συνεργατικότητας που αναπτύσσονται πάνω στα ερείπια των παλιών συνεταιρισμών προκαλούν κύμα ανάπτυξης στην ελληνική ύπαιθρο.



Μετα την θεωρητική προσέγγιση για το αγροτικό συνεταιριστικό μοντέλο σε αυτό το σημείο γίνεται μια προσπάθεια καταγραφής, των αριθμών, των συνεταιρισμών, των εργαζομένων και των μελών τους σε πολλές χώρες παγκόσμια⁶². Στην λατινική Αμερική και σε χώρες όπως η Αργεντινή ο αριθμός των συνεταιρισμών διακρίνεται σε 8.618⁶³. Παράλληλα ο αριθμός των εργαζομένων είναι 193.760 και τα μέλη 17.818.197. Ο αριθμός των αγροτικών συνεταιρισμών συγκεκριμένα κυμαίνεται στους 546 το 5,4%. Στην Κολομβία ο αριθμός των συνεταιρισμών είναι 3.205, οι εργαζόμενοι 139.093 και τα μέλη 6.290.927. Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί αποτελούν το 6,8% του συνολικού ποσοστού με αριθμό 236. Στην Βραζιλία ο συνολικός αριθμός των συνεταιρισμών είναι 6.828, ο αριθμός των εργαζομένων 425.318 και τα μέλη 14.618.720. από αυτούς οι 1.613 είναι αγροτικοί συνεταιρισμοί με ποσοστό 23,6%. Στην Βολιβία ο συνολικός αριθμός των συνεταιρισμών είναι 1.170 με 29.550 εργαζομένους και 2.280.015 μέλη. Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί είναι 250 με ποσοστό 21,4%. Στην Ουρουγουάη ο συνολικός αριθμός των συνεταιρισμών είναι 3.653 με 11.103 εργαζομένους και 1.285.193 μέλη. Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί είναι 125 με ποσοστό 3,4%. Η Χιλή αποτελείται από 1.320 συνεταιρισμούς με 10.932

⁶² <https://coops4dev.coop/>

⁶³ lca.coop

εργαζομένους και 2.005.646 μέλη. Από αυτούς οι 170 είναι αγροτικοί με ποσοστό 17,9%. Όσον αφορά την δράση των συνεταιρισμών στην αφρικανική ήπειρο και συγκεκριμένα στο Μαρόκο ο συνολικός αριθμός των συνεταιρισμών είναι 27.262, ο αριθμός των εργαζομένων είναι 35.472 και τα μέλη είναι 563.777. Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί στην χώρα είναι 17.582 με ποσοστό 66,3%. Στην Ουγκάντα ο συνολικός αριθμός των συνεταιρισμών είναι 21.346 και ο αριθμός των μελών 5.600.000. Από αυτούς οι αγροτικοί συνεταιρισμοί είναι 9.899 με ποσοστό 46,4%. Στην ακτή Ελεφαντοστού από τους 5.000 συνολικά συνεταιρισμούς, οι 3.600 με ποσοστό 72% είναι αγροτικοί. Στην Ασία και συγκεκριμένα σε χώρες όπως το Ιράν ο συνολικός αριθμός των συνεταιρισμών είναι 92.089 με τους εργαζομένους να είναι 1.737.426 και τα μέλη 9.348.364. οι αγροτικοί συνεταιρισμοί είναι 22.286 με ποσοστό 24,1%. Στην Ευρώπη και σε χώρες όπως η Γαλλία ο συνολικός αριθμός των συνεταιρισμών είναι 22.589 με τους εργαζομένους να είναι 1.290.664 και τα μέλη 28.740.713. Από αυτούς οι αγροτικοί συνεταιρισμοί είναι 14.240 με ποσοστό 63,1%. Αντίστοιχα στο Ηνωμένο βασίλειο ο συνολικός αριθμός των συνεταιρισμών είναι 7.620 με τους εργαζομένους 241.714 και τα μέλη 14.008.457. Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί της χώρας είναι 652 με ποσοστό 20,6%. Στην Γερμανία ο συνολικός αριθμός των συνεταιρισμών είναι 7.319 με τους εργαζομένους 943.579 και τα μέλη 22.539.000. Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί της χώρας είναι 2.104 με ποσοστό 32,8%. Παρατηρείται λοιπόν σημαντικός αριθμός γενικότερα των συνεταιρισμών αλλά και ειδικότερα των αγροτικών συνεταιρισμών ανά τον κόσμο, με τα κοινωνικά οφέλη που προέρχονται από την δραστηριοποίησή τους να είναι πολλά και ευεργετικά.

Στην Ελλάδα το 2000 υπήρχαν σχεδόν 6.500 συνεταιρισμοί με 750.000 μέλη με απασχόληση εργαζομένων 10.000. Το 2011 και αφού το υπουργείο Γεωργίας έστειλε ένα ερωτηματολόγιο στους συνεταιρισμούς ανιχνεύθηκε ότι το ένα πέμπτο των συνεταιρισμών είχαν υποτυπώδη οικονομική παρουσία. Από την άλλη μέσα σε αυτό το κλίμα υπήρχαν και παραδείγματα που ακολούθησαν αντίστροφη πορεία. Χαρακτηριστικά τέτοια παραδείγματα είναι ο αγροτικός συνεταιρισμός ανατολή στην Ιεράπετρα που έχει 200 μέλη, είναι κερδοφόρος, έχει ελάχιστο τραπεζικό δάνειο και έχει στην κατοχή του 1.200 στρέμματα. Η ένωση συνεταιριστικών θηραϊκών προϊόντων Santo που γεννήθηκε το 1947, έχει 1.200 μέλη, σύγχρονες εγκαταστάσεις και παράγει διάσημα τοπικά προϊόντα όπως είναι η φάβα, το στοματάκι η κάπαρη και

το κρασί. Αλλά η μεγάλη εικόνα στην χώρα είναι αρνητικοί καθώς οι περισσότεροι συνεταιρισμοί με την μέχρι τώρα λειτουργία τους, έχουν αποτύχει στον σκοπό τους⁶⁴.

3.9 Συνεταιριστική Δεκαετία 2020-2030

Στην γενική συνέλευση της ICA το 2017 δόθηκε η ακόλουθη εντολή στο διοικητικό συμβούλιο. Συγκεκριμένα, δόθηκε η αναθεώρηση της συνολικής στρατηγικής που εκφράζεται στο σχέδιο για μια συνεταιριστική δεκαετία με νέα προοπτική το 2030. Ο σκοπός και η αποστολή της διεθνούς συνεταιριστικής συμμαχίας έναντι των παγκόσμιων προκλήσεων αυτής της νέας δεκαετίας είναι η προώθηση του παγκόσμιου συνεταιριστικού κινήματος, η προώθηση και προστασία των αξιών και των αρχών των συνεταιρισμών, η διευκόλυνση των οικονομικών των μελών και η προώθηση της ανθρώπινης ανάπτυξης της ισότητας στις αποφάσεις εντός του συνεταιριστικού κινήματος.

Σκοπός είναι η ενίσχυση της συνεταιριστικής ταυτότητας αυτή την νέα δεκαετία. Το στρατηγικό σχέδιο αυτής της νέας δεκαετίας βασίζεται στην προώθηση της συνεταιριστικής ταυτότητας, στην προώθηση νομοθεσιών που προστατεύουν την συνεταιριστική ταυτότητα, την προώθηση της εκπαίδευσης και στην εκκίνηση μιας πιστοποίησης ISO βάσει της συνεταιριστικής ταυτότητας. Ταυτόχρονα στόχος αυτή την νέα δεκαετία είναι η προώθηση και η ανάπτυξη νέων μελών, η επέκταση και εμπάθυνση των παγκόσμιων συνεργασιών και συμμαχιών, η ανάπτυξη της παγκόσμιας γνώσης του κινήματος, η εμπάθυνση συμμετοχής νέων μελών και οικονομικού ρολού των συνεταιρισμών. Παράλληλα σκοπός είναι η συνεργασία ανάμεσα στους συνεταιρισμούς από όπου μπορεί να προκύψει η δημιουργία και ανταλλαγή γνώσεων και η εμπάθυνση στην κοινή δράση μεγάλων συνεταιρισμών για την επίτευξη στόχων. Στους στόχους της νέας δεκαετίας συμπεριλαμβάνεται και η συμβολή των συνεταιρισμών στην παγκόσμια βιώσιμη ανάπτυξη.

Το συνεταιριστικό μοντέλο αποτελεί συγκεκριμένο και δοκιμασμένο τρόπο αντιμετώπισης των οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών των

⁶⁴ <https://www.dianeosis.org/>

ανθρώπων μέσω της δημοκρατικής πρωτοβουλίας και ενδυνάμωσης. Παρόλο που το 12% του παγκόσμιου πληθυσμού είναι μέλη συνεταιρισμών, πολλοί από αυτούς δεν γνωρίζουν την δύναμη και τις δυνατότητες του κινήματος. Η μεγαλύτερη ευθύνη του συνεταιριστικού κινήματος είναι να κάνει το μοντέλο του συνεταιρισμού να πορεύεται προς όφελος της οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής βιωσιμότητας του πλανήτη.⁶⁵

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4. Αγροτικές συνεταιριστικές οργανώσεις-χαρακτηριστικό παράδειγμα κύκλου ζωής του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα

4.1.1 Παραδοσιακό μοντέλο

Στην Ελλάδα κατά την εφαρμογή του παραδοσιακού μοντέλου των συνεταιρισμών, ο έλεγχος και γενικότερα η ιδιοκτησία κατά βάση ανήκουν στους ίδιους τους συνεταιρισμούς (Κοντογεώργος και Σεργάκη)⁶⁶. Όποιος επιθυμεί να συμπεριληφθεί στα μέλη του συνεταιρισμού, καλείται να αγοράσει μια συνεταιριστική μερίδα για την δημιουργία ελάχιστου συνεταιριστικού κεφαλαίου. Ένα μέλος έχει το δικαίωμα μιας ψήφου κατά την λήψη μια απόφασης. Παρόλα αυτά παρατηρούνται παθογένειες όσον αφορά την οργάνωση, την χρηματοοικονομική κατάσταση, τις σχέσεις ανάμεσα στην διοίκηση και τα μέλη, την μειωμένη συνεργασία και το χαμηλό βαθμό καινοτομίας στην λειτουργία τους. Με σκοπό την αντιμετώπιση αυτών των παθογενειών προτείνεται από την πλευρά των ερευνητών(Ηλιόπουλος, Παπαγεωργίου,Fulton)⁶⁷ η μορφή των συνεταιρισμών νέας γενιάς, σύμφωνα με την οποία, υπάρχει προσαρμογή των παραδοσιακών συνεταιρισμών στα χαρακτηριστικά των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

⁶⁵ Ica.coop, Μια Ανθρωποκεντρική Πορεία για μια Δεύτερη Συνεταιριστική Δεκαετία 2020-2030.

⁶⁶ Κοντογεώργος, Α., Σεργάκη, Π., 2015. «Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών», Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

4.1.2 Συνεταιρισμοί νέας γενιάς

Σύμφωνα με το μοντέλο συνεταιρισμών νέας γενιάς οι σχέσεις των μελών με τους συνεταιρισμούς είναι καθορισμένες και αν δημιουργηθεί απόκλιση, προκύπτουν συνέπειες. Η αλληλεγγύη, η αλληλοβοήθεια, η κατανόηση περιθωριοποιούνται και βγαίνουν στην επιφάνεια κανόνες που έχουν σχέση με την παράδοση των προϊόντων, τις μερίδες σύμφωνα με την ποσότητα, την απόδοση του συνόλου σε σχέση με το πλεόνασμα από τα μέλη. Η ποιότητα των προϊόντων, η μείωση του κόστους και η ισχυρή διαπραγματεύση είναι σκοπός των συνεταιρισμών νέας γενιάς. Οι συνεταιρισμοί νέας γενιάς έχουν πιθανότητες επιτυχίας στην Ελλάδα καθώς η τήρηση της παράδοσης των συγκεκριμένων ποσοτήτων αναγκάζουν τα μέλη στην τήρηση της υπευθυνότητας και την ενεργητικής συμπεριφοράς τους, καθώς επίσης τα μέλη δεν θα έκαναν δεκτές παρεμβάσεις κομματικού τύπου (Παπαγεωργίου)⁶⁸.

4.2 Παράδειγμα κύκλου ζωής του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα



⁶⁸ Παπαγεωργίου, Κ. (2007). «Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία, Θεωρία και Πρακτική», Β' Έκδοση, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης.

4.2.1 Κύκλος ζωής συνεταιρισμού

Ο γαλακτοκομικός συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα ιδρύθηκε το 2011⁶⁹ και γρήγορα μπήκε δυναμικά στην αγορά γάλακτος με καινοτόμες ιδέες. Βασιζόμενος σε μία νέα φιλοσοφία για την πώληση γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων με εξαιρετική ποιότητα και ανταγωνιστικές τιμές. Με σύνθημα το συνεταιριζόμαστε διαφορετικά ο συνεταιρισμός, είχε ως στόχο την βιωσιμότητα των μελών και των γενικότερων εκμεταλλεύσεων τους. Έδρα του είναι η Λάρισα και αρχικό συνεταιριστικό κεφαλαίο ήταν οι 54.000 ευρώ από μια ομάδα συγκεκριμένα 54 αγελαδοτρόφων την Θεσσαλίας και την Πιερίας.

Πολύ σημαντικός λόγος ίδρυσης του συνεταιρισμού αποτέλεσε η αδυναμία των αγελαδοτρόφων να λάβουν μέρος μεμονωμένα σε προγράμματα συμβολαιακής κτηνοτροφίας, εξαιτίας του μικρού όγκου παραγωγής, καθώς επίσης και οι πιέσεις που δέχονταν εκείνη την περίοδο στην τιμή του γάλακτος από τις μεταποιητικές εταιρίες του κλάδου τα ιδρυτικά μέλη. Στους λόγους ίδρυσης του συνεταιρισμού συγκαταλέγεται και η δυνατότητα διαπραγματευτικής δύναμης. Το έτος ίδρυσης του συνεταιρισμού η χώρα βρισκόταν σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Υπήρξε το ενδεχόμενο από την πλευρά των ιδρυτικών μελών να ιδρύσουν μια κεφαλαιουχική εταιρεία (Α.Ε.) αλλά τελικά προτιμήθηκε η νομική μορφή του αγροτικού συνεταιρισμού, καθώς η φορολόγηση σύμφωνα με την τότε ισχύουσα νομοθεσία ήταν απλή αλλά και το σύστημα ψηφοφορίας στους αγροτικούς συνεταιρισμούς με μια ψήφο ανά μέλος δίνει την δυνατότητα σε όλα τα μέλη να ελέγχουν την συλλογική επιχείρηση.

Όσον αφορά το οργανωτικό σχέδιο του συνεταιρισμού προβλεπόταν η δημιουργία εποπτικού συμβουλίου. Το ιδρυτικό καταστατικό του συνεταιρισμού το ορίζει ως έναν παραδοσιακό συνεταιρισμό. Κάτι που σημαίνει ότι ο συνεταιρισμός έχει τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα αποκλειστικά στα μέλη. Στην συνέχεια και αφού ο συνεταιρισμός είχε οργανωθεί σχετικά με την δομή του προχώρησε στην ανάπτυξη

⁶⁹ thesgala.gr

του και στην εδραίωση στην αγορά. Μια περίοδος που κρύβει γενικότερα κινδύνους εξαιτίας της μεγάλης ανομοιομορφίας των συμφερόντων και των προτιμήσεων των μελών, καθώς επίσης κινδύνους που αφορούν την είσοδο σε νέες αγορές και την εισαγωγή καινοτόμων ιδεών όπως αυτή των αυτόματων πωλητών που εμπεριέχει πάντα κίνδυνο και ρίσκο.

Η πρώτη εταιρεία που συνεργάστηκε ο συνεταιρισμός ήταν η ελληνική θυγατρική του ολλανδικού γαλακτοκομικού συνεταιρισμού Friesland (NOYNOY). Παράλληλα με την συνεργασία αυτή, υπεγράφησαν συμβόλαια ενός έτους και με την εταιρία ΦΑΓΕ. Το 2013 εγκαταστάθηκε ο πρώτος αυτόματος πωλητής γάλακτος στην Λάρισα. Κίνηση που δημιούργησε ανάμεικτα συναισθήματα, καθώς πρόκειται για μια καινοτόμα ιδέα που γίνεται πράξη και αποτελεί, χειροπιαστό αποτέλεσμα της συνεργασίας. Από της άλλη δημιούργησε ανασφάλεια και φόβο καθώς πρόκειται για κάτι πρωτόγνωρο για τα ελληνικά δεδομένα. Ταυτόχρονα το ίδιο έτος τα συνολικά μέλη είχαν αυξηθεί, ενώ ο όγκος παραγωγής έφτανε τους 120 τόνους την ημέρα ολόκληρης της εγχωρίας παραγωγής. Λόγος επένδυσης του συνεταιρισμού στους αυτομάτους πωλητές, αποτέλεσε η αδυναμία να εισχωρήσει εντός των σούπερ μάρκετ. Η επένδυση καλύφθηκε από το συνεταιριστικό κεφάλαιο, τα κέρδη και τα τραπεζικά δάνεια.

Το 2015 ο συνεταιρισμός προχώρησε στην κατασκευή εργοστασίου με κόστος περί τα 3,5 εκατομμύρια ευρώ. Χρηματοδοτήθηκε σε μεγάλο βαθμό μέσω του αναπτυξιακού νόμου. Στην συνέχεια ο συνεταιρισμός αποφάσισε μετά την Λάρισα να επεκταθεί στην Θεσσαλονίκη και την Αθήνα. Ο ΘΕΣγάλα προχώρησε στην σημαντική αύξηση του αριθμού των καταστημάτων του προκειμένου να μπορέσει να μεταφέρει όλο το παραγόμενο γάλα στην αγορά σε ικανοποιητικές τιμές. Το 2017 ο συνεταιρισμός αποφάσισε τον διπλασιασμό των καταστημάτων του σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη σε 90 τον αριθμό. Επιπλέον αποφασίστηκε με την μετατροπή κάποιων καταστημάτων η πώληση και άλλων προϊόντων προερχόμενα από άλλους συνεταιρισμούς και μικρούς παραγωγούς.

Όλες αυτές οι ενέργειες εξαιτίας της περιόδου που συνέβαιναν είχαν αυξημένο το ρίσκο, καθώς για την υλοποίηση των σχεδίων, ο συνεταιρισμός χρειαζόταν κεφάλαια που προέκυψαν κυρίως από βραχυπρόθεσμα δάνεια. Από την πρώτη μέρα ίδρυσης του συνεταιρισμού και κατά την συνέχιση της ζωής του τα συνολικά μέλη

παρουσίαζαν αυξητική τάση. Αυτό αποτελούσε και στόχο της διοίκησης του συνεταιρισμού καθώς θεωρούσε ότι τα νέα μέλη θα αύξαναν τον τζίρο και θα εδραίωναν την διαπραγματευτική δύναμη στην αγορά.⁷⁰ Η αύξηση αυτή των μελών δημιούργησε τριγμούς στο εσωτερικό του συνεταιρισμού καθώς προέκυψαν διαφορετικές μεταξύ τους προτιμήσεις. Ο πρώτος τομέας που παρατηρήθηκαν διαφορές ανάμεσα στα μέλη ήταν στα πρότυπα ποιότητας. Η διοίκηση του συνεταιρισμού ήθελε από τα μέλη του να παραδίδουν την καλύτερη δυνατή ποιότητα γάλακτος. Κάποιο από τα μέλη διαφωνούσαν είτε επειδή δεν μπορούσαν να παράξουν ποιοτικό γάλα, είτε επειδή δεν ήθελαν να υποστούν το κόστος παραγωγής ενός ποιοτικού προϊόντος. Αποτέλεσμα αποτέλεσε η αποχώρηση των μελών που εξέφρασαν διαφορετική άποψη. Από την άλλη εκτός από τις διαφορετικές προτιμήσεις παρατηρήθηκαν και εσωτερικές διαφωνίες, όσον αφορά τις στρατηγικές επέκτασης. Παράδειγμα ο αυτόματος πωλητής το 2013 που γέννησε δυσπιστία. Οι έντονες τριβές οφείλονταν στην αδυναμία των μελών να συμφωνήσουν και να εφαρμόσουν τον κατάλληλο σχεδιασμό οργάνωσης.

Κατά το 2018 και την είσοδο του συνεταιρισμού στον 4^ο κύκλο ζωής του, ξεκίνησαν οι καθυστερήσεις στις πληρωμές των εργαζομένων, λόγω χαμηλής ρευστότητας. Παράλληλα λόγω των υψηλών απαιτήσεων ο συνεταιρισμός αργούσε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των μελών, λόγος που οδήγησε στην αποχώρηση τους. Ο συνεταιρισμός έδειξε αδυναμία προσέλκυσης κεφαλαίων. Ως αποτέλεσμα αυτών των προβλημάτων, δεν κατάφερε να πάρει εγκαίρως αποφάσεις που θα του εξασφάλιζαν καλύτερη πορεία.

Με την είσοδο του συνεταιρισμού στο πέμπτο στάδιο κύκλου ζωής του το 2019, τόσο οι ηγέτες και τα μέλη έπρεπε να πάρουν δύσκολες αποφάσεις για το μέλλον και την επιβίωση της επιχείρησης. Μια από τις επιλογές ήταν ο επανασχεδιασμός του συνεταιρισμού. Η διοίκηση του συνεταιρισμού έχοντας κατά νου τα χρέη του, προχώρησε στην κίνηση προστασίας από τους πιστωτές του με την είσοδο στο προστατευτικό καθεστώς του πτωχευτικού κώδικα (Ν.3588/2007). Το πολυμελές πρωτοδικείο και ο πρόεδρος αποφασίζουν για θέματα που πριν ήταν στην δικαιοδοσία του διοικητικού συμβουλίου και την γενικής συνέλευσης του

⁷⁰ Γιώργος Βαρθαλάμης, Κώστας Ηλιόπουλος Ο κύκλος ζωής του γαλακτοκομικού συνεταιρισμού ΘΕΣΓάλα.

συνεταιρισμού. Η παρουσία του συνεταιρισμού είναι δεσμευμένη όσο προετοιμάζεται το πλάνο αποπληρωμής των χρεών.

Σύμφωνα με τον κύκλο ζωής του συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα οι κρίσιμοι παράγοντες που οδήγησαν στην τωρινή κατάσταση είναι, ότι τα μέλη δεν επένδυσαν στους κατάλληλους πόρους και δεν υιοθετήθηκε μια οργανωτική δομή που θα φέρει εις πέρας την επιθετική στρατηγική που ακολούθησε ο συνεταιρισμός. Επιπλέον τον μοντέλο του παραδοσιακού μοντέλου συνεταιρισμού δεν φαίνεται να ταιριάζει στην επιθετική στρατηγική σύμφωνα με την οποία κινήθηκε. Παράλληλα δεν υπήρχε ουσιαστική δέσμευση των μελών με πειστικό τρόπο όσον αφορά την επιτυχία του συνεταιρισμού. Επιπλέον η αύξηση των μελών και οι διαφορετικές απόψεις σχετικά με τον στόχο οδήγησαν σε σύγχυση. Ένας άλλος λόγος της πορείας τους συνεταιρισμού είναι η μη επένδυση σε εκπαιδευτικά προγράμματα για τα μέλη της διοίκησης, την διευθυντική ομάδα και τα μέλη, καθώς φαίνεται να μη αποτέλεσε προτεραιότητα. Ομοίως η έλλειψη δημιουργίας εμπιστοσύνης ανάμεσα στην διοίκηση και τα μέλη και η επικοινωνία δεν αποτέλεσε προτεραιότητα του συνεταιρισμού.

Παρόλα αυτά ο συνεταιρισμός προσπαθεί και κάνει ενέργειες να αναγεννηθεί από τις στάχτες που φαίνεται να έχει φτάσει. Συγκεκριμένα προχώρησε στην αύξηση της συνεταιριστικής μερίδας στα 50.000 ευρώ. Παράλληλα προκειμένου να επιδείξει πλάνο, θα πρέπει να επενδύσει στην εκπαίδευση. Τέλος σημαντικό βήμα είναι η συνεργασία με την αλυσίδες σούπερ μάρκετ⁷¹, βήμα που δείχνει την ριζική αναδιάρθρωση που κάνει ο θεσσαλικός Συνεταιρισμός, ενώ διευκολύνει ταυτόχρονα τους καταναλωτές να αγοράσουν το ποιοτικό συνεταιριστικό γάλα διευρύνοντας τα σημεία πώλησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

⁷¹ <https://www.fortunegreece.com/>

5.1 Βασικές Έννοιες

Οι βάσεις για την ποιότητα τέθηκαν από τους, W.Edwards Deming και Joseph Juran. Αυτές οι θεωρίες έχουν υιοθετηθεί από τους Ιάπωνες και ως εκ τούτου η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι μια αμερικανική εφεύρεση, Ιαπωνικής όμως εφαρμογής. Στο σημείο αυτό θα αναλυθούν οι όροι της ποιότητας, της ολικής ποιότητας και της διοίκησης ολικής ποιότητας. Πολλοί ορισμοί έχουν διατυπωθεί για την έννοια της ποιότητας. Ο πιο περιεκτικός ορισμός γίνεται ευρέως αποδεκτός ως ο ορισμός που ορίζει ως ποιότητα την ικανοποίηση των πελατών⁷²(Juran). Πιο συγκεκριμένα, η ποιότητα είναι η ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας για την κάλυψη των προσωπικών αναγκών του χρήστη. Πρόκειται δηλαδή για τα χαρακτηριστικά που είναι σε θέση να ικανοποιούν ανάγκες και ελπίδες. Η ύπαρξη συνεχούς βελτίωσης μαζί με την ικανοποίηση των πελατών, αλλά και την επιβίωση του οργανισμού συνιστά τα τρία βασικά χαρακτηριστικά της ποιότητας. Επιπλέον με τον όρο ολική ποιότητα αναφέρεται η ψυχοσύνθεση του προσωπικού που διαμορφώνεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να προκύπτει η καλύτερευση της ποιότητας. Τέλος η διοίκηση ολικής ποιότητας αφορά στην υποχρέωση για διαρκή βελτίωση η οποία φαίνεται μέσα από την συμμετοχή του συνόλου με τελικό στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη αλλά και του ίδιου του εργαζόμενου. Προκειμένου να κατανοήσει κάποιος την έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας, πρέπει πρώτα να καταλάβει έτσι ώστε, να μπορεί να εφαρμόσει τα επτά βήματα. Τα οποία είναι : η κατανόηση των αρχών που σχετίζονται με την ολική ποιότητα. Μετα η αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγές και σχεδιασμός των αλλαγών αυτών. Επίσης η έγκριση νέας νοοτροπίας και η επιλογή της μεθόδου και των μέσων δράσης. Τέλος η συμμετοχική δράση, η συνεργασία και η βοήθεια που θα οδηγήσει σε εγγυημένα-επιτυχημένο αποτέλεσμα.

Οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι: η ηγεσία, η εστίαση στους πελάτες, η συνεχής βελτίωση, η ενότητα σκοπού και η δέσμευση και ενδυνάμωση των εργαζομένων⁷³(Sungkawati).

⁷² J.M.Juran, Frank M Gryna, (1993), Quality planning and analysis, International Editions.p.3

⁷³ Endang Sungkawati Universitas Wisnuwardhana Malang, Implementation of Total Quality Management (TQM) in Gender-Based Cooperatives

5.1.1 Ποιότητα

Η ποιότητα είναι μία έννοια που εξαρτάται από τον κριτή, οπότε θεωρείται υποκειμενική. Η υποκειμενική θέση της, την καθιστά δύσκολη όσον αφορά τον λεπτομερή ορισμό της. Η έννοια της ποιότητας μπορεί να οριστεί ως σύνολο αρχών οι οποίες μπορούν να περιγράψουν αυτήν σε συγκεκριμένο χώρο-περιβάλλον. Η ποιότητα είναι μια πολυδιάστατη δομή και η σημασία της εξελίσσεται σε διαφορετικές διαστάσεις, ανάλογα με τα αγαθά και τις υπηρεσίες των εκάστοτε επιχειρήσεων. Όταν γίνεται αναφορά στην διοίκηση ποιότητας αυτή έχει σχέση με τον αναλυτικό ορισμό των προδιαγραφών της ποιότητας που καθορίζονται από τις ανάγκες του πελάτη σε συνδυασμό με την εφαρμογή πρακτικών και μεθόδων έτσι ώστε να ελέγχονται και να θεωρούνται ως δεδομένα οι προδιαγραφές της ποιότητας⁷⁴ (Π. Κωσταγιόλας, Κ. Χλωμούδης). Ποιότητα είναι η ιδιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη. Είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος τα οποία ικανοποιούν πλήρως τις προδιαγραφές που έχουν θέσει, τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες. Η ύπαρξη της καλής ποιότητας αποτελεί τον κύριο παράγοντα που επιδρά τόσο στις πωλήσεις όσο και στο κόστος των προϊόντων ή υπηρεσιών. Ο βαθμός ικανοποίησης έχει ως αποτέλεσμα την χαμηλή, καλή ή άριστη ποιότητα. Προκειμένου να υπάρχει σε κάποια από τις παραπάνω κατηγορίες, το προϊόν καλείται να ικανοποιεί συγκεκριμένες προϋποθέσεις και συγκεκριμένη τήρηση κανόνων που ρυθμίζουν την κατασκευή, εξυπηρέτηση του σκοπού δημιουργίας του, ασφάλεια και λειτουργικότητα και τέλος ικανοποίηση του καταναλωτικού κοινού για το οποίο προορίζεται. Μετα καλείται να ικανοποιεί τους πελάτες για τους οποίους έγινε η παραγωγή του. Η λεγόμενη διοίκηση ολικής ποιότητας επικεντρώνεται στον ηγετικό ρόλο της ποιότητας και του κόστους των προϊόντων. Βασίζεται στο λεγόμενο ISO 9001, το οποίο έχει ορισμένες τυπικές προδιαγραφές, παρέχει διαπίστευση από διακεκριμένους φορείς (όπως ο ΕΛΟΤ στην περίπτωση της Ελλάδας) ή ειδικές επί τούτου επιχειρήσεις ύστερα από έγκριση και άδεια. Σε τελική ανάλυση ποιότητα είναι η ικανοποίηση του πελάτη, ενώ δείκτης της ποιότητας αποτελεί ο πελάτης που αγοράζει το προϊόν. Συμπερασματικά

⁷⁴ Π. Κωσταγιόλας, Κ. Χλωμούδης, (2011), Διαχείριση ποιότητας και ασφάλειας στις θαλάσσιες μεταφορές, Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση.

η ποιότητα έχει μεγάλη σημασία γιατί βοηθά στην ικανοποίηση του πελάτη και στην συντήρηση δηλαδή στην διατήρηση στην ζωή, τις οικονομικές μονάδες⁷⁵ (Weaver). Όσον αφορά την παραγωγή ποιοτικών αγροτικών προϊόντων στην Ελλάδα, η οποία διαθέτει μεσογειακό κλίμα και σημαντικό πολιτιστικό πλούτο, υπάρχει το πρόσφορο έδαφος ριζικής αναδιαμόρφωσης για εκμετάλλευση και επιπλέον επέκταση της παραγωγής, αναβίωσης της ελληνικής υπαίθρου και ανοίγματος στις ξένες αγορές. Σημαντικό στοιχείο επίτευξης των παραπάνω είναι η εφαρμογή ολοκληρωτικής εφοδιαστικής στρατηγικής με διεπιχειρηματική συνεργασία και αναδιαμόρφωση για την δημιουργία εφοδιαστικών αλυσίδων, που έχουν ως στόχο την ποιοτική υπεροχή, την ταχύτητα και τις ανταγωνιστικές τιμές για τους καταναλωτές⁷⁶ (Μαλινδρέτος). Χαρακτηριστικό παράδειγμα στον κλάδο των αγροτικών συνεταιρισμών είναι η περίπτωση του ΘΕΣγάλα. Συγκεκριμένα καινοτόμα ενέργεια του συνεταιρισμού αποτελεί η διανομή γάλακτος μέσω αυτόματων μηχανών εμφιάλωσης, το γάλα συλλέγεται, παστεριώνεται και φτάνει στις δεξαμενές των αυτόματων μηχανών εμφιάλωσης μέσω ενός κλειστού κυκλώματος, όπου δεν έρχεται σε επαφή με το περιβάλλον, ενώ διατηρεί το σύνολο των θρεπτικών του συστατικών.

5.1.2 Ολική Ποιότητα

Η έννοια της ολικής ποιότητας συνδέεται με τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της εκάστοτε επιχείρησης σε πράξεις, με στόχο την εξασφάλιση της ποιότητας ή και τη βελτίωση της⁷⁷ (Κέφης). Πρόκειται για διοικητικό σύστημα στο οποίο υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ εργαζόμενων και στελεχών της επιχείρησης. Για να είναι εφικτή πρέπει να εφαρμόζεται μια σειρά αρχών. Πρόκειται για τις εξής. Αρχικά δέσμευση της ηγεσίας δηλαδή δέσμευση και συμμετοχή των στελεχών, καθώς είναι αυτά που δημιουργούν το όραμα, ορίζουν τον στόχο και επιβραβεύουν-κατακτούν. Ο ρόλος τους χαρακτηρίζεται πρωταγωνιστικός. Μετα είναι η κατανόηση της έννοιας του πελάτη. Με την έννοια του πελάτη εννοούμε τον εξωτερικό και τον εσωτερικό. Ως εξωτερικός λογίζεται ο αγοραστής ή χρήστης, ενώ ως εσωτερικός λογίζεται ο εργαζόμενος. Ο εξωτερικός πελάτης πρέπει να υπολογίζεται αντίστοιχα με τον εσωτερικό καθώς διαφορετική στάση μπορεί να δημιουργήσει κίνδυνο στην επιβίωση της οικονομικής μονάδας. Η ολική ποιότητα

⁷⁵Weaver C. N. (1995), Management ολικής ποιότητας, Αθήνα, εκδόσεις Anubis.

⁷⁶ Γεώργιος Μαλινδρέτος, Εφοδιαστική Αλυσίδα, Logistics & Εξυπηρέτηση Πελατών.

⁷⁷ Β. Κέφης, (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική. Σελ.54.

έχει σχέση, στενά με την ικανοποίηση των πελατών καθώς επίσης με την αλλαγή στον οργανισμό, στις διαδικασίες, στον εξοπλισμό και τα προϊόντα. Πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η στάση των όσο το δυνατόν λιγότερο λαθών, σύμφωνα με την οποία το προσωπικό της κάθε οικονομικής μονάδας πρέπει να είναι σε θέμα με βάση την κατάλληλη εκπαίδευση, να ανιχνεύει και να αντιμετωπίζει τις δυσλειτουργίες. Σημαντικό παράγοντα πρέπει να θεωρήσουμε και αυτόν της εκπαίδευσης καθώς επηρεάζει την όλη συμπεριφορά του εκάστοτε οργανισμού. Για τον λόγο αυτόν εκπαιδευτικά προγράμματα πραγματοποιούνται είτε κατά τη διάρκεια του χρόνου εργασίας είτε εκτός αυτού με σκοπό την άριστη εκπαίδευση του εργατικού προσωπικού. Τέλος αποτελεί η έμφαση στην καινοτομία. Η διοίκηση ολικής ποιότητας επικεντρώνεται στην εύρεση βελτιώσεων που οδηγούν στο κέρδος μέσω της εφαρμογής του κύκλου PDCA ή με άλλα λόγια Plan, Do, Check, Act (Σχεδιάσε, Εφάρμοσε, Έλεγε, Ενέργησε) στην παραγωγική διαδικασία⁷⁸ (Κέφης).

5.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η διοίκηση ολικής ποιότητας ή αλλιώς Total Quality Management είναι μία φιλοσοφία διοίκησης, κατά την οποία η ποιότητα είναι υποχρέωση όλων όσων αποτελούν μέρος του οργανισμού. Στόχος αποτελεί η επίτευξη του ελέγχου ποιότητας και το σύνολο συμβάλλει στην καλύτερη της. Η διοίκηση ολικής ποιότητας θεωρείται σύγχρονο μοντέλο διοίκησης, η επιτυχία του οποίου εξαρτάται από τον καλύτερο δυνατό συνδυασμό όλων των παραγωγικών μονάδων που συνυπάρχουν σε μια επιχείρηση. Για την επιτυχία της εφαρμογής της διοίκησης ολικής ποιότητας υπάρχουν τρεις βασικοί παράμετροι: ένα τεκμηριωμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας, τεχνικές και εργαλεία διαχείρισης ποιότητας, ομαδική εργασία και άτομα⁷⁹. Προκειμένου να αποδώσει ένα σύστημα διοίκησης ολικής ποιότητας σημαντική είναι η συνεργασία, και η σύμπνοια τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για να επιτευχθεί η ικανοποίηση, πρέπει να εφαρμόζεται μια σειρά κινήσεων που έχουν ως στόχο την σωστή εκμετάλλευση των αγαθών του οργανισμού. Η βιωσιμότητα και η πιθανή επιτυχία ενός οργανισμού σε ανταγωνιστικό περιβάλλον εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των

⁷⁸ Β. Κέφης, (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική. Σελ. 56.

⁷⁹ www.Wikipedia.gr

προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει. Η διοίκηση ολικής ποιότητας, είναι μια μέθοδος σύμφωνα με την οποία, οι εργαζόμενοι αφοσιώνονται στην βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, υπηρεσιών και επιχειρηματικών διαδικασιών σε διαρκή κλίμακά⁸⁰ (Μαλινδρέτος).

5.2.1 Σκοποί και χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Σύμφωνα με ειδικούς (π.χ. Dale 2003), οι βασικοί αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι: αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, καλύτερη ποιότητα αγαθών και υπηρεσιών, ανταπόκριση στις καταναλωτικές ανάγκες, ευελιξία, σε χαμηλό κόστος και στον περιορισμό της σπατάλης του χρόνου, αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, καινοτομία και αξιοποίηση νέων τεχνολογιών. Υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που την περιγράφουν. Συγκεκριμένα η δέσμευση από πλευράς διοίκησης για συνεχή υποστήριξη. Επίσης η γνώση μέσω εκπαίδευσης με σκοπό την μείωση λαθών, αλλά και η συμμετοχή του συνόλου στον εντοπισμό των προβλημάτων, στην επίλυση, καθώς και σε στοχοθεσία⁸¹(Κέφης). Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων δημιουργούνται εντός των ομάδων κύκλοι ποιότητας, οι οποίοι αναλαμβάνουν τα προβλήματα που προκύπτουν και οδηγούνται σε προτάσεις λύσεων. Για να υπάρχει επιτυχία πρέπει να κυριαρχεί η στήριξη από πλευράς διοίκησης, συστηματική εκπαίδευση και δέσμευση από τους εμπλεκόμενους για συνεργασία.

5.2.2 Αρχές στόχοι και συνέπειες διοίκησης ολικής ποιότητας

Οι βασικές εφαρμογές της διοίκησης είναι η δέσμευση και καθοδήγηση από την διοίκηση όπου τα ανώτερα στελέχη πρέπει τα ίδια να υιοθετούν τις αρχές της ολικής

⁸⁰ Γεώργιος Μαλινδρέτος, Εφοδιαστική Αλυσίδα, Logistics & Εξυπηρέτηση Πελατών.

⁸¹ Β. Κέφης, (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική σελ. 60.

ποιότητας και έπειτα να οδηγούν τους υπόλοιπους εργαζομένους ως παράδειγμα⁸² (Αρβανιτογιάννης). Εφαρμογή σε όλο το πλαίσιο της επιχείρησης. Η προσαρμογή των τμημάτων της επιχείρησης (συνεταιρισμού) συμβάλει στην ολοκληρωτική βελτίωση και στην διασφάλιση της ποιότητας σε όλες τις πράξεις και δραστηριότητες (Αρβανιτογιάννης). Άλλη μια αρχή είναι η αποτελεσματική διοίκηση και ο έλεγχος του κόστους ποιότητας, όπου είναι πιθανό να γίνεται με της στήριξη ενός προγράμματος κατά το οποίο θα υπολογίζεται το κόστος. Στις αρχές συγκαταλέγεται και η επικέντρωση στην ικανοποίηση των πελατών (Juran), όπου η επιχείρηση λειτουργώντας με σχέδιο για την μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη οδηγεί στην αύξηση του κέρδους της επιχείρησης. Συνεχής βελτίωση σε όλες τις ενέργειες και λειτουργίες. Η αρχή αυτή αποτελεί την βάση της γενικότερης φιλοσοφίας γύρω από την διοίκηση ολικής ποιότητας και γίνεται μέσω της παρακίνησης για συνεχόμενη ανανέωση των μεθόδων καλυτέρευσης των ενεργειών παραγωγής ή εξυπηρέτησης, όπως και την μείωσης της σπατάλης (Ishikawa). Τέλος στις αρχές ανήκει και η εφαρμογή προληπτικών μέτρων για την αποφυγή πιθανής εμφάνισης ελαττωμάτων ή λαθών (Αρβανιτογιάννης).

Κατά την εφαρμογή των παραπάνω αρχών γίνονται εφικτοί πολλοί από τους στόχους της διοίκησης ολικής ποιότητας. Στόχοι όπως η συνεχής και ολοκληρωτική ικανοποίηση των πελατών μέσω των ενεργειών της επιχείρησης (συνεταιρισμού) στις απαιτήσεις τους. Η ικανοποίηση των πελατών εξαρτάται από τις ανάγκες που μπορεί να έχουν, από τις απαιτήσεις και την επιλογή συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας⁸³ (Δερβιτσιώτης). Τα παραπάνω στοιχεία πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν για την επίτευξη του συγκεκριμένου σκοπού. Παράλληλα άλλος ένας στόχος είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων αφού εργάζονται κάτω από καλύτερες συνθήκες εργασίας, της υγείας, της ασφάλειας, έχουν την σταθερότητα της εργασίας και ταυτόχρονα έχουν και την αναγνώριση σύμφωνα με την συμβολή τους εντός της επιχείρησης (συνεταιρισμού). Στους στόχους συγκαταλέγεται και η καλύτερη σχέση ανάμεσα στην επιχείρηση και τους προμηθευτές καθώς με την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας υπάρχουν ευνοϊκότερες συνθήκες για ανάπτυξη και εκατέρωθεν κατανόηση. Στόχος είναι και η ικανοποίηση των μετόχων επενδυτών στην περίπτωση των συνεταιρισμών των μελών, εξαιτίας της αυξημένης απόδοσης

⁸² Αρβανιτογιάννης Ι.Σ., Ευστρατιάδης Μ.Μ., Μπουρντουρόπουλος Ι.Δ. ISO 9000 και ISO 14000, Παρουσίαση ανάλυση προτύπων διασφάλισης ποιότητας και περιβαλλοντικής διαχείρισης, προσαρμογή στην βιομηχανία τροφίμων και ποτών. Εκδόσεις university studio press.

⁸³ Δερβιτσιώτης Κ. Διοίκηση ολικής ποιότητας Interbooks, Αθήνα.

της επένδυσης μέσω των βελτιωμένων λειτουργικών αποτελεσμάτων. Τέλος η ικανοποίηση του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου, καθώς καλύπτονται όλες οι κανονιστικές και νομικές απαιτήσεις και ελαττώνονται οι περιβαλλοντικές επιβαρύνσεις με παράλληλη βελτίωση των συνθηκών υγείας και ασφάλειας στους χώρους εντός και γύρω από την επιχείρηση.

5.2.3 Διοίκηση ολικής ποιότητας στους αγροτικούς συνεταιρισμούς

Η λειτουργία και η διοίκηση των αγροτικών συνεταιρισμών μπορεί να συνυπάρξει και να αλληλοσυμπληρωθεί με την έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας, έχοντας συνολικά θετικά αποτελέσματα για όλους τους εμπλεκόμενους φορείς⁸⁴ (McAdam R.). Εκτός από την ποιότητα των υπηρεσιών, ο ανθρώπινος παράγοντας και η προσωπική ποιότητα, αποτελούν πλέον βασικές έννοιες στην ποιότητα του τελικού προϊόντος. Τα σημεία στα οποία, άρχισαν να δίνουν βάση και να δείχνουν σημάδια βελτίωσης είναι τόσο στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, όσο και στην ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων που ασχολούνται με την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Τα μέσα για την επίτευξη αυτών των στόχων είναι, οι μηχανισμοί βελτίωσης των ανθρωπίνων σχέσεων, η ομαδική εργασία, οι παροχές και το καλό-ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, έτσι ώστε με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι να παρουσιάζουν καθημερινά την καλύτερη πλευρά του εαυτού τους και να βάζουν το λιθαράκι τους στην ποιότητα του τελικού προϊόντος και της υπηρεσίας. Η συμπεριφορά της επιχείρησης (συνεταιρισμού) απέναντι στον εργαζόμενο της και γενικά στους εμπλεκόμενους είναι βασική προϋπόθεση για να επιτευχθεί ισορροπία στην επαγγελματική ζωή των εργαζομένων. Παράλληλα ένας υγιής αγροτικός συνεταιρισμός που λειτουργεί με βάση την διοίκηση ολικής ποιότητας, θα ενδιαφερθεί για την διατήρηση των θέσεων εργασίας, την προώθηση της διαρκούς μάθησης και της καλύτερης πληροφόρησης μέσα στην επιχείρηση. Θα αναλάβει ενέργειες για την εξασφάλιση της ποιότητας των εργαζομένων, την κυριαρχία υψηλού επιπέδου ασφάλειας και υγείας και θα προσπαθήσει να συμβάλλει και να

⁸⁴ McAdam R., Leonard D., Corporate social responsibility in a total quality management context vol3, N4, MCB University press ltd, 2003.

επιδράσει στο εργασιακό περιβάλλον έτσι ώστε να διατηρηθεί ασφαλές και υγιεινό για τους εργαζόμενους και τους πελάτες⁸⁵ (Matia J.). Συγκεκριμένα σε σχέση με τους πελάτες, η δυνατότητα του καταναλωτή να μπορεί να επιλέγει την καλύτερη ποιότητα τον καθιστά κριτήριο σχετικά με το ποια θα είναι τα ποιοτικά χαρακτηριστικά και οι αντίστοιχες προδιαγραφές των προϊόντων. Δηλαδή με βάση τις επιθυμίες των πελατών, ο συνεταιρισμός που λειτουργεί σύμφωνα με την διοίκηση ολικής ποιότητας, πρέπει να καθορίσει τις προδιαγραφές με βάση τις οποίες η παραγωγή του προϊόντος θα ταυτιστεί με τις προσδοκίες και τα θέλω του πελάτη με τελικό αποτέλεσμα το επιθυμητό προϊόν με ελεγχόμενο κόστος και δίχως ελαττώματα. Κάθε πολίτης με τον ρόλο του πελάτη είναι ωφελημένος από την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας η οποία δεν περιορίζεται, αλλά έχει αντίκτυπο σε μέλη του συνεταιρισμού, σε εργαζόμενους, σε προμηθευτές, σε πελάτες ακόμα και σε μη κυβερνητικούς οργανισμούς που εκπροσωπούν την τοπική κοινωνία ή το περιβάλλον. Η συμβολή των συνεταιρισμών στις κοινότητες είναι σημαντική και γίνεται με την δημιουργία θέσεων εργασίας, μισθών και κοινωνικών παροχών. Οι συνεταιρισμοί έχουν προς όφελος τους την λειτουργία σε υγιεινές τοπικές κοινωνίες. Η φήμη και η εικόνα που έχει σχηματίσει ο συνεταιρισμός παίζουν σημαντικό ρόλο στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας⁸⁶ (Muir G.). Η επιτυχία αυτών γίνεται με την συμμετοχή των συνεταιρισμών στα προβλήματα των τοπικών κοινοτήτων, με την δημιουργία θέσεων εργασίας και με την φιλανθρωπική δραστηριότητα. Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί που εφαρμόζουν συστήματα ποιότητας είναι οι πιο μεγάλοι με βάση τον κύκλο εργασιών και τον αριθμό των εργαζομένων. Έχουν πιο έντονη δραστηριότητα αναφορικά με τις εξαγωγές, έντονη παρουσία στην αγορά και ασχολούνται με περισσότερες δραστηριότητες μεταποίησης και εμπορίας προϊόντων τροφίμων. Αντίθετα οι πιο μικροί αγροτικοί συνεταιρισμοί που δεν έχουν έντονη παρουσία στις εξαγωγές και στην αγορά τροφίμων δεν παρουσιάζουν έντονη εφαρμογή στα συστήματα ποιότητας⁸⁷ (Κοντογεώργος).

⁸⁵ Matia J. C., The integration of occupational health and safety management, vol 40, no 15, Taylor and Francis group, 2002.

⁸⁶ Muir G., Quench management- the future of quality, Quality world, vol 20, No 5, institute of quality assurance.

⁸⁷ Κοντογεωργός Α., Διερεύνηση εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στις αγροτικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις και η συμβολή τους στα οικονομικά τους μεγέθη.

5.2.4 Σύστημα διοίκησης ποιότητας ISO 9001

Τα συστήματα ISO είναι μια σειρά από κανόνες διαχείρισης της ποιότητας και είναι αναγνωρισμένα διεθνώς από το διεθνή οργανισμό για την τυποποίηση ISO (international organization for standardization).

Η σειρά ISO 9000 στηρίζεται σε ένα σύνολο αρχών και οδηγιών που μπορεί να απασχολήσει την διοίκηση ως βοηθητικό μέσο καθοδήγησης της επιχείρησης για την βελτίωση της απόδοσης τους⁸⁸ (Κοντογεώργος). Αυτές οι αρχές είναι σχετικά με την ηγεσία, όπου οι ηγέτες πρέπει να φτιάχνουν και να κρατούν ένα εσωτερικό περιβάλλον, στο οποίο οι εργαζόμενοι θα είναι σε θέση να δρουν ενεργά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Σχετικά με την εστίαση στις διαδικασίες, όπου το αποτέλεσμα πραγματοποιείται όταν οι ενέργειες και οι διαθέσιμοι πόροι οργανώνονται σε συγκεκριμένες διαδικασίες. Σχετικά με την εστίαση στον πελάτη, όπου οι επιχειρήσεις είναι σε σχέση εξάρτησης με τον πελάτη, οπότε πρέπει να είναι σε θέση να καταλάβουν τις παροντικές αλλά και μελλοντικές ανάγκες των πελατών, δηλαδή να είναι σε θέση να καλύψουν τις απαιτήσεις τους και να υπερβούν και τα θέλω τους. Σχετικά με την συμμετοχή του προσωπικού, όπου οι εργαζόμενοι είναι το κυρίως τμήμα μιας επιχείρησης και η συμμετοχή τους είναι σημαντική για την επίτευξη των στόχων που τίθενται. Η διοίκηση ως οργανωμένο σύστημα, από όπου με τον σωστό προσδιορισμό, την κατανόηση και την διαχείριση των διαδικασιών συμμετέχει στην γενικότερη αποτελεσματικότητα και απόδοση της επιχείρησης. Σχετικά με την λήψη αποφάσεων βασιζόμενη σε αντικειμενικά στοιχεία. Οι αποφάσεις θα πρέπει να βασίζονται στην ανάλυση δεδομένων και στις πληροφορίες που έχουν προκύψει. Σχετικά με την αμοιβαιότητα με τους προμηθευτές, η επιχείρηση και οι προμηθευτές της είναι αλληλένδετοι μεταξύ τους οπότε μια σχέση αμοιβαία θα έχει ως αποτέλεσμα προστιθέμενη αξία στα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Σχετικά με την συνεχή βελτίωση, η συνεχής βελτίωση της επιχείρησης θα πρέπει να είναι ένας συνεχόμενος στόχος της (Κοντογεώργος).

Η νέα σειρά προτύπων ISO 9001 έχει προχωρήσει σε σημείο από πρότυπο διασφάλισης της ποιότητας, να θεωρείται πρότυπο διοίκησης της ποιότητας.

⁸⁸ Κοντογεώργος Α., Διερεύνηση εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στις αγροτικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις και η συμβολή τους στα οικονομικά τους μεγέθη.

Επιπλέον η σειρά βασίζεται σε ένα γενικότερο σύνολο αρχών της ποιότητας διοίκησης που φανερώνει πολύ κοινά στοιχεία με τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας. Για την επίτευξη της βελτίωσης η νέα έκδοση ISO επιδιώκει την δέσμευση της διοίκησης, την ύπαρξη ποιοτικών στόχων με βάση την πολιτική της ποιότητας των επιχειρήσεων, τις ευκαιρίες για βελτίωση και τον συντονισμό όλων των ενεργειών βελτίωσης. Η ανάγκη για στόχους ποιοτικούς είναι ευκαιρία, για όλες τις επιχειρήσεις να βάζουν δείκτες απόδοσης σχετικούς με την ποιότητα, την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα και την ευελιξία. Η ύπαρξη τέτοιων δεικτών μαζί με την κατάλληλη ανατροφοδότηση, βοηθά στην ανάπτυξη της φιλοσοφίας για βελτίωση στις επιχειρήσεις⁸⁹ (Gotzamani).

5.3 Διοίκηση- Λήψη αποφάσεων- Οργάνωση- πρότυπα ISO- υπηρεσία-καινοτομία

5.3.1 Η διοίκηση- Η λήψη αποφάσεων

Η διοίκηση (management) είναι μια σειρά λειτουργιών που εκτελούνται από τους διαχειριστές για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Οι ενέργειες αυτές γίνονται με γνώμονα την σειρά που εφαρμόζονται ως εξής: ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση/ηγεσία και ο έλεγχος όλων των αξόνων παραγωγής για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των σκοπών μιας ομάδας. Οι ενέργειες/λειτουργίες της διοίκησης είναι ο προγραμματισμός (planning), η οργάνωση (organizing), η διεύθυνση/ηγεσία (directing/leading) και ο έλεγχος (controlling)⁹⁰(Λ. Χυτήρης). Τα άτομα τα οποία βρίσκονται σε συγκεκριμένες θέσεις εξουσίας, παίρνουν αποφάσεις και ασκούν εντολές εκτέλεσης εργασιών σε άλλους και ονομάζονται στελέχη- managers. Ο διαχειριστικός στόχος κάθε εταιρείας είναι να διασφαλίσει την αποτελεσματικότητα του συνόλου και των διαφόρων τμημάτων.

⁸⁹ Gotzamani D.K., Theodorakioglou, D.Y. and Tsiotras, D.G., (2006) a longitudinal study of the ISO 9000 (1994) series contribution towards TQM in Greek industry, the TQM Magazine.

⁹⁰ Λ. Χυτήρη Μάνατζμεντ-Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων. Αθήνα: Φαίδιμος, 2013 σελ. 19 και σελ 26.

Η λήψη αποφάσεων είναι συνυφασμένη με την άσκηση διοίκησης, αφού, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, τα στελέχη καθημερινά είναι αντιμέτωπα με διάφορα προβλήματα περισσότερο ή λιγότερο σοβαρά, εύκολα ή δύσκολα. Η απόφαση είναι μια επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, αλλά για να ληφθεί προϋποθέτει μια διαδικασία ορισμού του προβλήματος, ανάπτυξης/καταγραφής των εναλλακτικών λύσεων, επιλογής της καλύτερης λύσης και υλοποίησής τους. Η διαδικασία αυτή λέγεται λήψη αποφάσεων.

5.3.2 Οργάνωση- Πρότυπα ISO

Οργάνωση⁹¹ (Λ. Χυτήρης) είναι η διαδικασία παραγγελίας ή συνδυασμού όλων των συγκεκριμένων παραγόντων παραγωγής έτσι ώστε να κάνει την επιχείρηση να λειτουργεί και να επιτυγχάνει τους στόχους της. Αρχικά γίνεται ανάλυση του έργου, το οποίο πρέπει να ολοκληρωθεί σε ξεχωριστές εργασίες, έπειτα ορίζονται οι αντίστοιχες θέσεις εργασίας, γίνεται τμηματοποίηση ίδιων ή σχετικών εργασιών σε υποσύνολα ή τμήματα, μετά γίνεται η ανάθεση σε ανώτερα στελέχη που έχουν ως στόχο τον συντονισμό και την ορθή εφαρμογή τους και τέλος διαμορφώνονται οι σχέσεις εξουσίας, ευθύνης και αναφοράς μεταξύ ατόμων, τμημάτων και διευθύνσεων.

Το ISO προκύπτει από την ελληνική λέξη «ίσος» και δηλώνει ότι οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις με αυτό το πρότυπο θεωρούνται ίσες-ισότιμες μεταξύ τους ως προς την ποιότητα. Είναι μια σειρά προτύπων ποιότητας τα οποία ορίζονται από τον International Organization for Standardization. Ως πρότυπο θεωρείται ένα έγγραφο το οποίο περιέχει απαιτήσεις, προδιαγραφές, οδηγίες και χαρακτηριστικά. Η συνεπής χρήση του προτύπου εξασφαλίζει μια διαδικασία, ένα προϊόν, μια υπηρεσία, ότι οι πρώτες ύλες βοηθούν να αποδοθούν οι στόχοι για τους οποίους έχουν δημιουργηθεί. Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να πιστοποιηθούν, αποκτούν παράλληλα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι όσων ανταγωνιστών τους δεν έχουν αντίστοιχη πιστοποίηση, κερδίζουν δηλαδή έδαφος στον αγώνα του ανταγωνισμού⁹². Ως προς τη διοίκηση ποιότητας, στα πρότυπα ISO ανήκουν τα παρακάτω πρότυπα : Το ISO 9000:2005, το οποίο περιγράφει τις βάσεις των συστημάτων διοίκησης ποιότητας και διαμορφώνει την αντίστοιχη ορολογία. Το ISO 9001:2008, το οποίο θέτει τις

⁹¹ Λ. Χυτήρη Μάνατζμεντ-Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων. Αθήνα: Φαίδιμος, 2013 σελ.30 και 122

⁹² http://www.agrohunter.gr/el/about_iso

προδιαγραφές για ένα σύστημα διοίκησης ποιότητας σε μικρές ή μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες επιδιώκουν να εξασφαλίσουν ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παράγουν, ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών τους αλλά και ότι η ποιότητα διαρκώς βελτιώνεται. Το ISO 9004:2009, το οποίο δίνει οδηγίες με στόχο την βελτίωση της απόδοσης του προτύπου διοίκησης ποιότητας. Το ISO 19011:2011, το οποίο παρέχει οδηγίες για επιθεωρήσεις συστημάτων διοίκησης ποιότητας.

5.3.3 Υπηρεσία- Καινοτομία

Με τον όρο υπηρεσία (service) περιγράφεται μια σειρά κινήσεων, οι οποίες έχουν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του παραλήπτη της υπηρεσίας (π.χ. πελάτης). Είναι μια κοινωνική δραστηριότητα (social activity) η οποία γίνεται ανάμεσα σε αυτόν που λαμβάνει την υπηρεσία και σε αυτόν που παρέχει την υπηρεσία. Από την πλευρά της επιχείρησης, με τον όρο υπηρεσία θεωρείται μια διαδικασία και ένα τελικό αποτέλεσμα το οποίο προκύπτει από τη συντονισμένη χρήση των συντελεστών παραγωγής της, με τη συμμετοχή του τελικού πελάτη. Από την πλευρά του πελάτη, αυτός κατανοεί την υπηρεσία στο σύνολο της σαν εμπειρία, η οποία περιλαμβάνει χρήση ή κατανάλωση υλικών στοιχείων, οφέλη, συναισθήματα, αξιολόγηση, πρόθεση να ξανά αγοράσει την υπηρεσία. Ο όρος «έννοια της υπηρεσίας»⁹³ (Λ. Χυτήρης) (service concept) αναφέρεται στο παρόν και παρέχει μια λεπτομερή περιγραφή του τι ακριβώς παρέχεται στον πελάτη και πως κατακτάτε αυτό. Η «έννοια της υπηρεσίας» αναφέρεται: στην ουσία της προσφερόμενης υπηρεσίας προς τον πελάτη, στο σύνολο των ξεχωριστών παρεχόμενων υπηρεσιών, στην εμπειρία κατά την χρήση της υπηρεσίας από τον πελάτη, στα αποτελέσματα και στην αξία (Η τιμή που καταβάλλει ο πελάτης για να χρησιμοποιήσει την υπηρεσία για το όφελος που λαμβάνει).

Με τον όρο «καινοτομία» (innovation) εννοείται η διαδικασία δημιουργίας νέων ή βελτιωμένων προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών παραγωγής και δημιουργίας νέων δομών οργάνωσης. Ο Schumpeter την ορίζει ως: α) εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή χαρακτηριστικού προϊόντος, β) εισαγωγή μιας νέας παραγωγικής μεθόδου, γ) άνοιγμα μιας νέας αγοράς, δ) άνοιγμα μιας νέας πηγής πρώτων υλών, ε) ανάπτυξη μιας νέας

⁹³ Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών ΛΕΩΝΙΔΑΣ Σ. ΧΥΤΗΡΗΣ Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς ΛΟΥΚΑΣ Ν. ANNINOS Διδάκτωρ Πανεπιστημίου Πειραιώς. Σελ 57 και 198.

κλαδικής δομής⁹⁴(Schumpeter). Ο Porter σχετικά με την καινοτομία θεωρεί, ότι περιλαμβάνει και νέες τεχνολογίες αλλά και νέους τρόπους με τους οποίους διαμορφώνονται τα πράγματα. Ο Peter Drucker ορίζει την καινοτομία ως ένα εργαλείο το οποίο είναι στη διάθεση των επιχειρηματιών αλλά και ως το σύνολο των μέσων με τα οποία αυτοί ολοκληρώνουν την αλλαγή, θεωρώντας την ευκαιρία για μια νέα επιχειρηματική κίνηση ή υπηρεσία⁹⁵ (Drucker, 1985). Επιπλέον μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο μάθησης ή πρακτικής.

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

5.4 Η έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αφορά ζητήματα που επηρεάζουν έναν μάνατζερ και θέματα που έχουν σχέση με το προσωπικό. Πρόκειται για πράξεις που συνδέονται με την αξιολόγηση, την κατάρτιση, την πρόσληψη, την αμοιβή των εργαζομένων και τη διασφάλιση ασφαλούς και δικαίου εργασιακού περιβάλλοντος. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τον καθορισμό και την ανάλυση της φύσης της εργασίας. Έπειτα τον σχεδιασμό των θεμάτων, για το ανθρώπινο δυναμικό και την προσέλκυση υποψηφίων. Επίσης την επιλογή από το συνολικό αριθμό των υποψηφίων και την κατάρτιση αυτών. Στη συνέχεια ακολουθεί η αξιολόγηση των εργαζομένων όπου συμπεριλαμβάνεται και η διαχείριση της αμοιβής των εργαζομένων, η δυνατότητα παροχής κινήτρων, αλλά και η επικοινωνία και η διαχείριση των εργασιακών σχέσεων⁹⁶ (Dessler). Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται με τη διαχείριση του συνολικού αριθμού των εργαζομένων σε έναν οικονομικό τομέα για την επίτευξη καθορισμένων στόχων. Στόχοι της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, η

⁹⁴ Οικονομική της τεχνολογίας (Joseph Schumpeter και ελληνική οικονομία), του Π. Γ. ΜΙΧΑΗΛΙΔΗ.

⁹⁵ Καινοτομία Και Επιχειρηματικότητα Drucker Peter.

⁹⁶ G. Dessler, (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού- βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική. P. 26.

βελτίωση της ποιότητας και παραγωγικότητας, η τήρηση των κοινωνικών και νομικών υποχρεώσεων και η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη των εργαζομένων⁹⁷.

Πρωταγωνιστικός ρόλος είναι, ο ρόλος των μάνατζερ, επειδή είναι οι υπεύθυνοι για τη διαχείριση και καλούνται να συμμετάσχουν σε διαδικασίες που σχετίζονται με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Ο διευθυντής πρέπει να προγραμματίζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης για καθορισμένα χρονικά διαστήματα. Με τη σύνταξη του προϋπολογισμού συντάσσεται και το τεχνικό πρόγραμμα της επιχείρησης για την οικονομική στήριξη των λειτουργικών δαπανών και των επενδύσεων. Οι διαχειριστές αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις, οι οποίες οφείλονται σε παράγοντες όπως η συνεχής αλλαγή του εργατικού δυναμικού και η ανάπτυξη του τεχνικού τομέα. Ο ανταγωνισμός είναι έντονος και είναι απαραίτητο να επικεντρωθούν στην επίλυση ζητημάτων κόστους, καθώς επίσης στην παραγωγικότητα, η οποία έχει βγει στο προσκήνιο σε μεγάλο βαθμό. Τα θέματα που έχουν σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την λειτουργία της κάθε επιχείρησης, οπότε τα ανωτέρα στελέχη πρέπει να είναι πολύ προσεκτικά στις ενέργειες τους⁹⁸ (R. Wayne Mondy). Η επιχείρηση μέσω των κατάλληλων ανθρώπινων πόρων, μπορεί να αποκτήσει πλεονέκτημα απέναντι στον ανταγωνισμό.

Το ανθρώπινο δυναμικό κάθε τμήματος είναι το μέσο για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Έτσι, δίνεται μεγάλη προσοχή στο έργο του τμήματος διαχείρισης. Όσον αφορά τα θέματα που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους μπορούν να τοποθετηθούν σε πέντε κατηγορίες. Οι κατηγορίες είναι ο σχεδιασμός οργανογράμματος, θέσεων και ρόλων, η επιλογή ανθρώπινων πόρων, η ανάπτυξη ατομικής και επιχειρησιακής απόδοσης, η ανταμοιβή και διατήρηση των ανθρώπινων πόρων⁹⁹(Δ. Ξένος). Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με θέματα προσωπικού δηλαδή η εκπαίδευση, η πρόσληψη, οι αμοιβές, η αξιολόγηση και

⁹⁷ Μπουραντάς Δημήτριος – Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Μπένου Ευγ., 2002.

⁹⁸ R. Wayne Mondy, (2011), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Τζιόλα.σελ.6.

⁹⁹ Δ. Ξένος, (2003), Σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση.σελ 10-11.

εξασφάλιση ενός δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος αποτελούν μέρος των πρακτικών αυτών με καθήκοντα της διοίκησης σε θέματα προσωπικού. Από την άλλη στον όρο διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνονται και όσα είναι υποχρεωμένος να γνωρίζει ο κάθε διευθυντής και αυτά μπορούμε να πούμε πως είναι οι ίσες ευκαιρίες, η θετική δράση, η εξασφάλιση της υγείας, της ασφάλειας, της ηθική μεταχείρισης του εργαζομένου και τις σχέσεις εργασίας¹⁰⁰(Dessler).

5.4.1 Υποκατηγορίες της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Για την καλύτερη κατανόηση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δημιουργούνται τέσσερις κατηγορίες της έννοιας. Αρχικά η παραδοσιακή, η οποία έχει σχέση με τη διοίκηση προσωπικού. Η παραδοσιακή έννοια δίνει έμφαση στην αποδοτικότητα των εργαζομένων μέσω της επιλογής τους, την ανάλυση των θέσεων εργασίας και την παροχή κινήτρων. Επιπλέον υπάρχει η ενοποιημένη έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που αφορά τις επιπτώσεις των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η δέσμευση των εργαζομένων της κάθε μονάδας γίνεται μέσω των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών. Επίσης υπάρχει η επιχειρησιακή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού όπου το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα θα επιτευχθεί εφόσον εφαρμοστούν ιδανικά οι πρακτικές της, οι πολιτικές της μαζί με τον αγώνα για επιβίωση στον ανταγωνισμό. Τέλος η παγκοσμιοποιημένη που έχει σχέση με την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσα από την δημιουργία ενός ικανού και πρόθυμου εργατικού δυναμικού. Αυτό γίνεται μέσα από την δημιουργία μιας κουλτούρας που θα αναβλύζει το αίσθημα της εμπιστοσύνης¹⁰¹(X. Κ. Κανελλόπουλος).

¹⁰⁰ G. Dessler, (2012), Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική, σελ.24.

¹⁰¹ X. Κ. Κανελλόπουλος, (2008), Στελέχη και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Αθήνα, Χορηγία μελέτης και έκδοσης Icon international training, σελ. 38-42.

5.4.2 Η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού κάνει τα πρώτα βήματα της εμφάνισής της, το 1960 όπου και γίνεται η ίδρυση των πρώτων πολυεθνικών εταιρειών με οργανωμένα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Εμφανίζεται ο επικεφαλής ελεγκτής που εφαρμόζει τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο την ικανοποίηση του ιδιοκτήτη. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως χέρια που καλούνται να αποδώσουν στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Με την αύξηση του ανταγωνισμού η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποκτά διαχειριστικό ρόλο και διενεργείται από επαγγελματίες μανάτζερ. Αρχίζουν να θεωρούνται οι άνθρωποι ως πόροι, δίνονται κίνητρα και εκπαίδευση και ο στόχος είναι η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Με την παγκοσμιοποίηση και τις αλλαγές που έφερε στο εσωτερικό της κάθε επιχείρησης, η καινοτομία, η ανανέωση και η ποιότητα στην εξυπηρέτηση, αποτελούν κρίσιμους πόλους που διαμορφώνουν το ποσοστό της επιτυχίας. Αυτό οδηγεί σε ανθρώπους να θεωρούνται ως ο κύριος στρατηγικός πόρος της εταιρείας-επιχείρησης, γεγονός το οποίο κάνει το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού να ασχολείται κυρίως με ιδέες, ταλέντα και να παρέχει προθυμία, παίζοντας έτσι σημαντικό ρόλο στην εταιρεία¹⁰²(Δ. Ιορδάνογλου). Στην Ελλάδα η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποκτά μεγάλη βαρύτητα στα τέλη της δεκαετίας του 1990. Στις μέρες μας το 96% των επιχειρήσεων διατηρεί τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Στο 33% αυτών ο διευθυντής του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί και μέλος του διοικητικού συμβουλίου.

5.4.3 Αρμοδιότητες της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Τα μεγάλα και επιτυχημένα επιχειρησιακά εγχειρήματα είναι αποτέλεσμα συνεργασίας ανθρώπων. Η εταιρεία μπορεί να μην έχει τόσο θετικό αντίκτυπο, επειδή η αρνητική στάση των εργαζομένων που δεν συμβάλλουν στην επίτευξη του στόχου

¹⁰² Δ. Ιορδάνογλου, (2008), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις- νέες τάσεις και πρακτικές, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική.σελ 29-30,39.

θα επηρεάσει το τελικό αποτέλεσμα¹⁰³ (Λ. Χυτήρης). Αυτό που καθιστά αποτελεσματική την δράση των εργαζομένων είναι το πλαίσιο στο οποίο ορίζεται. Η ύπαρξη ομαδικού πνεύματος έχει αντίκτυπο στην συνεργασία και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί¹⁰⁴ (Κέφης). Τα στελέχη πρέπει να αντλούν όσο το δυνατόν περισσότερα από το ανθρώπινο δυναμικό μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Η συνοχή των εργαζομένων επηρεάζεται και εξασφαλίζεται κατ' επέκταση από συγκεκριμένους παράγοντες. Αρχικά η ομοιότητα ως προς το αντικείμενο εργασίας. Έπειτα ο κάθε εργαζόμενος να βρίσκεται στην κατάλληλη θέση. Το κομμάτι της επικοινωνίας και συγκεκριμένα η ανοιχτή και ελεύθερη επικοινωνία εξασφαλίζει επίσης τη συνοχή. Η συνοχή επιπλέον επηρεάζεται από τον αριθμό των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα, γιατί όσο μικρότερο το μέγεθος, τόσο μεγαλύτερη η συνοχή. Σημαντικός είναι επίσης ο συντονισμός στον τρόπο αντιμετώπισης των εξωτερικών κινδύνων. Επίσης καθοριστικό ρόλο έχει το είδος της ηγεσίας που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό θετικά ή αρνητικά¹⁰⁵ (Masterson S.S., Taylor M.S.). Τέλος σημαντικό ρόλο παίζει η ηλικία, τα ενδιαφέροντα και η κοινή στάση απέναντι σε θέματα λειτουργίας της οικονομικής μονάδας.

Αρχικά ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων έχει σκοπό να εκτιμήσει τις ανάγκες για προσωπικό. Έπειτα ακολουθεί η ανάλυση εργασίας όπου προηγείται της επιλογής. Στο σημείο αυτό ελέγχονται τα προσόντα που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι σε σχέση με τους στόχους και το έργο που πρέπει να εκτελεσθεί. Το επόμενο στάδιο είναι αυτό της προσέλευσης και επιλογής, όπου αναζητείται η καλύτερη επιλογή του υποψηφίου που θα διαθέτει τα προσόντα που θα αποδώσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Στη συνέχεια ακολουθεί το στάδιο της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων, όπου πραγματοποιείται η αναμόρφωση έτσι ώστε να πραγματοποιηθεί η προγραμματισμένη ανάπτυξη των εργαζομένων, η οποία γίνεται μέσω της απαιτούμενης εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση έχει σαν στόχο την εξειδίκευση του προσωπικού και ειδικά των νέων υπαλλήλων.

¹⁰³ Λ. Χυτήρης, (2001), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις. Σελ.28.

¹⁰⁴ Β. Κέφης, Π. Παπαζαχαρίου, (2009), το επιχειρηματικό όραμα σε business plan. 167.

¹⁰⁵ Masterson S.S., Taylor M.S., Total quality management and performance appraisal: an integrative perspective, Journal of Quality Management, Volume1, Issue 1, 1996.

Στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων συγκαταλέγονται και οι αρμοδιότητες της αμοιβής των εργαζομένων. Κάθε οικονομική μονάδα πρέπει μέσω σωστής διαχείρισης να προχωρά στην ανάπτυξη μίας πολιτικής αμοιβών κινήτρων και παροχών που θα ικανοποιούν το προσωπικό. Επίσης η αξιολόγηση της απόδοσης στα πλαίσια της οποίας οι εργαζόμενοι αξιολογούνται για την παρεχόμενη εργασία τους¹⁰⁶ (Α.Μ. Μουζά-Λαζαρίδη). Η αξιολόγηση γίνεται με σκοπό την βελτίωση, όπου αυτό κρίνεται σημαντικό. Στην συνέχεια αναφέρονται οι εργασιακές σχέσεις. Υπάρχουν κανόνες ανάμεσα στις σχέσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων και αυτοί οι κανονισμοί αφορούν τους όρους και τη μορφή της παρεχόμενης εργασίας και των αποδοχών, που πρέπει να συμφωνούν απόλυτα με αυτά που προβλέπει ο νόμος. Τέλος σημαντική είναι επίσης η υγιεινή και η ασφάλεια. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν ασφάλιση. Πρέπει επίσης να συμμορφώνονται με τους υγειονομικούς όρους που ορίζει ο νόμος. Όλες οι παραπάνω ενέργειες έχουν σχέση η μια με την άλλη και τα αποτελέσματα της μίας επηρεάζουν την άλλη.

5.5 Αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στους συνεταιρισμούς

5.5.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Με την έννοια του προγραμματισμού, του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται στους συνεταιρισμούς, ο τρόπος κατά τον οποίο μια επιχείρηση στελεχώνεται όσον αφορά τον αριθμό των εργαζομένων με τα ιδανικά προσόντα, που θα οδηγήσουν στην πιο αποδοτική λειτουργία της¹⁰⁷ (Choi J. S.). Ο προγραμματισμός αυτός συγκεκριμένα γίνεται με τον έλεγχο των ικανοτήτων των εργαζομένων, με την πρόβλεψη των αναγκών που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, την ανάλυση στην αγορά εργασίας, την επίβλεψη προγραμμάτων για αντιμετώπιση ελλείψεων σε τεχνικά, διοικητικά και

¹⁰⁶ Α.Μ. Μουζά-Λαζαρίδη. (2006), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική. Σελ. 20-22.

¹⁰⁷ Choi, J. S., Kwak, Y. M., Choe, C. W., 2010. Corporate social responsibility and corporate financial performance: Evidence from Korea. Australian Journal of Management.

επιστημονικά στελέχη¹⁰⁸ (Χυτήρης Λ.). Γενικά έχει σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό μια επιχείρησης αλλά και τα σχέδια αυτής αναφορικά με το μέλλον.

5.5.2 Προσλήψεις

Όσον αφορά την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού και τον τρόπο στελέχωσης των επιχειρήσεων, στοχοποιούνται οι πηγές σύμφωνα με τις οποίες το μελλοντικό προσωπικό αξιολογείται σύμφωνα με κάποια συστήματα επιλογής όπως είναι τα τεστ και οι συνεντεύξεις¹⁰⁹ (Norris G., Turner S). Όπου ως βοηθητικός παράγοντας κατά την επιλογή και την λήψη της απόφασης για την πρόσληψη λειτουργούν καταλυτικά διακρίνοντας τις ανάγκες της επιχείρησης. Επιπλέον σημαντικό είναι και η πρόληψη σε σχέση με την τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση ανάλογα με τα προσόντα του.

5.5.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Στον τομέα του ευρύτερου προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, περιλαμβάνεται και η ανάγκη εκπαίδευσης του προσωπικού της επιχείρησης του συνεταιρισμού σύμφωνα πάντα σε συνεργασία με την διοίκηση. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει προγραμματισμένο ένα συγκεκριμένο και στοχευμένο πρόγραμμα κατάρτισης του δυναμικού και παράλληλα να φτάνει η επιχείρηση στην υλοποίηση του¹¹⁰ (Sisson J., Storey K.). Τόσο η διοίκηση όσο και το τμήμα προσωπικού σε συνεργασία, πρέπει να προχωρούν σε εξάσκηση των υφιστάμενων, να είναι καταλληλά προετοιμασμένοι για την παραχώρηση κινήτρου στους εργαζομένους για την καλύτερη δυνατή απόδοση τους συνολικά, να προβλέπουν τις ανάγκες που προκύπτουν για αντικατάσταση κάποιου υπαλλήλου και να επιλέγουν τους κατάλληλους που θα αναπληρώσουν το κενό.

¹⁰⁸ Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Πολιτεία Αθήνα 2001.

¹⁰⁹ Norris, G. & Turner, S., Managing and leading people, CIPD.2005.

¹¹⁰ Sisson, J. & Storey, K., the Realities of Human Resource Management, Open University Press, Buckingham.2000.

5.5.4 Αξιολόγηση απόδοσης

Ως αξιολόγηση της απόδοσης θεωρείται, η αξιολόγηση σε σχέση με την απόδοση ενός εργαζομένου πάντα αναφορικά με την ποιότητα και την ποσότητα που παρέχει και σε συνάρτηση τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί εξ αρχής για την συγκεκριμένη θέση εργασίας¹¹¹ (Παπάνης Ευστρ.–Ρόντος Κων). Κάθε θέση εργασίας στον συνεταιρισμό θα πρέπει συνοδεύεται από πρότυπα απόδοσης για κάθε θέση εργασίας ξεχωριστά. Ταυτόχρονα ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να είναι ενήμερος για τα πρότυπα απόδοσης της κάθε θέσης έτσι ώστε να κινείται η παραγωγικότητα του αναλόγως με αυτά τα πρότυπα. Με την τήρηση των προτύπων απόδοσης θα επιτευχθούν οι στόχοι, θα μειωθούν οι αστοχίες και γενικότερα οι αποδόσεις των εργαζομένων θα είναι σε υψηλό επίπεδο.

5.5.5 Μεταθέσεις-Προαγωγές

Οι μεταθέσεις και οι προαγωγές είναι δυο έννοιες που λαμβάνονται και αξιοποιούνται από την διοίκηση του προσωπικού της επιχείρησης, σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες της, αλλά και τα θέλω σε σχέση βέβαια και με τα προσόντα του υπαλλήλου. Οι αποφάσεις για μετάθεση και προαγωγή παίρνονται από την διοίκηση προσωπικού και τον προϊστάμενο κάθε τμήματος σε συνεργασία¹¹².

5.5.6 Αμοιβές

Στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνεται και η αμοιβή των εργαζομένων και ο προγραμματισμός διάθεσής της. Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση στην προσφορά των υπάλληλων σύμφωνα με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, αλλά και στην ικανοποίηση των αναγκών τους.

¹¹¹ Παπάνης Ευστρ. – Ρόντος Κων., Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού – Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα, Ι. Σιδέρης 2005

¹¹² Choi, J. S., Kwak, Y. M., Choe, C. W., 2010. Corporate social responsibility and corporate financial performance: Evidence from Korea. Australian Journal of Management.

5.5.7 Ωφελήματα εργαζομένων

Στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων συγκαταλέγεται και η ασφάλιση των εργαζομένων, η εξασφάλιση σύνταξης τους και η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη τους¹¹³(Werther William B Jr–Keith Davis). Παράλληλα στον σχεδιασμό της επιχείρησης πρέπει να υπάρχει πλάνο για αποζημιώσεις σε περίπτωση ασθένειας των εργαζομένων, αλλά και για την οργάνωση ψυχαγωγικών και κοινωνικών προγραμμάτων.

5.5.8 Πειθαρχικά μέτρα-Απολύσεις

Με τον όρο πειθαρχικά μετρά εννοούμε τους κανόνες συμπεριφοράς που περιλαμβάνονται στα πλαίσια της λειτουργίας μια επιχείρησης για την ορθή και εύρυθμη λειτουργία της¹¹⁴(Werther William B. Jr–Keith Davis). Σε περίπτωση παραπτώματων του εργαζομένου υπάρχουν πειθαρχικά μετρά που τιμωρούν σε εισαγωγικά τους παραβάτες. Ακραίες συμπεριφορές εργαζομένων μπορεί να οδηγήσουν ακόμα και στην απόλυση.

5.5.9 Υγεία και πρόληψη ατυχημάτων

Όλες οι επιχειρήσεις ακολουθούν ένα τυπικό πρόγραμμα υγείας στους εργαζομένους τους. Το πρόγραμμα υγείας περιλαμβάνει ιατρική εξέταση πριν την πρόσληψη των εργαζομένων, τακτική εξέταση σε καταστάσεις που η εργασία είναι ανθυγιεινή, λειτουργία φαρμακείου εντός της επιχείρησης, μαθήματα υγιεινής, έλεγχο και μέριμνα σε επικίνδυνες περιπτώσεις εντός της επιχείρησης. Η πρόληψη των ατυχημάτων υπάρχει κατά βάση σε όλες τις επιχειρήσεις¹¹⁵(Ağan Y.). Σχετίζεται με

¹¹³ Werther William B Jr – Keith Davis, Human Resources and personnel management, 5 th edition, New York McGraw-Hill, 1996

¹¹⁴ Werther William B. Jr. Evan, Third Sector Management: The Art of Managing Nonprofit Organizations, 2001

¹¹⁵ Ağan, Y., Kuzey, C., Acar, M.F. and Açıkgöz, A., 2016. The relationships between corporate social responsibility, environmental supplier development, and firm performance. J. Clean. Prod.

θέματα μηχανικού εξοπλισμού, εκπαίδευσης και κανονισμών βασιζόμενη στην συνεργασία του υπεύθυνου πρόσληψης ατυχημάτων με το τμήμα μηχανικών και εργοδηγών μια επιχείρησης¹¹⁶ (Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος).

5.5.10 Εργασιακές σχέσεις

Στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνεται και η διαχείριση στις σχέσεις ανάμεσα στην επιχείρηση και τους εργαζομένους. Ο υπεύθυνος προσωπικού ως εκπρόσωπος της επιχείρησης συμβουλεύει, σχετικά με τις υπερωρίες, τις μεταθέσεις και απολύσεις καθώς επίσης βοηθά στην γενικότερη συμβολή επίλυσης κάποιας διαμάχης ανάμεσα στην επιχείρηση και τους εργαζομένους¹¹⁷ (Καραθανάση Π. Μαμούχα Ι.). Για την διατήρηση του καλού κλίματος στις εργασιακές σχέσεις, ο διευθυντής του προσωπικού και ολόκληρο το τμήμα πρέπει να δημιουργεί αίσθημα φιλίας, εμπιστοσύνης, ειλικρίνειας και συνεργασίας ανάμεσα στους.

5.6 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στους συνεταιρισμούς

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον κρίκο σύμφωνα με τον οποίο η εργασία, το ταλέντο και η δημιουργία γενικά γεννούν νέες συνθήκες εξέλιξης για μια πορεία επιτυχιών κάθε επιχείρησης. Αντίληψη που θεωρούσε πως ο άνθρωπος αποτελεί το κόστος μιας επιχείρησης, αλλάζει πορεία και πλέον ο άνθρωπος θεωρείται παράγοντας στρατηγικού πόρου¹¹⁸ (Ιορδάνογλου). Οι εργαζομένοι που θεωρούνται σύγχρονοι στις μέρες μας, έχουν ανάγκη για μια εργασία σύμφωνα με την οποία θα δείχνουν τον ενδιαφέρον τους σε αυτήν και θα μπορούν με απόλυτη ελευθερία να κάνουν εφαρμογή των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους με βάση και τα εργαλεία που θα τους παρέχονται για να γίνεται αυτή η διαδικασία αποτελεσματικά. Στον τομέα των συνεταιρισμών, τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παρέχονται, περικλείουν

¹¹⁶ Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού Θεωρία και Πράξη, ΙΔΙΩΤΙΚΗ, 2002.

¹¹⁷ Καραθανάση Π. και Μαμούχα Ι. Κοινωνική Οικονομία και Καινοτόμες μορφές επιχειρηματικότητας, 2014, Αθήνα, Ελλάδα, Κανεπ ΓΣΕΕ, Κοινωνικό Πολυκέντρο ΑΔΕΔΥ, ΙΜΕ, ΓΣΕΒΕΕ, ΕΣΕΕ.

¹¹⁸ Ιορδάνογλου Δήμητρα, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές, Κριτική 2008.

διαπροσωπικές σχέσεις με πελάτες και εργατικό δυναμικό με ανθρώπους πολλών κατηγοριών αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο. Οι διοικήσεις των συνεταιρισμών πρέπει να επιδεικνύουν εξισορρόπηση έτσι ώστε να πέτυχουν με ασφάλεια εντός της εργασίας, δημιουργικότητα και εξέλιξη. Όσο οι συνεταιρισμοί εξελίσσονται με τα χρόνια απαιτείται η ύπαρξη σχεδιασμού και γενικότερα πλάνου στην διαχείριση τους. Η διαχείριση πρέπει να είναι σε τέτοιο επίπεδο έτσι ώστε να γνωρίζει πως θα κινηθεί με σωστή πολιτική και διαδικασίες οργάνωσης¹¹⁹ (Lyon και Ramsden). Οι διοικήσεις των συνεταιρισμών πρέπει να είναι σε θέση να καταλάβουν και να φέρουν εις πέρας την ευθύνη που τους αναλογεί σχετικά με τις προσλήψεις, τις επιδόσεις των εργαζομένων, την αμοιβή, την κατάρτιση-εκπαίδευση και τα θέματα πρόνοιας-υγείας. Η πολυμορφική κατάσταση των συνεταιρισμών μπορεί να δημιουργεί δυσκολίες στην γενικότερη εφαρμογή των αρχών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, σχετικά με την οργάνωση, την λήψη αποφάσεων, το προσωπικό και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

5.7 Προβλήματα στην εφαρμογή της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στους συνεταιρισμούς

Τα πιο σημαντικά προβλήματα που έρχονται αντιμέτωπες οι διοικήσεις των συνεταιρισμών σε σχέση με την διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι στην συγκέντρωση ταλέντων, στην έλλειψη πόρων, στην πληρωμή μισθών σχετικά με θέσεις ειδικευμένες αλλά και στην δυνατότητα συνεχομένης εκπαίδευσης των εργαζομένων. Η εκπαίδευση πολλές φορές είναι δαπανηρή για τους υπαλλήλους των συνεταιρισμών. Παράλληλα αν παρέχεται μπορεί να έχει αρνητική επίπτωση καθώς με αυτό τον τρόπο ανεβαίνουν οι απαιτήσεις πάνω στην αύξηση των μισθών αλλά και στην συνολική εγκατάλειψη του συνεταιρισμού για αναζήτηση καλύτερης προοπτικής. Στους συνεταιρισμούς η διοίκηση είναι υπεύθυνη για τις αποφάσεις σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους.

¹¹⁹ Lyon Fergus – Ramsen Mark, Developing fledging social enterprises? A study of the support required and means of delivering it, Social Enterprise Journal, Volume 2, Issue 1, March 2006, Social Enterprise London.

5.7.1 Προβλήματα στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού

Ένας συνεταιρισμός και η διοίκηση του γενικά γνωρίζει εξ αρχής τόσο τον αριθμό των ατόμων που χρειάζονται για την λειτουργία του, όσο και τα προσόντα που απαιτούνται από την πλευρά των εργαζομένων¹²⁰ (Νασιούλας Ιωάννης). Παρόλα αυτά πολλές φορές οι προτεραιότητες είναι τέτοιες που δεν αφήνουν πολλά περιθώρια απόρριψης κάποιων εργαζομένων ή υποψήφιων εργαζομένων στο να εργασθούν εντός του εσωτερικού του συνεταιρισμού και να αναζητήσουν τον κατάλληλο υποψήφιο που θα αποφέρει εκ του ασφαλούς θετικό πρόσημο στην επιχείρηση.

5.7.2 Προβλήματα στον τομέα των προσλήψεων

Στους συνεταιρισμούς συνυπάρχουν εργαζόμενοι και εξωτερικοί συνεργάτες. Κάθε μια από τις ομάδες αυτές αποτελείται από τα δικά της προσόντα, προβλήματα και ανάγκες. Οι εξωτερικοί συνεργάτες είναι αυτοί που πολλές φορές προσφέρουν την βοήθεια τους έτσι ώστε και κατακτηθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους είναι οι μόνοι που αποτελούν σαν ομάδα ατόμων το αντικείμενο μέσα από το οποίο μπορεί να γίνει εφαρμογή των κανόνων σχετικά με τις προσλήψεις σύμφωνα με την διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

5.7.3 Προβλήματα στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού

Το κυριότερο πρόβλημα που κυριαρχεί στους συνεταιρισμούς είναι οι πολλές φορές αδυναμία σχετικά με την οικονομική δυνατότητα παροχής εκπαίδευσης προς τους εργαζομένους και παράλληλα εξειδίκευσης τους. Η εκπαίδευση που κρίνεται αναγκαία σε μια επιχείρηση που σέβεται τον εαυτό της και τους υπαλλήλους της πολλές φορές δεν υφίσταται στους συνεταιρισμούς με τα περιορισμένα οικονομικά δεδομένα.

¹²⁰ Νασιούλας Ιωάννης, Η κοινωνική οικονομία της Ελλάδας και το Κοινωνικό της Κεφάλαιο, Ινστιτούτο Κοινωνικής Οικονομίας Θεσσαλονίκης, 2016.

5.7.4 Προβλήματα στην αξιολόγηση της απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης στους συνεταιρισμούς δυσκολεύεται να εφαρμοστεί λόγω της ιδιαιτερότητας τους στον τρόπο διοίκησης. Παρόλα αυτά γίνονται αξιοσημείωτες προσπάθειες αξιολόγησης της απόδοσης και προόδου του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με το κάθε τμήμα που απασχολούνται εργαζόμενοι, με στόχο την βελτίωση και την αποδοτικότερη απόδοση της επιχείρησης.

5.7.5 Προβλήματα στις μεταθέσεις και προαγωγές

Οι μεταθέσεις και προαγωγές αποτελούν τμήμα μέσα στις αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης γενικότερα¹²¹(Καραθανάση Π. Μαμούχα Ι.). Για να υπάρχει στα τμήματα των συνεταιρισμών θα πρέπει ο εκάστοτε συνεταιρισμός να είναι αναπτυγμένος σε τέτοιο επίπεδο ώστε να δημιουργούνται ανάγκες κάλυψης θέσεων σε τυχόν υποκαταστήματα σε περιπτώσεις μεταθέσεων και ύπαρξης οργανωτικής δομής για θέσεις εργασιών εφόσον προβλέπονται προαγωγές.

5.7.6 Προβλήματα στις αμοιβές

Πολλές φορές οι μικρές οικονομικές δυνατότητες των συνεταιρισμών αποτελούν σημαντικό εμπόδιο έτσι ώστε να δελεάσουν τους μελλοντικούς εργαζομένους με εξειδίκευση, καθώς η μικρή οικονομική δυνατότητα περιορίζει και τις αμοιβές.

5.7.7 Προβλήματα στα πειθαρχικά μετρά και τις απολύσεις

Οι κανόνες στα πλαίσια των οποίων κινούνται οι συμπεριφορές των εργαζομένων εντός του συνεταιρισμού έτσι ώστε και εξασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία του

¹²¹ Καραθανάση Π. και Μαμούχα Ι. Κοινωνική Οικονομία και Καινοτόμες μορφές επιχειρηματικότητας, 2014, Αθήνα, Ελλάδα, Κανεπ ΓΣΕΕ, Κοινωνικό Πολυκέντρο ΑΔΕΔΥ, ΙΜΕ, ΓΣΕΒΕΕ, ΕΣΕΕ.

πολλές φορές παραβιάζονται με αποτέλεσμα την επιβολή πειθαρχικών μέτρων αλλά και απολύσεων¹²²(Μπουραντάς Δημήτριος–Παπαλεξανδρή Νάνσυ). Τα πειθαρχικά μετρά και οι απολύσεις αφορούν περισσότερο τους εργαζομένους του συνεταιρισμού. Από την άλλη αν κάποιος εξωτερικός συνεργάτης παραβιάσει κάποιον κανόνα μπορεί εξίσου να διακοπεί η συνεργασία μαζί του.

5.7.8 Προβλήματα στην υγεία και την πρόληψη ατυχημάτων

Κάθε επιχείρηση και στην συγκεκριμένη περίπτωση συνεταιρισμός πρέπει να πληροί τους κανόνες που καλύπτουν την υγείας των εργαζομένων αλλά και την πρόληψη σε περίπτωση ατυχήματος¹²³. Πρέπει επίσης να προχωρά σε εκτίμηση κινδύνου, ώστε να μπορεί να είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά τα μετρά πρόληψης που θα θέσει σε εφαρμογή. Με την εκτίμηση των κινδύνων θα εξασφαλιστεί η πεποίθηση του μηδαμινού κινδύνου από την εργασία του. Ο συνεταιρισμός οφείλει να εντοπίσει την πηγή του κινδύνου, να αξιολογήσει τις θέσεις εντός που είναι πιο πιθανό να τραυματιστεί κάποιος, να αξιολογήσει την επάρκεια ή την ανάγκη λήψης προστατευτικών μέτρων εφόσον κριθεί αναγκαίο και να αξιολογεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα τους χώρους έτσι ώστε να έχει πλήρη επίγνωση της κατάστασης.

5.8 Benchmarking και διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Ο πιο κοινός ορισμός για το Benchmarking που συναντάται στην βιβλιογραφία είναι «η αναζήτηση για την ανεύρεση και εκτέλεση των βέλτιστων πρακτικών»¹²⁴ (Trosa).

¹²² Μπουραντάς Δημήτριος – Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Μπένου Ευγ., 2002.

¹²³ Λάμπρος, Κ. (1996). Συνεταιρισμοί και ανάπτυξη. Αθήνα: Εκδόσεις Ηλιανθος σελ. 23-26 και 143-147.

¹²⁴ Trosa, S., Williams, S., (1996) Benchmarking in Public Sector Performance Management. Performance Management in Government, Public Management Occasional Papers No 9, OECD Publications, Paris.

Παράλληλα με την πάροδο των χρόνων προέκυψαν και άλλοι ορισμοί με πιο χαρακτηριστικό τον ορισμό που προέκυψε από το American Productivity and Quality Center η διαδικασία της συνεχούς σύγκρισης και μέτρησης ενός οργανισμού με τους οργανισμούς που θεωρούνται ανώτεροι σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου με σκοπό τη συγκέντρωση πληροφοριών που θα συμβάλλουν τον οργανισμό να κινητοποιηθεί αναλόγως ώστε να βελτιώσει την απόδοσή του. Στόχος του Benchmarking είναι ο προσδιορισμός της ανταγωνιστικής θέσης μίας επιχείρησης σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου της ή και εκτός κλάδου που ανήκει η επιχείρηση και η αξιοποίηση των άριστων πρακτικών που χρησιμοποιούν σαν μέσο βελτίωσης των επιδόσεων της επιχείρησης στους τομείς στους οποίους παρατηρούνται προβλήματα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το χαρακτηριστικό ιδίωμα μιας επιχείρησης που διαφοροποιείται από τις άλλες επιχειρήσεις¹²⁵(Clayton, T., Luchs B.). Η δράση των βέλτιστων πρακτικών στην περίπτωση της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων είναι πολύ σημαντική, καθώς με αυτό τον τρόπο μπορούν να προσδιοριστούν οι κατάλληλες επιλογές αναφορικά με την πρόσληψη προσωπικού, την διαχείριση του αλλά και την εκπαίδευση του, κάτι που επιδρά σε ολόκληρη την επίδοση και απόδοση του οργανισμού-επιχείρησης στην συγκεκριμένη περίπτωση συνεταιρισμού με αποτέλεσμα την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού¹²⁶(Huselid). Στις δράσεις την συγκριτικής αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού και μια από τις πιο συνηθισμένες, συγκαταλέγεται ο καθορισμός των περιοχών-τμημάτων που χρειάζεται να μελετηθούν. Κάποια από τα στοιχεία του ανθρωπίνου δυναμικού που χρειάζονται έλεγχο είναι η πρόληψη, η κατάρτιση των εργαζομένων καθώς και οι σχέσεις αναμεσα στους εργαζομένους. Παράλληλη σημαντική είναι η ασφάλεια των εργαζομένων και η αμοιβή τους. Πολλές φορές είναι λάθος κάποιες πρακτικές να λογίζονται ως βέλτιστες, καθώς κάποια πρακτική που έχει θετικό πρόσημο για έναν οργανισμό μπορεί να είναι καταστροφική για μια άλλη επιχείρηση¹²⁷(Harrington). Τα αποτελέσματα της συγκριτικής αξιολόγησης θα μπορέσουν να είναι πιο θεαματικά, εφόσον εφαρμόζονται από έμπειρους ανθρώπους, με καλή εκπαίδευση (John G. Fisher) Η συγκριτική αξιολόγηση θεωρείται, αναπόσπαστο κομμάτι του τμήματος ανθρωπίνου πόρων. Πρώτη κίνηση για τον έλεγχο είναι η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του ανθρωπίνου δυναμικού στις περιοχές που θεωρούνται

¹²⁵ Clayton, T., Luchs, B., (1994) Strategic Benchmarking at ICI Fibres. Long Range Planning.

¹²⁶ Huselid, M., A., Jackson, S., E., Schuler, R., S., (1997) Technical and strategic management effectiveness as determinants of firm performance. Academy of Management Journal.

¹²⁷ Harrington, H., J., (1997) the fallacy of universal best practices. The TQM Magazine.

λειτουργικές. Δεύτερη κίνηση στον έλεγχο είναι η συγκριτική αξιολόγηση των ενεργειών των ανθρώπινων πόρων για την διατήρηση της συνεχομένης βελτίωσης. Τα άτομα που αποτελούν το τμήμα ανθρώπινων πόρων πρέπει να είναι σε θέση και να γνωρίζουν πώς να προσθέτουν αξία στην επιχείρηση. Τα βήματα που ακολουθούνται κατά την συγκριτική αξιολόγηση είναι ο σχεδιασμός, η αναζήτηση πληροφοριών που θα βοηθήσει στην συγκριτική αναζήτηση, η ανάλυση και η εφαρμογή.¹²⁸

5.9 Περιβάλλον και φυσικοί πόροι στους συνεταιρισμούς

Η μείωση των ρυπογόνων διαδικασιών εντός των συνεταιρισμών μπορούν να μειώσουν το περιβαλλοντικό αντίκτυπο σχετικά με τις επιπτώσεις που υφίσταται. Παράλληλα φανερό θα είναι και η μείωση, στους λογαριασμούς που αφορούν την κατανάλωση ενέργειας, στις δαπάνες πρώτων υλών αλλά και στην απορρύπανση. Οι επενδύσεις που αποσκοπούν στην μείωση ρύπων και στην γενικότερη προστασία του περιβάλλοντος, έχουν διπλό κέρδος, τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για το περιβάλλον και την κοινωνία. Σύμφωνα με το 6^ο πρόγραμμα δράσης της επιτροπής για το περιβάλλον δίνεται η επεξήγηση κατά την οποία η ευρωπαϊκή ένωση μπορεί να συμβάλλει στον εντοπισμό επενδύσεων με διπλό κέρδος. Οι συνεταιρισμοί από την πλευρά τους πρέπει να είναι σε θέση και να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες που έχουν σχέση με τις επενδύσεις σχετικά με τις βελτιωμένες επιδώσεις στο το περιβάλλον¹²⁹.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

¹²⁸ <https://ebenchmarking.com/>

¹²⁹ <https://ec.europa.eu/>

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ



6.1.1 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ

Ένωση αγροτικών Συνεταιρισμών Κορινθίας ιδρύθηκε το 1919 με σκοπό την ανάδειξη των κορινθιακών προϊόντων(σταφίδα, λάδι, κρασί) μέσα από τους συνεταιρισμούς. Βρίσκεται στο 5ο χιλιόμετρο Παλαιάς Εθνικής Οδού Κορίνθου-Άργους και αποτελείται από τρία κτήρια: τις ζωοτροφές, το πρατήριο με τα γεωργικά προϊόντα και τα γραφεία. Στο κτήριο με τα γραφεία υπάγονται και το συνεταιριστικό σούπερ μάρκετ και το τυποποιητήριο. Το υπερσύγχρονο αυτό τυποποιητήριο δημιουργήθηκε το 2007 και αποτελεί το τμήμα όπου συγκεντρώνεται το ελαιόλαδο. Ακόμα, η Ένωση μέσω του προσωπικού συμβουλεύει τα μέλη-παραγωγούς της σχετικά με το πως θα γίνει σωστά η καλλιέργεια των προϊόντων τους. Έπειτα, συνεργάζεται με τους αρμόδιους φορείς του Υπουργείου Γεωργίας και με τους τοπικούς φορείς σε Νομαρχιακό επίπεδο. Τέλος η ΕΑΣΚ βοηθάει τα μέλη-παραγωγούς της να λαμβάνουν επιδοτήσεις με βάση τα δικαιώματα του καθενός, χρήσιμες για τις καλλιέργειές τους. Το έργο αυτό έχει αναλάβει να το χρηματοδοτεί η ΓΑΙΑ Επιχειρείν μέσω της ΕΑΣΚ η οποία έχει τον κεντρικό συντονισμό για όλη την Ελλάδα¹³⁰.

6.1.2 Εγκαταστάσεις

¹³⁰ www.eask.gr

Οι εγκαταστάσεις μέχρι το 2005 βρίσκονταν στο κέντρο της Κορίνθου σε ιδιόκτητο κτήριο. Το 2006 μεταφέρθηκαν στο 5ο χιλιόμετρο Παλαιάς Εθνικής Οδού Κορίνθου-Αργούς. Η ένωση περιλαμβάνει 3 κτήρια τα γραφεία, τις ζωοτροφές και το πρατήριο καθώς επίσης και ένα συνεδριακό κέντρο. Στις νέες εγκαταστάσεις λειτουργούν αποθήκες με ζωοτροφές κατάστημα με γεωργικά εφόδια και λιπάσματα, τυποποιητήριο ελαιόλαδου και γραφεία όπου βρίσκεται και το συνεταιριστικό σούπερ μάρκετ. Η συνολική έκταση ανέρχεται στα 17 στρέμματα. Επιπλέον, έχει εγκαταστάσεις και σε χωριά της Κορινθίας όπως το Χιλιομόδι, ο Άγιος Βασίλειος και η Αρχαία Κόρινθος. Αναφορικά με το πρατήριο των λιπασμάτων και των φυτοφαρμάκων έχει δημιουργηθεί ένα κατάστημα φυτοπροστατευτικών προϊόντων με εξειδικευμένο προσωπικό πάντα δίπλα στον παράγωγο ικανό να λύσει οποιαδήποτε απορία γεννιέται. Επίσης υπάρχει αποθήκη λιπασμάτων με τα απαραίτητα μηχανήματα έτσι ώστε να λυθούν τα χεριά του παραγωγού.

6.1.3 Δραστηριότητες

Η ένωση από την πλευρά της παλεύει για την ποιότητα των προϊόντων αλλά και για το περιβάλλον, καθώς με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα στην αγορά και έτσι μεριμνά οργανώνοντας ομάδες παραγωγών με στόχο την πιστοποίηση των προϊόντων. Όσον αφορά τις ζωοτροφές υπάρχει στο εσωτερικό των εγκαταστάσεων χώρος διακίνησής τους με σκοπό την κάλυψη των αναγκών της γενικότερης κτηνοτροφίας. Από την άλλη η ΕΑΣΚ σε συνεργασία με την GAIA ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ, η οποία έχει τον κεντρικό συντονισμό σε όλη την Ελλάδα (όπως προαναφέρθηκε), έχει αναλάβει το έργο των επιδοτήσεων. Κάθε χρόνο έρχεται σε επαφή με τα μελή-παραγωγούς προκειμένου να τους ενημερώσει για τις επιδοτήσεις, προχωρά στη μηχανογράφηση των αιτήσεων και φροντίζει για την καταβολή των χρημάτων σωστά και έγκαιρα. Η ένωση, επίσης, με το τυποποιητήριο λαδιού που λειτουργεί από το 2007 έχει σαν στόχο την σταθερότητα της γεύσης και των γενικότερων χαρακτηριστικών του λαδιού γι' αυτό γίνονται έλεγχοι από τους χημικούς της. Παράγει 2 κατηγορίες ελαιόλαδου Κορινθία χώρα και Λαΐς. Το Κορινθία χώρα είναι ελαιόλαδο από την κατηγορία της ελιάς μανάκι, έχει χρυσοπράσινο χρώμα, έχει απαλή γεύση και άρωμα. Το Λαΐς από την άλλη είναι

ελαιόλαδο που φτιάχνεται από την ένωση των ποικιλιών μανάκι και κορωνέικη. Έχει γεύση και χρώμα ζωντανό και πικάντικη αίσθηση. Η ένωση εξάγει Ελαιόλαδο με τις επωνυμίες Κορινθία Χώρα και Λαΐς, στις παρακάτω χώρες: Ηνωμένες Πολιτείες , Καναδά , Αυστραλία, Σουηδία ,Γερμανία και Καζακστάν.

Η ΕΑΣΚ σύμφωνα με την απόφαση της δευτεροβάθμιας επιτροπής αναγνώρισης ομάδων παραγωγών της περιφέρειας Πελοποννήσου αναγνωρίστηκε σαν οργάνωση παραγωγών για τις κατηγορίες φρούτων και λαχανικών. Αποτελείται από 1.433 μέλη και εμπορεύεται κυρίως βερίκοκα και εσπεριδοειδή. Στόχος είναι η καλύτερη οργάνωση, η ποιότητα των προϊόντων, η μείωση του κόστους παραγωγής και η προστασία του περιβάλλοντος. Η οργάνωση παραγωγών της ένωσης συγκεντρώνει τα προϊόντα των παραγωγών - μελών της, έτσι ώστε διακινεί μεγάλες ποσότητες βερίκοκου(6500 τόνοι ετησίως) και μικρότερες ποσότητες λεμονιών(2500 τόνοι ετησίως), πορτοκαλιών και σταφίδας σουλτανίνας. Η διάθεση των προϊόντων της γίνεται στην εσωτερική αγορά απευθείας σε χονδρεμπόρους, στις κεντρικές λαχαναγορές Αθηνών, Θεσσαλονίκης, κ.ά. Επίσης μεγάλες ποσότητες πωλούνται σε βιομηχανίες μεταποίησης ανά την Ελλάδα (κομπόστα, χυμός, κ.ά.). Μικρή διάθεση προϊόντων γίνεται επίσης σε εμπόρους λιανικής πώλησης.

6.1.4 Μέλη της ένωσης

Μέλη της Ένωσης Αγροτικών Συνεταιρισμών Κορινθίας είναι 47 πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί που δραστηριοποιούνται στα διοικητικά όρια 35 δημοτικών διαμερισμάτων των 8 δήμων της Ανατολικής Κορινθίας. Ουσιαστικά μέσα από αυτούς τους πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς η Ένωση εκπροσωπεί περισσότερα από 6000 αγροτικά νοικοκυριά του νομού επηρεάζοντας σημαντικά την οικονομική και κοινωνική ζωή της περιοχής.

6.1.5 Πιστοποιήσεις

- Πιστοποιητικό ποιότητας – IFS Food 2018-2020

- Πιστοποιητικό ποιότητας – IFS Food
- Επιβεβαίωση ISO 22005 : 2007
- Πιστοποίηση ISO 22000 : 2005
- Πιστοποιητικό ποιότητας – IFS Food 2018-2020
- Πιστοποιητικό ποιότητας – IFS Food
- Επιβεβαίωση ISO 22005 : 2007
- Πιστοποίηση ISO 22000 : 2005

6.1.6 Διοίκηση

Το διοικητικό συμβούλιο είναι το όργανο το οποίο λαμβάνει τις αποφάσεις χάραξης της πολιτικής και θέτει τους στρατηγικούς στόχους της οργάνωσης. Η υλοποίηση των παραπάνω πολιτικών και η επίτευξη των στρατηγικών στόχων είναι αποκλειστική ευθύνη της Γενικής Διεύθυνσης και των επιμέρους Διευθύνσεων . Η οργάνωση, ο συντονισμός και ο έλεγχος των επιμέρους διευθύνσεων και των διαφόρων τμημάτων του φορέα είναι αρμοδιότητα της Γενικής Διεύθυνσης. Ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός των επιμέρους πολιτικών (οικονομική πολιτική, πολιτική marketing, κ.α.) πραγματοποιούνται από τις αρμόδιες Διευθύνσεις σε συνεργασία με την Γενική Διεύθυνση. Τα διάφορα τμήματα είναι υπεύθυνα για την διεύθυνση των διαφόρων διαδικαστικών θεμάτων που τα αφορούν όπως και για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1.1 Σκοπός της έρευνας

Στο παρόν κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας θα παρουσιαστεί η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, προκείμενου να διερευνηθεί εάν τα μέλη, το

εργατικό δυναμικό και οι πελάτες-πολίτες είναι ικανοποιημένοι με τον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας της ένωσης αγροτικών συνεταιρισμών Κορινθίας. Συγκεκριμένα θα διερευνηθεί η ικανοποίηση του προσωπικού και των μελών στην οργάνωση, την λειτουργία και την διοίκηση με στόχο την ποιότητα και την ευημερία του συνεταιρισμού. Παράλληλα μέσω των απαντήσεων θα επιχειρηθεί, να εκτιμηθεί υπό ποιες προϋποθέσεις θα μπορούσε να δυναμώσει ακόμα περισσότερο ο συνεταιρισμός αλλά και να διατυπωθούν προτάσεις προς την κατεύθυνση αυτή. Επιπλέον σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να διαπιστωθεί εάν οι διαδικασίες που ακολουθεί η ένωση αγροτικών συνεταιρισμών Κορινθίας είναι ποιοτικές και να μελετηθεί ο βαθμός με τον οποίο συμβάλλει το ανθρώπινο δυναμικό, τα μέλη και η διοίκηση του στη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων αλλά και στην ποιοτική λειτουργία του. Συγκεκριμένα στόχος της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη του βαθμού επίτευξης της ποιότητας, συναρτήσει του συστήματος διοίκησης που εφαρμόζεται στον εκάστοτε συνεταιρισμό. Για τον σκοπό αυτό μελετήθηκε στα πλαίσια της εν λόγω εργασίας η ένωση αγροτικών συνεταιρισμών Κορινθίας.

Βασικά στοιχεία μεθόδου προσέγγισης αποτελούν το θεωρητικό πλαίσιο όπου αναλύονται οι έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και η εφαρμογή τους σε συνεταιρισμούς (διοίκηση). Προς απόδειξη του βαθμού εφαρμογής μελετάται η περίπτωση της ένωσης αγροτικών συνεταιρισμών Κορινθίας μέσω ερωτηματολογίου σε δείγμα μελών και εργαζομένων με την εξαγωγή συμπερασμάτων.

7.1.2 Προσδιορισμός Μεθόδου Έρευνας

Ο ορισμός της ερευνητικής μεθόδου είναι το πλαίσιο εργασίας που θα χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή και ανάλυση του ερευνητικού σχεδιασμού¹³¹(Σταθακόπουλος Β.). Στη διεθνή βιβλιογραφία, υπάρχουν συνήθως δύο βασικοί τύποι έρευνας: εξερευνητική έρευνα και περιγραφική έρευνα. Η επιλογή του σωστού τύπου έρευνας οφείλεται κυρίως στη φύση του προβλήματος που πρέπει να λύσουμε. Η εξερευνητική ερευνά είναι μια μέθοδος με την οποία μπορούν να συλλεχθούν όλα

¹³¹ Σταθακόπουλος Β. (2008) , Μέθοδοι έρευνας αγοράς , Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

αυτά τα προκαταρκτικά δεδομένα, η οποία μέθοδος θα εντοπίζει και θα επισημαίνει την πραγματική φύση του προβλήματος και θα προτείνει υποθέσεις παρόμοιες με αυτές που καλύπτονται από την έρευνα¹³² (Σταθακόπουλος Β.).

Η περιγραφική έρευνα είναι μια ερευνητική μεθοδολογία, η οποία μας επιτρέπει να μελετήσουμε μόνο ορισμένα χαρακτηριστικά ή χαρακτηριστικά του πληθυσμού. Δεδομένου ότι οι στόχοι και οι ερωτήσεις της μελέτης έχουν καθοριστεί και απαιτούνται συνοπτικές μετρήσεις για την απάντηση αυτών των ερωτήσεων, αυτή η μέθοδος μπορεί να παρέχει ακρίβεια. Σε αντίθεση με την εξερευνητική έρευνα, που στοχεύει στην εξερεύνηση άγνωστων ή ευρέων προβλημάτων, η περιγραφική έρευνα στηρίζεται στην ήδη υπάρχουσα κατανόηση του προβλήματος¹³³ (Σιώμκος Γ.).

Έπειτα, οι μέθοδοι έρευνας διακρίνονται σε δύο ακόμα βασικές κατηγορίες ανάλογα με τον τρόπο συλλογής των δεδομένων στοιχείων. Αυτές είναι η ποιοτική και η ποσοτική. Ο σκοπός της ποσοτικής έρευνας είναι να ανακαλύψει τη σχέση μεταξύ διαφορετικών παραγόντων. Η ποσοτική έρευνα σχετίζεται με τη συστηματική μελέτη των φαινομένων, για την επίτευξη αυτού του στόχου, χρησιμοποιούνται στατιστικές μέθοδοι, μαθηματικά μοντέλα και αριθμητικά δεδομένα. Η ποιοτική μέθοδος είναι μια ερευνητική μέθοδος, που χρησιμοποιείται κυρίως για τη μελέτη κοινωνικών προβλημάτων και φαινομένων.

Ο τύπος έρευνας που επιλέχθηκε σε αυτή την διπλωματική είναι η ποσοτική έρευνα. Ο λόγος για την επιλογή αυτής της μεθόδου είναι επειδή θέλουμε να ελέγξουμε και να επαληθεύσουμε τη σχέση, γεγονός που προέρχεται από μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.

Όσον αφορά την μέθοδο δειγματοληψίας εάν τα χαρακτηριστικά ολόκληρου του πληθυσμού δεν μπορούν να καταγραφούν λόγω μεγάλου αριθμού, οικονομικών περιορισμών και χρόνου, τότε χρησιμοποιείται μια διαδικασία δειγματοληψίας. Η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της έρευνας δεν βασίζεται μόνο στη σωστή επιλογή μεθόδου και των κατάλληλων εργαλείων συλλογής στοιχείων, αλλά και στην καταλληλότητα της μεθόδου δειγματοληψίας. Η εκλογή της μεθόδου εξαρτάται από

¹³² Σταθακόπουλος Β. (2008), Μέθοδοι έρευνας αγοράς, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

¹³³ Σιώμκος Γ. (2003), Έρευνα Αγοράς, Εκδόσεις Σταμούλη, 2008, Αθήνα

το ζητούμενο βαθμό ακρίβειας αποτελεσμάτων , από τα χρονικά και χρηματικά περιθώρια της έρευνας, από τη μεταβλητότητα των μονάδων του πληθυσμού που ερευνάμε και από την ύπαρξη καταλόγων των μονάδων πληθυσμού.

Οι τεχνικές δειγματοληψίας χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: στις πιθανότητας και στις μη πιθανότητας. Στις τεχνικές της πιθανότητας όλες οι μονάδες του πληθυσμού έχουν την ίδια πιθανότητα να συμπεριληφθούν στο δείγμα, ενώ στη τεχνική της μη πιθανότητας ,τα άτομα τα οποία επιλέγονται να συμμετάσχουν στην έρευνα είναι μη τυχαία.

7.1.3 Εργαλεία Έρευνας

Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στη δειγματοληπτική έρευνα είναι ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις και παρατηρήσεις. Ωστόσο, δεδομένου ότι στην περίπτωσή μας, η μέθοδος που επιλέχθηκε ως έρευνα είναι ποσοτική, η πιο κατάλληλη μέθοδος για τη συλλογή στατιστικών πληροφοριών είναι μια έρευνα ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο είναι εκείνο το μέσο, μέσα από το οποίο πραγματοποιείται η επικοινωνία του ερευνητή με τους ερωτώμενους. Λέγεται ότι το ερωτηματολόγιο υπερνικά της στατιστικής έρευνας¹³⁴(Παρασκευόπουλος Ι. Ν.).

Ένα καλό ερωτηματολόγιο θα πρέπει:

Να είναι σύντομο, να είναι εύκολο στην απάντηση και να μπορεί εύκολα να ταχυδρομηθεί και τέλος να έχει σχεδιαστεί καλά.

Στην περίπτωση της συγκεκριμένης έρευνας, Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε μέσω της Google forms σε ηλεκτρονική μορφή, αλλά για ακόμα μεγαλύτερη διευκόλυνση δόθηκαν και έντυπα με συνοδευτική επιστολή.

¹³⁴ Παρασκευόπουλος Ι. Ν. (1993α), Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις. Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Στάδια διεξαγωγής ερωτηματολογίου

- Σύνταξη του ερωτηματολογίου.
- Διανομή του ερωτηματολογίου.
- Παροχή απαραίτητου χρόνου για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

7.1.4 Πλεονεκτήματα ερωτηματολογίου

Συλλογή πληροφοριών από επαρκή αριθμό ατόμων για το είδος της έρευνας σχετικά εύκολα και οικονομικά. Στην περίπτωση της έρευνας, το ερωτηματολόγιο είναι ηλεκτρονικό και σε έντυπη μορφή και αποστέλλεται είτε στα e-mail είτε αυτοπροσώπως στις μονάδες του δείγματος.

Απαντήσεις που μπορούν να ποσοτικοποιηθούν. Αυτό μπορεί εύκολα να γίνει εφόσον το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε μέσω του Google forms. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα δίνει τη δυνατότητα σύνοψης των πληροφοριών και διεξαγωγής στατιστικών συμπερασμάτων. Τέλος η ανάλυση των πληροφοριών που γίνεται η συλλογή, μπορεί να χαρακτηριστεί ήπια.

7.1.5 Πλαίσιο έρευνας εργασίας-ερωτηματολόγιο

Στη συγκεκριμένη έρευνα, τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε μέλη και εργατικό προσωπικό της ένωσης αγροτικών συνεταιρισμών Κορινθίας. Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε κατά τον μήνα Απρίλιο 2021. Αφού ενημερώθηκαν αρχικά για το ερευνητικό θέμα και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες στη μελέτη κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο που τους δόθηκε.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ομάδες ερωτήσεων με κύρια θέματα τα γενικά στοιχεία των ερωτηθέντων, την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και την βελτίωση την διοίκησης και λειτουργίας του συνεταιρισμού. Το ερωτηματολόγιο περιέχει 32 συνολικά ερωτήσεις, κλειστού κυρίως τύπου. Οι ερωτήσεις δίνουν βάρος κυρίως σε όσο το δυνατόν πιο αποδεκτούς παράγοντες μέτρησης των διαδικασιών που ακολουθεί η ένωση αγροτικών συνεταιρισμών Κορίνθου για την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της, την βελτίωση της ποιότητας της διοίκησης και λειτουργίας της. Την μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών, μελών και γενικότερα εργαζομένων σχετικά με την ποιότητα και τον τρόπο διοίκησης.

Βασικός στόχος της ερευνάς αποτελεί η διερεύνηση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τους πελάτες, τα μελή, και τους εργαζομένους του συνεταιρισμού.

7.1.6 Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων

Ύστερα από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου που δοθήκαν μέσω του Google forms, μπορούν οι συγκεκριμένες απαντήσεις να ποσοτικοποιηθούν καθώς, το συγκεκριμένο εργαλείο δίνει την δυνατότητα σύνοψης των πληροφοριών που αντλούνται από το ερωτηματολόγιο και διαμόρφωσης στατιστικών αποτελεσμάτων. Επιπλέον χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική στο ερωτηματολόγιο προκειμένου να γίνουν κατανοητά τα αποτελέσματα που προέκυψαν παράλληλα με την χρήση γραφημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

8. Αποτελέσματα

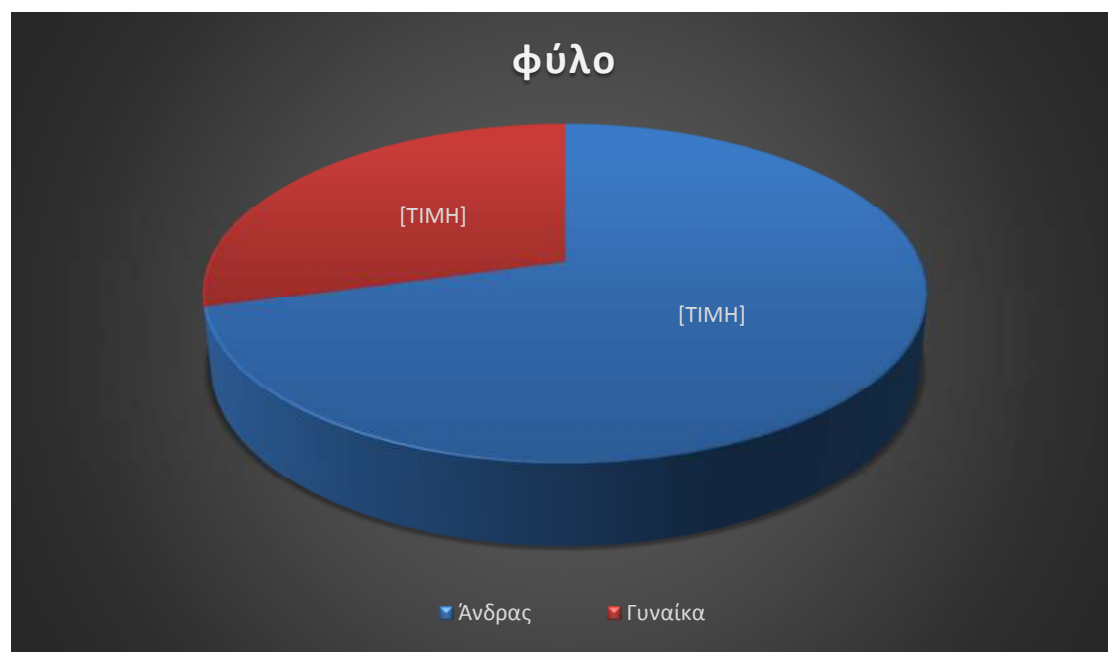
8.1 Αποτελέσματα γενικών στοιχείων

8.1.1 Φύλο

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται απαντήσεις γενικών στοιχείων-δημογραφικών χαρακτηριστικών των ερωτηθέντων όπως είναι το φύλο, η ηλικία αλλά και το επίπεδο μόρφωσης τους.

Ερώτηση1. Αναφορικά με το φύλο των ατόμων που έλαβαν μέρος στην έρευνα, ήταν στην πλειοψηφία τους άνδρες. Αναλυτικότερα, οι άνδρες που συμμετείχαν στην έρευνα αποτέλεσαν το 70,7% (29) του συνόλου, ενώ οι γυναίκες το 29,3% (12). Στο 1^ο γράφημα φαίνονται αναλυτικά τα ποσοστά αναφορικά με το φύλο των ερωτηθέντων.

1) Φύλο;



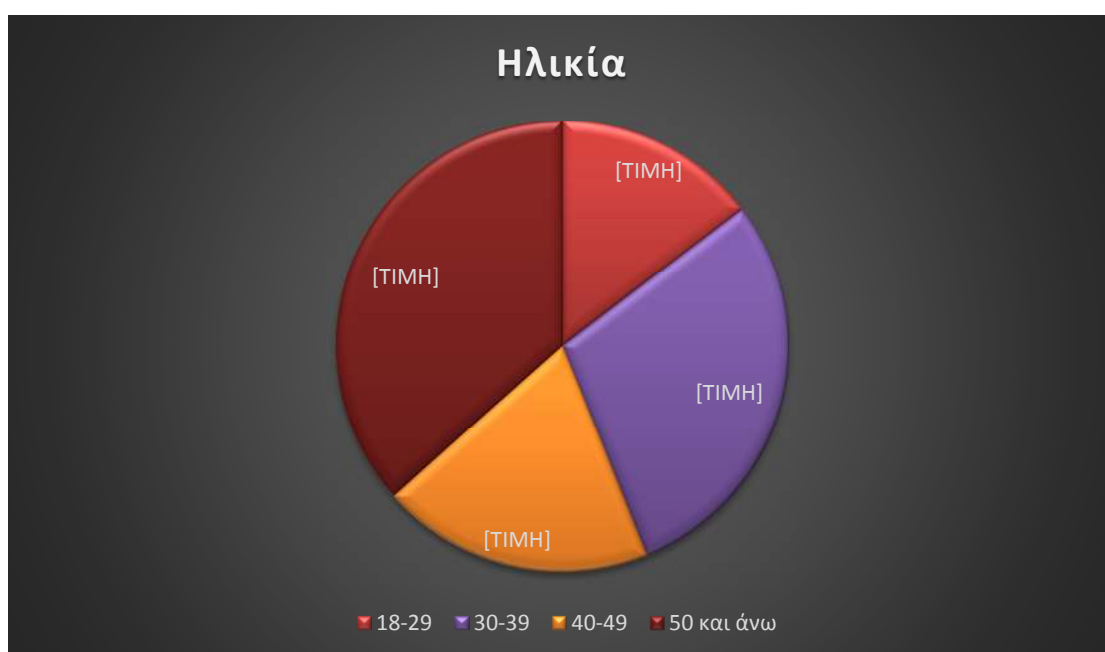
Γράφημα 1 φύλο ερωτηθέντων

8.1.2 Ηλικία

Οι ερωτώμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα κατηγοριοποιήθηκαν σε τέσσερις ηλικιακές ομάδες 18-29, 30-39, 40-49, 50 και άνω. Η πλειοψηφία του δείγματος

είναι άτομα ηλικίας 50 και άνω σε ποσοστό 36,6% (15). Ενώ ακολουθούν της ηλικιακής ομάδας από 30-39 σε ποσοστό 29,3% (12) και τα άτομα ηλικιακής ομάδας 40-49 με ποσοστό 19,5% (8). Τέλος σε μικρότερο ποσοστό ακολουθεί, η ηλικιακή ομάδα 18-29 με ποσοστό της τάξης 14,6% (6). Στο 2^ο γράφημα φαίνονται αναλυτικά τα ποσοστά της κάθε ηλικιακής ομάδας.

2) Ηλικία;



Γράφημα 2 Ηλικία ερωτηθέντων

8.1.3 Μορφωτικό επίπεδο

Το επίπεδο μόρφωσης των ερωτηθέντων που συμμετείχαν στην έρευνα παρουσιάζεται αναλυτικά στο 3ο γράφημα. Συγκεκριμένα το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι λυκείου με ποσοστό 39% (16). Ακολουθεί σε

ποσοστό 22% (9) η κατηγορία των αποφοίτων ΑΕΙ. Έπειτα οι κάτοχοι μεταπτυχιακού κυμαίνονται σε ποσοστό 17,1 (7) και οι απόφοιτοι δημοτικού/γυμνασίου σε ποσοστό 14,6% (6). Τέλος με ποσοστό 7,3% (3) απαρτίζεται η κατηγορία των αποφοίτων ΤΕΙ.

3) Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;



Γράφημα 3 μορρωτικό επίπεδο ερωτηθέντων

8.2 Αποτελέσματα σχετικά με την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων κατά την εφαρμογή της διοίκησης (διοίκησης ολικής ποιότητας) στον συνεταιρισμό

Το δεύτερο μέρος των ερωτήσεων αποτελείται από ερωτήσεις, που είχαν ως κύριο στόχο την άντληση πληροφοριών μέσα από τα αποτελέσματα των απαντήσεων που δοθήκαν, σχετικά με την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, κατά την εφαρμογή της διοίκησης (διοίκησης ολικής ποιότητας) στον συνεταιρισμό.

8.2.1 Συμβολή της διοίκησης στην ποιότητα των προϊόντων

Συγκεκριμένα, όσον αφορά το ερώτημα σχετικά με το πόσο σημαντική είναι η συμβολή της διοίκησης, στην ποιότητα των προϊόντων αποδεικνύεται, πως έχει βαρύνουσα σημασία. Κάτι τέτοιο φαίνεται και από τις απαντήσεις των ερωτώμενων,

οι οποίοι δήλωσαν με ποσοστό 34,1%(14) ότι η συμμετοχή της διοίκησης στην ποιότητα των προϊόντων είναι πολύ σημαντική. Έπειτα ακολουθεί το 26,4% (12) των ερωτηθέντων οι οποίοι δήλωσαν πως είναι αρκετά σημαντική. Τέλος το 20% (7) και το 19,5%(8) απάντησαν πως είναι λίγο και μετρίως αναλογική αντίστοιχα η συμβολή της διοίκησης στην ποιότητα των προϊόντων. Κάτι που φαίνεται αναλυτικά στο 4^ο γράφημα.

4) Πόσο σημαντική θεωρείται την συμβολή της διοίκησης του συνεταιρισμού (ένωσης) στην ποιότητα των προϊόντων;



Γράφημα 4 συμβολή της διοίκησης στην ποιότητα

8.2.2 Η αντίληψη της έννοιας διοίκησης ολικής ποιότητας στο συνεταιρισμό

Όσον αφορά το ερώτημα σχετικά με τον τρόπο αντίληψης, της έννοιας της διοίκησης ολικής ποιότητας στον συνεταιρισμό από το σύνολο των 41 ερωτηθέντων, οι 11 απάντησαν πως αποτελεί ολοκληρωτική δέσμευση για την επιβίωση της επιχείρησης. 8 άτομα απάντησαν ότι η έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας αποτελεί σημαντική προϋπόθεση προκειμένου να ικανοποιηθούν οι πελάτες. Επιπλέον 6 άτομα απάντησαν, πως φαίνεται στην φιλοσοφία του τρόπου διοίκησης του συνεταιρισμού. Επίσης 6 άτομα απάντησαν, πως φαίνεται στον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών. Άλλα 6 άτομα δήλωσαν, πως η διοίκησης ολικής ποιότητας είναι πολύ σημαντική για

την επιβίωση της επιχείρησης. Τέλος 4 άτομα θεωρούν , πως η διοίκησης ολικής ποιότητας αποτελεί καινοτομία. Όλα αυτά αποδεικνύονται αναλυτικά στο 5^ο γράφημα.

5) Με ποιον τρόπο αντιλαμβάνεστε την έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας στον συνεταιρισμό;



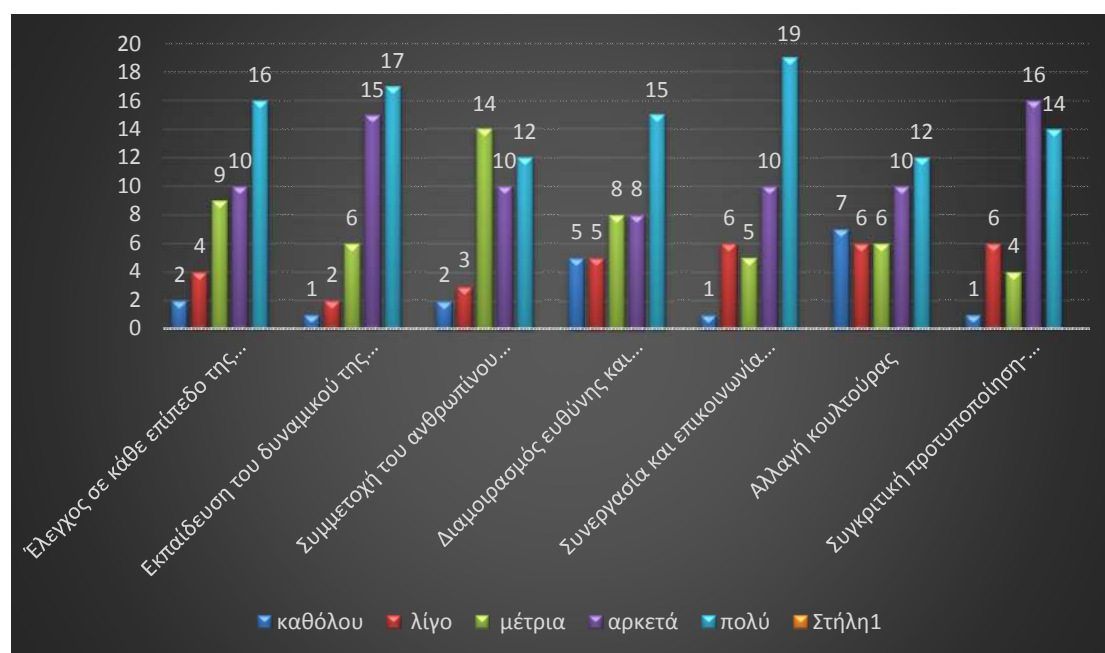
Γράφημα 5 έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας στον συνεταιρισμό

8.2.3 Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων με την εφαρμογή της διοίκησης (διοίκησης ολικής ποιότητας)

Όσον αφορά το ερώτημα σχετικά με το ποια στοιχεία πιστεύετε πως είναι σημαντικά για την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων κατά την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας. Η επιλογή των στοιχείων από τους ερωτηθέντες, φανερώνει την

αξία που έχει στην κατοχή του κάθε στοιχείο στον συνεταιρισμό. Οι 19 ερωτηθέντες θεωρούν πως η συνεργασία και η επικοινωνία ανάμεσα στα τμήματα, διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο για την βελτίωση της ποιότητας. Στην συνέχεια ακολουθεί η εκπαίδευση του δυναμικού της επιχείρησης με 17 απαντήσεις, ο έλεγχος σε κάθε επίπεδο της παραγωγής των προϊόντων με 16 απαντήσεις, ενώ ο διαμοιρασμός των ευθυνών της εξουσίας, έχει 15 απαντήσεις. Τέλος η συγκριτική προτυποποίηση ακολουθεί με 14 απαντήσεις και έπεται η αλλαγή της κουλτούρας με στόχο την υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων παραγωγής και η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στην λήψη της απόφασης με 12 απαντήσεις αντίστοιχα. Αναλυτική απεικόνιση στο 6^ο γράφημα.

6) Ποια στοιχεία πιστεύετε πως είναι σημαντικά για την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων με την εφαρμογή της διοίκησης (διοίκησης ολικής ποιότητας);



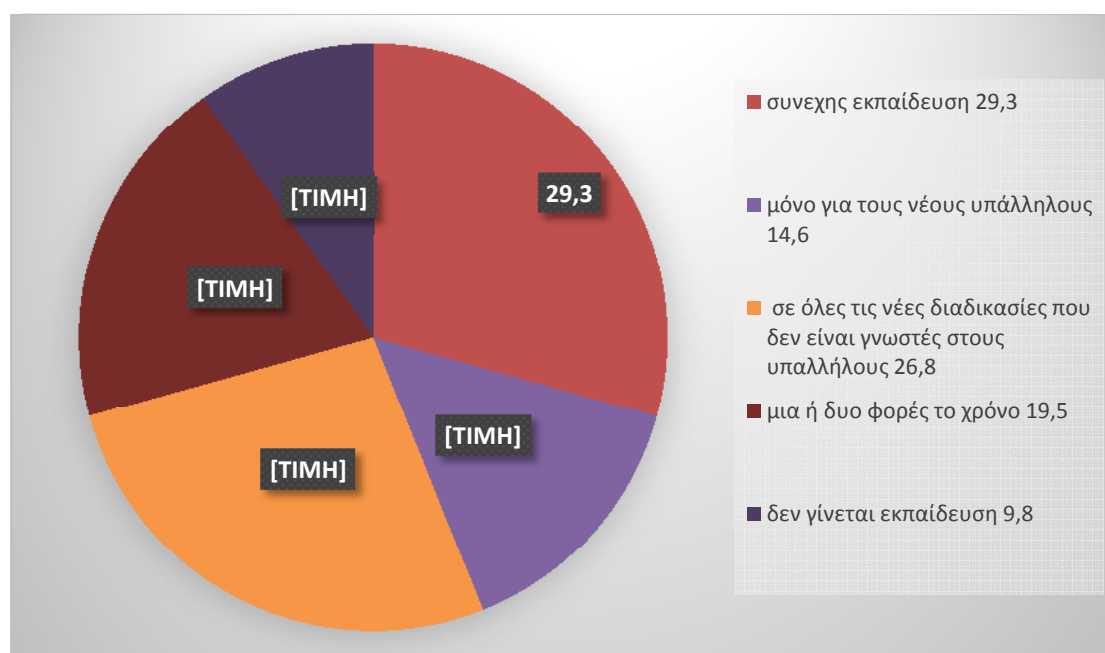
Γράφημα 6 στοιχεία τα οποία πιστεύετε πως είναι σημαντικά για την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων με την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας

8.2.4 Το αντίκτυπο στην εκπαίδευση του προσωπικού

Όσον αφορά το ερώτημα σχετικά με τον τρόπο διοίκησης στον συνεταιρισμό και τον αντίκτυπο στην εκπαίδευση. Η εκπαίδευση στο προσωπικό διαδραματίζει σημαντικό

ρόλο στην βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, εξαιτίας της ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και γνώσεων. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων 29,3% (12), θεωρεί ότι ο συνεταιρισμός παρέχει συνεχή εκπαίδευση. Ακολουθεί με ποσοστό 26,8%(11) η άποψη, ότι η εκπαίδευση υφίσταται σε όλες τις νέες διαδικασίες που δεν είναι γνωστές στους υπαλλήλους και το 19,5% (8) θεωρεί πως η εκπαίδευση παρέχεται μια ή 2 φορές τον χρόνο στην επιχείρηση. Τέλος με ποσοστό 14,6%(6) οι ερωτηθέντες θεωρούν πως η εκπαίδευση γίνεται μόνο για τους νέους υπαλλήλους, ενώ 9,8%(4) θεωρούν, ότι η εκπαίδευση δεν λαμβάνει χώρα στα εσωτερικά του συνεταιρισμού. Αναλυτική απεικόνιση στο 7^ο γράφημα.

7) Με τον τρόπο διοίκησης που εφαρμόζεται στον συνεταιρισμό (ένωση) η εκπαίδευση στην επιχείρηση γίνεται:



Γράφημα 7 εκπαίδευση

8.2.5 Ανάγκες των πελατών

Σχετικά με το ερώτημα για τις ανάγκες των πελατών και τον τρόπο προσδιορισμού τους, πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση για την σωστή ενημέρωση της επιχείρησης. Το 34,1% (14) των ερωτηθέντων πιστεύουν, ότι στον συνεταιρισμό, ο προσδιορισμός των αναγκών γίνεται με την έρευνα αγοράς, το 22% (9) πιστεύει ότι γίνεται με την συνεργασία και την επικοινωνία των πελατών με τους υπαλλήλους. Το αντίστοιχο ποσοστό 22% (9) θεωρεί, πως γίνεται ύστερα από στατιστικές και περιοδικές έρευνες. Τέλος το 14,6% (6) θεωρεί πως γίνεται από την άποψη των προϊσταμένων. Το 7,3% (3) δεν είχε κάποια άποψη στο παραπάνω ερώτημα. Αναλυτική απεικόνιση στο 8^ο γράφημα.

8) Οι ανάγκες των πελατών με ποιον τρόπο προσδιορίζονται;



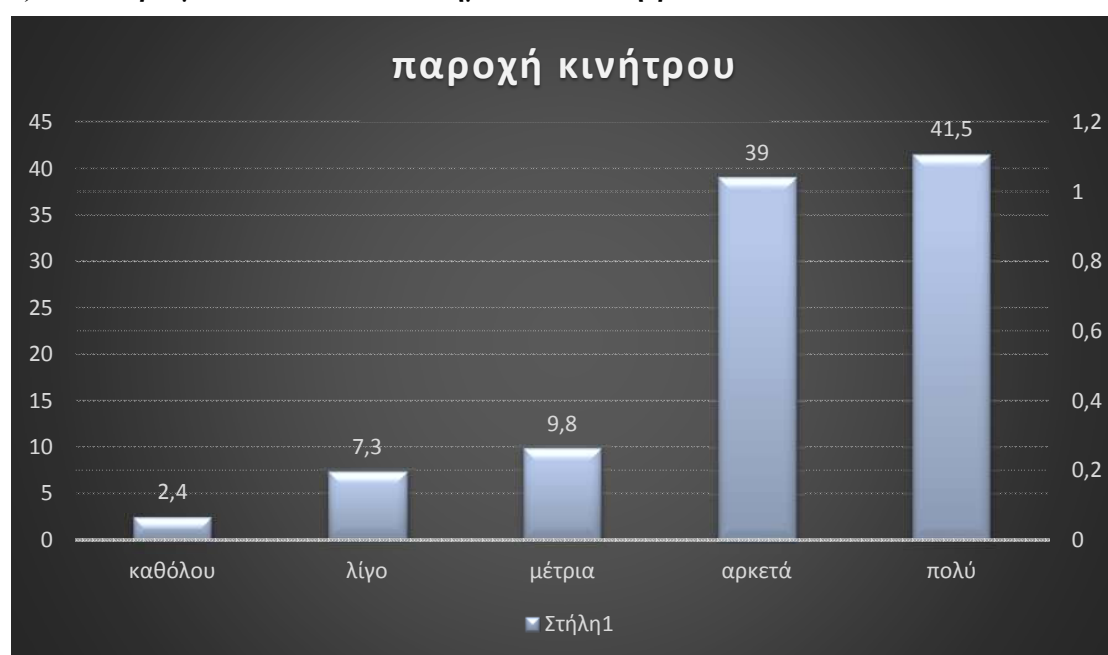
Γράφημα 8 ανάγκες των πελατών

8.2.6 Παροχή κινήτρου στον συνεταιρισμό

Αναφορικά με την ερώτηση σχετικά με την παροχή κινήτρου στον συνεταιρισμό και σε ποιον βαθμό γίνεται. Η παροχή κινήτρων γενικά αποτελεί κινητήριο δύναμη για την παρακίνηση και αύξηση της απόδοσης στο εσωτερικό και στους εμπλεκόμενους με τον συνεταιρισμό. Το ποσοστό των ατόμων 41,5%(17) θεωρούν πως η συχνότητα παροχής κινήτρου είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό, έπειτα το 39% (16) δηλώνουν πως είναι σε αρκετά μεγάλο βαθμό , το 9,8% (4) θεωρούν πως υπάρχει μέτριο κίνητρο.

Ενώ το 2,4% (1) θεωρεί πως δεν υπάρχει καθόλου κίνητρο. Τέλος το 7,3% (3) θεωρούν πως υπάρχει πολύ λίγο κίνητρο. Αναλυτική απεικόνιση στο 9^ο γράφημα.

9) Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι σημαντικό το κίνητρο που δίνεται :



Γράφημα 9 παροχή κινήτρου

8.2.7 Υιοθεσία των αρχών που προσβέπει η διοίκηση ολικής ποιότητας σε σχέση με την οικονομική μονάδα του συνεταιρισμού

Σχετικά με την ερώτηση για τον βαθμό υιοθεσίας των αρχών που προσβέπει η διοίκηση ολικής ποιότητας στα πλαίσια της δραστηριότητας της οικονομικής μονάδας του συνεταιρισμού. Η υιοθέτηση των βασικών αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρέπει να αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι μιας οικονομικής μονάδας. 20 άτομα

από τους ερωτηθέντες απάντησαν, ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί αρκετά μεγάλο βαθμό προτεραιότητας για τον συνεταιρισμό, 2 καθόλου μεγάλο βαθμό προτεραιότητας 9 απάντησαν λίγο, 7 μέτριο βαθμό, ενώ 3 πολύ μεγάλο βαθμό. Επίσης σχετικά με τον αν είναι κατανοητοί και σαφείς οι στόχοι της διοίκησης ολικής ποιότητας 18 από του ερωτηθέντες απάντησαν, ότι είναι αρκετά, 2 απάντησαν ότι δεν είναι καθόλου 3 ότι είναι λίγο, 12 ότι είναι μέτρια και 6 ότι είναι πολύ. Όσον αφορά με το αν οι προϊστάμενοι των τμημάτων γνωρίζουν και αποδέχονται τις ευθύνες τους σχετικά με την επιτυχή υλοποίηση των εφαρμογών της διοίκησης ολικής ποιότητας , οι 17 απάντησαν αρκετά, οι 10 μέτρια, οι 2 καθόλου , 4 λίγο ενώ 8 απάντησαν πολύ. Σχετικά με τον αν προβλέπεται αξιολόγηση για την επιτυχία των στόχων που εφαρμόζονται για την ποιότητα, οι 14 απάντησαν αρκετά, οι 13 μέτρια, 1 καθόλου, 7 λίγο ενώ 6 απάντησαν πολύ. Αναλυτική προσέγγιση στο 10^ο γράφημα.

10) Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι υιοθετούνται οι αρχές που προεσβεί η διοίκηση ολικής ποιότητας στα πλαίσια της δραστηριότητας της οικονομικής μονάδας του συνεταιρισμού (ένωσης) δηλαδή ποιες είναι οι σημαντικές παράμετροι στην αποτελεσματική υλοποίηση της;



Γράφημα 10 βαθμός υιοθεσίας των αρχών που πρεσβεύει η διοίκηση ολικής ποιότητας στα πλαίσια της δραστηριότητας της οικονομικής μονάδας του συνεταιρισμού

8.2.8 Βαθμός επίτευξης της έκφρασης ιδεών, της συμμετοχής στο κομμάτι της λήψης αποφάσεων, της διαρκής εκπαίδευσης των εργαζομένων και της προτεραιότητας του πελάτη σε όλα τα θέματα κατά την ΔΟΠ

Σχετικά με το ερώτημα σε ποιο βαθμό μπορούν να επιτευχθούν τα παρακάτω κατά την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στον συνεταιρισμό και συγκεκριμένα η υποστήριξη στην έκφραση ιδεών, συμμετοχή στο κομμάτι της λήψης αποφάσεων, διαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων και η προτεραιότητα ο πελάτης σε όλα τα θέματα. 24 ερωτηθέντες απάντησαν πως μπορεί να υποστηριχθεί η έκφραση ιδεών σε αρκετά μεγάλο βαθμό, 8 απάντησαν μέτρια, 2 καθόλου, 5 λίγο και 2 πολύ. Σχετικά με την συμμετοχή στην λήψη της απόφασης 16 απάντησαν ότι μπορεί να γίνει σε αρκετά μεγάλο βαθμό, 14 απάντησαν μέτρια, 6 απάντησαν λίγο, ενώ 5 απάντησαν πολύ. Σχετικά με την διαρκή εκπαίδευση των εργαζομένων οι απόψεις είναι μοιρασμένες 13 άτομα απάντησαν αρκετά, 14 μέτρια 1 καθόλου, 8 λίγο και 5 πολύ. Τέλος σχετικά με το αν αποτελεί προτεραιότητα ο πελάτης σε όλα τα θέματα 16 άτομα απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό, 10 απάντησαν αρκετά, επίσης 10 απάντησαν μέτρια και 5 απάντησαν λίγο. Αναλυτική απεικόνιση στο 11^ο γράφημα.

11) Πιστεύετε ότι με την εφαρμογή της διοίκησης (διοίκηση ολικής ποιότητας) στον συνεταιρισμό μπορούν να επιτευχθούν τα παρακάτω και αν ναι σε ποιο βαθμό (βαθμός σημαντικότητας στην διοίκηση των παρακάτω);



Γράφημα 11 εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στον συνεταιρισμό, βαθμός επίτευξης των παρακάτω

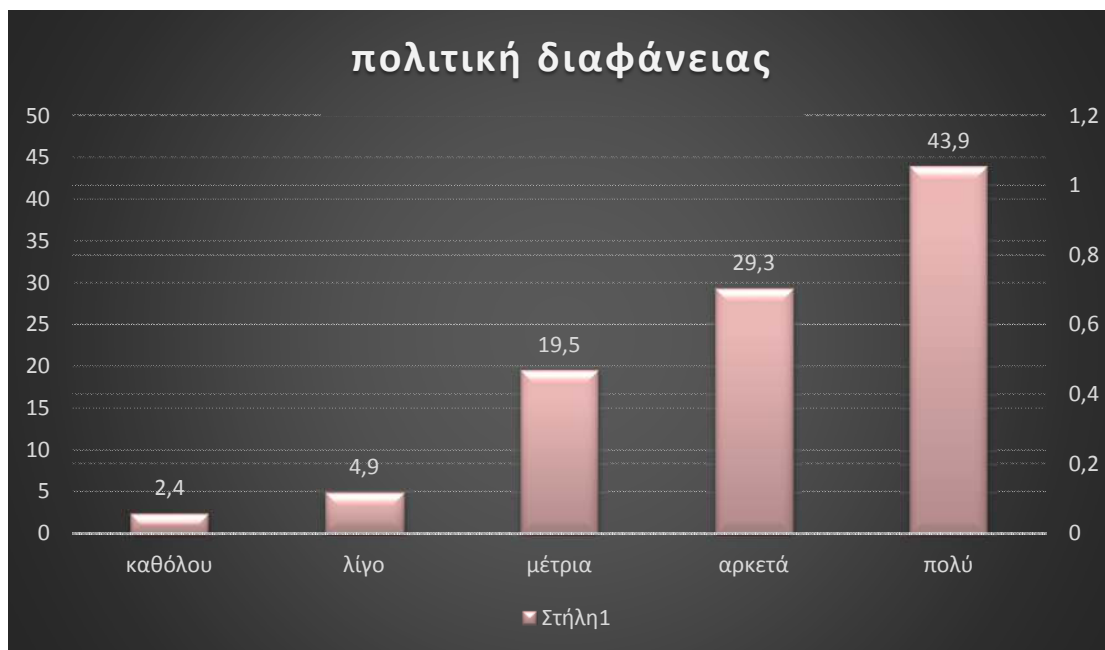
8.3 Αποτελέσματα γενικού τύπου σχετικά με το διοικητικό κομμάτι του συνεταιρισμού

Το 3^ο μέρος των ερωτήσεων περιλαμβάνει πληροφορίες γενικού τύπου σχετικά με το διοικητικό κομμάτι του συνεταιρισμού σύμφωνα με τις απαντήσεις που έχουν δοθεί.

8.3.1 Πολιτική διαφάνειας του συνεταιρισμού κατά την διοίκηση του

Στο ερώτημα σχετικά με το πόσο σημαντικό είναι, οι συνεταιρισμοί να εφαρμόζουν πολιτική διαφάνειας στο πλαίσιο της διοίκησης τους, ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην πολιτική της Διαφάνειας ως μέτρο χρηστής διοίκησης. Το 43,9% (18) απάντησε πολύ σημαντικό, το 29,3% (12) απάντησε αρκετά σημαντικό, το 19,5 (8) απάντησε μέτρια σημαντικό, το 4,9% (2) απάντησε λίγο σημαντικό και το 2,4%(1) απάντησε καθόλου σημαντικό. Κάτι που δείχνει πως η διαφάνεια είναι πολύ σημαντική για την πορεία του συνεταιρισμού. Αναλυτική απεικόνιση στο 12^ο γράφημα.

12) Πόσο σημαντικό σύμφωνα με την άποψη σας είναι, ο συνεταιρισμός να εφαρμόζει την πολιτική της διαφάνειας στο πλαίσιο διοίκησης τους;



Γράφημα 12 πολιτική διαφάνειας

8.3.2 Σημαντικότητα του συνεταιρισμού στην καλύτερη οργάνωση της παραγωγής, στην εξασφάλιση της σταθερής τιμής και στην καλύτερη ενημέρωση σε αγροτικά ζητήματα

Όσον αφορά το ερώτημα σχετικά με το πόσο σημαντικός θεωρείτε πως είναι ο αγροτικός συνεταιρισμός με τον τρόπο που διοικείται στους παρακάτω τομείς και συγκεκριμένα στην καλύτερη οργάνωση της παραγωγής 16 άτομα απάντησαν αρκετά σημαντικός, 11 απάντησαν πολύ σημαντικός, 9 μέτρια, 4 λίγο και 1 καθόλου. Σχετικά με την εξασφάλιση σταθερής τιμής των προϊόντων 16 άτομα απάντησαν πως ο συνεταιρισμός είναι αρκετά σημαντικός, 9 πολύ σημαντικός, επίσης 9 μέτρια, 6 άτομα απάντησαν λίγο και 1 απάντησε καθόλου. Τέλος σχετικά με την καλύτερη ενημέρωση σε αγροτικά θέματα 13 άτομα απάντησαν πως ο συνεταιρισμός είναι πολύ σημαντικός, επίσης 13 ότι είναι αρκετά σημαντικός, 9 άτομα απάντησαν μέτρια και 6 λίγο. Αναλυτική απεικόνιση στο 13^ο γράφημα.

13) Πόσο σημαντικός θεωρείτε πως είναι ο αγροτικός συνεταιρισμός με τον τρόπο που διοικείται στους παρακάτω τομείς:



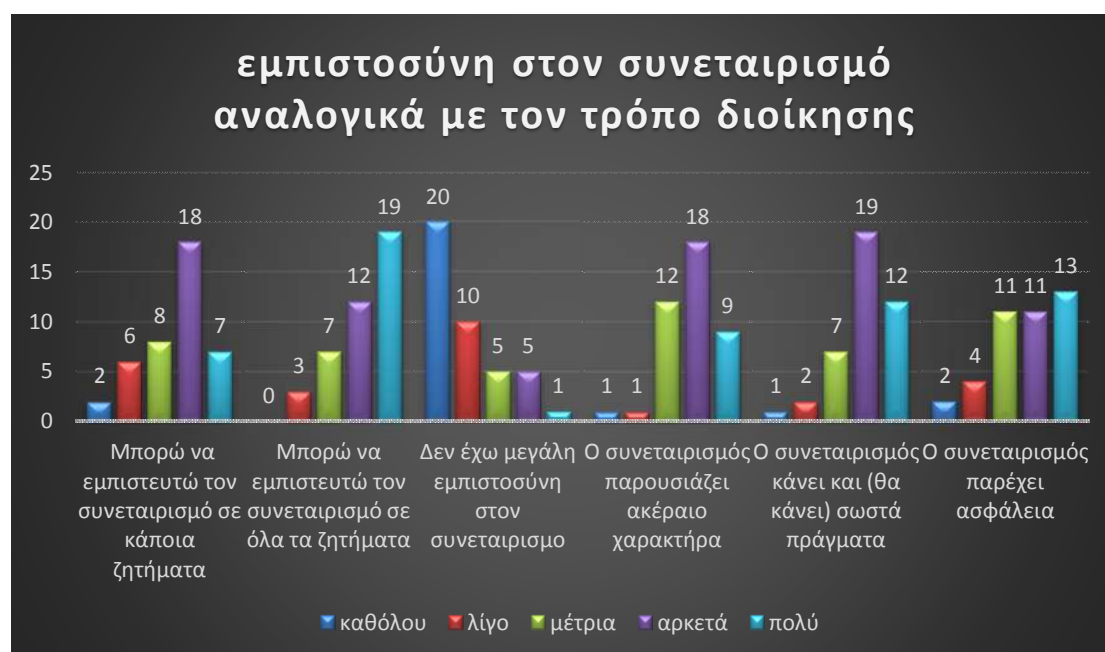
Γράφημα 13 σημαντικότητα συνεταιρισμού στους παρακάτω τομείς

8.3.3 Εμπιστοσύνη στον συνεταιρισμό αναλογικά με τον τρόπο διοίκησης του

Σχετικά με την ερώτηση να γίνει επιλογή με βάση την εμπιστοσύνη που υπάρχει στον συνεταιρισμό αναλογικά με τον τρόπο που διοικείται, διαπιστώνεται σε γενικές γραμμές πως ο βαθμός εμπιστοσύνης είναι αυξημένος έως και μέγιστος σε όλες τις επιλογές που δόθηκαν. 18 άτομα απάντησαν πως μπορούν να εμπιστευτούν τον συνεταιρισμό αρκετά σε κάποια ζητήματα, 7 απάντησαν πολύ, 8 μέτρια, 6 λίγο και 2 καθόλου. Έπειτα σχετικά με το αν μπορούν να εμπιστευτούν τον συνεταιρισμό σε όλα τα ζητήματα 19 άτομα απάντησαν πολύ, 12 από τους ερωτηθέντες απάντησαν αρκετά, 7 απάντησαν μέτρια, 3 λίγο ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι κανείς δεν απάντησε καθόλου. Σχετικά με το ότι δεν έχουν μεγάλη εμπιστοσύνη στον συνεταιρισμό 1 άτομο απάντησε πολύ, 5 άτομα απάντησαν αρκετά, επίσης 5 απάντησαν μέτρια, 10 απάντησαν λίγο και 20 απάντησαν καθόλου. Αποτέλεσμα που δείχνει την αντίστροφη

πορεία και ότι τα περισσότερα άτομα εμπιστεύονται την δουλειά και τις ενέργειες του συνεταιρισμού. Σχετικά με το αν ο συνεταιρισμός παρουσιάζει ακέραιο χαρακτήρα 18 άτομα απάντησαν αρκετά, 9 άτομα απάντησαν πολύ, 12 απάντησαν μέτρια και από 1 απάντησαν λίγο και καθόλου. Τώρα σχετικά με το αν ο συνεταιρισμός κάνει και (θα κάνει) σωστά πράγματα 19 άτομα απάντησαν αρκετά, 12 απάντησαν πολύ, 7 απάντησαν μέτρια, 2 λίγο και 1 καθόλου. Τέλος αν ο συνεταιρισμός παρέχει ασφάλεια, 13 άτομα απάντησαν πολύ, 11 αρκετά, 11 μέτρια, 4 λίγο και 2 καθόλου. Αναλυτική απεικόνιση στο 14^ο γράφημα.

14) Επιλέξτε με βάση την εμπιστοσύνη που έχετε στον συνεταιρισμό αναλογικά με τον τρόπο που διοικείται τα παρακάτω :



Γράφημα 14 εμπιστοσύνη που έχετε στον συνεταιρισμό αναλογικά με τον τρόπο που διοικείται

8.3.4 Ενεργή συμμετοχή των μελών για την λειτουργία, την ανάπτυξη και την επίλυση των προβλημάτων

Στο ερώτημα σχετικά με το αν είναι σημαντική η ενεργή συμμετοχή των μελών για την λειτουργία, την ανάπτυξη και την επίλυση των προβλημάτων του. Προκειμένου να διερευνηθεί η σημασία που δίνεται στην ενεργό συμμετοχή των μελών στη

διαδικασίες του συνεταιρισμού. Το σύνολο των ερωτηθέντων με ποσοστό 48,8% (20) απάντησαν πολύ σημαντικό, το 29,3% (12) απάντησαν μέτρια σημαντικό, το 19,5% (8) απάντησαν λίγο και τέλος το 2,4(1) απάντησε καθόλου. Αναλυτική απεικόνιση στο 15^ο γράφημα.

15) Θεωρείτε ότι είναι σημαντική η ενεργή συμμετοχή των μελών του συνεταιρισμού για την λειτουργία, την ανάπτυξη και την επίλυση προβλημάτων του:



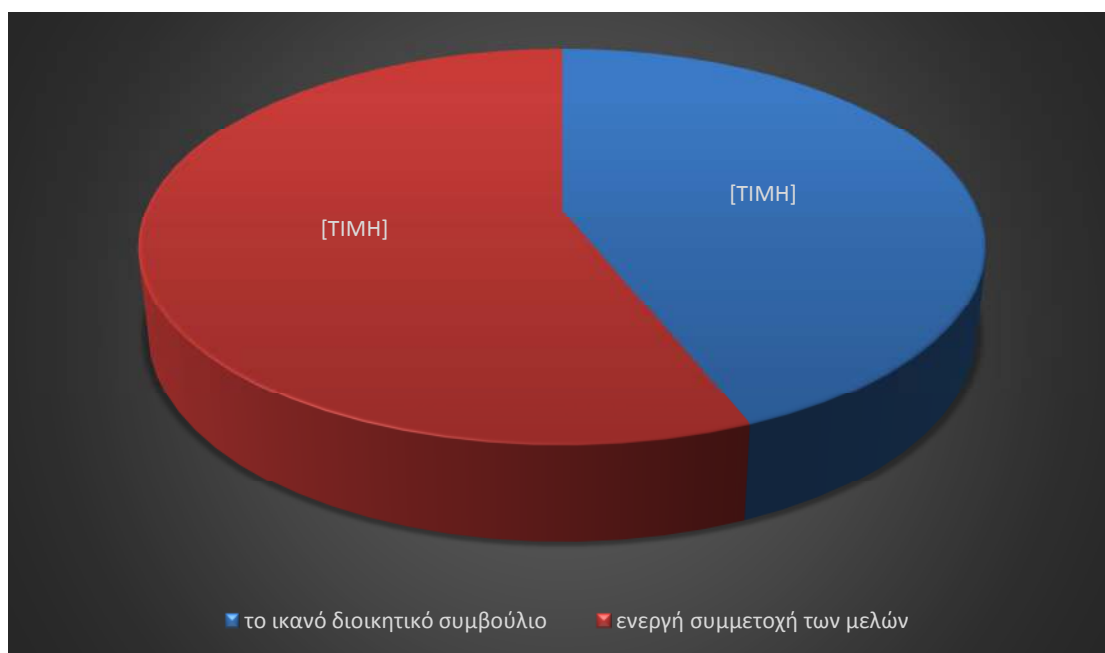
Γράφημα 15 σημαντική η ενεργή συμμετοχή των μελών του συνεταιρισμού για την λειτουργία, την ανάπτυξη και την επίλυση προβλημάτων του

8.3.5 Ικανό διοικητικό συμβούλιο και ενεργή συμμετοχή των μελών

Στο ερώτημα σχετικά με το ποιο είναι το πιο σημαντικό για ένα συνεταιρισμό το 56,1%(23) απάντησαν την ενεργή συμμετοχή των μελών ως πιο σημαντική

παράμετρο. Ενώ το 43,9% (18) απάντησαν ως πιο σημαντική παράμετρο το ικανό διοικητικό συμβούλιο. Αναλυτική απεικόνιση στο 16^ο γράφημα.

16) Ποιο από τα παρακάτω θεωρείτε ότι είναι το πιο σημαντικό για τον συνεταιρισμό:



Γράφημα 16 Ποιο από τα παρακάτω είναι το πιο σημαντικό για ένα συνεταιρισμό

8.4 Αποτελέσματα σχετικά με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Στο 4^ο μέρος των ερωτήσεων περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα πάντα με τις απαντήσεις που δόθηκαν.

8.4.1 Βαθμός ικανοποίησης των προσδοκιών από την διοίκηση και το αντικείμενο εργασίας

Στην ερώτηση σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης των προσδοκιών από την διοίκηση και το αντικείμενο εργασίας, όσον αφορά τους προϊστάμενους των τμημάτων αν είναι καλά καταρτισμένοι, 20 άτομα απάντησαν αρκετά, 8 απάντησαν πολύ, 7 απάντησαν μέτρια, 4 απάντησαν λίγο και 2 καθόλου. Σχετικά με την διοίκηση και αν είναι σε θέση να συνεργαστεί και να κατευθύνει τους υφιστάμενους, 15 απάντησαν αρκετά, 8 απάντησαν πολύ, 11 μετρια, 5 λίγο και 2 καθόλου. Όσον αφορά, με το αν υπάρχει θέληση των ανωτέρων των τμημάτων του συνεταιρισμού για επίλυση προβλημάτων, 15 απάντησαν αρκετά, 8 πολύ, 11 μετρια, 4 λίγο και 3 καθόλου. Αν ο συνεταιρισμός ικανοποιεί τις προσδοκίες, 17 απάντησαν αρκετά, 12 πολύ, 9 μέτρια, 3 λίγο και κανένας καθόλου. Σχετικά με τον αν επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί, 17 άτομα απάντησαν αρκετά, 9 απάντησαν πολύ, 9 επίσης απάντησαν μέτρια, 5 απάντησαν λίγο και 1 καθόλου. Τέλος σχετικά με τον αν είναι δυνατή και εύκολη η λήψη βοήθειας από τους προϊστάμενους σε περίπτωση αντιμετώπισης δυσκολίας σε κάποιο project. Όπου από το σύνολο απάντησαν 16 αρκετά, 14 μέτρια, 6 πολύ, 4 λίγο και 1 καθόλου. Αναλυτική απεικόνιση στο 17^ο γράφημα.

17) Όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης των προσδοκιών από την διοίκηση και το αντικείμενο εργασίας:

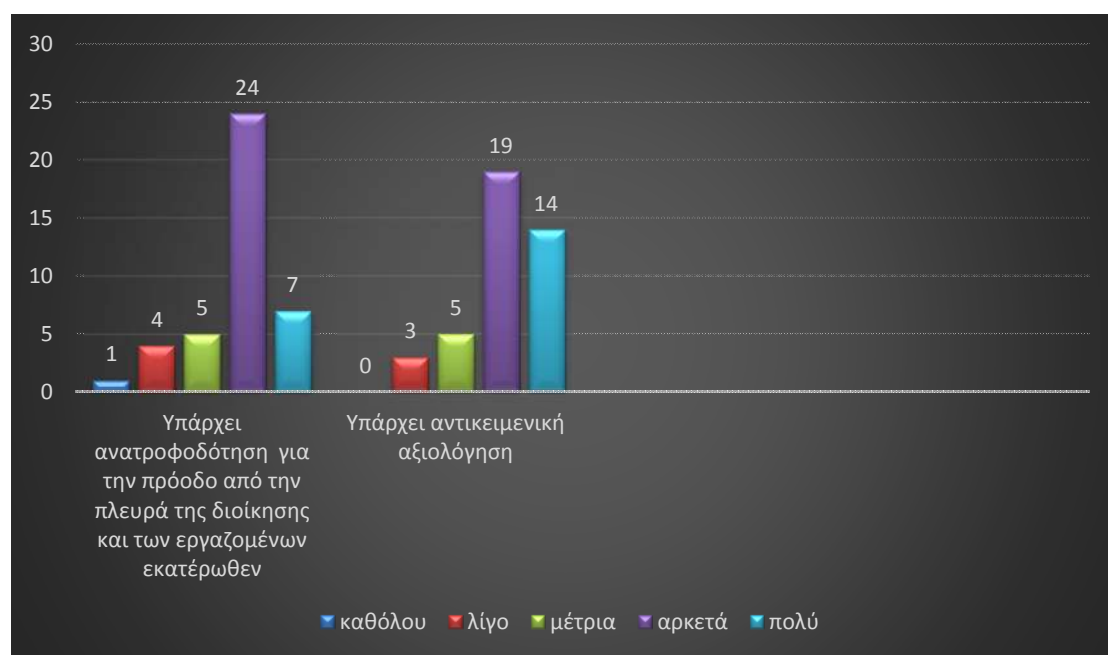


Γράφημα 17 Όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης των προσδοκιών από την διοίκηση και το αντικείμενο εργασίας

8.4.2 Αξιολόγηση των αντικειμένων εργασίας στον συνεταιρισμό

Στο ερώτημα σχετικά με την αξιολόγηση των αντικειμένων εργασίας που υπάρχει στον συνεταιρισμό και συγκεκριμένα με το αν υπάρχει ανατροφοδότηση για την πρόοδο από την πλευρά της διοίκησης και των εργαζομένων, 24 απάντησαν αρκετά, 7 απάντησαν πολύ, 5 μετρια, 4 λίγο, 1 καθόλου. Σχετικά με το αν υπάρχει αντικειμενική αξιολόγηση 19 απάντησαν αρκετά, 14 πολύ, 5 μέτρια, 3 λίγο και κανένας καθόλου. Αναλυτική απεικόνιση στο 18^ο γράφημα.

18) Σχετικά με την αξιολόγηση των αντικειμένων εργασίας που υπάρχει στον συνεταιρισμό (ένωση) πόσο σημαντική την θεωρείται:



Γράφημα 18 αξιολόγηση των αντικειμένων εργασίας που υπάρχει στον συνεταιρισμό

8.4.3 Συνολική ικανοποίηση

Στην ερώτηση σχετικά με την συνολική ικανοποίηση και με τον αν υπάρχει ικανοποίηση από την λειτουργία του συνεταιρισμού. 19 άτομα απάντησαν αρκετά, 9 απάντησαν πολύ, 6 μέτρια, 5 λίγο και 2 καθόλου. Σχετικά με το αν υπάρχει ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες του συνεταιρισμού, 16 απάντησαν αρκετά, 8 απάντησαν πολύ, 12 απάντησαν μέτρια και 5 λίγο. Αναλυτική απεικόνιση στο 19^ο γράφημα.

19) Σχετικά με τη συνολική ικανοποίηση :



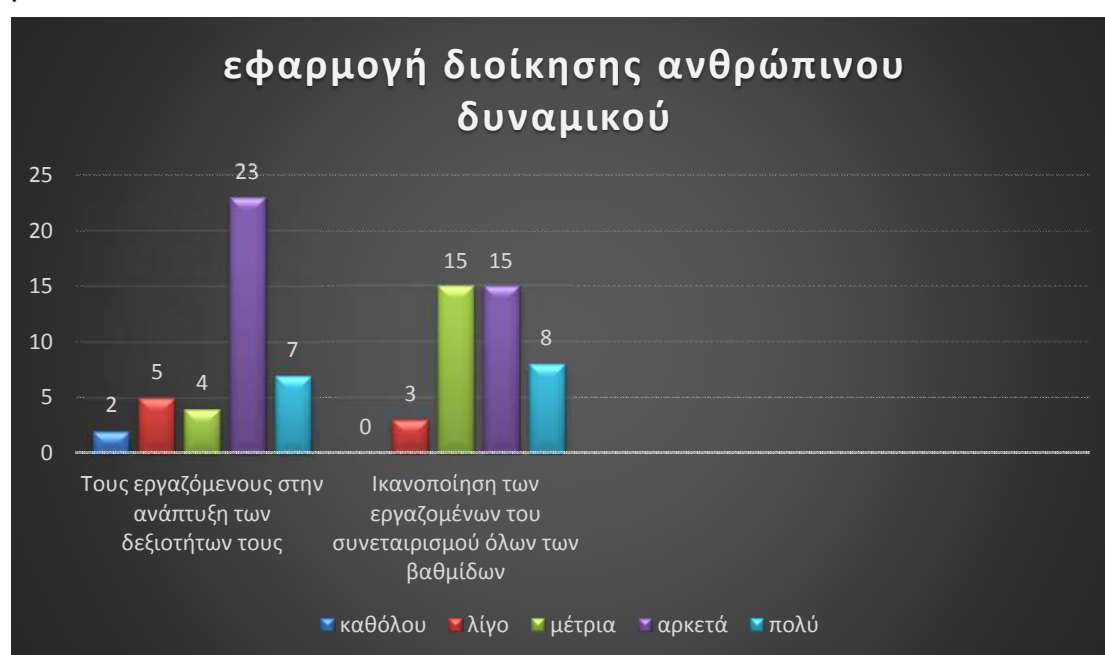
Γράφημα 19 συνολική ικανοποίηση

8.4.4 Εφαρμογή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τους εργαζομένους στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και την ικανοποίηση των εργαζομένων

Στο ερώτημα σχετικά με τον βαθμό που βοηθά η εφαρμογή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με του εργαζομένους στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων

τους, 23 άτομα απάντησαν αρκετά, 7 απάντησαν πολύ, 4 μέτρια, 5 λίγο και 2 καθόλου. Σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων του συνεταιρισμού όλων των βαθμίδων, 15 άτομα απάντησαν αρκετά, επίσης 15 απάντησαν μέτρια, 8 απάντησαν πολύ και 3 απάντησαν λίγο. Αναλυτική απεικόνιση στο 20^ο γράφημα.

20) Σε τι βαθμό θεωρείτε πως βοηθά η εφαρμογή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με:



Γράφημα 20 βαθμός εφαρμογής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τα παραπάνω

8.5 Αποτελέσματα σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των προϊστάμενων των τμημάτων του συνεταιρισμού

Στο 5^ο μέρος των ερωτήσεων παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των προϊστάμενων των τμημάτων του συνεταιρισμού. Αναλογικά πάντα με τις απαντήσεις που δόθηκαν.

8.5.1 Προϊστάμενος και ανταλλαγή απόψεων

Σχετικά με το ερώτημα αν ο προϊστάμενος κάθε τμήματος του συνεταιρισμού ανταλλάζει απόψεις με τους προμηθευτές, πελάτες για να αφουγκραστεί ανάγκες, αρκετά μεγάλο ποσοστό θεωρεί πως το κάνει 56,1% (23), πολύ μεγάλο ποσοστό επίσης θεωρεί πως ο προϊστάμενος το εφαρμόζει 29,3% (12), το 7,3% (3) θεωρεί πως γίνεται σε μέτριο βαθμό, το 4,9 (2) θεωρεί πως γίνεται λίγο και τέλος το 2,4% (1) θεωρεί πως δεν γίνεται καθόλου. Αναλυτική απεικόνιση στο 21^ο γράφημα.

21) Ο προϊστάμενος κάθε τμήματος του συνεταιρισμού ανταλλάζει απόψεις με τους προμηθευτές, πελάτες για να αφουγκραστεί ανάγκες:



Γράφημα 21 Ο προϊστάμενος κάθε τμήματος του συνεταιρισμού ανταλλάζει απόψεις με τους προμηθευτές, πελάτες για να αφουγκραστεί ανάγκες

8.5.2 Διοίκηση και επαφή με εξωτερικούς παράγοντες για την βελτίωση

Στην ερώτηση σχετικά με το αν η διοίκηση του συνεταιρισμού έρχεται σε επαφή με ειδικούς εκτός συνεταιρισμού, αλλά και με ανταγωνιστές για να επέλθει βελτίωση. Το 46,3% (19) των ερωτηθέντων απάντησαν αρκετά, το 9,8% (4) απάντησαν πολύ, επίσης το 9,8% (4) απάντησαν καθόλου, το 22% (9) απάντησε μέτρια και τέλος το 12,1% (5) απάντησαν λίγο. Αναλυτική απεικόνιση στο 22^ο γράφημα.

22) Η διοίκηση του συνεταιρισμού θεωρείται πως έρχεται σε επαφή με ειδικούς εκτός συνεταιρισμού, αλλά και με ανταγωνιστές για να επέλθει βελτίωση;



Γράφημα 22 Η διοίκηση του συνεταιρισμού θεωρείται πως έρχεται σε επαφή με ειδικούς εκτός συνεταιρισμού, αλλά και με ανταγωνιστές για να επέλθει βελτίωση

8.5.3 Προϊστάμενοι και δημιουργικός διάλογος

Στην ερώτηση σχετικά με το αν Οι προϊστάμενοι των τμημάτων διευκολύνουν τον δημιουργικό διάλογο, το 39% (16) των ερωτηθέντων απάντησαν αρκετά, το 17,1% (7) απάντησαν πολύ, το 24,4% (10) απάντησαν μέτρια, το 14,6% (6) απάντησαν λίγο και το 4,9% (2) απάντησαν καθόλου. Αναλυτική απεικόνιση στο 23^ο γράφημα.

23) Οι προϊστάμενοι των τμημάτων θεωρείτε πως διευκολύνουν τον δημιουργικό διάλογο;

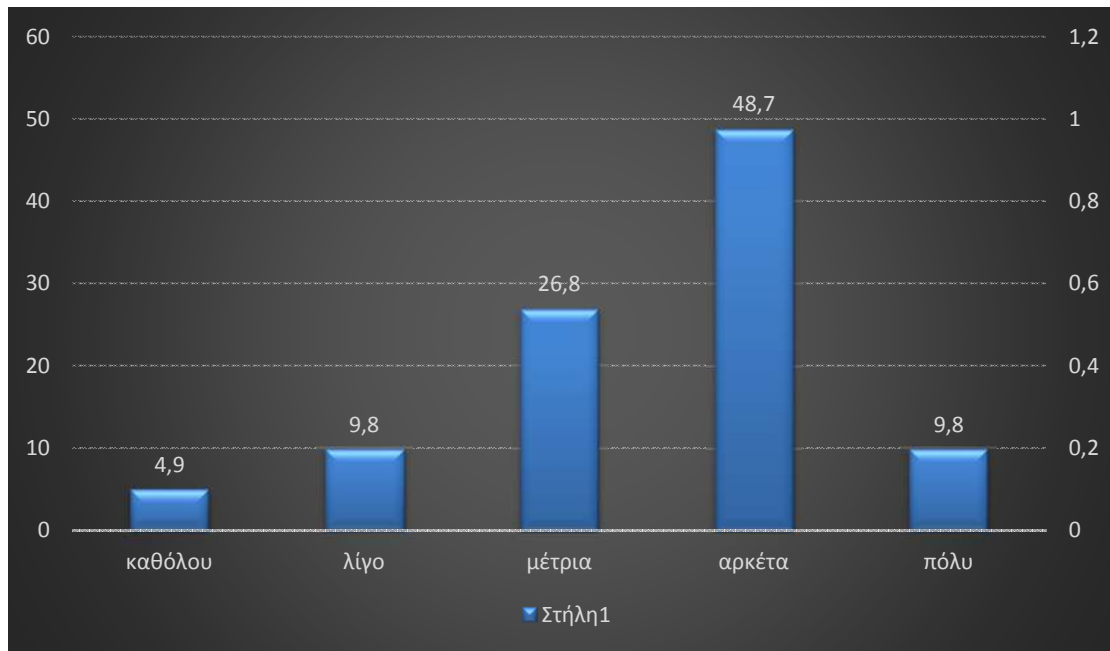


Γράφημα 23 Οι προϊστάμενοι των τμημάτων θεωρείτε πως διευκολύνουν τον δημιουργικό διάλογο

8.5.4 Διοίκηση και διάδοση νέας γνώσης

Στο ερώτημα σχετικά με το αν η διοίκηση και ο προϊστάμενος κάθε τμήματος του συνεταιρισμού συμμετέχει στην διάδοση μιας νέας γνώσης που μπορεί να προκύπτει και σε τι βαθμό, το 48,7% (20) απάντησαν αρκετά, το 9,8% (4) απάντησαν πολύ, το 26,8% (11) απάντησαν μέτρια, το 9,8% (4) απάντησαν λίγο και το 4,9% (2) απάντησαν καθόλου. Αναλυτική απεικόνιση στο 24^ο γράφημα.

24) Η διοίκηση και ο προϊστάμενος κάθε τμήματος του συνεταιρισμού σε τι βαθμό θεωρείτε πως συμμετέχει στην διάδοση μιας νέας γνώσης που μπορεί να προκύπτει;

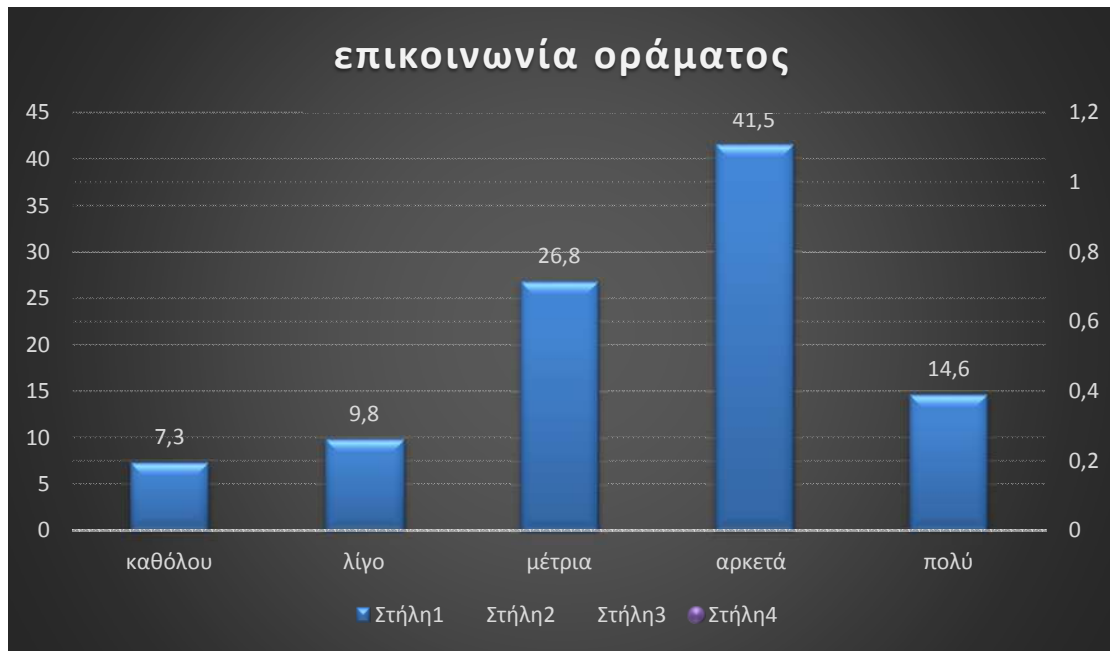


Γράφημα 24 Η διοίκηση και ο προϊστάμενος κάθε τμήματος του συνεταιρισμού σε τι βαθμό θεωρείτε πως συμμετέχει στην διάδοση μιας νέας γνώσης που μπορεί να προκύπτει

8.5.5 Διοίκηση και επικοινωνία οράματος

Στην ερώτηση σχετικά με το αν η διοίκηση του συνεταιρισμού με τον τρόπο που λειτουργεί προσπαθεί να επικοινωνήσει το όραμα της τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους πελάτες και γενικότερα τα μέλη, το 41,5% (17) των ερωτηθέντων απάντησαν αρκετά, το 14,6% (6) απάντησαν πολύ, το 26,8% (11) απάντησαν μέτρια, το 9,8% (4) απάντησαν λίγο και τέλος το 7,3% (3) απάντησαν καθόλου. Συνολική απεικόνιση του 25^{ου} γραφήματος.

25) Θεωρείτε πως η διοίκηση του συνεταιρισμού με τον τρόπο που λειτουργεί προσπαθεί να επικοινωνήσει το όραμα της τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους πελάτες και γενικότερα τα μέλη;

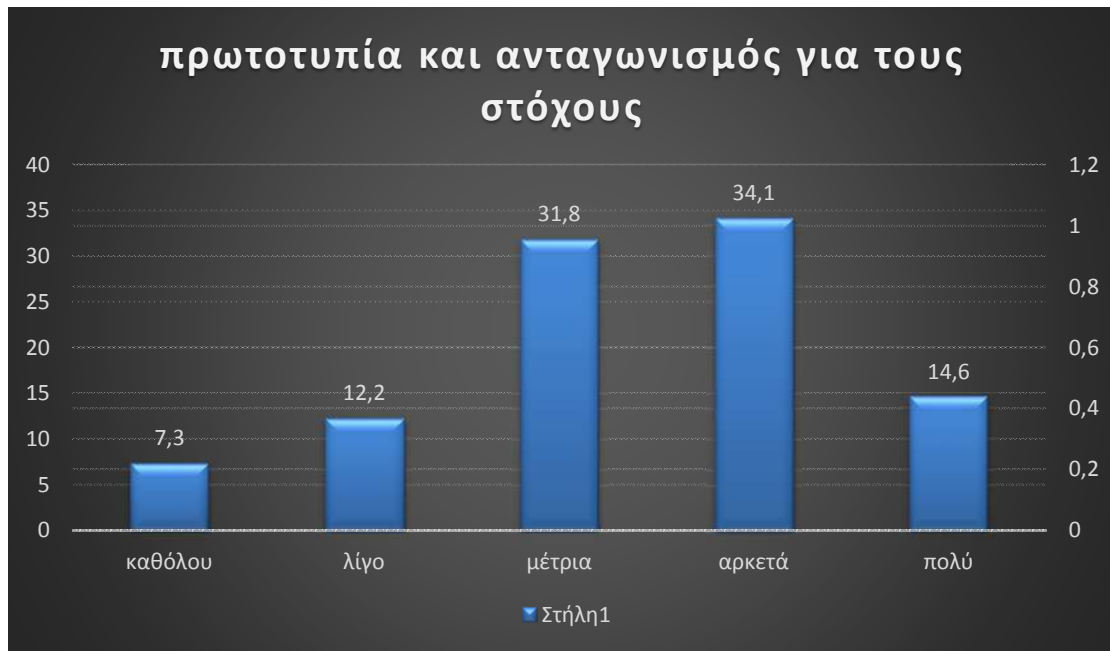


Γράφημα 25 η διοίκηση του συνεταιρισμού με τον τρόπο που λειτουργεί προσπαθεί να επικοινωνήσει το όραμα της τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους πελάτες και γενικότερα τα μέλη

8.5.6 Διοίκηση- πρωτοτυπία και ανταγωνισμός για την επίτευξη στόχων

Σχετικά με το ερώτημα αν Θεωρείτε πως ο τρόπος διοίκησης του συνεταιρισμού διευκολύνει την πρωτοτυπία και τον ανταγωνισμό για να επιτευχθούν οι στόχοι, το 34,1% (14) των ερωτηθέντων απάντησαν αρκετά, το 14,6% (6) απάντησαν πολύ, το 31,8% (13) απάντησαν μέτρια, το 12,2% (5) απάντησαν λίγο και τέλος το 7,3% (3) απάντησαν καθόλου. Αναλυτική απεικόνιση στο 26^ο γράφημα.

26) Θεωρείτε πως ο τρόπος διοίκησης του συνεταιρισμού διευκολύνει την πρωτοτυπία και τον ανταγωνισμό για να επιτευχθούν οι στόχοι;



Γράφημα 26 ο τρόπος διοίκησης του συνεταιρισμού διευκολύνει την πρωτοτυπία και τον ανταγωνισμό για να επιτευχθούν οι στόχοι

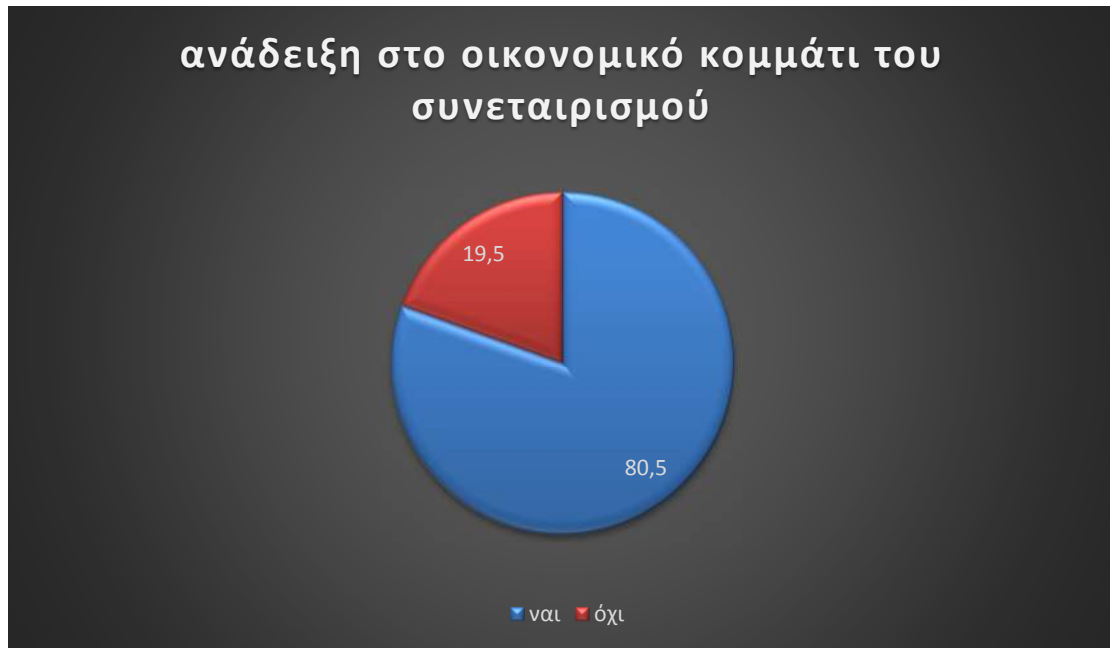
8.6 Αποτελέσματα σχετικά με την οικονομική υπόσταση που έχει αποκτήσει ο συνεταιρισμός με τον τρόπο που λειτουργεί

Στο 6^ο μέρος των ερωτήσεων αντλούνται πληροφορίες σχετικά με την οικονομική υπόσταση που έχει αποκτήσει ο συνεταιρισμός με τον τρόπο που λειτουργεί, αναλογικά πάντα με τις απαντήσεις που δόθηκαν.

8.6.1 Ανάδειξη του συνεταιρισμού στο οικονομικό κομμάτι

Στην ερώτηση σχετικά με το αν ο συνεταιρισμός με τον τρόπο που λειτουργεί αναδεικνύεται στον αγώνα του ανταγωνισμού στο οικονομικό κομμάτι, το 80,5% (33) των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά, ενώ το 19,5% (8) απάντησαν αρνητικά. Αναλυτική απεικόνιση στο 27^ο γράφημα.

27) Θεωρείτε πως ο συνεταιρισμός με τον τρόπο που λειτουργεί αναδεικνύεται στον αγώνα του ανταγωνισμού στο οικονομικό κομμάτι;



Γράφημα 27 ο συνεταιρισμός με τον τρόπο που λειτουργεί αναδεικνύεται στον αγώνα του ανταγωνισμού στο οικονομικό κομμάτι

8.6.2 Συνεταιρισμός και αύξηση κερδών

Στην ερώτηση σχετικά με το αν ο συνεταιρισμός με την πάροδο των χρόνων αυξάνει τα κέρδη του αναλογικά με τον τρόπο που λειτουργεί και διοικείται, το 73,2% (30) των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά, ενώ το 26,8% (11) απάντησαν αρνητικά. Αναλυτική απεικόνιση στο 28^ο γράφημα.

28) Γενικά πιστεύετε πως ο συνεταιρισμός με την πάροδο των χρόνων αυξάνει τα κέρδη του αναλογικά με τον τρόπο που λειτουργεί και διοικείται;



Γράφημα 28 ο συνεταιρισμός με την πάροδο των χρόνων αυξάνει τα κέρδη του αναλογικά με τον τρόπο που λειτουργεί και διοικείται

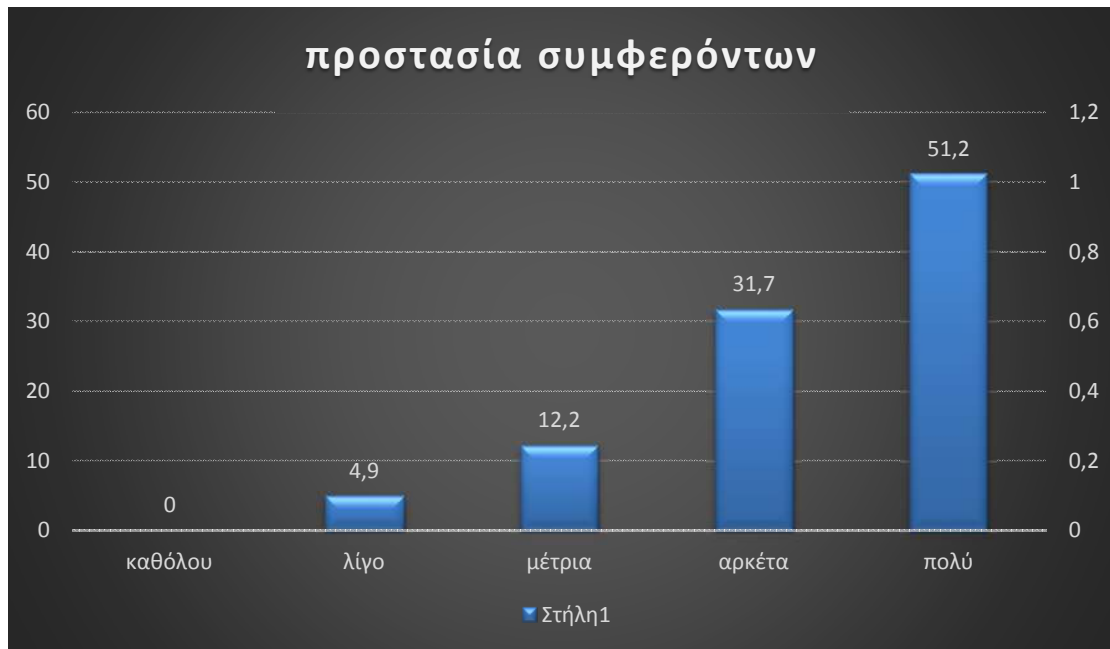
8.7 Αποτελέσματα σχετικά με την άποψη των ερωτηθέντων όσον αφορά την συνέχιση λειτουργίας του συνεταιρισμού

Στο 7^ο και τελευταίο μέρος των ερωτήσεων παραχωρούνται πληροφορίες, σχετικά με την άποψη των ερωτηθέντων όσον αφορά την συνέχιση της λειτουργίας του συνεταιρισμού, πάντα ανάλογα με την έκβαση των απαντήσεων.

8.7.1 Συνεταιρισμός και προστασία συμφερόντων

Σχετικά με την ερώτηση αναφορικά με το αν ο Συνεταιρισμός προστατεύει καλύτερα τα συμφέροντα των καταναλωτών, των παραγωγών και των μελών, το 51,2% (21) των ερωτηθέντων απάντησαν πολύ, αντίστοιχα το 31,7% (13) απάντησαν αρκετά, το 12,2% (5) απάντησαν μέτρια ενώ τέλος το 4,9% (2) απάντησαν λίγο. Αναλυτική απεικόνιση στο 29^ο γράφημα.

29) Συμφωνείτε πως ο Συνεταιρισμός προστατεύει καλύτερα τα συμφέροντα των καταναλωτών, των παραγωγών και των μελών;



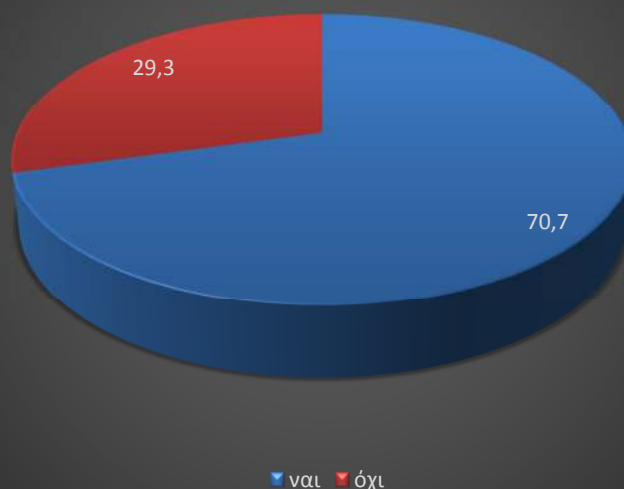
Γράφημα 29 ο Συνεταιρισμός προστατεύει καλύτερα τα συμφέροντα των καταναλωτών, των παραγωγών και των μελών

8.7.2 Λειτουργία του συνεταιρισμού στους ανταγωνιστικούς ρυθμούς της αγοράς

Στην ερώτηση σχετικά με το αν, ο συνεταιρισμός με τον τρόπο λειτουργίας του επηρεάζει θετικά το εισόδημα των εμπλεκόμενων. Κινείται δηλαδή με ανταγωνιστικούς ρυθμούς στην αγορά, έχοντας θετικό πρόσημο. Το 70,7% (29) των ερωτηθέντων απάντησε ναι, ενώ το 29,3% (12) απάντησαν αρνητικά. Αναλυτική απεικόνιση στο 30^ο γράφημα.

30) Θεωρείται πως ο συνεταιρισμός με τον τρόπο λειτουργίας του επηρεάζει θετικά το εισόδημα των εμπλεκόμενων. Κινείται δηλαδή με ανταγωνιστικούς ρυθμούς στην αγορά, έχοντας θετικό πρόσημο ;

Θετικό πρόσημο στον ανταγωνισμό

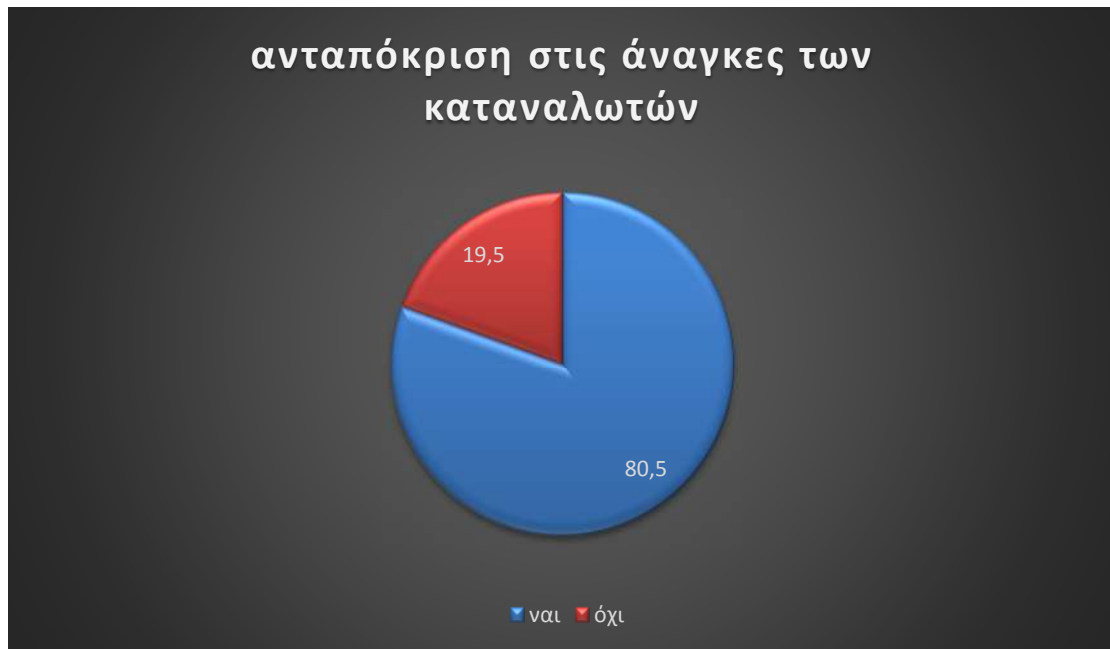


Γράφημα 30 ο συνεταιρισμός με τον τρόπο λειτουργίας του επηρεάζει θετικά το εισόδημα των εμπλεκόμενων. Κινείται δηλαδή με ανταγωνιστικούς ρυθμούς στην αγορά, έχοντας θετικό πρόσημο

8.7.3 Συνεταιρισμός και ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες ανάγκες

Στην ερώτηση σχετικά με το αν ο συνεταιρισμός κατανοεί και ανταποκρίνεται συνεχώς στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών, το 80,5% (33) απάντησαν ναι ενώ το 19,5% (8) απάντησαν αρνητικά. Αναλυτική απεικόνιση στο 31^ο γράφημα.

31) Συμφωνείτε ότι ο συνεταιρισμός κατανοεί και ανταποκρίνεται συνεχώς στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών;

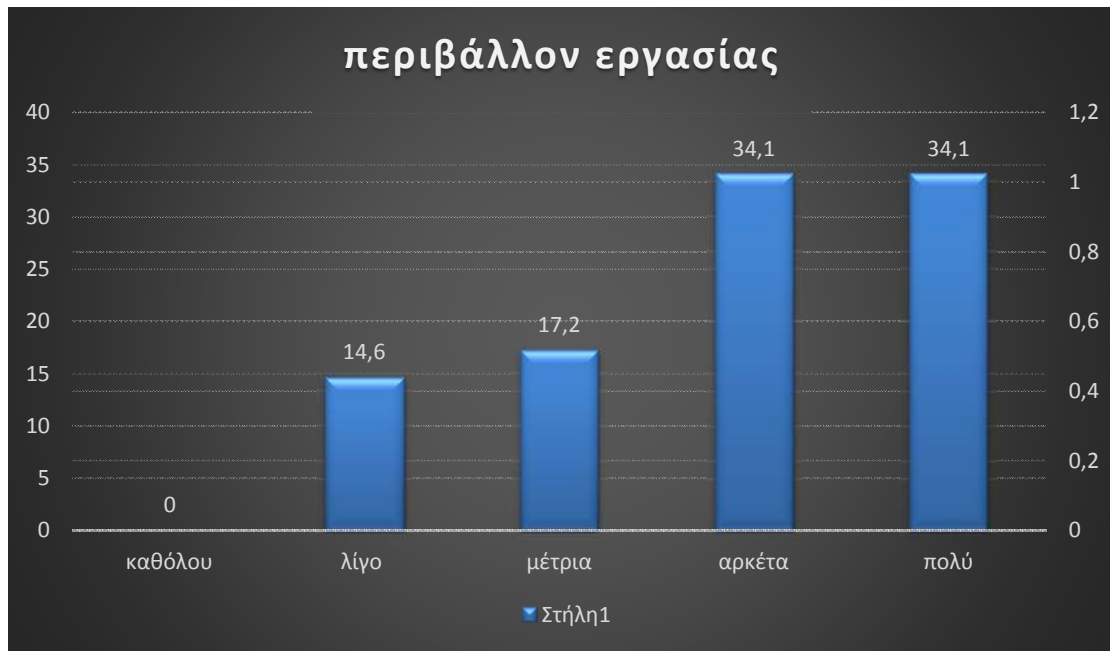


Γράφημα 31 ο συνεταιρισμός κατανοεί και ανταποκρίνεται συνεχώς στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών

8.7.4 Περιβάλλον εργασίας του συνεταιρισμού

Τέλος σχετικά με την ερώτηση αν ο συνεταιρισμός παρέχει καλό περιβάλλον εργασίας στο εργατικό δυναμικό όσον αφορά τα θέματα υγιεινής, ασφάλειας, ευκαιριών και ισότητας, το 34,1% (14) των ερωτηθέντων απάντησε αρκετά, αντίστοιχο ποσοστό ατόμων απάντησε πολύ, το 17,2% (7) απάντησαν μέτρια, ενώ το 14,6% (6) απάντησαν λίγο. Αναλυτική απεικόνιση στο 32^ο γράφημα.

32) Πιστεύετε ο συνεταιρισμός παρέχει καλό περιβάλλον εργασίας στο εργατικό δυναμικό όσον αφορά τα θέματα υγιεινής, ασφάλειας, ευκαιριών και ισότητας;



Γράφημα 32 ο συνεταιρισμός παρέχει καλό περιβάλλον εργασίας στο εργατικό δυναμικό όσον αφορά τα θέματα υγιεινής, ασφάλειας, ευκαιριών και ισότητας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

9. Συμπεράσματα

Σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία οι γεωργικοί Συνεταιρισμοί αποτελούν μια αυτόνομη ένωση ατόμων, η οποία σχηματίζεται εθελοντικά και έχει ως σκοπό σύμφωνα με την αμοιβαία βοήθεια και την αλληλεγγύη των μελών, τη συλλογική οικονομική, κοινωνική, πολιτιστική ανάπτυξη και προαγωγή τους, μέσω μίας δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης. Σημαντικό μέρος αποτελούν οι σχέσεις, που δημιουργούν και υπάρχουν εντός του συνεταιρισμού και είναι καθοριστικές για την πορεία και την διάρκεια του στον χρόνο.

Ο τομέας της γεωργίας στην Ελλάδα θα έπρεπε να είναι ιδιαίτερα ευνοημένος, εξαιτίας του φυσικού πλούτου, της γνώσης και την συνεχόμενης ενασχόλησης των ανθρώπων με την Γη. Παρόλα αυτά αντιμετωπίζονται καθημερινά δυσκολίες, δημιουργώντας κάποια προβλήματα και στην λειτουργία των συνεταιρισμών. Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί δραστηριοποιούνται σε έναν χώρο ανταγωνιστικό όμως, είναι εκεί και παλεύουν από την δική τους πλευρά μέσω της κοινής δράσης για την

επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων και αγωνίζονται για να επιβιώσουν καθημερινά μέσα από αυτήν. Η ποιότητα των συνεταιρισμών με την δική της οπτική αποτελεί εξίσου πολύ σημαντικό παράγοντα για την ανάδειξη στον αγώνα του ανταγωνισμού. Οι συνεταιρισμοί που δημιουργούνται, καταβάλλουν σημαντική προσπάθεια προκειμένου να διασφαλίσουν την επιβίωσή τους στο πέρασμα του χρόνου. Η επικράτηση στο ανταγωνιστικό κομμάτι εξαρτάται και επηρεάζεται από τον παράγοντα άνθρωπο. Για την επιτυχία στο πέρασμα των χρόνων, πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν έννοιες, όπως η διοίκηση ολικής ποιότητας και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Με την εφαρμογή των παραπάνω εννοιών και εφόσον συνδυαστούν με πλήρη επίγνωση, μπορούν κατά την ορθή εφαρμογή τους και την ένταξη του στην παραγωγική διαδικασία να πετύχουν τον σκοπό τους, που δεν είναι άλλος από την βιωσιμότητα και την ανάδειξη στο ανταγωνιστικό κομμάτι. Στην παρούσα διπλωματική εργασία και συγκεκριμένα στο πρώτο μέρος επιδιώχθηκε η ανάλυση της δομής των συνεταιρισμών διοικητικά και όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας τους, έγινε αναφορά στην συμβολική συμμετοχή και την επιρροή που μπορούν να ασκήσουν τα μέλη των συνεταιρισμών, παράλληλα αναφέρθηκαν επιτυχίες και αποτυχίες των συνεταιρισμών ανά τα χρονιά του παρελθόντος, του παρόντος αλλά και του τι μπορεί να ακολουθήσει στο μέλλον και τέλος έγινε μια προσπάθεια ανάλυσης των εννοιών της διοίκησης ολικής ποιότητας και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που είναι μείζονος σημασίας για την εξασφάλιση της επιτυχίας σε μια οικονομική μονάδα και στην συγκεκριμένη περίπτωση σε έναν συνεταιρισμό. Θέλοντας με την θεωρητική αυτή προσέγγιση να παραχθούν πληροφορίες σχετικά με τα *Θέματα και τους προβληματισμούς σχετικά με τη διοίκηση των Συνεταιρισμών και την αποτελεσματικότητά τους.*

Συγκεκριμένα με την βιβλιογραφική αναφορά έγινε προσπάθεια διατύπωσης του τρόπου διοίκησης των συνεταιρισμών και της δομής τους. Παράλληλα έγινε αναφορά στην πολύ σημαντική επιρροή που μπορούν να ασκήσουν τα μέλη με την οργανωσιακή συμπεριφορά τους εντός των συνεταιρισμών. Παράλληλα αναφέρθηκαν παράγοντες επιτυχίας και αντίστοιχα αποτυχίας των συνεταιρισμών, τα οφέλη τους τα προβλήματα που έχουν κατά την λειτουργία τους, την σημερινή τους κατάσταση αλλά και το μέλλον που μπορεί να έχουν. Αντίστοιχα με τον ορό της διοίκησης ολικής ποιότητας που γίνεται βιβλιογραφική αναφορά δημιουργείται προσπάθεια κατανόησης για την δέσμευση που μπορεί να γεννηθεί, έτσι ώστε να υπάρχει

συνεχόμενη βελτίωση, σύμφωνα με την οποία επιτυγχάνεται μέσω την συμμετοχής του συνόλου δηλαδή των εργαζομένων, της διοίκησης και των μελών και με τον τρόπο αυτό ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών. Η ανταγωνιστικότητα του συνεταιρισμού επηρεάζεται από την ποιότητα που προσφέρει. Στην πορεία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης έρχεται να προστεθεί η αναφορά στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει να κάνει, με ενέργειες που αφορούν το προσωπικό του συνεταιρισμού ή μιας οικονομικής μονάδας γενικότερα. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει τον καθορισμό και την ανάλυση της εργασίας όσον αφορά την φύση της, τον προγραμματισμό των αναγκών που υπάρχουν για το ανθρώπινο δυναμικό και την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων. Παράλληλα περιλαμβάνει την επιλογή υποψηφίων εργαζομένων, την κατάρτιση και εκπαίδευση αυτών, την αξιολόγηση τους, το κομμάτι της διαχείρισης της αμοιβής, την παροχή κινήτρου και την επικοινωνία. Αντίστοιχα το ανθρώπινο δυναμικό είναι πολύ σημαντικό στην συμβολή της ποιότητας .

Η έρευνα στην παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην ένωση Αγροτικών συνεταιρισμών Κορίνθου από όπου έγινε προσπάθεια να κατανοηθεί από το σύνολο των ερωτηθέντων αν υπάρχουν προβληματισμοί σχετικά με την λειτουργία, την οργάνωση και την αποτελεσματικότητα του συνεταιρισμού. Συγκεκριμένα αναλύεται το αντικείμενο της δραστηριότητας, καθώς επίσης αναπτύσσεται το θέμα του μεγέθους εκδήλωσης ενδιαφέροντος από πλευράς διοίκησης, σχετικά με το αν είναι ικανοποιημένα τα μέλη, και οι εργαζόμενοι, όσον αφορά την οργάνωση την λειτουργία και το έργο που προσφέρει ο συνεταιρισμός και η διοίκηση, επίσης με την παραχώρηση στοιχείων σχετικά με την κατανόηση κάποιων εννοιών και την ύπαρξη τους στον συνεταιρισμό όπως είναι η διοίκηση ολικής ποιότητα και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και σχετικά με το αν υπάρχει γενικότερα θετικό πρόσημα κατά την λειτουργία του συνεταιρισμού. Συγκεκριμένα με την έρευνα προέκυψαν αποτελέσματα σχετικά με το αν υπάρχει συνολική βελτίωση στην ποιότητας των προϊόντων του συνεταιρισμού κατά την εφαρμογή της διοίκησης (διοίκησης ολικής ποιότητας). Επιπλέον, προέκυψαν αποτελέσματα σχετικά με το διοικητικό κομμάτι του συνεταιρισμού και με το αν εφαρμόζονται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, παράλληλα προέκυψαν αποτελέσματα και όσον αφορά τα θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αλλά και τον τρόπο λειτουργίας των προϊσταμένων στα τμήματα του συνεταιρισμού. Τέλος με την έρευνα προέκυψαν αντίστοιχα

αποτελέσματα σχετικά με την οικονομική υπόσταση του συνεταιρισμού με τον τρόπο που λειτουργεί αλλά και με το αν θα πρέπει να συνεχίσει κατά την άποψη των ερωτηθέντων να λειτουργεί και να πορεύεται με αυτόν τον τρόπο μελλοντικά.

Τα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από τα αποτελέσματα της έρευνας στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρόλες τις οικονομικές και κοινωνικές δυσκολίες που έχουν αντιμετωπίσει οι αγροτικοί συνεταιρισμοί όπως αναφέρθηκε στην βιβλιογραφική αναφορά είναι: ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εμπιστεύεται τον συνεταιρισμό και είναι ικανοποιημένη από την μέχρι τώρα πορεία του. Με βάση τα αποτελέσματα, ο συνεταιρισμός δείχνει να έχει την δυναμική και την ποιότητα για την συνέχιση της πορείας του και μελλοντικά. Εμπνέει, και αποπνέει ασφάλεια, για την ενίσχυση των μικρών παραγωγών στην αγορά.

Αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων από το σύνολο των 41 ατόμων το μεγαλύτερο ποσοστό 70,7% (29) ήταν άνδρες ενώ το 29,3% (12) ήταν γυναίκες. Επίσης στην έρευνα συμμετείχαν κυρίως άτομα 50 και άνω ετών με ποσοστό 36,6% (15) με μόλις 15,6% (6) να καλύπτεται από άτομα ηλικίας 18-29 ετών. Παράλληλα το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων ήταν απόφοιτοι λυκείου με ποσοστό 39%(16) ενώ το πιο μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων ήταν απόφοιτοι ΤΕΙ με 7,3% (3).

Περνώντας στις ερευνητικές ερωτήσεις και συγκεκριμένα στις ερωτήσεις σχετικά με την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων κατά την εφαρμογή της διοίκησης (διοίκησης ολικής ποιότητας) στον συνεταιρισμό. Αναφορικά με την συμβολή της διοίκησης στην ποιότητα των προϊόντων αποδεικνύεται πως αποτελεί βαρύνουσα σημασία καθώς το 34,1%(14) απάντησαν πως η διοίκηση παίζει καθοριστικό ρόλο στο ποιοτικό αποτέλεσμα των προϊόντων. Η επίτευξη ποιότητας αποτελεί βασική προτεραιότητα και αυτό είναι κάτι το οποίο αναγνωρίζεται σαν ανάγκη, τόσο από τους προϊστάμενους των τμημάτων, όσο και από τους εργαζόμενους. Αναφορικά με τον τρόπο αντίληψης της έννοιας διοίκησης ολικής ποιότητας στον συνεταιρισμό 11 άτομα απάντησαν πως αποτελεί ολοκληρωτική δέσμευση για την επιβίωση του συνεταιρισμού. Όπως έγινε και στην βιβλιογραφική αναφορά για την συμβολή της διοίκησης ολικής ποιότητας στις επιχειρήσεις έτσι και στην περίπτωση του συνεταιρισμού της μελέτης περίπτωσης οι εμπλεκόμενοι θεωρούν πως κατά την

εφαρμογή της ο συνεταιρισμός θα επιβιώσει στον ανταγωνιστικό αγώνα. Παράλληλα με το ερώτημα σχετικά με τα στοιχεία που συμβάλλουν στην βελτίωση των προϊόντων με την διοίκηση ολικής ποιότητας οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι τόσο ο έλεγχος κάθε επιπέδου παραγωγής, όσο η εκπαίδευση μαζί με την συμμετοχή, τον διαμοιρασμό της ευθύνης, την συνεργασία και την επικοινωνία, την συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) και γενικότερα την κουλτούρα είναι στοιχεία καταλυτικά στην ποιοτική οργάνωση και λειτουργία του συνεταιρισμού και πρέπει να εφαρμόζονται στο έπακρο. Ο συνεταιρισμός θα πρέπει συνεχώς να λειτουργεί, με κύριο στόχο την ποιότητα των προϊόντων και εν συνεχεία την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Αντίστοιχα κατά αυτόν τον τρόπο οι ερωτηθέντες στο ερώτημα σχετικά με την εκπαίδευση θεωρούν ότι υπάρχει συνεχής εκπαίδευση στον συνεταιρισμό με ποσοστό 29,3% (12). Όπως αναφέρθηκε και στην βιβλιογραφική αναφορά η εκπαίδευση αποτελεί βασική παράμετρο και στην γενικότερη ανάπτυξη. Αντίστοιχα οι ανάγκες των πελατών του συνεταιρισμού προσδιορίζονται κατά βάση από τις έρευνες αγοράς μέσα από τις οποίες υπάρχει ανατροφοδότηση για την σωστή ενημέρωση του συνεταιρισμού. Επιπλέον η παροχή κινήτρου στον συνεταιρισμό σύμφωνα με τις απαντήσεις που δοθήκαν είναι πολύ μεγάλη. Από μόνο του το κίνητρο αποτελεί κινητήριο δύναμη, για την μεγαλύτερη και καλύτερη απόδοση όλων των τμημάτων του συνεταιρισμού. Κίνητρα όπως είναι οι προαγωγές και τα γενικότερα οφέλη που αναφέρθηκαν στο θεωρητικό κομμάτι. Σε σχέση με το ερώτημα σχετικά με τον βαθμό υιοθεσίας των αρχών που προτείνει η διοίκηση ολικής ποιότητας στον συνεταιρισμό τα περισσότερα άτομα 20 τον αριθμό απάντησαν ότι η Δ.Ο.Π αποτελεί προτεραιότητα του συνεταιρισμού όπως έχει γίνει αναφορά στο θεωρητικό κομμάτι σχετικά με την διοίκηση ολικής ποιότητας και την προτεραιότητα που πρέπει να έχει η εφαρμογή της σε όλες τις επιχειρήσεις για να επιτευχθεί το επιθυμητό ποιοτικό αποτέλεσμα. Ταυτόχρονα 18 άτομα θεωρούν πως είναι κατανοητοί και σαφείς οι στόχοι της Δ.Ο.Π. 17 απάντησαν πως θεωρούν ότι οι προϊστάμενοι γνωρίζουν και αποδέχονται τις ευθύνες τους σχετικά με την Δ.Ο.Π. καθώς όπως αναφέρθηκε οι προϊστάμενοι καθορίζουν σημαντικό κομμάτι στην πορεία διοίκησης του συνεταιρισμού μαζί με τα μέλη και όλα τα τμήματα του συνεταιρισμού. Παράλληλα 14 άτομα θεωρούν πως υπάρχει αξιολόγηση για την επιτυχία. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι σημαντική για την καθολική επιτυχία. Στην συνέχεια με το ερώτημα κατά πόσο μπορούν να επιτευχθούν αρχικά η έκφραση

ιδεών 24 θεωρούν πως υφίσταται στον συνεταιρισμό. Γενικότερα η ενεργή συμμετοχή, η επικοινωνία και η εμπιστοσύνη γεννά την δυνατότητα έκφρασης. Η συμμετοχή στο κομμάτι της λήψης μια απόφασης θεωρούν οι 16 από τους ερωτηθέντες ότι είναι αρκετά σημαντική καθώς όπως αναφέρθηκε και στην βιβλιογραφική αναφορά η συμμετοχή είναι αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχίας. Παράλληλα με την διοίκηση ολικής ποιότητας στον συνεταιρισμό είναι δυνατή και η διαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων, σημαντικό στοιχείο των ποιοτικότερων αποτελεσμάτων, επίσης 16 από τους ερωτηθέντες θεωρούν ότι κατά την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. ο πελάτης αποτελεί βασική προτεραιότητα για τον συνεταιρισμό.

Όσον αφορά τις ερωτήσεις για το διοικητικό κομμάτι του συνεταιρισμού γενικά και συγκεκριμένα στο ερώτημα σχετικά με την διαφάνεια στην διοίκηση το 43,9%(18) θεωρούν πως η διαφάνεια είναι πολύ σημαντική. Όπως αναφέρθηκε και στον τρόπο διοίκησης των συνεταιρισμών στο θεωρητικό τμήμα της εργασίας, η διαφάνεια είναι μέτρο χρηστής διοίκησης χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι και το παράδειγμα του ΘΕΣγάλα με τις επιπτώσεις που έχει αυτή την στιγμή. Παράλληλα στο ερώτημα σχετικά με τον βαθμό σημαντικότητας του συνεταιρισμού στην καλύτερη οργάνωση παραγωγής 16 από τους ερωτηθέντες θεωρούν πως είναι αρκετά σημαντική. Όπως ακριβώς και στην βιβλιογραφία αναφέρθηκε η δύναμη των πολλών . Αντίστοιχα 16 θεώρησαν την εξασφάλιση σταθερής τιμής αρκετά σημαντική εντός του συνεταιρισμού. Παράλληλα 13 από τους ερωτηθέντες θεωρούν πολύ συμβολική την ενημέρωση στα αγροτικά ζητήματα τον συνεταιρισμό. Άλλωστε ένας από τους λογούς ύπαρξης των συνεταιρισμών είναι η συμβολή τους στην τιμή των προϊόντων έναντι των μεμονωμένων παραγωγών αλλά και η ενημέρωση στα αγροτικά θέματα. Γενικά παρατηρείται θετική έκβαση αναφορικά με την εμπιστοσύνη των ερωτηθέντων στην πορεία που χαράζει ο συνεταιρισμός. Στο ερώτημα σχετικά με την ενεργή συμμετοχή των μελών του συνεταιρισμού το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων 48,8%(20) απάντησε πως είναι πολύ σημαντική. Η ενεργή συμμετοχή συμβάλει στην γενικότερη ορθή λειτουργία, την ανάπτυξη και την επίλυση προβλημάτων που μπορεί να προκύπτουν βασιζόμενη στην αμοιβαιότητα, την επικοινωνία και την εμπιστοσύνη. Παράλληλα και το ικανό διοικητικό συμβούλιο σε συνεργασία με την ενεργή συμμετοχή των μελών και εφόσον υπάρχει διαφάνεια και ειλικρινής σχέση ανιδιοτέλειας, συμβάλει στην εύρυθμη λειτουργία του συνεταιρισμού.

Στα ερωτήματα σχετικά με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και τον βαθμό ικανοποίησης που υπάρχει στον συνεταιρισμό, οι περισσότεροι από του ερωτηθέντες θεωρούν πως οι προϊστάμενοι έχουν την κατάλληλη κατάρτιση, επιπλέον θεωρούν πως η διοίκηση είναι σε θέση να συνεργαστεί και να κατευθύνει τους εργαζομένους, να προχωρήσει στην επίλυση προβλημάτων. Γενικά οι περισσότεροι θεωρούν πως ο συνεταιρισμός ικανοποιεί τις προσδοκίες και κινείται σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί. Σύμφωνα και με την θεωρητική προσέγγιση βασικοί στόχοι της δραστηριότητας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύονται όχι μόνο οι υποστηρικτικές εργασίες, αλλά και οι ανθρώπινες σχέσεις. Επιπλέον, έμφαση δίνεται τόσο στις ανάγκες των πελατών της οικονομικής μονάδας, όσο και τις ανάγκες των υπαλλήλων της με απώτερο σκοπό την ικανοποίησή τους, πράγμα το οποίο σε ένα γενικό βαθμό επιβεβαιώθηκε. Αντίστοιχα το παραπάνω φαίνεται και από τις απαντήσεις σχετικά με την ανατροφοδότηση και την γενική αξιολόγηση που υπάρχει σε όλα τα τμήματα βασική προϋπόθεση και με βάση την θεωρητική αναφορά στην εργασία. Γενικά παρατηρείται ικανοποίηση από την λειτουργία αλλά και τις παρεχόμενες υπηρεσίες του συνεταιρισμού. Γενικότερα η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού του συνεταιρισμού είναι σε θέση να βοηθήσει του εργαζόμενους και να σταθεί στην ικανοποίησή τους. Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορούν να ταυτιστούν με αυτούς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και μέσω της κατάλληλης εφαρμογής αυτών οι πρώτοι, να οδηγήσουν στην επίτευξη καλύτερης ποιότητας συνολικά για τον συνεταιρισμό.

Παράλληλα στα ερωτήματα σχετικά με την δράση των προϊσταμένων στον συνεταιρισμό μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων με ποσοστό 56,1%(23) θεωρεί πως ο προϊστάμενος πρέπει να είναι σε θέση να ανταλλάζουν απόψεις για να καταλαβεί τις ανάγκες που υπάρχουν και να διευκολύνει τον διάλογο με ποσοστό 39%(16). Γενικότερα και βάση το θεωρητικό κομμάτι ο ικανός μάνατζερ πρέπει να είναι σε θέση επικοινωνίας τόσο εντός όσο και εκτός συνεταιρισμού. Η διοίκηση γενικά όπως φανερώνει το 46,3%(19) θεωρεί πως πρέπει να έρχεται σε επαφή και επικοινωνία και να συνάπτει συνεργασίες και εκτός συνεταιρισμό. Στην βιβλιογραφική αναφορά έχει γίνει εκτενής αναφορά σχετικά με τις συνεργασίες και με ιδιώτες επενδυτές. Αντίστοιχα η διοίκηση θεωρούν οι ερωτηθέντες ότι πρέπει να συμμετέχει στην διάδοση νέων γνώσεων με τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης των

εργαζομένων που θα συμβάλλουν στα ποιοτικότερα αποτελέσματα, αλλά και να επικοινωνήσει το όραμα της κατά αυτό τον τρόπο δείχνοντας έμπρακτα ότι βλέπει το μέλλον με αισιοδοξία και επενδύει μέσω της κατάρτισης, των προσλήψεων των αμοιβών και των προαγωγών.

Στα ερωτήματα σχετικά με την οικονομική υπόσταση του συνεταιρισμού το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων 80,5%(33) θεωρεί ότι μέχρι τώρα ο συνεταιρισμός αναδεικνύεται οικονομικά στον ανταγωνισμό και με ποσοστό 73,2%(30) θεωρεί ότι η υπάρχουσα διοίκηση και οι εργαζόμενοι με την πορεία τους αυξάνουν τα κέρδη σταθερά.

Τέλος αναφορικά με τις ερωτήσεις για την συνέχιση της λειτουργίας του συνεταιρισμού και σχετικά με τον αν προστατεύει τα συμφέροντα των παραγωγών το 51,2%(21) θεωρούν πως το πράττει πολύ. Άλλωστε και με βάση το θεωρητικό κομμάτι οι συνεταιρισμοί εν γένει βοηθούν στην εν λόγω προστασία. Αντίστοιχα για τον ίδιο λόγο το 70,7%(29) θεωρούν πως η ένωση συμβάλλει θετικά στο εισόδημα των εμπλεκομένων. Επιπλέον το 80,5%(33) των ερωτηθέντων πιστεύουν πως η ένωση ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και αρκετά μεγάλο ποσοστό πιστεύει ότι παρέχει καλό περιβάλλον εργασίας στο εργατικό δυναμικό όσον αφορά τα θέματα υγιεινής, ασφάλειας, ευκαιριών και ισότητας. Έχει γίνει και σχετική βιβλιογραφική αναφορά σχετικά με τις συνθήκες και το περιβάλλον εργασίας.

Ανακεφαλαιώνοντας ο συνεταιρισμός στην συγκεκριμένη περίπτωση μελέτης από τον δική του θέση, μπορεί να παίξει κυριαρχικό ρόλο μέσα από την προστιθέμενη αξία που προσδίδει στα αγροτικά προϊόντα με την δύναμη της διαπραγμάτευσης στην τιμή, παράλληλα με την βοήθεια στην ποιότητα των προϊόντων των παραγωγών, με την ορθή διοίκηση και λειτουργία του και αποτελώντας ένα σταθερό αποκούμπι βοήθειας σε ολόκληρη την τοπική κοινωνία και οικονομία (του νομού). Παράλληλα τα αποτελέσματα της ερευνάς σε πολλές από τις απαντήσεις δείχνουν την συγκρατημένη αισιοδοξία από την μέχρι τώρα πορεία του συνεταιρισμού. Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι εχθρός του καλού είναι, το καλύτερο και πάντα στον αγώνα του ανταγωνισμού και της αναδείξεις της ποιότητας πρέπει να ανακαλύπτονται μονοπάτια που θα οδηγήσουν στο υπέρτατο αποτέλεσμα και συγκεκριμένα στην ηγετική παρουσία του συνεταιρισμού στην αγορά. Η συμμετοχή της διοίκησης στον

συνεταιρισμό αποτελεί σημαντικό κριτήριο για την γενικότερη βελτίωση της λειτουργίας και της οργάνωσης του. Αντίκτυπο αυτού είναι τα ποιοτικότερα αποτελέσματα τόσο στα προϊόντα όσο και στην γενικότερη λειτουργία βασισμένη στην διοίκηση ολικής ποιότητας. Με αυτό τον τρόπο η διοίκηση έχει την δυνατότητα να παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό, έτσι ώστε να βελτιωθούν οι διαδικασίες παραγωγής, να ελαχιστοποιηθεί οποιαδήποτε απόκλιση από τους στόχους που έχουν τεθεί και να παρακινήσει το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των γενικότερων στόχων. Η διοίκηση των συνεταιρισμών για να είναι αποτελεσματική όπως και γίνεται στην συγκεκριμένη περίπτωση σε μεγάλο βαθμό πρέπει να δίνει βαρύτητα στις ανθρώπινες σχέσεις, στην πρόσληψη ανθρώπων με επιστημονικό υπόβαθρο, στην προώθηση του προσωπικού στην εκπαίδευση με αποτέλεσμα την παραγωγικότερη εργασία, καθώς επίσης και στην παροχή κινήτρου. Θα πρέπει να συνεχίσει, να υποστηρίζεται η διαδικασία της εξέφρασης ιδεών, να συνεχίσει, να υπάρχει συμμετοχή στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και ο πελάτης να αποτελεί πάντα την προτεραιότητα στην σκέψη της επιχείρησης στον υπέρτατο βαθμό. Στην συγκεκριμένη μελέτη ο συνεταιρισμός εφαρμόζει πολιτική διαφάνειας κάτι που αποτελεί μέτρο χρηστής διοίκησης, ενημερώνει όλα τα μελή στα αγροτικά ζητήματα που βρίσκονται στην επικαιρότητα και παρέχει καλό περιβάλλον εργασίας στο εργατικό δυναμικό όσον αφορά τα θέματα υγιεινής, ασφάλειας, ευκαιριών και ισότητας. Υπάρχει γενικότερη ενεργή συμμετοχή των μελών στις διαδικασίες του συνεταιρισμού έτσι ώστε, η δύναμη των πολλών να γίνεται ένα. Οι προϊστάμενοι των τμημάτων είναι καλά καταρτισμένοι και μπορούν να οδηγήσουν τους υφιστάμενους του συνεταιρισμού στους στόχους που έχουν τεθεί αλλά και στην αντιμετώπιση προβλημάτων που προκύπτουν, καθώς επίσης είναι σε θέση να ανταλλάζουν απόψεις για να προγραμματίσουν τυχόν ανάγκες που προκύπτουν. Έρχονται σε επαφή με ειδικούς για την γενικότερη βελτίωση των λειτουργιών, διευκολύνουν τον δημιουργικό διάλογο σε ικανοποιητικό βαθμό και προχωρούν στην διάδοση νέων γνώσεων. Η διοίκηση με την λειτουργία της επικοινωνεί το όραμα της στα μελή, τους εργαζομένους, τους πελάτες και διευκολύνει την πρωτοτυπία για να κατακτηθούν οι στόχοι. Γενικότερα υπάρχει αντικειμενική αξιολόγηση στις ενέργειες. Όσον αφορά της εφαρμογή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην ένωση, βοηθά στην γενικότερη ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, αλλά και στην ικανοποίησή τους. Με την διαδικασία της εύρυθμης λειτουργίας στην ένωση, υπάρχει ανάδειξη και στο οικονομικό κομμάτι και στον ανταγωνισμό. Η αμοιβαιότητα, η συνεργασία και η

εμπιστοσύνη των μελών και της διοίκησης συμβάλλει στην ενδυνάμωση όλου του οργανωσιακού πλαισίου που αποφέρουν πλεονεκτήματα και στα μέλη και στον συνεταιρισμό. Η επικοινωνία είναι η σημαντικότερη παράμετρος παράλληλα με την κατανόηση των αναγκών και τον σεβασμό καλής πορείας του συνεταιρισμού και αποδοτικότητας. Η υψηλή διαπραγματευτική δύναμη είναι από την άλλη ένας από τους κυριότερους παράγοντες συμμετοχής στον συνεταιρισμό παράλληλα με την τιμή των προϊόντων. Ο συνεταιρισμός λοιπόν έχοντας την στήριξη των εμπλεκομένων μπορεί να συμβάλλει στην τοπική ανάπτυξη αλλά και στην αύξηση και εύρυθμη λειτουργία και οργάνωση του.

Στην Ελλάδα αν και υπάρχει ιστορική παράδοση με τους συνεταιρισμούς τα φαινόμενα κρατικού παρεμβατισμού έχουν θολώσει το όραμα και την δραστηριότητα των αγροτικών συνεταιρισμών. Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί θα πρέπει να επαναπροσδιορίσουν τον ρολό τους τόσο αναφορικά με τα μέλη όσο και με την τοπική κοινωνία προχωρώντας σε αλλαγές που τα τους οδηγήσουν στην ευημερία των μελών καθώς επίσης και στην ασφάλεια των τροφίμων, των καταναλωτών και του περιβάλλοντος. Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί και η δράση τους θα πρέπει να εφαρμόζεται στην πλειοψηφία τους σύμφωνα με τις πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης ολικής ποιότητας για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων. Τα μέλη και η κοινότητα πρέπει να συμμετέχουν άμεσα στη βελτίωση του επιπέδου συμμετοχής του συνεταιρισμού. Επιπλέον, οι αγρότες πρέπει να αναλάβουν δράση για να υιοθετήσουν αποτελεσματικές αλυσίδες εφοδιασμού και πρακτικές μάρκετινγκ για την προώθηση προϊόντων υψηλής ποιότητας στο εσωτερικό και στο εξωτερικό. Παράλληλα η θετική σχέση μεταξύ της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού και επίτευξης ποιότητας στην διοίκηση είναι ο σωστός δρόμος. Προσωπικό, το οποίο επιλέγεται με κριτήριο τις γνώσεις και τις ιδέες που μπορεί να έχει αναφορικά με την ποιότητα, μπορεί να αποτελέσει ένα βασικό πλεονέκτημα για τους συνεταιρισμούς, που με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος σημαντικό βήμα στο ανταγωνιστικό κομμάτι της αγοράς για τους συνεταιρισμούς είναι η ισότιμη μεταχείριση (σε σχέση με άλλες μορφές επιχειρήσεων) βασισμένη στην σωστά διατυπωμένη νομοθεσία, θέμα που αφορά αποκλειστικά τις ενέργειες του κράτους αναφορικά πάντα με την νομοθεσία που υπάρχει στο κομμάτι των συνεταιρισμών.

Βιβλιογραφία

Ξένη Βιβλιογραφία

- Ağan, Y., Kuzey, C., Acar, M.F. and Açıkgöz, A., 2016. The relationships between corporate social responsibility, environmental supplier development, and firm performance. *J. Clean. Prod.*
- Amalia Verena Todorut, The need of Total Quality Management in higher education, (2013) *Procedia Social and Behavioral Sciences*.
- Aysel Cetindere, Cengiz Duran, Makbule Seda Yetisen, (2014), the effects of total quality management on the business performance: An application in the province of Kütahya, *Procedia Economics and Finance*.
- Bakucs, LZ. Ferto, I., Szabo, GG. (2007). “The impact of trust on cooperative membership performance and satisfaction in the Hungarian horticulture”, *iaae- 104th eaae Seminar, Budapest, Hungary. September 6-8, 2007.*
- Barraud-Didiera, V., Henninger, M.-C., & El Akremic, A. (2012, January). The Relationship between Members' Trust and Participation in Governance of Cooperatives: The Role of Organizational Commitment. *The International Food and Agribusiness Management Review*.
- Birchall J. Lou Hammond Ketilson «Resilience of the cooperative business model in times of crisis».
- Boca Gratiela Dana, SWOT analysis to improve quality management production, (2012), *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Boer Jozsef, Petruta Blaga, (2012), A more efficient production using quality tools and human resources management, *Procedia Economics and Finance*.
- Breitenbach, R., Brandao, J., & Zorzan, M. (2017, June). Vantagens e oportunidade no relacionamento entre associados e cooperativa de laticínios. *Interações*.
- Carr, A., Kariyawasam, A., Casil, M. (2008). A Study of the Organizational Characteristics of Successful Cooperatives. *Organization Development Journal*.

- Choi, J. S., Kwak, Y. M., Choe, C. W., 2010. Corporate social responsibility and corporate financial performance: Evidence from Korea. *Australian Journal of Management*.
- Clayton, T., Luchs, B., (1994) *Strategic Benchmarking at ICI Fibres. Long Range Planning*.
- Cohen, D., & Prusak, L. (2001, June). How to invest in Social Capital. *Harvard Business Review*.
- Cook, M. L. The future of U.S. agricultural cooperatives: A neo-institutional approach.
- Cook, M. L., and Burrell, M.J. (2009). A cooperative life cycle framework, paper prepared for presentation at the international conference rural cooperation in the 21st century: lessons from the past, pathways to the future.
- Cooperative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity. International co-operative alliance.
- David L. Goetsch Stanley Davis Seventh Edition, *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*
- Develtere, P, Pollet, I and Wanyama, F (2008) *cooperating out of Poverty: the renaissance of the Afri-can cooperative movement*, Geneva: IL.
- Endang Sungkawati Universitas Wisnuwardhana Malang, *Implementation of Total Quality Management (TQM) in Gender-Based Cooperatives*
- Food and Agricultural Organization of the United Nations (1987). *Population, society and agricultural planning*. Rome: FAO Economic and social development. P.51
- Fulton, M.E. (1999). "Cooperatives and member commitment". *Finnish Journal of Business Economics*.
- Giuli Keshelashvili, *Characteristics of management of agricultural cooperatives in Georgia*.
- Gotzamani D.K., Theodorakioglou, D.Y, D.Y, D.Y. and Tsiotras, D.G., (2006) a longitudinal study of the ISO 9000 (1994) series contribution towards TQM in Greek industry, *the TQM Magazine*.
- Hammer, D. (2015). *Democratic Governance. The design of governance systems for worker cooperatives*, The ICA Group.

- Harrington, H., J., (1997) the fallacy of universal best practices. The TQM Magazine.
- Hirschman, A.O. (1970). “Voice, Loyalty and Exit. Responses to decline in firms, organizations and states”. Harvard University Press Cambridge Mass.
- Huselid, M., A., Jackson, S., E., Schuler, R., S., (1997) Technical and strategic management effectiveness as determinants of firm performance. Academy of Management Journal.
- Iliopoulos, C., Valentinov, V., 2012. “Opportunism in agricultural cooperatives in Greece”, Outlook on AGRICULTURE p. 15-19
- Ip. Vlachos, George p. malindretos, farm smes sustainability assessment based on bellagio principles. The case of messinian region, Greece.
- John M. Staatz, Farmer cooperative theory: recent developments.
- Johnston Birchall και Lou Hammond Ketilson, «Resilience of the cooperative business model in times of crisis».
- Juran J.M., F.M Gryna, (1993), Quality planning and analysis, εκδόσεις International.
- Kalogeras, N., Pennings, J., van Dijk, G., & van der LANs, I. (2007). The Structure of Marketing Cooperatives: A Members' Perspective. In N. Kalogeras, J. Pennings, G. van Dijk, I. van der Lans, & J. N. K. Karantininis (Ed.), Marketing and Consumer Behaviour . Dordrecht, the Netherlands: Vertical Markets and Cooperative Hierarchies.
- Kimberly A. Zeuli and Robert Cropp, cooperatives: principles and practices in the 21st century.
- Robert P. King, Gerald F. Ortmann. Agricultural Cooperatives I: History, Theory and Problems.
- Kotler, P., & Lee, N., 2005. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Σελ.4-40
- Masterson S.S., Taylor M.S., Total quality management and performance appraisal: an integrative perspective, Journal of Quality Management, Volume1, Issue 1, 1996.
- Matia J. C., The integration of occupational health and safety management, vol 40, no 15, Taylor and Francis group, 2002.

- McAdam R., Leonard D., Corporate social responsibility in a total quality management context vol3, N4, MCB University press ltd, 2003.
- Moslem Alimohammadlou, Farzaneh Eslamloo, (2016), Relationship between Total Quality Management, knowledge Transfer and knowledge Diffusion in the academic settings, Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Muir G., Quench management- the future of quality, Quality world, vol 20, No 5, institute of quality assurance.
- Nilsson J. (2001). Organizational principles for co-operative firms. Scandinavian Journal of Management. P.187-204
- Nilsson, J., Svendsen, G.L. and Svendsen, G.T., 2012. Are large and complex agricultural cooperatives losing their social capital? Agribusiness.
- Norris, G. & Turner, S., Managing and leading people, CIPD.2005.
- Price, M.E& Van Vugt, M. (2014). “The evolution of leader-followers reciprocity: the theory of service-for-prestige”. Frontiers in Human Neuroscience.
- Queiroz, d. S., Vieira, L., & Albino, P. (2018). The Problems of Small Cooperative Management: Case Study Cooperativa Vivans. Revista de Gestão e Organização de Cooperativa.
- Regio Gimenes, Diego Vinicius Tapia, Binotto Erlaine, Fatima Gimenes Cooperative educational training, participation and satisfaction: a case study in agricultural cooperatives.
- Robert P. King, Gerald F Ortmann, Agricultural Cooperatives I: History, Theory and Problems.
- Sisson, J. & Storey, K., the Realities of Human Resource Management, Open University Press, Buckingham.2000.
- Trosa, S., Williams, S., (1996) Benchmarking in Public Sector Performance Management. Performance Management in Government, Public Management Occasional Papers No 9, OECD Publications, Paris.
- A study conducted by the Ministry of Industry and Commerce, Government of Quebec, 2008 Contributors: Lise B.
- Van Dijk, G., Sergaki, P., & Baourakis, G. (2019). The Cooperative Enterprise. Practical Evidence for a Theory of Cooperative Entrepreneurship. Springer International Publishing.

- Vladislav valentinov, Why are cooperatives important in agriculture....An organizational economics perspective.
- Vugt, M. Van, Snyder, M. Tyler, T.R. & Biel, A. (2000). Cooperation in Modern Society, London: Routledge.
- Weaver C. N. (1995), Management ολικής ποιότητας, Αθήνα, εκδόσεις Anubis.
- Werther William B Jr – Keith Davis, Human Resources and personnel management, 5 th edition, New York McGram-Hill, 1996.
- Werther William B. Jr. Evan, Third Sector Management: The Art of Managing Nonprofit Organizations, 2001.

Ελληνική βιβλιογραφία

- Αβδελίδης, Π. Σ. (1975). Το αγροτικό συνεταιριστικό κίνημα στην Ελλάδα: Ιστορική, εξέλιξη και δράση. Προβλήματα και προοπτικές. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Αρβανιτογιάννης Ι.Σ., Ευστρατιάδης Μ.Μ., Μπουρντουρόπουλος Ι.Δ. ISO 9000 και ISO 14000, Παρουσίαση ανάλυση προτύπων διασφάλισης ποιότητας και περιβαλλοντικής διαχείρισης, προσαρμογή στην βιομηχανία τροφίμων και ποτών. Εκδόσεις university studio press.
- Βαρθαλάμης Γ., Ηλιόπουλος Κ. Ο κύκλος ζωής του γαλακτοκομικού συνεταιρισμού ΘΕΣγάλα.
- Γ. Μαλινδρέτος, Εφοδιαστική Αλυσίδα, Logistics & Εξυπηρέτηση Πελατών.
- Δερβιτσιώτης Κ. Διοίκηση ολικής ποιότητας Interbooks, Αθήνα.
- Ηρακλέους, Α. (2007). Θεωρία Συνεργατικής Οργάνωσης. Λευκωσία: Έκδοση Παγκύπριας Συνεργατικής ΤράπεζαςΛΤΔ.
- Ιορδάνογλου Δήμητρα, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές, Κριτική 2008.
- Καμενίδης, Χ., 2008. «Συνεταιρισμοί, Αρχές-Οικονομική-Πολιτική Ανάπτυξη-Οργάνωση-Νομοθεσία» Δεύτερη βελτιωμένη έκδοση, Κυριακίδη.
- Καμινάρη-Κλήμη Ο.(2003), Ο κανονισμός για την Ευρωπαϊκή συνεταιριστική εταιρεία και ο νόμος για τις αγροτικές συνεταιριστικές οργανώσεις: Μια συγκριτική διερεύνηση, στην επιθεώρηση τοπικής αυτοδιοίκησης και περιφερειακής ανάπτυξης.

- Χ. Κ. Κανελλόπουλος, (2008), Στελέχη και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Αθήνα, Χορηγία μελέτης και έκδοσης Icon international training.
- Καραθανάση Π. και Μαμούχα Ι. Κοινωνική Οικονομία και Καινοτόμες μορφές επιχειρηματικότητας, 2014, Αθήνα, Ελλάδα, Κανεπ ΓΣΕΕ, Κοινωνικό Πολυκέντρο ΑΔΕΔΥ, ΙΜΕ, ΓΣΕΒΕΕ, ΕΣΕΕ.
- Καχριμάνης Σπύρος, Γιατί οι Αγροτικοί Συνεταιρισμοί αποτυγχάνουν στην Ελλάδα; Κέντρο αγροτικής επιχειρηματικότητας.
- Β. Κέφης, (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική.
- Β. Κέφης, Π Παπαζαχαρίου, (2009), Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική.
- Κλήμης, Α. (1985). Οι συνεταιρισμοί στην Ελλάδα. Οραματισμοί, υποδείξεις, προσπάθειες, πραγματοποιήσεις, νέες επιδιώξεις μέσα στην καθημερινή πραγματικότητα. Τόμος 1ος. Αθήνα: Εκδόσεις Πιτσίλη.
- Κλήμης, Α., 2001. «Τα 100 Χρόνια(1900/1901-2000/2001) Των Συνεταιρισμών Στην Ελλάδα» Αθήνα 2001.
- Κοντογεώργος, Α., Σεργάκη, Π., 2015. «Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών», Σύνδεσμος Ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών.
- Κοντογεώργος Α., Διερεύνηση εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στις αγροτικές συνεταιριστικές επιχειρήσεις και η συμβολή τους στα οικονομικά τους μεγέθη.
- Κορρές, Γ. (1999). Συνεργατισμός και Οικονομική Ανάπτυξη. Αθήνα: Έλλην.
- Κωσταγιόλας Π., Κ. Χλωμούδης, (2011), Διαχείριση ποιότητας και ασφάλειας στις θαλάσσιες μεταφορές, Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση.
- Λάμπος, Κ. (1996). Συνεταιρισμοί και ανάπτυξη. Αθήνα: Εκδόσεις Ηλιάνθος.
- Λ. Λιαρμακόπουλος, (2003), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας, Αθήνα-Πάτρα, Εκδόσεις Λύχνος.
- Δ, Ξένος, (2003), Σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση.
- Α.Μ. Μουζά-Λαζαρίδη. (2006), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική.
- Νασιούλας Ιωάννης, Η κοινωνική οικονομία της Ελλάδας και το Κοινωνικό της Κεφάλαιο, Ινστιτούτο Κοινωνικής Οικονομίας Θεσσαλονίκης, 2016.

- Νικολινάκος, Μ., Γκέκος, Γ., Παρασκευαΐδης, Π. (1986) Στρατηγική Ανάπτυξης του Συνεταιριστικού Τομέα στη Γεωργία, Αθήνα: Θέματα προγραμματισμού.
- Μενίδης, Χ. (2016). Συνεταιρισμοί: Αρχές - Οικονομική-πολιτική ανάπτυξη-Οργάνωση - Νομοθεσία. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη Μονοπρόσωπη ΙΚΕ.
- Μπουραντάς Δημήτριος – Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Μπένου Ευγ., 2002
- Παγκάκης Γ.Λ. , (1998), Διοίκηση ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Σάκκουλα.
- Παπαγεωργίου, Θ., Πατρώνης, Β. (2003). Η ιστορική εξέλιξη των αγροτικών συνεταιρισμών στην Ελλάδα τον 20ο αιώνα. Εκδόσεις Σταμούλη.
- Παπάνης Ευστρ. – Ρόντος Κων., Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού – Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα, Ι. Σιδέρης 2005.
- Παρασκευόπουλος Ι. Ν. (1993α), Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις. Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Σκυλακάκη Μ., Κανταρτζής Θ., Μπένος Θ., Σκυλακάκης Θ., ένα νέο μοντέλο συν εργατικότητας για τον πρωτογενή τομέα στην Ελλάδα Μάϊος 2019.
- Σιώμοκος Γ. (2003) , Έρευνα Αγοράς , Εκδόσεις Σταμούλη , 2008, Αθήνα.
- Σταθακόπουλος Β. (2008) , Μέθοδοι έρευνας αγοράς , Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Τζωρτζάκης, Θ (1973), Συνεταιριστική Οικονομία, Αθήνα: Εκδόσεις Συνεργασία.
- Χυτήρης, Σ. ,Άννινος, Λ., 2015. «Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών» σύνδεσμος Ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών.
- Λ. Χυτήρης, (2001), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks.
- G. Dessler, (2012), Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ,Αθήνα, εκδόσεις Κριτική.
- Gower, (2001), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, εκδόσεις Έλλην.
- Kyriakos Kyriakopoulos, Market Orientation of European Agricultural Cooperatives: strategic and structural issues.

- Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P., (2006), Διαχείριση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση.
- R. Wayne Mondy, (2011), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Τζιόλα.

Ιστοσελίδες

- http://www.agrohunter.gr/el/about_iso
- <https://www.agrotypos.gr/>
- <https://www.georgikianaptixi.gr/>
- <https://www.growplan.gr/>
- <http://www.eask.gr/>
- <https://www.neapaseges.gr/>
- <http://www.opengov.gr/>
- <https://www.ica.coop/en>
- <https://www.wikipedia.org/>
- <https://www.thessalikigi.gr>
- <https://www.georgikianaptixo.gr>
- <http://www.thesgala.gr>
- <https://ebenchmarking.com>
- <https://coops4dev.coop/>
- <https://www.dianeosis.org>

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μία προσπάθεια διερεύνησης Θέματων και προβληματισμών σχετικά με τη διοίκηση των Συνεταιρισμών και την αποτελεσματικότητά τους με συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης της ένωσης αγροτικών συνεταιρισμών Κορίνθου. Έχει διαχωριστεί σε ερωτήσεις γενικών

στοιχείων, σχετικά με την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων κατά την εφαρμογή της διοίκησης (διοίκησης ολικής ποιότητας) στον συνεταιρισμό, γενικού τύπου σχετικά με το διοικητικό κομμάτι του συνεταιρισμού, σχετικά με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των προϊστάμενων των τμημάτων του συνεταιρισμού, σχετικά με την οικονομική υπόσταση που έχει αποκτήσει ο συνεταιρισμός με τον τρόπο που λειτουργεί και σχετικά με την άποψη των ερωτηθέντων όσον αφορά την συνέχιση λειτουργίας του συνεταιρισμού. Σας παρακαλώ να εκφράσετε την προσωπική σας άποψη απαντώντας με ειλικρίνεια στις ερωτήσεις που ακολουθούν. Η συμμετοχή σας συμβάλλει ουσιαστικά στην προκειμένη έρευνα. Αξίζει να σημειωθεί ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για ακαδημαϊκούς και μόνο σκοπούς. Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία.

Ερωτηματολόγιο

A. Ερωτήσεις γενικών στοιχείων

1) Φύλο;

- Άνδρας

- Γυναίκα

2) Ηλικία;

- 18-29

- 30-39

- 40-49

- 50 και άνω

3) Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;

- Απόφοιτος δημοτικό/γυμνάσιου

- Απόφοιτος λυκείου

- Απόφοιτος ΤΕΙ

- Απόφοιτος ΑΕΙ

- Μεταπτυχιακές σπουδές

B. Ερωτήσεις σχετικά με την βελτίωση της ποιότητας κατά την λειτουργία της διοίκησης (εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας) στον συνεταιρισμό.

4) Πόσο σημαντική θεωρείται την συμβολή της διοίκησης του συνεταιρισμού (ένωσης) στην ποιότητα των προϊόντων;

καθόλου

1

2

3

4

5

πολύ

5) Με ποιον τρόπο αντιλαμβάνεστε την έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας στον συνεταιρισμό;

- Στην καινοτομία
- Στον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών
- Πολύ σημαντική για την επιβίωση της επιχείρησης
- Στην φιλοσοφία
- Ολοκληρωτική δέσμευση για την συνεχή βελτίωση της επιχείρησης
- Σημαντική προϋπόθεση για την ικανοποίηση των πελατών

6) Ποια στοιχεία πιστεύετε πως είναι σημαντικά για την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων κατά την εφαρμογή της διοίκησης (διοίκησης ολικής ποιότητας);

- Καθόλου
- λίγο

- μέτρια
- αρκετά
- πολύ

A. Έλεγχος σε κάθε επίπεδο της παραγωγής των προϊόντων

B. Εκπαίδευση του δυναμικού της επιχείρησης

Γ. Συμμετοχή του ανθρωπίνου δυναμικού στη λήψη της απόφασης

Δ. Διαμοιρασμός ευθύνης και εξουσίας

E. Συνεργασία και επικοινωνία ανάμεσα στα τμήματα

Z. Αλλαγή κουλτούρας

H. Συγκριτική προτυποποίηση-Benchmarking (μέθοδος για την αξιολόγηση των διαφόρων πτυχών λειτουργίας τους, με μέτρο σύγκρισης την "καλύτερη πρακτική")

7) Με τον τρόπο διοίκησης που εφαρμόζεται στον συνεταιρισμό η εκπαίδευση στην επιχείρηση γίνεται:

- μόνο για τους νέους υπάλληλους
- σε όλες τις νέες διαδικασίες που δεν είναι γνωστές στους υπαλλήλους
- μια ή δυο φορές το χρόνο
- υπάρχει συνεχής εκπαίδευση

- δεν γίνεται εκπαίδευση

8) Οι ανάγκες των πελατών με ποιον τρόπο προσδιορίζονται;

- ερευνά αγοράς
- στατιστικές έρευνες και περιοδικές
- άποψη προϊστάμενων
- συνεργασία και επικοινωνία πελατών με τους υπαλλήλους
- δεν ξέρω-δεν απαντώ
- άλλο

9) Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι σημαντικό το κίνητρο που δίνεται:

καθόλου

1

2

3

4

5

πολύ

10) Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι υιοθετούνται οι αρχές που προσβέει η διοίκηση ολικής ποιότητας στα πλαίσια της δραστηριότητας της οικονομικής μονάδας του συνεταιρισμού (ένωσης) δηλαδή ποιες είναι οι σημαντικές παράμετροι στην αποτελεσματική υλοποίηση της;

- Καθόλου

- λίγο

- μέτρια

- αρκετά

- πολύ

A. Η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί προτεραιότητα για τον συνεταιρισμό.

B. Είναι κατανοητοί και σαφείς οι στόχοι της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Γ. Οι προϊστάμενοι των τμημάτων γνωρίζουν και αποδέχονται τις ευθύνες τους σχετικά με την επιτυχή υλοποίηση των εφαρμογών την διοίκησης ολικής ποιότητας.

Δ. Προβλέπεται αξιολόγηση για την επιτυχία των στόχων που εφαρμόζονται για την ποιότητα.

11) Πιστεύετε ότι με την εφαρμογή της διοίκησης (διοίκηση ολικής ποιότητας) στον συνεταιρισμό μπορούν να επιτευχθούν τα παρακάτω και αν ναι σε ποιο βαθμό (βαθμός σημαντικότητας στην διοίκηση των παρακάτω);

- Καθόλου

- λίγο
- μέτρια
- αρκετά
- πολύ

A. Υποστήριξη στην έκφραση ιδεών.

B. Συμμετοχή στο κομμάτι της λήψης αποφάσεων.

Γ. Διαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων.

Δ. Προτεραιότητα ο πελάτης σε όλα τα θέματα.

Γ. Ερωτήσεις γενικού τύπου σχετικά με το διοικητικό κομμάτι του συνεταιρισμού.

12) Πόσο σημαντικό σύμφωνα με την άποψη σας είναι, ο συνεταιρισμός να εφαρμόζει την πολιτική της διαφάνειας στο πλαίσιο διοίκησης του; καθόλου

1

2

3

4

5

πολύ

13) Πόσο σημαντικός θεωρείτε πως είναι ο αγροτικός συνεταιρισμός με τον τρόπο που διοικείται στους παρακάτω τομείς:

- Καθόλου

- λίγο

- μέτρια

- αρκετά

- πολύ

A. Καλύτερη οργάνωση παραγωγής.

B. Εξασφάλιση σταθερής τιμής.

Γ. Καλύτερη ενημέρωση σε αγροτικά ζητήματα.

14) Επιλέξτε με βάση την εμπιστοσύνη που έχετε στον συνεταιρισμό αναλογικά με τον τρόπο που διοικείται τα παρακάτω :

- Καθόλου

- λίγο

- μέτρια
- αρκετά
- πολύ

A. Μπορώ να εμπιστευτώ τον συνεταιρισμό σε κάποια ζητήματα.

B. Μπορώ να εμπιστευτώ τον συνεταιρισμό σε όλα τα ζητήματα.

Γ. Δεν έχω μεγάλη εμπιστοσύνη στον συνεταιρισμό.

Δ. Ο συνεταιρισμός παρουσιάζει ακέραιο χαρακτήρα.

E. Ο συνεταιρισμός κάνει και (θα κάνει) σωστά πράγματα.

Z. Ο συνεταιρισμός παρέχει ασφάλεια.

15) Θεωρείτε ότι είναι σημαντική η ενεργή συμμετοχή των μελών του συνεταιρισμού για την λειτουργία, την ανάπτυξη και την επίλυση προβλημάτων του:

- καθόλου
- λίγο
- μέτρια
- πολύ

16) Ποιο από τα παρακάτω θεωρείτε ότι είναι το πιο σημαντικό για τον συνεταιρισμό:

- το ικανό διοικητικό συμβούλιο
- ενεργή συμμετοχή των μελών

Δ. Ερωτήσεις σχετικά με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

17) Όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης των προσδοκιών από την διοίκηση και το αντικείμενο εργασίας:

- καθόλου
- λίγο
- μέτρια
- αρκετά
- πολύ

A. Οι προϊστάμενοι των τμημάτων είναι καλά καταρτισμένοι.

B. Η διοίκηση είναι σε θέση να συνεργαστεί και να κατευθύνει τους υφιστάμενους.

Γ. Υπάρχει η θέληση των ανωτέρων των τμημάτων του συνεταιρισμού για επίλυση προβλημάτων.

Δ. Ο συνεταιρισμός ικανοποιεί τις προσδοκίες που διαμορφώνονται.

E. Επιτυχία στόχων που έχουν τεθεί.

Z. Είναι δυνατή και εύκολη η λήψη βοήθειας από τους προϊσταμένους σε περίπτωση αντιμετώπισης δυσκολίας σε κάποιο Project.

18) Σχετικά με την αξιολόγηση των αντικειμένων εργασίας που υπάρχει στον συνεταιρισμό (ένωση) πόσο σημαντική την θεωρείται:

- καθόλου
- λίγο
- μέτρια
- αρκετά
- πολύ

A. Υπάρχει ανατροφοδότηση για την πρόοδο από την πλευρά της διοίκησης και των εργαζομένων εκατέρωθεν.

B. Υπάρχει αντικειμενική αξιολόγηση.

19) Σχετικά με τη συνολική ικανοποίηση :

- καθόλου
- λίγο
- μέτρια

- αρκετά
- πολύ

A. Υπάρχει ικανοποίηση από την λειτουργία του συνεταιρισμού.

B. Υπάρχει ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες του συνεταιρισμού.

20) Σε τι βαθμό θεωρείτε πως βοηθά η εφαρμογή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με:

- καθόλου
- λίγο
- μέτρια
- αρκετά
- πολύ

A. Τους εργαζόμενους στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους.

B. Ικανοποίηση των εργαζομένων του συνεταιρισμού όλων των βαθμίδων.

E. Ερωτήσεις σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των προϊστάμενων των τμημάτων του συνεταιρισμού.

21) Ο προϊστάμενος κάθε τμήματος του συνεταιρισμού ανταλλάζει απόψεις με τους προμηθευτές, πελάτες για να αφουγκραστεί ανάγκες:

Συμφωνώ απόλυτα

1

2

3

4

5

Διαφωνώ απόλυτα

22) Η διοίκηση του συνεταιρισμού θεωρείται πως έρχεται σε επαφή με ειδικούς εκτός συνεταιρισμού, αλλά και με ανταγωνιστές για να επέλθει βελτίωση;

Συμφωνώ απόλυτα

1

2

3

4

5

Διαφωνώ απόλυτα

23) Οι προϊστάμενοι των τμημάτων θεωρείτε πως διευκολύνουν τον δημιουργικό διάλογο;

Συμφωνώ απόλυτα

1

2

3

4

5

Διαφωνώ απόλυτα

24) Η διοίκηση και ο προϊστάμενος κάθε τμήματος του συνεταιρισμού σε τι βαθμό θεωρείτε πως συμμετέχει στην διάδοση μιας νέας γνώσης που μπορεί να προκύπτει;

καθόλου

1

2

3

4

5

πολύ

25) Θεωρείτε πως η διοίκηση του συνεταιρισμού με τον τρόπο που λειτουργεί προσπαθεί να επικοινωνήσει το όραμα της τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους πελάτες και γενικότερα τα μέλη;

καθόλου

1

2

3

4

5

πολύ

26) Θεωρείτε πως ο τρόπος διοίκησης του συνεταιρισμού διευκολύνει την πρωτοτυπία και τον ανταγωνισμό για να επιτευχθούν οι στόχοι;

καθόλου

1

2

3

4

5

πολύ

Ε. Ερωτήσεις σχετικά με την οικονομική υπόσταση που έχει αποκτήσει ο συνεταιρισμός με τον τρόπο που λειτουργεί.

27) Θεωρείτε πως ο συνεταιρισμός με τον τρόπο που λειτουργεί αναδεικνύεται στον αγώνα του ανταγωνισμού στο οικονομικό κομμάτι;

- ναι
- Όχι

28) Γενικά πιστεύετε πως ο συνεταιρισμός με την πάροδο των χρόνων αυξάνει τα κέρδη του αναλογικά με τον τρόπο που λειτουργεί και διοικείται;

- ναι
- Όχι

Ζ. Ερωτήσεις σχετικά με την άποψη των ερωτηθέντων όσον αφορά την συνέχιση λειτουργίας του συνεταιρισμού.

29) Συμφωνείτε πως ο Συνεταιρισμός προστατεύει καλύτερα τα συμφέροντα των καταναλωτών, των παραγωγών και των μελών;

καθόλου

1

2

3

4

5

πολύ

30) Θεωρείται πως ο συνεταιρισμός με τον τρόπο λειτουργίας του επηρεάζει θετικά το εισόδημα των εμπλεκόμενων. Κινείται δηλαδή με ανταγωνιστικούς ρυθμούς στην αγορά, έχοντας θετικό πρόσημο ;

- ναι
- Όχι

31) Συμφωνείτε ότι ο συνεταιρισμός κατανοεί και ανταποκρίνεται συνεχώς στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών;

- ναι
- Όχι

32) Πιστεύετε ο συνεταιρισμός παρέχει καλό περιβάλλον εργασίας στο εργατικό δυναμικό όσον αφορά τα θέματα υγιεινής, ασφάλειας, ευκαιριών και ισότητας;

καλό

1

2

3

4

5

κακό

Σας ευχαριστώ!