



*Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Λογιστική & Χρηματοοικονομική*

*ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ  
ΚΑΙ ΑΣΤΙΚΟΙ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ*

*Ορφανίδου Όλγα 27/07*

*Υπεύθυνη Καθηγήτρια : Φλώρου Αννίτα*

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, Νοέμβριος 2007

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κύτταρο της οικονομικής δραστηριότητας και ανάπτυξης είναι η εταιρία, το νομικό δηλαδή πρόσωπο που δραστηριοποιείται στην παραγωγή αγαθών ή την παροχή υπηρεσιών με στόχο την εξαγωγή πλούτου, κέρδους. Παρόλο που κάποιες μορφές εταιρίες, κυρίως ατομικές ή οικογενειακές, υπήρχαν ήδη από την αρχαιότητα, εντούτοις μόνο με τον καπιταλιστικό τρόπο οργάνωσης της οικονομικής δραστηριότητας μπόρεσαν οι πρώιμες εκείνες εταιρίες να εξελιχθούν και να λάβουν τη σύγχρονη μορφή τους. Η σύγχρονη εταιρία, ανεξάρτητα από το είδος της δραστηριότητας που ασκεί, τους τρόπους χρηματοδότησης που επιλέγει, την νομική της μορφή και το γεωγραφικό χώρο που ασκεί τη δραστηριότητά της, είναι μια ένωση κεφαλαίων. Ιδιοκτήτες της εταιρίας είναι οι μέτοχοί της, οι άνθρωποι δηλαδή εκείνοι που συνεισέφεραν το κεφάλαιο που κατείχαν προκειμένου να δημιουργηθεί η επιχείρηση και να χρηματοδοτηθούν οι δραστηριότητές της. Όμως οι μέτοχοι δεν είναι ο μόνος παράγοντας που επηρεάζει την πορεία και την εξέλιξη ενός οικονομικού οργανισμού. Εξίσου αν όχι και περισσότερο σημαντικό ρόλο παίζει το έμψυχο δυναμικό της επιχείρησης σε όλες τις βαθμίδες στελέχωσης και κυρίως στην ανώτατη βαθμίδα, τα διοικητικά δηλαδή στελέχη.

Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημάνουμε το γεγονός ότι για λόγους που άπτονται της καλύτερης λειτουργίας της επιχείρησης, οι περισσότερες εταιρίες προχώρησαν στο διαχωρισμό της ιδιοκτησίας από τη διοίκηση της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα, οι ιδιοκτήτες των οικονομικών οργανισμών, οι μέτοχοι, για να εκμεταλλευτούν τα οφέλη της εξειδίκευσης της διοίκησης και της διαχείρισης του κινδύνου, αναθέτουν τη διοίκηση σε στελέχη με ειδικές σπουδές στον κλάδο και γνώση πάνω στο αντικείμενο. Τα διοικητικά αυτά στελέχη, εξαιτίας της καθημερινής τους επαφής και ενασχόλησης με την εταιρία και τις υποθέσεις της, έχουν βαθιά γνώση της εταιρίας και των δυνατοτήτων της, για ανάπτυξη και επέκταση, του ευρύτερου οικονομικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρία, καθώς και των ευκαιριών που το μέλλον επιφυλάσσει.

Πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης, αυτός που με τον καλύτερο τρόπο εξυπηρετεί τα συμφέροντα των μετόχων της, είναι η μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης. Αυτός ο στόχος υλοποιείται μέσα από τις αποφάσεις που λαμβάνει και εφαρμόζει η διοίκηση της επιχείρησης, δεδομένου του γεγονότος ότι η διοίκηση επιλέγεται από τους μετόχους για να εξυπηρετήσει τα συμφέροντά τους. Εντούτοις η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να έχει προσωπικούς στόχους που να μη βρίσκονται σε αντιστοιχία ή ακόμη και να είναι ανταγωνιστικοί του στόχου της μεγιστοποίησης της αξίας της επιχείρησης. Έχει πολλές φορές παρατηρηθεί στην πράξη τα ανώτατα διοικητικά στελέχη κυρίως ισχυρών οικονομικών μονάδων να δρουν με τρόπο τέτοιο ώστε να διατηρούν την απόδοση στα αναμενόμενα από τους μετόχους επίπεδα και στη συνέχεια να δραστηριοποιούνται προς την ικανοποίηση ιδιοτελών στόχων, όπως η αύξηση των αποδοχών τους, η ενίσχυση του κοινωνικού τους προφίλ και λοιπά. Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται εντονότερο στην περίπτωση των εισηγμένων στο χρηματιστήριο εταιριών, όπου η διοίκηση έχει μεγαλύτερο βαθμό αυτονομίας λόγω της μεγαλύτερης διασποράς του μετοχικού κεφαλαίου και της δυσκολίας που αντιμετωπίζουν οι μικρομέτοχοι να οργανωθούν και να ασκήσουν έλεγχο στις πράξεις της διοίκησης. Η εξέταση αυτού του φαινομένου, της σύγκρουσης δηλαδή των συμφερόντων των ιδιοκτητών της επιχείρησης και της διοίκησής της καλείται θεωρία της αντιπροσώπευσης (agency theory). Σύμφωνα λοιπόν με τη θεωρία της αντιπροσώπευσης, οι ιδιοκτήτες είναι εντολείς (principals) και τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης αντιπρόσωποι (agents) και υπάρχει ένα κόστος αντιπροσώπευσης στην έκταση κατά την οποία η απόδοση προς τους τελικούς αποδέκτες του κινδύνου, τους ιδιοκτήτες, είναι κατά πολύ μικρότερη αυτής που θα είχαν αν οι εντολείς, οι ιδιοκτήτες, ασκούσαν οι ίδιοι άμεσο έλεγχο πάνω στην επιχείρηση.

Η θεωρία της αντιπροσώπευσης όπως συνοπτικά αναφέρθηκε παραπάνω βασίζεται πάνω σε μερικές βασικές αρχές. Αναλυτικότερα:

- Αναγνωρίζει την επιχείρηση ως ιδιοκτησία των μετόχων και παραβλέπει τα συμφέροντα των υπολοίπων παραγόντων της επιχείρησης. Το εταιρικό δίκαιο των περισσότερων δυτικών ανεπτυγμένων οικονομικά χωρών, επηρεασμένο σαφώς από τη θεωρία των μετόχων (shareholder theory), αναγνωρίζει αυξημένα δικαιώματα στους μετόχους ως ιδιοκτήτες της επιχείρησης.<sup>1</sup> Έτσι, είναι σε θέση να εκλέγουν το σύνολο ή την πλειονότητα των μελών του διοικητικού συμβουλίου της επιχείρησης, το οποίο με τη σειρά του επιλέγει τα ανώτατα διοικητικά στελέχη και εγκρίνει ή απορρίπτει πολιτικές ή στρατηγικές της εταιρίας. Ως αποτέλεσμα αυτής της θεωρίας, οι μέτοχοι αντιμετωπίζουν την επιχείρηση ως μέσο μεγιστοποίησης της απόδοσης της επένδυσής τους. Όμως η επιχείρηση είναι πρωτίστως ένας οικονομικός οργανισμός που δραστηριοποιείται πλέον μέσα σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον με κύριο στόχο την διασφάλιση της βιωσιμότητάς της και την επίτευξη διαρκούς επέκτασης και ανάπτυξης. Στο σημερινό ελεύθερο και δημοκρατικό αναπτυγμένο δυτικό κόσμο οι έννοιες της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και ηθικής, τα οικολογικά και περιβαλλοντικά κινήματα, η κοινωνική ευαισθητοποίηση μεγάλων ομάδων του πληθυσμού δεν μπορούν παρά να επηρεάζουν και την επιχείρηση και να οδηγούν στον επαναπροσδιορισμό της ίδιας της έννοιας της. Η επιχείρηση πλέον δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί μονόπλευρα ως ιδιοκτησία των μετόχων και μέσω εξυπηρέτησης αποκλειστικά των δικών τους συμφερόντων. Θα πρέπει πλέον να λαμβάνονται υπόψη και τα συμφέροντα των υπολοίπων μερών που αλληλεπιδρούν στην πορεία της οικονομικής μονάδας. Μεταξύ αυτών αναμφίβολα βρίσκονται και οι μέτοχοι της επιχείρησης. Είναι όμως ακόμη το έμψυχο δυναμικό της εταιρίας, τόσο τα ανώτατα διοικητικά στελέχη όσο και το προσωπικό που επανδρώνει κάθε θέση εργασίας, οι πελάτες, οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, το κράτος, το περιβάλλον κλπ. Σύμφωνα με τη θεωρία των συμμετεχόντων (stakeholder theory), με τον ίδιο τρόπο κατά τον οποίο η επιχείρηση έχει υποχρεώσεις απέναντι στους μετόχους της, αναλαμβάνει υποχρεώσεις και δεσμεύσεις απέναντι και στους υπόλοιπους προαναφερθέντες παράγοντες.
- Πρώτιστος στόχος της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της αξίας της. Σύμφωνα με τη θεωρία των μετόχων στόχος της δραστηριότητας της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της χρηματοοικονομικής αξίας της επιχείρησης, της μεγιστοποίησης δηλαδή της απόδοσης που λαμβάνουν οι μέτοχοι για την επένδυση που έχουν πραγματοποιήσει. Όμως μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης δεν μπορεί να υπάρξει αν η επιχείρηση αγνοήσει τα συμφέροντα των συμμετεχόντων της εταιρίας. Ο Michael Jensen υποστηρίζει πως η μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης είναι ένα μέτρο της επιτυχίας της επιχείρησης, των επιχειρηματικών στόχων που έχει θέσει και του βαθμού επίτευξής τους<sup>2</sup>. Η μεγιστοποίηση της αξίας δεν εξηγεί πως τίθενται ανώτερο όραμα και στρατηγική. Δεν εξηγεί σε διοικητικά στελέχη και υπαλλήλους πως θα αποκτήσουν τα ερεθίσματα και τις πρωτοβουλίες για να αυξήσουν την αξία της επιχείρησης.
- Θεωρεί ότι τα ανώτατα διοικητικά στελέχη έχουν συμφέροντα τα οποία συγκρούονται με αυτά των μετόχων της επιχείρησης. Το μοντέλο του ανθρώπου (model of man) που περιγράφεται από τη θεωρία της αντιπροσώπευσης είναι αυτό του εγωιστικά δραστηριοποιούμενου που συνειδητά επιδιώκει την μεγιστοποίηση του προσωπικού του οικονομικού οφέλους. Το μοντέλο αυτό χαρακτηρίζει το στέλεχος ιδιοτελές και υπολογιστικό, περιγράφοντας έναν τύπο ανθρώπου που κοντόφθαλμα υπολογίζει

<sup>1</sup> Joseph Heath, Wayne Norman, Stakeholder theory, corporate governance and public management

<sup>2</sup> Michael C. Jensen, value maximization and stakeholder theory

κέρδη και ζημίες και επιδιώκει να κερδίσει τον έπαινο και να αποφύγει την τιμωρία, ιδιαίτερα την οικονομική. Υπάρχει όμως και ένα άλλο μοντέλο ανθρώπου που χαρακτηρίζεται από την ανάγκη της δημιουργίας, της επίτευξης στόχων και της εσωτερικής ικανοποίησης που αυτή η επιτυχία προσφέρει, της ανάληψης ευθυνών και της αναγνώρισης από προϊστάμενους και υφιστάμενους. Το κυρίαρχο κίνητρο που δραστηριοποιεί τον άνθρωπο σε αυτήν την περίπτωση δεν είναι οικονομικό. Και καθώς το στέλεχος αισθάνεται πως το πεδίο μέσα από το οποίο θα επιτύχει τους στόχους και θα ικανοποιήσει τις φιλοδοξίες του είναι η επιχείρηση και η πορεία που αυτή θα διαγράψει μέσα στο χρόνο, θέτει το σύνολο των δυνατοτήτων του στην υπηρεσία της επιτυχίας της επιχείρησης.<sup>3</sup>

Είτε θεωρήσει κανείς ως αντιπροσωπευτικότερη της πραγματικότητας τη θεωρία των μετόχων και τα προβλήματα της αντιπροσώπησης που ο διαχωρισμός ιδιοκτησίας και διοίκησης προκαλεί, είτε τη θεωρία των αντιπροσώπων όπου ανάλογα προβλήματα διοίκησης προκύπτουν, η ανάγκη ύπαρξης ενός ολοκληρωμένου συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης, ενός συστήματος δηλαδή οργάνων διοίκησης αλλά και ελέγχου των πράξεων της διοίκησης, προβάλλει επιτακτική.

Μέσα σε αυτό το θεωρητικό πλαίσιο θα εξετάσουμε μια ειδική κατηγορία ιδιωτικών επιχειρήσεων, τους συνεταιρισμούς οι οποίοι εξαιτίας κυρίως του ιδιότυπου ιδιοκτησιακού τους καθεστώτος παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως προς τις μεθόδους εταιρικής διακυβέρνησης που ακολουθούν.

## ΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ

Το συνεταιριστικό κίνημα αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό τμήμα της παγκόσμιας οικονομίας. Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρέχει η Διεθνής Συνεργατική Συμμαχία (International Co-operative Alliance) και τις εκτιμήσεις του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών, 1,1 δισεκατομμύρια άνθρωποι είναι μέλη συνεταιρισμών, των οποίων η οικονομική δραστηριότητα παρέχει θέσεις εργασίας σε περισσότερους από 100 εκατομμύρια ανθρώπους. Αυτό σημαίνει ότι οι συνεταιρισμοί παρέχουν 20% περισσότερες θέσεις εργασίας από ότι όλες οι πολυεθνικές επιχειρήσεις του κόσμου μαζί. Είναι λογικό και εύλογο λοιπόν να αποτελούν οι συνεταιρισμοί αντικείμενο μελέτης των περισσότερων διεθνών οργανισμών όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών. Αν και ο συνεταιρισμός προτείνεται σαν ιδανικό μοντέλο επιχειρηματικής δράσης σε χώρες του αναπτυσσόμενου λεγόμενου κόσμου εντούτοις κυριαρχεί σε ορισμένες ιδιαίτερα ανεπτυγμένες οικονομίες της δύσης, όπως είναι οι σκανδιναβικές. Ενδεικτικό είναι το παράδειγμα της Φινλανδίας, όπου οι συνεταιριστικές τράπεζες αποτελούν το 33% της τραπεζικής αγοράς, οι μεταποιητικοί συνεταιρισμοί το 39% και οι ασφαλιστικές συνεταιριστικές εταιρίες το 40% των αντίστοιχων αγορών. Το 96% των γαλακτοκομικών προϊόντων και το 69% των προϊόντων κρέατος παράγεται και διοχετεύεται στην αγορά από συνεταιρισμούς. Στην υλοτομία, που αποτελεί κύριο τομέα οικονομικής δραστηριότητας η μία από τις τρεις μεγαλύτερες εταιρίες κατέχεται στο μεγαλύτερο μέρος της από ιδιοκτήτες ιδιωτικών δασών. «Ο συνεταιρισμός είναι ένας εναλλακτικός τρόπος να επιχειρεί κανείς αλλά είναι ένας εξίσου κερδοφόρος τρόπος επιχειρηματικής δράσης.»<sup>4</sup>  
(Iain McDonald, ICA Director General)

<sup>3</sup> Donaldson Lex, Davis James, H. , Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns

<sup>4</sup> Global Corporate Governance Forum, May 31, 2007

Ο συνεταιρισμός είναι από νομικής πλευράς (ν. 902/1915) εταιρία η οποία έχει μεταβλητό κεφάλαιο, αποτελείται από συνεταιίρους των οποίων ο αριθμός είναι επίσης μεταβλητός, και επιδιώκει με τη συνεργασία των μελών του την προαγωγή της ιδιωτικής οικονομίας καθενός από αυτούς. Ο συνεταιρισμός είναι πρώτα από όλα μια ένωση ατόμων σε αντιδιαστολή με την μετοχική εταιρία που είναι ένωση κεφαλαίων. Τα άτομα που προχωρούν στην ίδρυση ενός συνεταιρισμού έχουν κοινά οικονομικά συμφέροντα σε αντίθεση με τους μετόχους μιας εταιρίας. Ταυτόχρονα είναι άτομα τα οποία συνειδητοποιούν την αδύναμη οικονομική θέση στην οποία βρίσκονται και επιχειρούν την ενδυνάμωση της με την ίδρυση και την άσκηση οικονομικής δραστηριότητας μέσω του συνεταιρισμού. Οι δύο αυτοί στόχοι επιτυγχάνονται μέσα από την καθημερινή ή συχνή οικονομική συναλλαγή των μελών με το συνεταιρισμό αντίθετα με τους μετόχους μιας εταιρίας που ακόμη και χωρίς να έχουν καμία συναλλαγή με την επιχείρηση της οποίας είναι ιδιοκτήτες λαμβάνουν τη μέγιστη δυνατή απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου μέσω των μερισμάτων και της αύξησης της αξίας της επιχείρησης.

Ο συνεταιρισμός είναι λοιπόν ένα νομικό πρόσωπο που έχει οικονομικούς και κοινωνικούς σκοπούς και λειτουργεί με βάση τους κανόνες και τις αρχές του συνεργατισμού. Ο συνεργατισμός αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο ομαδικό τρόπο δράσης, οικονομικής και κοινωνικής, των μελών της κοινωνικής ομάδας. Οι βασικές αρχές του διαγράφουν μια ιδεολογία που τονίζει την αλληλεγγύη, την ισότιμη συνεργασία και τη συμπαράσταση όλων των μελών προς κάθε άτομο της ομάδας και του ατόμου προς την ομάδα ως βασικούς κανόνες συμπεριφοράς. Άλλωστε η ίδια η γέννηση και η ανάπτυξη του συνεργατισμού και της επιχειρηματικής του έκφρασης, του συνεταιρισμού, πραγματοποιήθηκε κάτω από συνθήκες εξαιρετικής οικονομικής ανισότητας και της ανάγκης άμεσης αντιμετώπισης της ανισότητας αυτής.

Η δημιουργία και η ανάπτυξη του σύγχρονου συνεταιριστικού κινήματος έχει τις ρίζες του στο 19<sup>ο</sup> αιώνα. Η βιομηχανική επανάσταση που συντελέστηκε τον αιώνα αυτό, επέφερε σημαντικότερες οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές αλλαγές στις χώρες της δυτικής Ευρώπης. Κατά την περίοδο αυτή άλλαξε ριζικά ο τρόπος ζωής, αναπτύχθηκαν τα αστικά κέντρα, γεννήθηκε μια νέα κοινωνική τάξη, η εργατική. Ταυτόχρονα εξαπλώθηκαν οι ιδέες της γαλλικής επανάστασης και τα άτομα άρχισαν να διεκδικούν τα βασικά ανθρώπινα δικαιώματά τους. Στο οικονομικό πεδίο έχουμε τη ραγδαία ανάπτυξη της βιομηχανίας και του καπιταλισμού. Η ανάπτυξη αυτή είχε ως εφιαλτήριο την αθρόα εισαγωγή φθηνών προϊόντων από της αποικίες του Νέου Κόσμου, που σε συνδυασμό με την κατάργηση των δασμών στα τρόφιμα και την απελευθέρωση του εμπορίου με τις αποικίες οδήγησε στην απαξίωση της αγροτικής οικονομίας στις περισσότερες χώρες της δυτικής Ευρώπης και στην μετανάστευση, υπό την πίεση της ανεργίας, του αγροτικού πληθυσμού στα αστικά κέντρα όπου εργάστηκαν ως βιομηχανικοί εργάτες. Η κατάσταση που διαμορφώθηκε οδήγησε σε έντονες κοινωνικές ανισότητες: λίγοι σε αριθμό αστοί, βιομήχανοι και έμποροι, βρέθηκαν να κατέχουν το μεγαλύτερο μέρος του παραγόμενου πλούτου, ενώ η μεγάλη πλειονότητα του πληθυσμού, εργαζόμενη υπό συνθήκες απάνθρωπες, μόλις και κατόρθωνε να εξασφαλίσει την επιβίωσή της. Οι συνθήκες αυτές οδήγησαν στην ανάπτυξη νέων θεωριών για την ορθότερη οικονομική και κοινωνική οργάνωση της κοινωνίας, μία από τις οποίες ήταν και ο συνεργατισμός με την ταυτόχρονη ίδρυση των πρώτων συνεταιριστικών εταιριών στην πάντα πρωτοπόρα Μεγάλη Βρετανία.

Διαμορφώθηκαν δύο φιλοσοφικά ρεύματα που υποστήριξαν ιδεολογικά τη συνεταιριστική δράση. Η μία σχολή, η ρεαλιστική ή επιχειρηματική, πρεσβεύει ότι ο συνεργατισμός επιδιώκει τη βελτίωση της οικονομίας των μελών του. Η άλλη σχολή δεν περιορίζεται στην βελτίωση της οικονομικής κατάστασης των μελών της ομάδας. Πιστεύει ότι ο συνεργατισμός πρέπει να επιδιώξει αρχικά τον περιορισμό των αρνητικών επιπτώσεων του καπιταλισμού και στη συνέχεια την αντικατάσταση του ισχύοντος οικονομικού συστήματος με κάποιο άλλο

που θα βασίζεται στην αμοιβαία συνεργασία των μελών της κοινωνίας. Η δεύτερη σχολή έχει προσφέρει πολλά στη θεωρία του συνεργατισμού, η πρώτη έκανε εφικτή την πρακτική εφαρμογή και επιτυχία του.

Οι κύριες αρχές του συνεργατισμού, που αποτελούν τη βάση της επιχειρηματικής δράσης του συνεταιρισμού, όπως διαμορφώθηκαν όλα αυτά τα χρόνια είναι οι εξής:

1. **αρχή της ελεύθερης εισόδου.** Σύμφωνα με την αρχή αυτή η είσοδος στον συνεταιρισμό είναι ελεύθερη και εκούσια για όλα τα άτομα που είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες του και να αποδεχτούν τις ευθύνες που απορρέουν της συμμετοχής τους, ανεξάρτητα από φυλετική, κοινωνική, πολιτική ή θρησκευτική διάκριση. Ο συνεταιρισμός διατηρεί το δικαίωμα της εξέτασης του ενδιαφερόμενου προκειμένου να αποφανθεί για το αν αυτός εκπληρώνει τις απαραίτητες προϋποθέσεις για να γίνει μέλος του συνεταιρισμού.
2. **η αρχή της δημοκρατικής διοίκησης και του δημοκρατικού ελέγχου.** Οι συνεταιρισμοί είναι δημοκρατικοί οργανισμοί που ελέγχονται από τα μέλη τους τα οποία ενεργά συμμετέχουν στο σχεδιασμό και την ανάληψη της επιχειρηματικής πολιτικής του συνεταιρισμού. Άνδρες και γυναίκες εκλέγονται σε διοικητικές θέσεις και λογοδοτούν για τις αποφάσεις και τις πράξεις τους στα υπόλοιπα μέλη του συνεταιρισμού. Τα μέλη των συνεταιρισμών έχουν ίσα δικαιώματα ψήφου (ένα μέλος – μία ψήφος) και οι συνεταιρισμοί είναι και σε άλλα επίπεδα οργανωμένοι με δημοκρατικό τρόπο.
3. **η αρχή της οικονομικής συμμετοχής.** Τα μέλη συνεισφέρουν ισότιμα και ελέγχουν δημοκρατικά το κεφάλαιο της επιχείρησης. Έστω και μέρος του κεφαλαίου αυτού αποτελεί την κοινή περιουσία του συνεταιρισμού. Τα μέλη λαμβάνουν στις περισσότερες περιπτώσεις μικρή αποζημίωση ως απόδοση του κεφαλαίου που εισέφεραν με την είσοδό τους στο συνεταιρισμό. Τα κέρδη του συνεταιρισμού παραμένουν στην επιχείρηση και συνήθως χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση των δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού, το σχηματισμό αποθεματικών, κάποια από τα οποία είναι αδιαίρετα, ενίσχυσης των μελών ανάλογα με το βαθμό στήριξης που παρέχουν στο συνεταιρισμό ακόμη και τη χρηματοδότηση άλλων κοινωνικών δραστηριοτήτων.
4. **αυτονομία και ανεξαρτησία.** Οι συνεταιρισμοί είναι αυτόνομοι οργανισμοί, που διοικούνται από τα μέλη τους. Στην περίπτωση που ο συνεταιρισμός προχωρήσει σε οποιαδήποτε συμφωνία με κάποιον άλλον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένων των κυβερνητικών οργανισμών, ή χρηματοδοτηθεί από εξωτερικές πηγές, οι κινήσεις αυτές θα λάβουν χώρα με τρόπο τέτοιο ώστε να διασφαλιστεί η αυτονομία και ανεξαρτησία του συνεταιρισμού.
5. **εκπαίδευση, επιμόρφωση και πληροφόρηση.** Οι συνεταιρισμοί παρέχουν εκπαίδευση και επιμόρφωση στα μέλη τους, τους εκλεγμένους στις διοικητικές θέσεις αντιπροσώπους τους, στα στελέχη και τους εργαζόμενους της επιχείρησης, ώστε να μπορούν να εισφέρουν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη και εξέλιξη του συνεταιρισμού. Έχουν ακόμη την υποχρέωση να ενημερώνουν το κοινό, και κυρίως τους νέους, για τη δραστηριότητα και τα πλεονεκτήματα του συνεταιριστικού τρόπου δράσης.
6. **συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών.** Οι συνεταιρισμοί εξυπηρετούν καλύτερα τα συμφέροντα των μελών τους και προωθούν και ενδυναμώνουν το συνεταιριστικό κίνημα, όταν εργάζονται από κοινού σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.
7. **φροντίδα για την κοινωνία.** Οι συνεταιρισμοί οφείλουν να εργάζονται για την ανάπτυξη της κοινωνίας μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται μέσα από πολιτικές δράσεις που εγκρίνουν τα μέλη τους.

Οι συνεταιρισμοί αναπτύχθηκαν όλα αυτά τα χρόνια με βάση τις παραπάνω αρχές, τόσο στις ανεπτυγμένες οικονομικά χώρες της δύσης όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες του τρίτου κόσμου, δραστηριοποιούμενοι σε διάφορους κλάδους της οικονομίας. Ενδεικτικά αναφέρουμε το διαχωρισμό των συνεταιρισμών σε:

- αγροτικούς συνεταιρισμούς
- παραγωγικούς ή μεταποιητικούς συνεταιρισμούς
- συνεταιρισμούς πώλησης
- προμηθευτικούς συνεταιρισμούς
- πιστωτικούς συνεταιρισμούς
- καταναλωτικούς συνεταιρισμούς

Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε τους φαρμακευτικούς συνεταιρισμούς που αποτελούν τις πλέον επιτυχημένες συνεταιριστικές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά.

## ΟΙ ΑΣΤΙΚΟΙ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ

Οι φαρμακευτικοί συνεταιρισμοί διέπονται από τον νόμο 1667/1986 «αστικοί συνεταιρισμοί και άλλες διατάξεις». Σύμφωνα με αυτόν: **αστικός συνεταιρισμός** είναι εκούσια ένωση προσώπων με οικονομικό σκοπό, η οποία, χωρίς να αναπτύσσει δραστηριότητες αγροτικής οικονομίας, αποβλέπει ιδίως με τη συνεργασία των μελών του στην οικονομική, κοινωνική, πολιτιστική ανάπτυξη των μελών του και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής τους γενικά μέσα σε μια κοινή επιχείρηση. Οι συνεταιρισμοί είναι ιδίως παραγωγικοί, καταναλωτικοί, προμηθευτικοί, πιστωτικοί, μεταφορικοί και τουριστικοί. Στις δραστηριότητες των συνεταιρισμών περιλαμβάνονται ιδίως: α) η κοινή οργάνωση παραγωγής β) η προμήθεια αγαθών για την κάλυψη επαγγελματικών, βιοτικών και άλλων αναγκών των μελών τους, γ) η παροχή στα μέλη τεχνικής ή οργανωτικής βοήθειας για την αύξηση ή βελτίωση της παραγωγής τους, δ) η μεταποίηση ή διάθεση προϊόντων των μελών τους, ε) η παροχή δανείων, εγγυήσεων ασφαλειών ή άλλων οικονομικών διευκολύνσεων στα μέλη τους, στ) η επαγγελματική, συνεταιριστική και πολιτιστική εκπαίδευση, ζ) η ικανοποίηση κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών.

Οι φαρμακευτικοί συνεταιρισμοί είναι αστικοί συνεταιρισμοί, αποτελούν δηλαδή ενώσεις ατόμων, των φαρμακοποιών, που δραστηριοποιούνται ως επαγγελματίες στην λιανική πώληση φαρμάκων και παραφαρμακευτικών ειδών και αποβλέπουν στην οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξή τους. Είναι προμηθευτικοί συνεταιρισμοί, έχουν δηλαδή ως κύρια δραστηριότητα τον ομαλό και τακτικό εφοδιασμό των μελών τους με κάθε είδους φαρμακευτικά, παραφαρμακευτικά ή συναφή προϊόντα, ιδιοσκευάσματα, μηχανήματα, εργαλεία και λοιπά προϊόντα γενικά που η διάθεσή τους επιτρέπεται από τα φαρμακεία νόμιμα και με όρους ευνοϊκότερους από εκείνους που επικρατούν στο ελεύθερο εμπόριο και κατά τρόπο που να εξασφαλίζεται η πλήρης επάρκεια στα παραπάνω προϊόντα, ώστε και σε περιόδους δημιουργίας τεχνητής έλλειψης, να έχουν ωφέλεια τα μέλη του συνεταιρισμού. Στο σκοπό αυτό περιλαμβάνεται και η πώληση των διακινούμενων προϊόντων και προς τρίτους μη μέλη φαρμακοποιούς και με όρους διαφορετικούς από εκείνους που ισχύουν για τα μέλη. Ακόμη, ο συνεταιρισμός φροντίζει για τη βελτίωση της κοινωνικής θέσης και ποιότητας της ζωής των μελών του με όλα τα νόμιμα μέσα, καθώς και για την εξύψωση του φαρμακευτικού λειτουργήματος (από το καταστατικό ενός φαρμακευτικού συνεταιρισμού).

Προκειμένου να επιτύχει ο συνεταιρισμός τους παραπάνω στόχους:

- δημιουργεί και διατηρεί σε λειτουργία φαρμακαποθήκη ή φαρμακαποθήκες
- συνάπτει συμβάσεις αποκλειστικής αντιπροσωπείας τουλάχιστον για την περιοχή δραστηριοποίησής του
- προβαίνει σε ομαδικές προμήθειες για λογαριασμό των μελών του, των ΟΤΑ, νοσηλευτικών ιδρυμάτων, των ενόπλων δυνάμεων και γενικά για οποιοδήποτε νομικό πρόσωπο του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα
- συμμετέχει με τους υπόλοιπους συνεταιρισμούς ή με μερικούς από αυτούς τους συνεταιρισμούς φαρμακοποιών της χώρας σε παραγωγικές ή εμπορικές διαδικασίες είτε μέσα από την Ομοσπονδία Συνεταιρισμών Φαρμακοποιών Ελλάδας, είτε αυτοτελώς
- ιδρύει σε συνεργασία με την ΟΣΦΕ ή όχι, ινστιτούτα έρευνας, όπως βοτανολογικό, χημικό, κ.α. με τελικό σκοπό την εμπορία των παραπάνω ειδών από το συνεταιρισμό
- συνεργάζεται και συναλλάσσεται με άλλους συνεταιρισμούς φαρμακοποιών της χώρας και προωθεί τα τυχόν προϊόντα τους
- βοηθάει τη γενική συνεταιριστική και επαγγελματική επιμόρφωση των μελών του και την ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας και κοινωνικότητας μεταξύ τους και γενικά την ανάπτυξη και το δυνάμωμα των σχέσεων συνεργασίας και εξύψωσης του φαρμακευτικού λειτουργήματος μαζί με τους άλλους συνεταιρισμούς φαρμακοποιών της χώρας με κάθε αποτελεσματικό μέσο
- παίρνει κάθε άλλο πρόσφορο μέτρο που θα εξυπηρετεί τα επαγγελματικά και οικονομικά συμφέροντα των μελών του.

Παρατηρούμε ότι τόσο οι στόχοι όσο και οι μακροπρόθεσμες στρατηγικές των συνεταιρισμών όπως αυτές διαμορφώθηκαν μέσα στο χρόνο και αποτυπώθηκαν στα καταστατικά τους αποκτώντας την ισχύ νόμου, συνάδουν με το πνεύμα συνεργατισμού όπως αυτό έχει περιγραφεί αναλυτικά παραπάνω. Οι φαρμακευτικοί συνεταιρισμοί είναι, όπως εύκολα συνάγεται, προμηθευτικοί.

Υπάρχουν οι ακόλουθοι αστικοί φαρμακευτικοί συνεταιρισμοί:

ΑΣΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΧΑΝΙΩΝ  
 ΠΕΙΡΑΙΚΟΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ  
 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΑΡΤΑΣ  
 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΑΤΤΙΚΗΣ  
 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΑΧΑΪΑΣ  
 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ  
 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ Ν ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΠΕΡΙΑΣ  
 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΣΕΡΡΩΝ  
 ΣΟΦΛΑ  
 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ  
 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΔΡΑΜΑΣ  
 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΕΒΡΟΥ  
 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΕΥΒΟΙΑΣ  
 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΗΜΑΘΙΑΣ-ΠΕΛΛΑΣ  
 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ  
 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΚΑΒΑΛΑΣ  
 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ  
 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΚΕΡΥΡΑΣ  
 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΚΡΗΤΗΣ  
 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΛΑΡΙΣΑΣ



ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΛΕΣΒΟΥ  
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΛΙΒΑΔΕΙΑΣ  
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΞΑΝΘΗΣ  
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΡΟΔΟΠΗΣ  
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΤΡΙΚΑΛΩΝ  
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΧΙΟΥ  
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

Ο πρώτος συνεταιρισμός που ιδρύθηκε από φαρμακοποιούς στον ελλαδικό χώρο είναι ο ΣΥ.ΦΑ. Θεσσαλονίκης με έτος ίδρυσης το 1932. Ιδρύθηκε από δεκατέσσερις φαρμακοποιούς και σήμερα αριθμεί περισσότερα από 870 μέλη-συνεταίρους, έχει ετήσιο κύκλο εργασιών που ξεπερνά τα 200.000.000,00€ και συγκαταλέγεται μεταξύ των μεγαλύτερων εμπορικών επιχειρήσεων του βορειοελλαδικού χώρου. Η πορεία του ΣΥ.ΦΑ. Θεσσαλονίκης αποτέλεσε παράδειγμα συνεταιριστικής δράσης ωθώντας όχι μόνο τους φαρμακοποιούς άλλων περιοχών της χώρας να ιδρύσουν ανάλογες συνεταιριστικές εταιρίες, αλλά και άλλους επαγγελματίες, οδοντιάτρους, υδραυλικούς, ηλεκτρολόγους, οδηγούς ταξί, κ.λ.π. προς αυτήν την επιχειρηματική δραστηριοποίηση.

Οι φαρμακευτικοί συνεταιρισμοί δραστηριοποιούνται στον τομέα της πλέον κερδοφόρας στις μέρες μας αγοράς, της φαρμακευτικής. Με βάση στοιχεία που προκύπτουν από έρευνες σχετικά με την φαρμακευτική αγορά και κατά καιρούς δημοσιεύονται στον ημερήσιο τύπο και το διαδίκτυο, ο συνολικός τζίρος της αγοράς αυτής παρουσιάζεται αυξημένος από χρόνο σε χρόνο. Σύμφωνα με έρευνα της STAT BANK που παρουσιάζεται στο διαδίκτυο τα συνολικά καθαρά κέρδη των 96 μεγαλύτερων (βάσει πωλήσεων) εισαγωγικών και εμπορικών επιχειρήσεων φαρμακευτικών και παραφαρμακευτικών προϊόντων το 2003 σε σχέση με το 2002 αυξήθηκαν κατά 36,87%. Η βελτίωση αυτή της κερδοφορίας στηρίχθηκε σε αύξηση του συνολικού κύκλου εργασιών των εταιριών του δείγματος κατά 13,7%. Η αγορά του φαρμάκου στην Ελλάδα όπως περιγράφεται στην ίδια έρευνα περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- Στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται συνολικά 320 μεγάλες φαρμακοβιομηχανίες και εισαγωγικές εταιρίες που εκπροσωπούν τα μεγάλα ονόματα των πολυεθνικών οίκων.
- Σε ένα δεύτερο επίπεδο κινούνται οι επιχειρήσεις διανομής φαρμάκων για λογαριασμό τρίτων. Γίνεται λόγος για εταιρίες όπως οι: Φαμάρ (ελέγχει το 40% της συγκεκριμένης αγοράς), Γερολυμάτος (20%), Λαβιφάρμ (20%) κλπ
- Ένας τρίτος κύκλος συγκροτείται από τις περίπου 150 φαρμακαποθήκες που λειτουργούν σε ολόκληρη τη χώρα. Μεταξύ αυτών κυρίαρχη είναι η θέση των εταιριών ΠΡΟ ΣΥ ΦΑ ΑΤΤΙΚΗΣ, ΣΥ ΦΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ, Ίων Στρούμσας, Λαβιφάρμ. Ορισμένες εκ των εταιριών διανομής και των φαρμακαποθηκών είναι πολύ οργανωμένες, διαθέτοντας εξοπλισμό και δυναμικό που τις επιτρέπει να λειτουργούν με πολύ μεγάλη πειθαρχία. Αυτό άλλωστε αποτελεί και μονόδρομο, αφού οι ιδιοκτήτες τους δίνουν λόγο στους πολυεθνικούς συνεργάτες τους. Η συγκέντρωση δυνάμεων σε πανευρωπαϊκό επίπεδο δεν καταργεί τις εγχώριες εταιρίες διανομής, οι ισχυρότερες εκ των οποίων θα επιβιώσουν και στις νέες συνθήκες.
- Η αλυσίδα διακίνησης των συγκεκριμένων προϊόντων κλείνει με τα φαρμακεία.

[www.marketing-net.gr](http://www.marketing-net.gr)

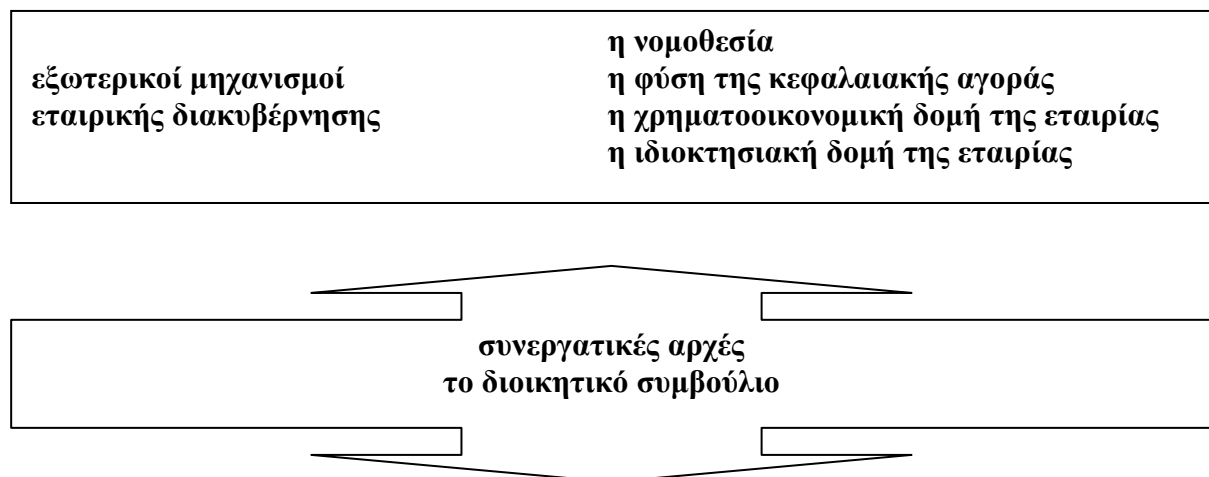
Όπως φαίνεται από την παραπάνω ανάλυση, τα φαρμακεία αποτελούν τον πολυπληθέστερο και πλέον αδύναμο από οικονομικής πλευράς κρίκο της αλυσίδας. Η ίδρυση των προμηθευτικών συνεταιρισμών, όπως και κάθε συνεταιρισμού, έρχεται να αντιμετωπίσει και αυτήν την αδυναμία. Ιστορικά έχει αποδειχτεί ότι τα άτομα (πλέον και οι μικρές επιχειρήσεις, ατομικές ή ομόρρυθμες), προχωρούν στην δημιουργία συνεταιριστικών εταιριών όταν έχουν κοινά οικονομικά συμφέροντα και όταν είναι οικονομικά αδύναμοι. Στην προκειμένη

περίπτωση και οι δύο παραπάνω προϋποθέσεις πληρούνται: τα φαρμακεία έχουν κοινά συμφέροντα μέσα στο πλαίσιο της ευρύτερης αγοράς όπως αυτή περιγράφηκε παραπάνω και πέρα από τον περιορισμένο ανταγωνισμό που δημιουργείται μεταξύ τους για το μερίδιο που κάθε φαρμακείο θα λάβει στη λιανική αγορά, και είναι αδύναμα οικονομικά όταν συγκρίνονται με τα υπόλοιπα μέρη που αποτελούν την αγορά φαρμάκου στην Ελλάδα. Έτσι, η ίδρυση συνεταιριστικών εταιριών τους αποφέρει οφέλη με δύο τρόπους: τους παρέχει τη δυνατότητα παρέμβασης στην αγορά μέσω οργανωμένης και κοινής δράσης ενώ παράλληλα τους επιτρέπει να απολαμβάνουν μερίδιο από τα κέρδη που προκύπτουν από τη διακίνηση των προϊόντων των φαρμακείων μεταξύ παραγωγών – αντιπροσώπων και φαρμακαποθηκών. Ακόμη, με τον άμεσο έλεγχο που, όπως θα αναλύσουμε παρακάτω, ασκούν τα μέλη στον συνεταιρισμό, στους όρους συναλλαγής του με τα φαρμακεία αλλά και με τους προμηθευτές, επιτυγχάνουν την ευμενή οικονομική αντιμετώπιση του φαρμακείου. Με όλους αυτούς τους τρόπους οι φαρμακοποιοί είναι σε θέση να βελτιώσουν την οικονομική τους κατάσταση και να αυξήσουν το εισόδημά τους μέσα από τη συναλλαγή τους με το συνεταιρισμό.

## **ΘΕΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥΣ**

Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί σημαντικό οικονομικό και διοικητικό θέμα από τη στιγμή που εμφανίστηκε ο διαχωρισμός της ιδιοκτησίας από τη διοίκηση μιας επιχείρησης. Έχουμε ήδη αναφέρει τους λόγους που οδήγησαν τις επιχειρήσεις στο διαχωρισμό ιδιοκτησίας και διοίκησης καθώς και τα προβλήματα που ενέκυψαν από την εξέλιξη αυτή. Ο διαχωρισμός αυτός οδήγησε στην ανάγκη δημιουργίας ενός πλαισίου διοίκησης, κοινού και αποδεκτού από όλα τα συμμετέχοντα μέρη της επιχείρησης, προκειμένου να διασφαλίζονται τα συμφέροντα των μερών αυτών. Το πλαίσιο αυτό, που μεταξύ άλλων καθορίζει τον αριθμό και το είδος των διοικητικών οργάνων καθώς και τις αρμοδιότητές τους, αναφέρεται με τον όρο εταιρική διακυβέρνηση. Στην πραγματικότητα, η εταιρική διακυβέρνηση εγγυάται μέχρι ενός βαθμού την άσκηση ελέγχου από την πλευρά των ιδιοκτητών προς τη διοίκηση και τις πράξεις της.

Οι μηχανισμοί της εταιρικής διακυβέρνησης μπορούν να διαχωριστούν σε εξωτερικούς και εσωτερικούς. Η νομοθεσία, η φύση των κεφαλαιακών αγορών, η χρηματοοικονομική δομή της επιχείρησης, η ιδιοκτησιακή δομή της επιχείρησης είναι εξωτερικοί μηχανισμοί ενώ ο στρατηγικός σχεδιασμός, οι μέθοδοι πληροφόρησης, η ιεραρχία και το οργανόγραμμα της επιχείρησης, η εταιρική κουλτούρα είναι εσωτερικοί μηχανισμοί εταιρικής διακυβέρνησης. Το ακόλουθο διάγραμμα είναι ενδεικτικό:



**εσωτερικοί μηχανισμοί  
εταιρικής διακυβέρνησης**

**ο στρατηγικός σχεδιασμός  
οι μέθοδοι πληροφόρησης  
η ιεραρχία  
η εταιρική κουλτούρα**

*Η νομοθεσία καθορίζει το γενικό πλαίσιο και τους κανόνες βάσει των οποίων λειτουργεί η επιχείρηση. Επειδή η νομοθεσία εμπεριέχει τους γενικούς κανόνες διοίκησης μιας εταιρίας (τι είδους συμβούλια θα πρέπει να έχει και πως θα εκλέγονται τα μέλη τους, τι είδους πληροφόρηση θα πρέπει να παρέχει στους συμμετέχοντες στην επιχείρηση, κ.λ.π.) διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στον έλεγχο της εταιρίας. Το πόσο εξελιγμένη θα είναι η νομοθεσία εξαρτάται από το πόσο ανεπτυγμένη είναι η κεφαλαιακή αγορά, από τις κυρίαρχες οικονομικές και κοινωνικές απόψεις, κλπ. Στην Ελλάδα για παράδειγμα η νομοθεσία είναι κυρίαρχη και καθορίζει απόλυτα τους διοικητικούς μηχανισμούς που θα πρέπει να έχει μια επιχείρηση, ανάλογα με τη νομική της μορφή, καθώς και τους τρόπους με τους οποίους θα πρέπει να εκλέγονται τα μέλη των οργάνων αυτών, τις αρμοδιότητές τους και τη δικαιοδοσία τους.*

*Η φύση της κεφαλαιακής αγοράς επηρεάζει δραστικά τη μορφή που παίρνει η εταιρική διακυβέρνηση. Για παράδειγμα στις Η.Π.Α. και τη Μεγάλη Βρετανία όπου η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων γίνεται κυρίως μέσω του χρηματιστηρίου, η πληροφόρηση του επενδυτικού κοινού και η διαφάνεια και ο έλεγχος στις οικονομικές συναλλαγές παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο. Συνεπώς και οι κανόνες της εταιρικής διακυβέρνησης στις χώρες αυτές δίνουν έμφαση στα στοιχεία αυτά. Αντίθετα, στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, όπως η Γαλλία και η Γερμανία, η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων γίνεται κυρίως από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, τις τράπεζες, και τους θεσμικούς επενδυτές και η διαφοροποίηση αυτή αποτυπώνεται και στη νομοθεσία των χωρών αυτών.*

*Η κεφαλαιακή δομή της επιχείρησης είναι στενά συνδεδεμένη τόσο με τη φύση της κεφαλαιακής αγοράς όσο και με τη νομική μορφή της εταιρίας. Η κεφαλαιακή δομή των συνεταιρισμών διαφέρει από αυτήν των κεφαλαιουχικών εταιριών στα εξής:*

- Το κεφάλαιο είναι μεταβλητό
- Το κεφάλαιο εξαρτάται από τον αριθμό των μελών του συνεταιρισμού
- Η συνεταιριστική μερίδα δεν μπορεί να πουληθεί ή να μεταβιβαστεί
- Η αξία της συνεταιριστικής μερίδας δεν καθορίζεται από την αγορά ούτε και αντιπροσωπεύει την αξία της επιχείρησης

*Ακριβώς επειδή η συνεταιριστική μερίδα δεν μπορεί να πουληθεί οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο εξαγοράς, για αυτό και η εταιρική διακυβέρνηση που αφορά στους συνεταιρισμούς δεν ασχολείται με την επιβολή κανόνων σχετικών με την εξαγορά. Η έλλειψη του κινδύνου μιας εξαγοράς θεωρείται μάλιστα θετικό στοιχείο για τους συνεταιρισμούς αφού με τον τρόπο αυτό προστατεύεται ο αντικειμενικός σκοπός του συνεταιρισμού που είναι η εξυπηρέτηση των μελών του.*

*Από τη στιγμή που οι συνεταιριστικές μερίδες δεν μπορούν να τεθούν σε διαπραγμάτευση στην χρηματιστηριακή αγορά, ο μόνος τρόπος χρηματοδότησης των επιχειρησιακών σχεδίων των συνεταιρισμών είναι ο δανεισμός από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Το πρόβλημα της ρευστότητας, που αντιμετωπίζουν οι περισσότερες επιχειρήσεις στην σημερινή ανταγωνιστική παγκοσμιοποιημένη αγορά, έχει αγγίξει και τις συνεταιριστικές επιχειρήσεις κυρίως δε αυτές που αναπτύσσονται και επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους καθώς αυτές*

έχουν αυξημένες ανάγκες χρηματοδότησης των επιχειρηματικών τους σχεδίων. Έτσι, η σημασία του δανεισμού σαν μέσο ελέγχου την διοίκησης της επιχείρησης έχει αυξηθεί, καθώς ο δανεισμός αναγκάζει τα στελέχη να εργάζονται αποτελεσματικότερα προκειμένου να αντιμετωπίσουν την περιορισμένη ρευστότητα και να απαλλαγούν από τα βάρη του δανεισμού και τον κίνδυνο της χρεοκοπίας που αυτός ενέχει.

*Η ιδιοκτησιακή δομή της επιχείρησης* αναφέρεται στους ανθρώπους που κατέχουν το κεφάλαιο της επιχείρησης και στη διασπορά του κεφαλαίου. Η ιδιοκτησιακή δομή για παράδειγμα των αμερικανικών επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από τη μεγάλη διασπορά του κεφαλαίου ενώ αντίθετα στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις παρατηρείται συγκέντρωση του κεφαλαίου της επιχείρησης σε λίγους θεσμικούς επενδυτές. Η διαφορετική ιδιοκτησιακή δομή επιφέρει και διαφορετική αντιμετώπιση των θεμάτων της εταιρικής διακυβέρνησης που προκύπτουν.

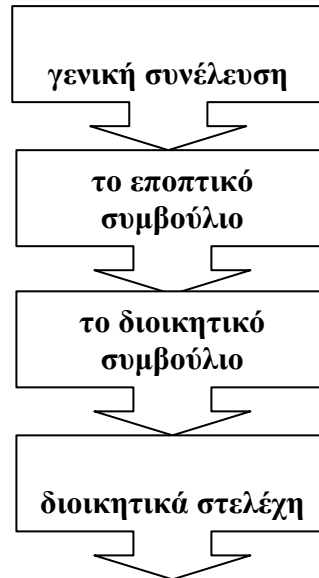
Οι συνεταιρισμοί παρουσιάζουν, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, μεγάλη διασπορά κεφαλαίου η οποία σε συνδυασμό με το δημοκρατικό τρόπο διοίκησης που επιβάλουν οι αρχές του συνεταιρισμού, δεν επιτρέπουν τη συγκέντρωση του κεφαλαίου. Αυτό έχει τα εξής αποτελέσματα: από τη μια πλευρά, στο συνεταιρισμό δεν παρατηρείται η ένταση μεταξύ πλειοψηφίας και μειοψηφίας που παρατηρείται στις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να εξασφαλίζεται η εξυπηρέτηση των συμφερόντων όλων των συνιδιοκτητών της επιχείρησης, αλλά από την άλλη η μεγάλη διασπορά ενδεχομένως να οδηγήσει στην εξασθένηση της επιθυμίας των μελών να μετέχουν και να επηρεάσουν την διοίκηση της επιχείρησης αφού τα αποτελέσματα της δραστηριοποίησής τους θα ωφελήσουν εξίσου όλα τα μέλη στον ίδιο βαθμό. Οι συνεταιρισμοί λοιπόν είναι απαλλαγμένοι από την πίεση που ασκούν στην διοίκηση των επιχειρήσεων οι «μεγαλομέτοχοι». Αυτό δε σημαίνει ότι δεν ασκείται έλεγχος στην επιχείρηση από τα μέλη του συνεταιρισμού. Πολύ περισσότερο από ότι στις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις, η ιδιοκτησία του συνεταιρισμού είναι προσωποποιημένη, εξαιτίας της στενής σχέσης των μελών και των υπηρεσιών που παρέχει ο συνεταιρισμός. Η ικανοποίηση ενός μέλους από τις υπηρεσίες και την πορεία του συνεταιρισμού αποτυπώνεται από τη συχνότητα και την ποιότητα των συναλλαγών που το συγκεκριμένο μέλος θα έχει με τον συνεταιρισμό. Επιπλέον, η σχέση ενός μέλους με το συνεταιρισμό είναι μακροπρόθεσμη, τις περισσότερες φορές πολύχρονη. Για όλους τους παραπάνω λόγους η αύξηση των μελών ενός συνεταιρισμού αλλά και η παραμονή τους ως ιδιοκτήτες του συνεταιρισμού είναι ένας μηχανισμός ελέγχου της διοίκησης, αφού εκφράζει το βαθμό ικανοποίησης των ιδιοκτητών – πελατών της εταιρίας και άρα την επιτυχή εξυπηρέτηση των συμφερόντων τους από τη διοίκηση της εταιρίας.

Συνεκτικός κρίκος μεταξύ των εξωτερικών και των εσωτερικών μηχανισμών που θέτει η εταιρική διακυβέρνηση είναι οι βασικές αρχές του συνεταιριστικού κινήματος και ο ρόλος του διοικητικού συμβουλίου. Οι αρχές του συνεταιριστικού κινήματος έχουν ήδη αναπτυχθεί διεξοδικά σε προηγούμενη αναφορά. Έτσι εδώ θα προχωρήσουμε στην ανάλυση των θεμάτων που αφορούν στο διοικητικό συμβούλιο.

Στις περισσότερες χώρες το διοικητικό συμβούλιο αποτελεί τον κύριο εκφραστή της επιχειρηματικής στρατηγικής της εταιρίας και το θεματοφύλακα των συμφερόντων των μετόχων της επιχείρησης. Αποτελείται από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη. Με τον όρο εκτελεστικά μέλη εννοούνται τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης, που έχοντας βαθιά γνώση της επιχείρησης και της αγοράς είναι τα πλέον κατάλληλα να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα και να σχεδιάσουν τη στρατηγική της επιχείρησης, ενώ με τον όρο μη εκτελεστικά μέλη εννοούνται τα μέλη εκείνα που δεν έχουν καθημερινή και άμεση σχέση με την επιχείρηση και εκπροσωπούν κατά κύριο λόγο τα συμφέροντα των μετόχων. Σε κάποιες δε περιπτώσεις προτείνεται και η ύπαρξη εποπτικού συμβουλίου το οποίο στις περισσότερες

περιπτώσεις αποτελείται από μη εκτελεστικά μέλη και ασκεί έλεγχο στο διοικητικό συμβούλιο.

Σε ότι αφορά στους συνεταιρισμούς η πρακτική που ακολουθείται είναι ελαφρώς διαφοροποιημένη. Στις περισσότερες συνεταιριστικές εταιρίες ακολουθείται το μοντέλο των δύο συμβουλίων, εποπτικού και διοικητικού, τα οποία και τα δυο αποτελούνται από μέλη-ιδιοκτήτες της επιχείρησης. Σχηματικά θα μπορούσε το μοντέλο αυτό να αποδοθεί ως εξής:



Στο μοντέλο αυτό τα μέλη – ιδιοκτήτες του συνεταιρισμού εκπροσωπούνται σε δύο επίπεδα. Αυτού του είδους η πολυεπίπεδη δομή θα μπορούσε να αιτιολογηθεί αν υπήρχαν πολλοί συνεταίροι χωρισμένοι σε διάφορες ομάδες με διαφορετικά συμφέροντα και απόψεις γύρω από την πορεία και το μέλλον του συνεταιρισμού. Σε αυτήν την περίπτωση, θα υπήρχε η ανάγκη έκφρασης των διαφορετικών αυτών απόψεων μέσα από τα θεσμοθετημένα όργανα του συνεταιρισμού. Στην πραγματικότητα το εποπτικό συμβούλιο αντιπροσωπεύει το σύνολο των συνεταίρων – ιδιοκτητών του συνεταιρισμού και εξ' ονόματός τους ασκεί έλεγχο στις αποφάσεις και τις πράξεις του διοικητικού συμβουλίου. Το διοικητικό συμβούλιο από την άλλη πλευρά, βρίσκεται σε συχνή, ενδεχομένως και καθημερινή επαφή με τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης, γνωρίζει καλύτερα την κατάσταση της επιχείρησης, τις δυνατότητες και τις προοπτικές της, διαμορφώνει όμως τις απόψεις της με βάση την πληροφόρηση και την καθοδήγηση των διοικητικών στελεχών της εταιρίας. Παρόλο λοιπόν που και τα δύο συμβούλια εκλέγονται από τη γενική συνέλευση, το σύνολο δηλαδή των μελών του συνεταιρισμού και είναι και τα ίδια τα μέλη των συμβουλίων μέλη του συνεταιρισμού και συνεπώς μοιράζονται τα ίδια συμφέροντα, εντούτοις τελικά αντιπροσωπεύουν το μεν εποπτικό συμβούλιο τα συμφέροντα των συνεταίρων και τον έλεγχο των τρίτων προς την επιχείρηση, το δε διοικητικό συμβούλιο το συμφέρον της επιχείρησης. Για να γίνει κατανοητό αυτό, μπορούμε να φέρουμε ένα παράδειγμα: όπως είναι γνωστό οι συνεταιρισμοί δίνουν ένα μικρό μέρος, στην περίπτωση που υπάρχουν κέρδη. Το ύψος του μερίσματος αποφασίζεται από τη γενική συνέλευση, μετά από πρόταση του διοικητικού συμβουλίου. Στην περίπτωση αυτή, το εποπτικό συμβούλιο, εκπροσωπώντας τα συμφέροντα των συνεταίρων θα υποστηρίξει την καταβολή μεγαλύτερου ποσού ως μερίσμα. Αντίθετα το διοικητικό συμβούλιο, έχοντας γνώση της περιορισμένης ρευστότητας που αντιμετωπίζουν οι εταιρίες σήμερα αλλά και τα σχέδια των στελεχών για ανάπτυξη και επέκταση των δραστηριοτήτων της εταιρίας θα υποστηρίξει την καταβολή μικρότερου ποσού ως μερίσμα στους συνεταίρους.

Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα που προκύπτουν από την πολυεπίπεδη δομή των περισσότερων συνεταιρισμών. Ένα βασικό ζήτημα που μπορεί να προκύψει είναι η διασπορά της ευθύνης, σε πρώτο βαθμό μεταξύ των διοικητικών στελεχών και του διοικητικού συμβουλίου και σε δεύτερο βαθμό μεταξύ του διοικητικού και του εποπτικού συμβουλίου. Για να μπορέσει ο συνεταιρισμός να λειτουργήσει χωρίς προβλήματα θα πρέπει καθένα από τα διοικητικά όργανα του συνεταιρισμού να αντιλαμβάνεται σαφώς τις αρμοδιότητες και τη δικαιοδοσία του. Θα πρέπει επιπλέον τα μέλη των οργάνων διοίκησης να συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους για να μπορέσουν να εισφέρουν από κοινού στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Αναφερθήκαμε ακόμη στην ύπαρξη εσωτερικών μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης, οι μέθοδοι πληροφόρησης των μελών του συνεταιρισμού γύρω από την ανάπτυξη και την εξέλιξη της επιχείρησης, η ιεραρχία της επιχείρησης και η εταιρική κουλτούρα είναι κάποιοι από αυτούς. Οι μηχανισμοί αυτοί θα αναλυθούν όταν θα εξετάσουμε τους φαρμακευτικούς συνεταιρισμούς.

## **ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΟΥΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΥΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥΣ**

Το γενικό μοντέλο που εφαρμόζεται από τους αστικούς φαρμακευτικούς συνεταιρισμούς, όπως και από όλους τους αστικούς συνεταιρισμούς στην Ελλάδα, είναι αυτό που περιγράψαμε παραπάνω. Στο μοντέλο αυτό, κυρίαρχο όργανο διοίκησης του συνεταιρισμού είναι η γενική συνέλευση. Η γενική συνέλευση απαρτίζεται από όλα τα μέλη του συνεταιρισμού, αποφασίζει για όλα τα σημαντικά ζητήματα και εκλέγει τα δύο άλλα όργανα, το εποπτικό και το διοικητικό συμβούλιο. Το εποπτικό συμβούλιο αποτελείται από μέλη του συνεταιρισμού και κύρια αρμοδιότητά του είναι η άσκηση ελέγχου στις πράξεις της διοίκησης, τόσο του διοικητικού συμβουλίου όσο και των ανώτερων στελεχών του συνεταιρισμού. Το διοικητικό συμβούλιο αποτελείται επίσης από μέλη του συνεταιρισμού, έχει καθαρά διοικητικές αρμοδιότητες, βρίσκεται σε σχεδόν καθημερινή επαφή με την εταιρία, σχεδιάζει την επιχειρηματική στρατηγική, εφαρμόζει τις αποφάσεις της γενικής συνέλευσης και εκπροσωπεί το συνεταιρισμό έναντι των κρατικών αρχών και της δικαιοσύνης.

Το πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης των αστικών συνεταιρισμών τίθεται στην Ελλάδα από το ν. 1667/1986. Με βάση αυτό το νομικό πλαίσιο καθορίζονται πλήρως και τηρούνται υποχρεωτικά τα διοικητικά όργανα και οι αρμοδιότητές τους, οι σχέσεις των συνεταίρων με τη διοίκηση του συνεταιρισμού και ο έλεγχος της διοίκησης από τα μέλη. Αναλυτικότερα:

### ***Η ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΗ (άρθρα 5 & 6)***

Η γενική συνέλευση του συνεταιρισμού απαρτίζεται από όλα τα μέλη του. Τα μέλη μετέχουν και ψηφίζουν στη γενική συνέλευση αυτοπροσώπως. Η γενική συνέλευση συνέρχεται σε τακτική συνεδρίαση τουλάχιστον μία φορά το χρόνο και μέσα σε έξι μήνες από τη λήξη της διαχειριστικής περιόδου ύστερα από πρόσκληση του διοικητικού συμβουλίου. Η γενική συνέλευση συνέρχεται έκτακτα όποτε τη συγκαλέσει το διοικητικό συμβούλιο ή όταν το ζητήσει, ορίζοντας συγχρόνως και το θέμα για συζήτηση, το εποπτικό συμβούλιο, ή το 1/10 των μελών του συνεταιρισμού, αλλά όχι λιγότερα από 3 μέλη. Ο νόμος ορίζει με ακρίβεια θέματα απαρτίας καθώς και τις περιπτώσεις όπου απαιτείται αυξημένη παρουσία μελών προκειμένου να ληφθεί έγκυρη απόφαση: «για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη μεταβολή του σκοπού ή της έδρας του συνεταιρισμού, τη μεταβολή του ποσού της συνεταιριστικής μερίδας ή της ευθύνης των συνεταίρων, τον αποκλεισμό του συνεταίρου, την

παράταση, τη διάλυση, την αναβίωση, τη συγχώνευση του συνεταιρισμού ή τη μεταβολή του τρόπου διανομής των κερδών και την ανάκληση και αντικατάσταση μελών του διοικητικού ή του εποπτικού συμβουλίου και των αντιπροσώπων του συνεταιρισμού, η συνέλευση βρίσκεται σε απαρτία όταν παρίστανται σε αυτήν τα δύο τρίτα των μελών».

Τις εκλογές για την ανάδειξη των μελών των οργάνων του συνεταιρισμού διενεργεί εφορευτική επιτροπή, που εκλέγεται από τη γενική συνέλευση των μελών του και αποτελείται από τρία τουλάχιστον μέλη. Στις εκλογές συνεταιρισμών με πάνω από πεντακόσια μέλη παρίσταται δικαστικός αντιπρόσωπος διοριζόμενος από τον προϊστάμενο του πρωτοδικείου της έδρας του συνεταιρισμού. Στους συνεταιρισμούς που έχουν πάνω από εκατό μέλη η εκλογή των μελών του διοικητικού και του εποπτικού συμβουλίου γίνεται με βάση συνδυασμούς υποψηφίων και μεμονωμένες υποψηφιότητες και με το σύστημα της απλής αναλογικής. Στη συνέχεια ορίζονται ο τρόπος κατάρτισης των συνδυασμών των υποψηφίων (στην περίπτωση που δεν υπάρχει ενιαίο ψηφοδέλτιο) και της καταμέτρησης των ψήφων.

Η γενική συνέλευση είναι το ανώτατο όργανο και αποφασίζει για όλα τα θέματα του συνεταιρισμού. Στην αποκλειστική αρμοδιότητα της γενικής συνέλευσης υπάγονται ιδίως: α) η τροποποίηση του καταστατικού, β) η συγχώνευση, η παράταση της διάρκειας, η διάλυση και η αναβίωση του συνεταιρισμού, γ) η έγκριση των ειδικών κανονισμών εργασίας και προσωπικού δ) η συμμετοχή σε εταιρία και η αποχώρηση από αυτήν, ε) οι γενικοί όροι της δραστηριότητας του συνεταιρισμού, ανάλογα με τους σκοπούς τους ιδίως της συγκέντρωσης και της από κοινού πώλησης των προϊόντων τους, στ) η έγκριση του ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσης, ζ) η εκλογή και η απαλλαγή κάθε ευθύνης του διοικητικού και εποπτικού συμβουλίου καθώς και των αντιπροσώπων του συνεταιρισμού σε δευτεροβάθμιες συνεταιριστικές οργανώσεις, η) η επιβολή εισφοράς στα μέλη για την αντιμετώπιση έκτακτων ζημιών ή άλλων εξαιρετικών καταστάσεων. Η γενική συνέλευση μπορεί με απόφασή της να μεταβιβάζει την αρμοδιότητα του εδαφίου ε) στο διοικητικό συμβούλιο.

Υπάρχουν δύο σημεία που αξίζει να παρατηρήσει κανείς σε σχέση με τα όσα αναφέρει το νομικό πλαίσιο για τη γενική συνέλευση:

- Η γενική συνέλευση είναι το ανώτατο όργανο του συνεταιρισμού. Αυτή είναι μια γενική αρχή που ισχύει σε όλες τις εταιρίες είτε είναι κεφαλαιουχικές, εισηγμένες ή όχι, είτε όπως είδαμε παραπάνω συνεταιριστικές. Στις κεφαλαιουχικές εταιρίες όμως δίνεται η δυνατότητα στο κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο που μετέχει στην εταιρία να αγοράσει περισσότερες της μίας μετοχές, εισφέροντας το ανάλογο κεφάλαιο, και κατά συνέπεια να αποκτήσει μεγαλύτερο έλεγχο πάνω στη διοίκηση της εταιρίας και τη διαχείριση των πόρων της. Με τον τρόπο αυτό αποκτά τη δυνατότητα διορισμού των μελών του διοικητικού συμβουλίου, επιλογής των ανώτατων διοικητικών στελεχών της επιχείρησης και παραγκωνισμού των υπολοίπων μετόχων, ιδιαίτερα στην περίπτωση των εισηγμένων εταιριών όπου η διασπορά των κεφαλαίων είναι πολύ μεγάλη. Ενδεχομένως να υπάρξει ο ισχυρισμός ότι αυτό είναι και το δίκαιο εφόσον κατοχή μεγάλου μέρους του κεφαλαίου μιας επιχείρησης συνεπάγεται και ανάληψη μεγαλύτερου ρίσκου από την πλευρά του μεγαλομετόχου. Εντούτοις στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα τα δεδομένα είναι διαφορετικά: οι μεγαλομέτοχοι των εταιριών είναι είτε εξαιρετικά ευκατάστατοι επιχειρηματίες, οι οποίοι στις περισσότερες περιπτώσεις είτε ασκούν οι ίδιοι είτε ελέγχουν μέσω του διορισμένου από τους ίδιους διοικητικό συμβούλιο, είτε θεσμικοί επενδυτές οι οποίοι διαχειρίζονται στην πραγματικότητα ξένα κεφάλαια. Με τη συμμετοχή τους ή τον έλεγχο που ασκούν στη διοίκηση της εταιρίας ελέγχουν κατά το δυνατό και τον επιχειρησιακό κίνδυνο. Στον αντίποδα οι μικρομέτοχοι των περισσότερων εταιριών είναι άνθρωποι της μεσαίας τάξης που επενδύουν το μικροκεφάλαιο που δημιούργησαν μέσα από την προσωπική τους εργασία και ανάλογες επενδύσεις. Ο

πραγματικός κίνδυνος που αναλαμβάνουν αυτοί οι μέτοχοι είναι πολύ μεγαλύτερος γιατί τα κεφάλαια που επενδύουν αντιπροσωπεύουν για αυτούς πολύ περισσότερα πράγματα. Τα συμφέροντα τους, από την άλλη πλευρά, πολλές φορές συγκρούονται με αυτά των μεγαλομετόχων, όπως αποδείχθηκε στην πράξη. Ο μεγάλος αριθμός τους τους εμποδίζει να έχουν κοινή και οργανωμένη παρουσία στη γενική συνέλευση. Έτσι η πραγματική εξουσία εναποτίθεται στα χέρια του διοικητικού συμβουλίου και στα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης.

Αυτό δεν ισχύει στην περίπτωση των συνεταιρισμών. Το κεφάλαιο του συνεταιρισμού αποτελείται από συνεταιριστικές μερίδες, ισόποσες μεταξύ τους. Το ύψος του ποσού αποφασίζεται από τη γενική συνέλευση μετά από πρόταση του διοικητικού συμβουλίου και είναι στην πραγματικότητα το ποσό που πρέπει να εισφέρει κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο προκειμένου να γίνει μέλος του συνεταιρισμού. Κανένας συνεταιρικός δεν μπορεί να αποκτήσει αυξημένο έλεγχο πάνω στο συνεταιρισμό, να ελέγξει τη διαχείριση των πόρων και την πορεία του συνεταιρισμού. Η ίση συμμετοχή στο κεφάλαιο εξασφαλίζει και ίση εκπροσώπηση του κάθε μέλους. Η συμμετοχή αυτή δεν αφορά την τυπική μόνο ανάληψη από την πλευρά του συνεταιρικού ίσου επιχειρησιακού κινδύνου αλλά την ουσιαστικά ισότιμη συμμετοχή στον κίνδυνο αυτό αφού τα μέλη του συνεταιρισμού έχουν ανάλογη οικονομική κατάσταση και κοινά οικονομικά συμφέροντα. Με τη φυσική του παρουσία στη γενική συνέλευση και τη δημόσια διατύπωση της άποψής του έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει τις αποφάσεις της γενικής συνέλευσης και την πορεία της επιχείρησης. Στην πράξη πολλές προτάσεις του διοικητικού συμβουλίου απορρίπτονται από τη γενική συνέλευση όταν η πλειοψηφία των μελών αντιτίθεται σε αυτές.

- Η δημοκρατικότητα στις διαδικασίες. Είναι ιδιαίτερα χαρακτηριστικό, σε συνδυασμό και με όσα ήδη τονίστηκαν παραπάνω, ότι κάθε μέλος της γενικής συνέλευσης έχει τη δυνατότητα να θέσει υποψηφιότητα και να εκλεγεί στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης. Επιπλέον τόσο η εκλογή των μελών του διοικητικού συμβουλίου όσο και όλες οι αποφάσεις της γενικής συνέλευσης λαμβάνονται με απόλυτη πλειοψηφία των συμμετεχόντων (σύστημα απλής αναλογικής), ενώ για τη λήψη συγκεκριμένων, ιδιαίτερα σημαντικών αποφάσεων, απαιτείται αυξημένη παρουσία μελών. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται κατά το δυνατό η πολυφωνία, η εκπροσώπηση όλων των απόψεων και συμφερόντων, η συλλογικότητα και η συναίνεση.

#### **ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ (άρθρο 7)**

Ο συνεταιρισμός διοικείται από το διοικητικό συμβούλιο. Αυτό απαρτίζεται από πέντε τουλάχιστον μέλη που εκλέγονται από τη γενική συνέλευση. Αν στο συνεταιρισμό εργάζονται περισσότερα από είκοσι μη μέλη του συνεταιρισμού, ή αν το προβλέπει το καταστατικό, τότε το ένα τουλάχιστον από τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου εκλέγεται από τους εργαζόμενους αυτούς. Η διάρκεια της θητείας των μελών του διοικητικού συμβουλίου ορίζεται από το καταστατικό του συνεταιρισμού και δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερη των τεσσάρων ετών και μικρότερη των δύο ετών.

Το διοικητικό συμβούλιο συνέρχεται σε τακτική συνεδρίαση τουλάχιστον μια φορά το μήνα και σε έκτακτη όταν το συγκαλέσει ο πρόεδρος ή το ζητήσει το ένα τρίτο των μελών αλλά όχι λιγότερα από δύο μέλη. Εκπροσώπηση μέλους δεν επιτρέπεται. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με πλειοψηφία των παρόντων μελών. Σε περίπτωση ισοψηφίας υπερτερεί η ψήφος του προέδρου. Το διοικητικό συμβούλιο διοικεί και εκπροσωπεί το συνεταιρισμό σύμφωνα με τις διατάξεις του καταστατικού. Το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να μεταβιβάζει αρμοδιότητές του σε ένα ή περισσότερα μέλη, στο διευθυντή ή σε άλλον υπάλληλο του συνεταιρισμού. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου οφείλουν να καταβάλλουν την επιμέλεια που καταβάλλουν στις δικές τους υποθέσεις κατά τη διαχείριση των υποθέσεων του συνεταιρισμού.



Το αξίωμα του μέλους του διοικητικού συμβουλίου είναι τιμητικό και άμισθο. Κατ' εξαίρεση στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου μπορεί με απόφαση της γενικής συνέλευσης να παρέχεται αποζημίωση ανάλογη με το χρόνο απασχόλησής τους. Η αποζημίωση αυτή δεν αποτελεί μισθό ούτε δημιουργεί δικαιώματα ή αξιώσεις από τις διατάξεις της εργατικής ή ασφαλιστικής νομοθεσίας.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το διοικητικό συμβούλιο διοικεί και εκπροσωπεί το συνεταιρισμό ενώπιον κάθε αρχής, είναι υπεύθυνο για την τήρηση των διοικητικών και λογιστικών βιβλίων του συνεταιρισμού όσον αφορά τις κατευθυντήριες γραμμές και τον έλεγχο που ασκεί στα διοικητικά στελέχη και τους υπαλλήλους του συνεταιρισμού, προσλαμβάνει και απολύει το προσωπικό του συνεταιρισμού και τα διευθυντικά στελέχη, διαχειρίζεται την περιουσία και επιβλέπει τις εργασίες του συνεταιρισμού δίνοντας τις αναγκαίες κατευθυντήριες οδηγίες, επενδύει τα κεφάλαια των αποθεματικών και υλοποιεί τις αποφάσεις της γενικής συνέλευσης. Επιπλέον επιλύει τυχόν προβλήματα των συνεταίρων σε σχέση με το συνεταιρισμό και επιβάλλει κυρώσεις, υποβάλλει στις αρμόδιες αρχές έγγραφα και καταστάσεις που προβλέπουν οι σχετικές νομοθετικές ρυθμίσεις, καταρτίζει τον ισολογισμό και το λογαριασμό αποτελεσμάτων χρήσης, καθώς και ό,τι άλλο χρειαστεί για την ενημέρωση των μελών στη γενική συνέλευση. Συγκαλεί τη γενική συνέλευση και γενικά πράττει ό,τι είναι δυνατό μέσα στα πλαίσια του νόμου και του καταστατικού για την ευόδωση των σκοπών του συνεταιρισμού.

Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου εκλέγουν τον Πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο, το Γραμματέα και τον Ταμία του διοικητικού συμβουλίου του συνεταιρισμού.

Ο Πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου παρουσιάζεται σαν εκπρόσωπος του συνεταιρισμού σε όλες τις σχέσεις του με δικαστικές και διοικητικές αρχές και αντιπροσωπεύει το συνεταιρισμό σε όλες τις περιπτώσεις των σχέσεών του με τρίτους, καθώς και στις περιπτώσεις που τρίτοι στρέφονται κατά του συνεταιρισμού έπειτα από εντολή του. Συγκαλεί το διοικητικό συμβούλιο σε τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις, κάνει εισηγήσεις για κάθε θέμα που ενδιαφέρει το συνεταιρισμό και διευθύνει τις συνεδριάσεις του. Εκθέτει στη γενική συνέλευση τα πεπραγμένα του συνεταιρισμού κάθε ετήσιας χρήσης. Παραλαμβάνει κάθε έγγραφο δικαστικό ή εξώδικο που απευθύνεται στο συνεταιρισμό. Φροντίζει για την εκτέλεση των αποφάσεων του διοικητικού συμβουλίου, υπογράφει με το γραμματέα κάθε έγγραφο του συνεταιρισμού σύμβαση ή οτιδήποτε άλλο μπορεί να δεσμεύσει το συνεταιρισμό. Υπογράφει μαζί με τον ταμία επιταγές ή άλλα αξιόγραφα εκδόσεως του συνεταιρισμού ή αποδέχεται πάλι με τον Ταμία τα παραπάνω για λογαριασμό του συνεταιρισμού, καταθέτει και αναλαμβάνει μαζί με τον Ταμία χρήματα σε ή από τράπεζες και υπογράφει εντάλματα πληρωμών μαζί με το Γραμματέα.

Ο Αντιπρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου αναπληρώνει τον Πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου σε όλα του τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις όταν απουσιάζει ή κωλύεται. Σε περίπτωση αποχώρησης ή παραίτησης ενός εκ των μελών του διοικητικού συμβουλίου τότε καλείται ο επιλαχών να γίνει τακτικό μέλος. Ειδικά όταν το μέλος που έφυγε ήταν ο Πρόεδρος ή ο Αντιπρόεδρος ή ο Γραμματέας ή ο Ταμίας τότε γίνεται εκλογή για τη χηρεύουσα θέση.

Ο Γραμματέας εκτός από τα καθήκοντα που αναφέρονται παραπάνω τηρεί με επιμέλεια τα πρακτικά των συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου και επιβλέπει την τήρηση των πρακτικών των συνεδριάσεων των γενικών συνελεύσεων, κάνει την αλληλογραφία του συνεταιρισμού, φυλάσσει τη σφραγίδα του, τηρεί κανονικά τα υπόλοιπα βιβλία του συνεταιρισμού εκτός του ταμείου. Όταν ο Γραμματέας κωλύεται, τον αναπληρώνει κάποιος

άλλο μέλος του διοικητικού συμβουλίου εκτός του Προέδρου και του Ταμιά, έπειτα από σχετική απόφαση.

Ο Ταμίας επιβλέπει και ελέγχει όλη την οικονομική υπηρεσία του συνεταιρισμού, είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του λογιστηρίου μαζί με τον Πρόεδρο, στον οποίο εισηγείται τα προβλήματα οργάνωσης και λειτουργίας της λογιστικής υπηρεσίας, τηρεί με επιμέλεια τα βιβλία του ταμείου, ενεργεί πληρωμές, φροντίζει για τη διαφύλαξη των δικαιολογητικών των εισπράξεων και πληρωμών, συντάσσει τις μηνιαίες καταστάσεις του ταμείου και δίνει στο διοικητικό και το εποπτικό συμβούλιο κάθε πληροφορία που αφορά σε οικονομικά θέματα του συνεταιρισμού.

Στο σημείο αυτό σημειώνουμε τα εξής:

- Η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου. Το νομικό πλαίσιο που περιγράψαμε παραπάνω περιγράφει μια επιχείρηση στην οποία τα μέλη του συνεταιρισμού πέρα από το μικρό κεφάλαιο που εισφέρουν, προσφέρουν και με την προσωπική τους εργασία. Στο μοντέλο αυτό ο Πρόεδρος, ο Γραμματέας και ο Ταμίας εκτελούν, μεταξύ όλων των άλλων, και μια σειρά από εργασίες που αφορούν στην καθημερινή δραστηριότητα του συνεταιρισμού. Αν και κατά το παρελθόν ενδέχεται να λειτούργησε κάποιος συνεταιρισμός με αυτόν τον τρόπο, στην σύγχρονη ανταγωνιστική οικονομία το μοντέλο αυτό δεν υφίσταται σε καμία περίπτωση. Οι φαρμακευτικοί συνεταιρισμοί είναι εμπορικές επιχειρήσεις που έχουν, όπως και όλες οι άλλες εμπορικές επιχειρήσεις αλλά και οι ιδιώτες ανταγωνιστές του κλάδου, την ανάγκη των υπηρεσιών εξειδικευμένου προσωπικού με διοικητικές και οικονομικές γνώσεις, εμπειρία στο marketing και τις υπηρεσίες logistics. Έτσι οι συνεταιριστικές εταιρίες, όπως και οι κεφαλαιουχικές, προχωρούν στην ανάθεση σε εξειδικευμένα διοικητικά στελέχη της διεύθυνσης των καθημερινών διεργασιών και της επίλυσης τρεχουσών θεμάτων που απασχολούν την εταιρία. Τα στελέχη όμως αυτά, σε αντίθεση με ότι συμβαίνει στις κεφαλαιουχικές εταιρίες, δεν έχουν δικαίωμα ανάδειξής τους σε μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Ως τέτοια έχουν το δικαίωμα να εκλεγούν μόνο μέλη του συνεταιρισμού όπως έχουμε ήδη αναφέρει παραπάνω. Με συμβατικούς λοιπόν όρους θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι το σύνολο των μελών του διοικητικού συμβουλίου είναι μη εκτελεστικά μέλη, αντιπρόσωποι των συνεταίρων και των συμφερόντων τους. Η επιχειρηματική πραγματικότητα όμως απαιτεί την παρουσία ανθρώπων με εμπειρία και γνώση στη διοίκηση και τον έλεγχο της διαχείρισης των πόρων του συνεταιρισμού, οι οποίοι θα έχουν την ευχέρεια να αντιλαμβάνονται και να εκμεταλλεύονται τις συνθήκες που διαμορφώνονται στην αγορά και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, να χαράσσουν τη μέση και μακροπρόθεσμη στρατηγική της εταιρίας. Έτσι, οι συνεταιρισμοί καθιέρωσαν την παρουσία διοικητικών στελεχών, συνήθως του γενικού και του οικονομικού διευθυντή, στις συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου, έτσι ώστε να ξεπεράσουν το πρόβλημα που δημιουργείται από τη νομοθεσία.
- Η συμμετοχή του προσωπικού στη διοίκηση της επιχείρησης. Η στάση του νομοθέτη στην περίπτωση αυτή αποτελεί εξαίρεση αφού ανάλογη απαίτηση δεν υπάρχει για άλλες επιχειρήσεις (ανεξάρτητα αν υπάρχουν επιχειρήσεις που το θέτουν ως όρο στο καταστατικό τους). Η ίδια δημοκρατικότητα που χαρακτήριζε την εκλογή των υπολοίπων μελών του διοικητικού συμβουλίου παρατηρείται και στην εκλογή του μέλους του προσωπικού. Εντούτοις η εκλογή αυτή εμπεριέχει κάποια στοιχεία που αξίζει να παρατηρήσει κανείς: α) την αναγνώριση της προσφοράς αλλά και του επιχειρησιακού κινδύνου που αναλαμβάνει το προσωπικό της εταιρίας. Το έμπυχο δυναμικό της επιχείρησης με την εργασία του εισφέρει στη δημιουργία εσόδων και τελικά κερδών για την επιχείρηση. Τα κέρδη αυτά σε ένα ιδιαίτερα σημαντικό

ποσοστό, για τους συνεταιρισμούς είναι περίπου στο 25%, κεφαλαιοποιούνται με τη μορφή αποθεματικών, και παραμένουν στην επιχείρηση. Επιπλέον οι μισθωτοί της επιχείρησης, που βρίσκονται σε σχέση εξαρτημένης εργασίας με το συνεταιρισμό, μοιράζονται με τα μέλη τόσο τον επιχειρησιακό κίνδυνο όσο και τα οφέλη που προκύπτουν από την πορεία του συνεταιρισμού. β) την εφαρμογή της θεωρίας των συμμετεχόντων. Πράγματι φαίνεται ότι στην περίπτωση των συνεταιρισμών ο νομοθέτης δεν θεωρεί την εταιρία ιδιοκτησία των μετόχων αλλά οικονομικό οργανισμό που αναπτύσσεται μέσα σε μια κοινωνία, καλείται να καλύψει κάποιες ανάγκες της, αλληλεπιδρά με αυτήν και επιδιώκει την ευημερία ευρύτερων κοινωνικών ομάδων. Ως μια τέτοια ομάδα, που βρίσκεται σε άμεση εξάρτηση από το συνεταιρισμό, τη δραστηριότητά του και την πορεία του, αναγνωρίζει και το έμψυχο δυναμικό της συνεταιριστικής εταιρίας, έναν από τους συμμετέχοντες της εταιρίας. Σε αναγνώριση των παραπάνω δεδομένων ο νομοθέτης παραχωρεί το δικαίωμα στους εργαζομένους να εκπροσωπούνται στη διοίκηση του συνεταιρισμού. Είναι μια ουσιώδης διαφορά μεταξύ των κεφαλαιουχικών εταιριών και των συνεταιρισμών.

- Η αμοιβή των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Ο νόμος ορίζει ότι το αξίωμα του μέλους του διοικητικού συμβουλίου είναι τιμητικό και άμισθο. Ακόμη και στην περίπτωση κατά την οποία η γενική συνέλευση αποφασίσει τον ορισμό χρηματικής αποζημίωσης ως αντάλλαγμα για το χρόνο που τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου αφιερώνουν στη διοίκηση του συνεταιρισμού, πρακτική που ακολουθείται συνήθως από τους «μεγάλους» συνεταιρισμούς, τα ποσά είναι συμβολικά και δεν μπορούν σε καμία περίπτωση να θεωρηθούν δελεαστικά προκειμένου να δραστηριοποιηθεί ένα μέλος του συνεταιρισμού στην ενεργή συμμετοχή του με τα κοινά του συνεταιρισμού. Για τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου του συνεταιρισμού κυρίαρχο κίνητρο για την ενεργό ενασχόλησή τους με τη διοίκηση της συνεταιριστικής επιχείρησης είναι η ανάγκη προσφοράς και δημιουργίας. Η φιλοδοξία ασφαλώς δεν λείπει, η αναγνώριση της αξίας και των ικανοτήτων του ατόμου υπάρχει σε κάθε ανθρώπινη δράση, λείπει όμως η ιδιοτέλεια και το κυνήγι του πλουτισμού που σαν φαινόμενο έκανε εξαιρετικά αισθητή την παρουσία του σε μια σειρά οικονομικών σκανδάλων που έπληξαν μεγάλες κεφαλαιουχικές εταιρίες σε Ευρώπη και Αμερική. Με ακαδημαϊκούς όρους, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου του συνεταιρισμού αποτελούν αντιπροσωπευτικό δείγμα του ανθρώπου που περιγράφεται από την επιχειρησιακή ψυχολογία και κοινωνιολογία, ενός ανθρώπου με έντονα αναπτυγμένο το ένστικτο της δημιουργίας, της ανακάλυψης και της ικανοποίησης που η επίτευξη των προσωπικών και των συλλογικών στόχων προσφέρει. Το μοντέλο αυτού του ανθρώπου έρχεται όπως ήδη έχει τονιστεί, σε αντίθεση με αυτό που η θεωρία της αντιπροσώπευσης προβάλλει.

#### **ΤΟ ΕΠΟΠΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ (άρθρο 8)**

Το εποπτικό συμβούλιο αποτελείται από τρία τουλάχιστον μέλη που εκλέγονται από τη γενική συνέλευση. Το ίδιο πρόσωπο δεν μπορεί να μετέχει και στο διοικητικό και στο εποπτικό συμβούλιο. Τα μέλη του διοικητικού και εποπτικού συμβουλίου δεν επιτρέπεται να έχουν μεταξύ τους συγγένεια μέχρι δευτέρου βαθμού. Αν τα μέλη του συνεταιρισμού είναι λιγότερα από είκοσι πέντε δεν απαιτείται η εκλογή εποπτικού συμβουλίου, εκτός αν ορίζει διαφορετικά το καταστατικό, οπότε ο ελάχιστος αριθμός των μελών του μπορεί να είναι και δυο.

Το εποπτικό συμβούλιο ελέγχει τις πράξεις του διοικητικού συμβουλίου και την τήρηση των διατάξεων του νόμου, του καταστατικού και των αποφάσεων της γενικής συνέλευσης. Το εποπτικό συμβούλιο έχει δικαίωμα και καθήκον να λαμβάνει γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου ή στοιχείων του συνεταιρισμού, να διενεργεί λογιστικό και διαχειριστικό έλεγχο και να παρακολουθεί την πορεία των υποθέσεων του συνεταιρισμού. Για τη διενέργεια

λογιστικού και διαχειριστικού ελέγχου μπορεί να διορίσει έως τρεις ειδικούς συμβούλους ή εμπειρογνώμονες. Το εποπτικό συμβούλιο αν διαπιστώσει παραβάσεις του νόμου, του καταστατικού και των αποφάσεων της γενικής συνέλευσης ή παρατυπίες ως προς τη διαχείριση υποδεικνύει στο διοικητικό συμβούλιο την επανόρθωσή τους και συγκαλεί τη γενική συνέλευση, όταν θεωρεί ότι πρόκειται για σοβαρές παραβάσεις ή παρατυπίες που μπορεί να βλάψουν τα συμφέροντα του συνεταιρισμού.

Η παρατήρηση που έγινε παραπάνω για τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου ισχύει και στην περίπτωση του εποπτικού συμβουλίου. Στις σημερινές συνεταιριστικές επιχειρήσεις οι οικονομικές συναλλαγές είναι πολύπλοκες και εξαιρετικά δύσκολο να ελεγχθούν σε βάθος από τα μέλη του εποπτικού συμβουλίου, που δεν έχουν επιστημονική οικονομική και λογιστική γνώση, δεν έχουν εμπειρία στην εφαρμογή του νομικού πλαισίου που διέπει τον επιχειρηματικό κόσμο και κατά συνέπεια δεν είναι σε θέση να εκτελέσουν οι ίδιοι το καθορισμένο από το νόμο εποπτικό τους έργο. Καταφεύγουν λοιπόν στην ανάθεση του ελέγχου σε ειδικούς ελεγκτές. Στην περίπτωση μάλιστα των συνεταιρισμών με μεγάλο κύκλο εργασιών, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα λόγω οικονομικού μεγέθους να ανταπεξέλθουν στο κόστος, το εποπτικό συμβούλιο αναθέτει σε ορκωτό λογιστή τον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων και πεπραγμένων τηρώντας, παρόλο που δεν έχει νομική υποχρέωση, και όλους τους νομικούς περιορισμούς που ισχύουν για τις εισηγμένες. Με τον τρόπο αυτό, εξασφαλίζεται η κατά το δυνατό καλύτερη εκτίμηση των αποτελεσμάτων της διοίκησης σε οικονομικό επίπεδο καθώς και η ικανότητα των οικονομικών διοικητικών στελεχών να φέρουν με επιτυχία σε πέρας το έργο που τους ανατέθηκε από το διοικητικό συμβούλιο και τη γενική συνέλευση.

Αξίζει στο σημείο αυτό να αναπτύξουμε κάποιους από τους εσωτερικούς μηχανισμούς εταιρικής διακυβέρνησης όπως αυτοί αναπτύσσονται στους φαρμακευτικούς συνεταιρισμούς.

*Ο στρατηγικός σχεδιασμός* της επιχείρησης είναι, όπως έχουμε ήδη αναπτύξει, ευθύνη του διοικητικού συμβουλίου. Όπως όμως συμβαίνει σε όλες τις επιχειρήσεις, μετοχικές ή συνεταιριστικές, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι το αποτέλεσμα ανάλυσης και σύνθεσης μιας σειράς παραμέτρων: του οράματος της γενικής συνέλευσης για το μέλλον της επιχείρησης, της διαμορφωμένης οικονομικής κατάστασης σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο, των τεχνολογικών και επιστημονικών εξελίξεων, των κυρίαρχων κοινωνικών και πολιτικών απόψεων, των δυνατοτήτων της επιχειρηματικής μονάδας. Για να επιτύχει το διοικητικό συμβούλιο στη χάραξη της μακροπρόθεσμης στρατηγικής του χρειάζεται τη βοήθεια των διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης, που έχουν εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία και συνεπώς την ικανότητα να αναλύσουν τις περισσότερες από τις παραπάνω παραμέτρους. Θα πρέπει ακόμη να προχωρήσει με επιτυχία στην εφαρμογή της στρατηγικής αυτής, συνδυάζοντας την αποτελεσματική και αποδοτική εργασία διοίκησης και προσωπικού της επιχείρησης. Είναι πολύ σημαντικό να μπορέσει η διοίκηση, τόσο τα μέλη του συμβουλίου όσο και τα διευθυντικά στελέχη, να εμπνεύσουν το προσωπικό της επιχείρησης να εργαστεί με πνεύμα δημιουργίας και συνεργασίας, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Σημαντικό ρόλο σε αυτό παίζει η ιεραρχία.

*Η ιεραρχία*, η οργάνωση δηλαδή του έμψυχου δυναμικού της επιχείρησης σε βαθμίδες ευθύνης και ο τρόπος με τον οποίο αυτή η οργάνωση πραγματοποιείται, είναι στρατηγικής σημασίας. Οι περισσότερες πολυεθνικές επιχειρήσεις στις μέρες προσλαμβάνουν το προσωπικό τους δίνοντας ιδιαίτερη σημασία τόσο στις εξειδικευμένες γνώσεις και σπουδές που έχουν ακολουθήσει όσο και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Επιλέγουν άτομα δραστήρια, δημιουργικά, φιλόπινα και φιλόδοξα στα οποία καλλιεργούν συστηματικά την πεποίθηση ότι η προσπάθεια και η αποδοτικότητά τους θα ανταμειφθούν σε υλικό και ηθικό επίπεδο. Οι συνεταιρισμοί δεν ακολουθούν αυτήν την πρακτική. Οι

περισσότεροι είναι μικρές επιχειρήσεις με ολιγάριθμο προσωπικό, που επιδιώκουν κυρίως την ελαχιστοποίηση του κόστους μέσα από την πρόσληψη ανειδίκευτου προσωπικού. Ακόμη όμως και οι «μεγάλοι» συνεταιρισμοί που δραστηριοποιούνται με όρους ανάλογους με αυτούς των εισηγμένων εταιριών δεν έχουν προχωρήσει σε συστηματικό τρόπο οργάνωσης της ιεραρχίας και επάνδρωσης των επιχειρήσεων. Επιπλέον στις περισσότερες των περιπτώσεων και παρά την ύπαρξη σαφώς δομημένων τμημάτων στο εσωτερικό των επιχειρήσεων εντούτοις δεν υπάρχει σαφής διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων και συνεπώς και των ευθυνών μεταξύ των υπαλλήλων. Με εξαίρεση τα διευθυντικά στελέχη για τα οποία υπάρχουν σαφώς καθορισμένες αρμοδιότητες και ευθύνες, δεν υπάρχει διαχωρισμός στις περισσότερες περιπτώσεις μεταξύ μεσαίων στελεχών και υπαλλήλων, ούτε σύνδεση των ευθυνών που αναλαμβάνουν τα μεσαία στελέχη με επιπλέον απολαβές. Δεν καλλιεργείται συνεπώς συστηματικά και με τρόπο σαφή στα μεσαία στελέχη των συνεταιρισμών η πεποίθηση ότι η βελτίωση της αποδοτικότητάς τους συνεπάγεται και βελτίωση της επαγγελματικής και οικονομικής τους κατάστασης. Το γεγονός αυτό μακροπρόθεσμα μπορεί να αναδειχθεί σε ισχυρό μειονέκτημα για τους συνεταιρισμούς κυρίως επειδή δεν θα μπορούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν στο δυναμικό τους ικανά και εξειδικευμένα στελέχη για να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, στελέχη που θα είναι απαραίτητα στο εγγύς μέλλον με τη διεύρυνση του ανταγωνισμού.

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την εταιρική διακυβέρνηση των φαρμακευτικών συνεταιρισμών είναι *οι μέθοδοι πληροφόρησης* τόσο των μελών όσο και της ευρύτερης κοινωνίας γύρω από τη δράση του συνεταιρισμού. Στον τομέα αυτό οι συνεταιρισμοί βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση έναντι των μετοχικών επιχειρήσεων. Εξαιτίας της καθημερινής συναλλαγής των μελών με το συνεταιρισμό, της οικειότητας που αναπτύσσεται μεταξύ των μελών του συνεταιρισμού και των στελεχών και μελών των οργάνων διοίκησης, της περιορισμένης γεωγραφικά δραστηριοποίησης των συνεταιριστικών επιχειρήσεων, η ενημέρωση γύρω από τις κινήσεις του συνεταιρισμού είναι άμεση και λεπτομερής. Πέρα από την καθημερινή ενημέρωση που πραγματοποιείται μέσω επιστολών και μηνυμάτων, τα τελευταία χρόνια διοργανώνονται συνέδρια και δεξιώσεις ενημερωτικού χαρακτήρα που αφορούν τόσο τις κινήσεις της επιχείρησης όσο και την γενικότερη πορεία του κλάδου. Αλλά και σε επίπεδο ενημέρωσης της ευρύτερης κοινωνίας γίνονται τα τελευταία χρόνια σημαντικά βήματα. Οι περισσότεροι συνεταιρισμοί προχωρούν τόσο σε καταχωρήσεις στον έντυπο τύπο όσο και σε ενημέρωση των ηλεκτρονικών μέσων μαζικής ενημέρωσης γύρω από την δράση που αναπτύσσουν. Όλα αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση της εμπιστοσύνης των μελών προς τη διοίκηση και την καλύτερη συνεργασία όλων των μελών μεταξύ τους για την πρόοδο της εταιρίας.

Ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει την εταιρική διακυβέρνηση είναι *η εταιρική κουλτούρα*. Στην περίπτωση των συνεταιρισμών η εταιρική κουλτούρα είναι βαθιά επηρεασμένη από το ιδεολογικό υπόβαθρο του συνεταιριστικού κινήματος και της κοινωνικής δραστηριοποίησης και συνεργασίας. Η κουλτούρα αυτή που εξελίχθηκε μέσα στο χρόνο και αποκρυσταλλώθηκε στις βασικές αρχές που έχουμε ήδη αναπτύξει, διαμόρφωσε το πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης σε όλους τους συνεταιρισμούς της χώρας.

Το πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης όπως καθορίζεται από το νόμο και εφαρμόζεται από τους φαρμακευτικούς συνεταιρισμούς φαίνεται να αντιμετωπίζει επιτυχώς προβλήματα που ταλανίζουν τις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις. Το ίδιο όμως αυτό πλαίσιο δημιουργεί μια σειρά από άλλα προβλήματα που ως κάποιο βαθμό είναι γενικότερα κοινωνικά ζητήματα.

Οι περισσότεροι συνεταιρισμοί ιδρύθηκαν κατά τις τρεις προηγούμενες δεκαετίες, δεκαετίες που χαρακτηρίζονταν από την έντονη κοινωνική και πολιτική δραστηριοποίηση του πληθυσμού, την επιθυμία για συλλογική δράση και καταξίωση. Οι κοινωνικές και πολιτικές

αυτές συνθήκες ανέδειξαν περισσότερο ή λιγότερο ικανούς ανθρώπους που όμως σε κάθε περίπτωση διακατέχονταν από τη φιλοδοξία της κοινωνικής προσφοράς. Από τα μέσα της δεκαετίας του ογδόντα όμως και μετά το κλίμα αυτό άρχισε να υποχωρεί και να δίνει τη θέση του στην έντονη αμφισβήτηση της συλλογικής και πολιτικής, με την ευρεία έννοια του όρου, δράσης και της αποτελεσματικότητας που η δράση αυτή θα μπορούσε να έχει. Η αδιαφορία και η μεμψιμοιρία της περιόδου αυτής στέρησαν και από τους συνεταιρισμούς τη δυνατότητα να αναδείξουν νέα δυναμικά μέλη που θα έδιναν ώθηση στο συνεταιριστικό κίνημα. Ακόμη χειρότερα σε αρκετές περιπτώσεις τα νέα μέλη των συνεταιρισμών φαίνεται να επιλέγουν την ένταξή τους στο συνεταιρισμό εξαιτίας της οικονομικής ευρωστίας του και των ευνοϊκών όρων συναλλαγής που τους εξασφαλίζει, γεγονός που αποδεικνύει βέβαια την επιτυχία των συνεταιριστικών εταιριών σε οικονομικό επίπεδο καθώς και το καλό τους όνομα στην αγορά, παρά εξαιτίας της επιθυμίας τους να ενισχύσουν και να εισφέρουν και οι ίδιοι στην ανάπτυξη της συνεταιριστικής πρακτικής. Δείχνουν να μην αντιλαμβάνονται τις προοπτικές και τις δυνατότητες που τους προσφέρονται μέσω των συνεταιρισμών για ανάπτυξη και εξέλιξη τόσο των ίδιων σε ατομικό επίπεδο όσο και των επιχειρήσεών τους. Η μεγαλύτερη πρόκληση που θα έχουν να αντιμετωπίσουν οι συνεταιρισμοί στο άμεσο μέλλον θα είναι η επάνδρωση των διοικητικών τους οργάνων με νέα, δραστήρια και ενεργά μέλη που θα επιθυμούν όχι απλώς να συνεχίσουν αλλά και να διευρύνουν τις δραστηριότητες των φαρμακευτικών συνεταιρισμών. Για να μπορέσουν δε τα στελέχη αυτά να επιτύχουν στο έργο τους, μέσα στο ολοένα ανταγωνιστικότερο περιβάλλον που η οικονομική και πολιτική ανάπτυξη της Ευρώπης θα πρέπει πέρα από τη φιλοδοξία να διακατέχονται και από την έντονη επιθυμία για συνεχή προσωπική βελτίωση και επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης. Οι ανάγκες της νέας εποχής είναι πολλές και οι συνεταιρισμοί θα πρέπει να είναι σε θέση να τις αντιμετωπίσουν.

Μια δεύτερη πρόκληση που θα πρέπει να αντιμετωπίσουν με επιτυχία οι συνεταιρισμοί θα είναι η περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη των επιχειρήσεων στον ελλαδικό χώρο. Με την εξαίρεση των τριών «μεγάλων» συνεταιρισμών, της Αττικής, του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης, οι υπόλοιποι συνεταιρισμοί έχουν μικρό αριθμό μελών και περιορίζουν τη δράση τους σε περιορισμένο γεωγραφικά χώρο. Οι «μεγάλοι» συνεταιρισμοί επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, ιδρύουν θυγατρικές, μετατρέπονται σταδιακά σε ομίλους προσφέροντας ολοκληρωμένη κάλυψη των αναγκών των φαρμακείων (λογιστική και μηχανογραφική υποστήριξη, υπηρεσίας καθαριότητας και μεταφορών κλπ). Οι μικρότεροι φαρμακευτικοί συνεταιρισμοί δυσκολεύονται να παρακολουθήσουν αυτές τις εξελίξεις. Οι ίδιες συνθήκες που δημιούργησαν σε άλλους κλάδους και σε κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις την ανάγκη εξαγορών και συνενώσεων φαίνεται να δημιουργούνται με αργό ρυθμό και στην αγορά του φαρμάκου στον ελλαδικό χώρο. Σε κάποια στιγμή στο όχι και τόσο μακρινό μέλλον οι διοικήσεις των φαρμακευτικών συνεταιρισμών και το κάθε μέλος χωριστά θα κληθεί να παραμερίσει προσωπικές φιλοδοξίες και τοπικά συμφέροντα και να υπερθεματίσει ευρύτερες συνενώσεις. Η νέα αυτή πραγματικότητα θα θέσει και νέα ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης, που ήδη αντιμετωπίζονται σε άλλες περισσότερο ανεπτυγμένες χώρες.

## **Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΗΣ ΦΙΝΛΑΝΔΙΑΣ**

Αναφέραμε ήδη ότι ο συνεταιρισμός θεωρείται από τους διεθνείς οργανισμούς που ασχολούνται με την παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη και την αντιμετώπιση της φτώχειας ως ο ιδανικός τρόπος επιχειρηματικής δράσης για τις αναπτυσσόμενες χώρες. Υπάρχουν όμως και ανεπτυγμένες δυτικές χώρες στις οποίες το συνεταιριστικό κίνημα είναι ιδιαίτερα δραστήριο και επιτυχημένο. Μια τέτοια χώρα είναι η Φινλανδία.

Υπάρχουν δύο συνήθεις εταιρικές δομές στις φινλανδικές επιχειρήσεις:

- Η δομή εκείνη στην οποία συνυπάρχουν το εποπτικό και το διοικητικό συμβούλιο, και
- Η δομή εκείνη στην οποία υπάρχει μόνο διοικητικό συμβούλιο.

Σύμφωνα με την Φινλανδική Εταιρική Πράξη (Finnish Corporate Act) το εποπτικό συμβούλιο θα πρέπει να θεσμοθετείται σε κάθε επιχείρηση με κεφάλαιο μεγαλύτερο των 500.000 FIM. Το εποπτικό συμβούλιο, που εκλέγεται από τη γενική συνέλευση των μετόχων, απαρτίζεται το λιγότερο από πέντε μέλη. Τόσο ο διευθύνων σύμβουλος όσο και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου δεν έχουν δικαίωμα να εκλεγούν ως μέλη του εποπτικού συμβουλίου. Σύμφωνα με την ίδια πράξη αρμοδιότητα του εποπτικού συμβουλίου είναι:

- Η εποπτεία της διοίκησης της επιχείρησης
- Η διατύπωση της άποψής του στη γενική συνέλευση γύρω από τα αποτελέσματα της χρήσης
- Να αποφασίζει σχετικά με την επέκταση της δραστηριότητας της επιχείρησης, τη διακοπή κάποιων δραστηριοτήτων, ή γενικά γύρω από κάθε σημαντική μεταβολή στην οργάνωση της επιχείρησης
- Να συμβουλεύει το διοικητικό συμβούλιο γύρω από θέματα ευρύτερης δράσης
- Να διορίζει κάποια από τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και ορισμένα στελέχη της επιχείρησης αν αυτό προβλέπεται από το καταστατικό της.<sup>5</sup>

Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του το εποπτικό συμβούλιο στην πραγματικότητα αντιπροσωπεύει την εξωτερική επίδραση στην επιχείρηση καθώς ενεργεί σαν ένας αντικειμενικός εξωτερικός επίτροπος.

Η διοίκηση και η οργάνωση της επιχείρησης είναι ευθύνη του διοικητικού συμβουλίου. Όπως πολύ συγκεκριμένα αναφέρεται στην Φινλανδική Εταιρική Πράξη είναι ευθύνη του διοικητικού συμβουλίου η ορθή τήρηση των αποδεκτών λογιστικών αρχών και η διαχείριση της περιουσίας της επιχείρησης.

Ο διευθύνων σύμβουλος είναι υπεύθυνος για:

- Την διοίκηση της επιχείρησης σύμφωνα με τις αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου
- Την οργάνωση και τη σύννομη λειτουργία των οικονομικών υπηρεσιών της εταιρίας
- Τη διασφάλιση της περιουσίας της επιχείρησης

Δεν επιτρέπεται στον διευθύνοντα σύμβουλο να αναλάβει πρωτοβουλίες πέρα από τις αρμοδιότητές του και χωρίς την έγκριση του διοικητικού συμβουλίου. Θα πρέπει να δραστηριοποιείται σύμφωνα με τις αποφάσεις και τη στρατηγική που η διοίκηση έθεσε.

Ανάλογο είναι το νομικό πλαίσιο που ισχύει για την εταιρική διακυβέρνηση και στους συνεταιρισμούς. Παραδοσιακά στους φιλανδικούς συνεταιρισμούς υπάρχει διεπίπεδη εκπροσώπηση των μελών του συνεταιρισμού, στο εποπτικό και διοικητικό συμβούλιο. Εντούτοις, κυρίαρχο ρόλο παίζει ο διευθύνων σύμβουλος του συνεταιρισμού, φαινόμενο που παρατηρείται και στις μετοχικές επιχειρήσεις της χώρας. Το εποπτικό συμβούλιο, που αποτελεί τον κυριότερο εκπρόσωπο των συμμετεχόντων στην εταιρία, έχει κατηγορηθεί τα τελευταία χρόνια ότι αποτυγχάνει να αυξήσει την αξία της επιχείρησης και κατά συνέπεια η

---

<sup>5</sup> Ilona P. Halla, A view of corporate governance and control in Finland

ισχύς έχει αρχίσει να μεταβιβάζεται στο διοικητικό συμβούλιο που σταδιακά διαδραματίζει πιο ενεργό ρόλο. Και αυτά τα φαινόμενα παρατηρούνται και στις μετοχικές εταιρίες της Φινλανδίας.<sup>6</sup>

Γενικότερα η εταιρική διακυβέρνηση στην Φινλανδία είναι, μέχρι σήμερα, κοινή για όλες τις επιχειρήσεις. Η επιβολή των δύο θεσμοθετημένων οργάνων διοίκησης δείχνει την επιλογή της χώρας να διασφαλίσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τον έλεγχο των ιδιοκτητών στις πράξεις της διοίκησης. Δείχνει ακόμη την επίδραση που έχει ασκήσει στην εταιρική διακυβέρνηση η επιτυχία των συνεταιριστικών εταιριών. Το μοντέλο της εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει η Φινλανδία είναι βαθιά επηρεασμένο από τις αρχές του συνεργατισμού όπως αυτές έχουν ήδη αναπτυχθεί. Πολλές φορές όμως η επιλογή αυτή μπορεί να έχει και συνέπειες στην ανάπτυξη της εταιρίας καθώς η λήψη των αποφάσεων είναι χρονοβόρα διαδικασία και αποτρέπει την εκμετάλλευση ευκαιριών που ανακύπτουν στην αγορά και απαιτούν γρήγορες και αποφασιστικές κινήσεις. Για το λόγο αυτό τίθεται σήμερα υπό αμφισβήτηση το καθεστώς αυτό κυρίως μετά και την είσοδο της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την είσοδο στην αγορά της χώρας ξένων επενδυτών. Ο προβληματισμός αυτός δεν έχει αφήσει ανεπηρέαστους τους συνεταιρισμούς που επεξεργάζονται αλλαγές στους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης προκειμένου να ανταποκριθούν με επιτυχία στις απαιτήσεις που δημιουργούν οι νέες συνθήκες.

## **ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ**

Οι συνεταιρισμοί αποτελούν σημαντικό μέρος της ευρωπαϊκής οικονομίας: οι 132.000 συνεταιριστικές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην Ευρωπαϊκή Ένωση απασχολούν περί τα 2,3 εκατομμύρια εργαζομένους. Η αποδοτικότητα των συνεταιρισμών έχει πολύ σημαντική επίδραση στη ζωή των 83,5 εκατομμυρίων μελών τους και σ' αυτήν των πολιτών της Ευρώπης. Επιφέρουν βελτίωση στο βιοτικό επίπεδο των πολιτών, πλούτο στα έθνη, προωθούν την επιχειρηματικότητα και τη συμμετοχή. Δεν αποτελεί λοιπόν έκπληξη το ενδιαφέρον της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το συνεταιριστικό κίνημα και την περαιτέρω ανάπτυξή του.

Το ενδιαφέρον της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τους συνεταιρισμούς εκφράστηκε μέσα από μια σειρά μελετών και γνωμοδοτήσεων γύρω από τις ιδιαιτερότητες και τις δυνατότητες ανάπτυξης των συνεταιρισμών και πήρε τη μορφή συγκεκριμένων σχεδίων δράσης προς δυο κατευθύνσεις: η μια οδήγησε στη δημιουργία του κανονισμού αριθ.1435/2003 του Συμβουλίου «περί του καταστατικού της ευρωπαϊκής συνεταιριστικής εταιρίας» και η άλλη πυροδότησε την έναρξη ενός ενδιαφέροντος διαλόγου γύρω από την εναρμόνιση των εθνικών νομοθεσιών περί συνεταιρισμών. Αξίζει όμως αρχικά και πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των δύο αυτών κινήσεων, να αναφέρουμε την άποψη που διαμόρφωσε για τους συνεταιρισμούς η Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή:

« Η συνεταιριστική εταιρία είναι αυτόνομη ένωση προσώπων, τα οποία συνεταιρίζονται εθελοντικά, προκειμένου να ικανοποιήσουν τις κοινές τους οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές φιλοδοξίες και ανάγκες, μέσω μιας επιχείρησης η ιδιοκτησία της οποίας είναι συλλογική και στην οποία η εξουσία ασκείται με δημοκρατικές διαδικασίες. Η συνεταιριστική ταυτότητα ενισχύεται από συνεταιριστικές αξίες, όπως η δημοκρατία, η ισότητα, η ισότιμη μεταχείριση, η αλληλεγγύη, η διαφάνεια και η κοινωνική ευθύνη, αλλά και από αρχές όπως η εθελοντική συμμετοχή, ο δημοκρατικός έλεγχος από τα μέλη, η

---

<sup>6</sup> Risto Tainio, Strategic change in the evolution of cooperatives



οικονομική συμμετοχή των μελών ή ακόμη το ενδιαφέρον για την κοινότητα. Εξάλλου, ένα ακόμη στοιχείο που διακρίνει τη συνεταιριστική εταιρία από τις εταιρίες κεφαλαίου είναι η μεταβλητότητα του κεφαλαίου τους, τα μερίδια του οποίου είναι ονομαστικά και, κατά κανόνα, δεν είναι προσπελάσιμα σε τρίτους που να μην είναι μέλη της συνεταιριστικής εταιρίας.

Η συνεταιριστική επιχειρηματική δραστηριότητα χαρακτηρίζεται από έναν τρόπο οργάνωσης που στηρίζεται κατά κύριο λόγο στην κοινή «κατάθεση» αγοραστικής δύναμης, ικανότητας πώλησης ή εργατικού δυναμικού, με στόχο την ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών των μελών της. Συναντάται στους περισσότερους κλάδους δραστηριότητας και προσφέρεται επίσης ιδιαίτερα για την επιδίωξη κοινωνικών, περιβαλλοντικών και πολιτιστικών στόχων. Οι συνεταιριστικές εταιρίες είναι επίσης ιδιαίτερα κατάλληλες για τη συμβολή στους στόχους της στρατηγικής της Λισαβόνας, δεδομένου ότι επιδιώκουν το συνδυασμό οικονομικών επιδόσεων, συμμετοχής και ανάπτυξης της προσωπικότητας. Παρότι το μέγεθός τους και η ανάπτυξή τους ενδέχεται να ποικίλουν σημαντικά, οι συνεταιριστικές εταιρίες στηρίζονται κατά κανόνα σε τοπικές ρίζες και, επομένως, συμβάλλουν στη συνάρθρωση και την ενίσχυση του κοινωνικο – οικονομικού ιστού μιας περιφέρειας, καθώς και στη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής σε περιοχές που αντιμετωπίζουν καθυστέρηση ανάπτυξης ή σημαντικές ανάγκες μετατροπής δραστηριοτήτων. Το γεγονός ότι στηρίζονται σε τοπικές ρίζες, όμως, δεν τις εμποδίζει καθόλου να αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους πέρα από τα σύνορα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Έτσι οι συνεταιρισμοί έχουν σημαντική επίδραση στις εμπορικές συναλλαγές και στην παγκόσμια δυναμική της οικονομίας.»

Όπως φαίνεται από το παραπάνω απόσπασμα η Ευρωπαϊκή Ένωση αναγνωρίζει την ιδιαιτερότητα των συνεταιριστικών εταιριών αλλά και το ιδεολογικό τους υπόβαθρο. Είναι μια μορφή εταιρίας που συνδυάζει το οικονομικό κέρδος με την κοινωνική προσφορά και το χαρακτηριστικό αυτό επιθυμεί να εκμεταλλευτεί η Επιτροπή προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της Λισαβόνας που αποτελεί μια ευρύτερη στρατηγική οικονομικής ανάπτυξης με ταυτόχρονη ενίσχυση του κοινωνικού ιστού της Ευρώπης. Με τον τρόπο αυτό η Επιτροπή παρουσιάζει μια ακόμη πρόκληση για τους συνεταιρισμούς και τη μελλοντική τους πορεία.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση προχώρησε το 2003 στην έκδοση του Κανονισμού αριθ. 1435/2003 του Συμβουλίου «περί του καταστατικού της ευρωπαϊκής συνεταιριστικής εταιρίας». Εξαιτίας του εξαιρετικού ενδιαφέροντος που παρουσιάζει το καταστατικό αυτό, παρατίθεται ολόκληρο το κείμενο στο β παράστημα. Στο σημείο αυτό θα παραθέσουμε την διοικητική δομή που προέκρινε η Επιτροπή. Έτσι:

«Άρθρο 36: Διάρθρωση των οργάνων

Υπό τους όρους που προβλέπει ο παρόν κανονισμός, μια ΕΣΕ διαθέτει:

α) μια γενική συνέλευση

β) είτε ένα εποπτικό και ένα διευθυντικό όργανο (δυναμικό σύστημα) είτε ένα διοικητικό όργανο (μονιστικό σύστημα), ανάλογα με την επιλογή στο καταστατικό.

Δυναμικό Σύστημα

Άρθρο 37: Καθήκοντα του διευθυντικού οργάνου, διορισμός μελών

Το διευθυντικό όργανο ασκεί τη διοίκηση μιας ΕΣΕ και την εκπροσωπεί έναντι τρίτων και ενώπιον δικαστηρίου. Το μέλος ή τα μέλη του διευθυντικού οργάνου διορίζονται και ανακαλούνται από το εποπτικό όργανο. Η ταυτόχρονη συμμετοχή στο εποπτικό και το διευθυντικό όργανο της ΕΣΕ δεν επιτρέπεται. Ο αριθμός των μελών του διευθυντικού οργάνου ή οι κανόνες καθορισμού του προβλέπονται από το καταστατικό της ΕΣΕ.

Άρθρο 38: Προεδρία και σύγκληση των συνεδριάσεων του διευθυντικού οργάνου

Το διευθυντικό όργανο εκλέγει μεταξύ των μελών του πρόεδρο, σύμφωνα με τις διατάξεις του καταστατικού. Ο πρόεδρος συγκαλεί σε συνεδρίαση το διευθυντικό όργανο υπό τους όρους που προβλέπει το καταστατικό, είτε με δική του πρωτοβουλία, είτε κατόπιν αιτήσεως μέλους, σε κάθε παρόμοια αίτηση αναφέρονται οι λόγοι της σύγκλησης. Εάν δεν ικανοποιηθεί η αίτηση εντός δεκαπέντε ημερών, το διευθυντικό όργανο μπορεί να συγκληθεί από το ή τα μέλη τα οποία υπέβαλαν την αίτηση.

Άρθρο 39: Καθήκοντα του εποπτικού οργάνου και διορισμός των μελών του

Το εποπτικό όργανο ελέγχει τη διοίκηση που ασκεί το διευθυντικό όργανο. Δεν μπορεί να ασκήσει το ίδιο την εξουσία διοίκησης της ΕΣΕ. Το εποπτικό όργανο δε μπορεί να εκπροσωπεί την ΕΣΕ έναντι τρίτων. Εκπροσωπεί την ΕΣΕ έναντι του διευθυντικού οργάνου ή των μελών του, εφόσον προκύψει διαφορά, ή κατά τη σύναψη συμβάσεων. Τα μέλη του εποπτικού οργάνου διορίζονται και ανακαλούνται από τη γενική συνέλευση. Εντούτοις τα μέλη του πρώτου εποπτικού οργάνου μπορούν να οριστούν από το καταστατικό. Στο εποπτικό όργανο δυνατόν να συμμετέχουν, μέχρι του ενός τετάρτου του αριθμού των μελών του, μέλη μη χρήστες. Ο αριθμός των μελών του εποπτικού οργάνου ή οι κανόνες καθορισμού τους ορίζονται από το καταστατικό.

Άρθρο 41: Προεδρία και σύγκληση των συνεδριάσεων του εποπτικού οργάνου

Το εποπτικό όργανο εκλέγει πρόεδρο μεταξύ των μελών του. όταν το ήμισυ των μελών έχει ορισθεί από τους εργαζομένους, πρόεδρος μπορεί να εκλεγεί μόνο ένα μέλος που έχει ορισθεί από τη γενική συνέλευση. Ο πρόεδρος συγκαλεί το εποπτικό όργανο υπό τους όρους που προβλέπει το καταστατικό είτε με δική του πρωτοβουλία, είτε κατόπιν αιτήσεως του ενός τρίτου τουλάχιστον των μελών του, είτε κατόπιν αιτήσεως του διευθυντικού οργάνου. Στην αίτηση αναφέρονται οι λόγοι της σύγκλησης. Εάν δεν ικανοποιηθεί η σύγκληση εντός δεκαπέντε ημερών, το εποπτικό όργανο μπορεί να συγκληθεί από εκείνους οι οποίοι υπέβαλαν την αίτηση.

Μονιστικό Σύστημα

Άρθρο 42: Καθήκοντα του διοικητικού οργάνου και διορισμός των μελών του

Το διοικητικό όργανο ασκεί τη διοίκηση της ΕΣΕ και την εκπροσωπεί έναντι τρίτων και ενώπιον δικαστηρίου. Ο αριθμός των μελών του διοικητικού οργάνου ή οι κανόνες καθορισμού του ορίζονται από το καταστατικό της ΕΣΕ. Μέλη μη χρήστες είναι δυνατό να συμμετέχουν μέχρι του ενός τετάρτου του αριθμού των μελών του διοικητικού οργάνου. Τα μέλη του διοικητικού οργάνου και, αν προβλέπεται από το καταστατικό, τα αναπληρωματικά μέλη, διορίζονται από τη γενική συνέλευση. Ωστόσο τα μέλη του πρώτου διοικητικού οργάνου μπορούν να ορίζονται από το καταστατικό.

Άρθρο 44: Προεδρία και σύγκληση των συνεδριάσεων του διοικητικού οργάνου

Το διοικητικό όργανο εκλέγει πρόεδρο μεταξύ των μελών του. όταν το ήμισυ των μελών του έχει ορισθεί από τους εργαζομένους, πρόεδρος μπορεί να εκλεγεί μόνο ένα μέλος που έχει ορισθεί από τη γενική συνέλευση. Ο πρόεδρος συγκαλεί το διοικητικό όργανο υπό τους όρους που προβλέπει το καταστατικό, είτε με δική του πρωτοβουλία, είτε κατόπιν αιτήσεως του ενός τρίτου τουλάχιστον των μελών του. Στην αίτηση αναφέρονται οι λόγοι της σύγκλησης. Εάν δεν ικανοποιηθεί η σύγκληση εντός δεκαπέντε ημερών, το διοικητικό όργανο μπορεί να συγκληθεί από εκείνους οι οποίοι υπέβαλαν την αίτηση.»

Η δεύτερη πρωτοβουλία που ανέλαβε τα τελευταία χρόνια η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι η εκπόνηση ενός σχεδίου σχετικά με την αναγκαιότητα εναρμόνισης του νομοθετικού πλαισίου για τους συνεταιρισμούς μεταξύ των χωρών - μελών. Η τελική γνωμοδότηση της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής μεταξύ άλλων αναφέρει:

«Σχετικά με τη σύνταξη υποδειγματικών νόμων, η ΕΟΚΕ επιθυμεί να τονίσει τη διαφορούμενη σύνταξη της παραγράφου αυτής. Η Επιτροπή ενώ δεν προτείνει την εναρμόνιση του δικαίου των συνεταιριστικών εταιριών, προβάλλει ωστόσο τα συμπεράσματα της ομάδας υψηλού επιπέδου των ευρωπαϊών εμπειρογνομόνων εταιρικού δικαίου, τα οποία προσβλέπουν ακριβώς στην εναρμόνιση των καθεστώτων των συνεταιρισμών. Η ΕΟΚΕ έχει επίγνωση του ότι ορισμένα άρθρα του κανονισμού της ΕΣΕ παραπέμπουν στις εθνικές νομοθεσίες. Πέντε χρόνια μετά την έναρξη της ισχύος του κανονισμού της ΕΣΕ, θα πραγματοποιηθεί έκθεση για την εφαρμογή του. Επομένως, η ΕΟΚΕ πιστεύει ότι, εάν πρέπει να θεσπιστούν υποδειγματικοί νόμοι για την προσέγγιση των συνεταιριστικών νομοθεσιών ή/και να υποδειχθεί η υιοθέτηση κοινών κανόνων σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οι σχετικοί προβληματισμοί και εργασίες απαιτείται να διεξαχθούν εξ αρχής με τη συμμετοχή των αντιπροσωπευτικών επαγγελματικών οργανώσεων των συνεταιριστικών εταιριών. Σχετικά με το ζήτημα αυτό, η ΕΟΚΕ επιθυμεί ωστόσο να τονίσει πως η δημόσια ακρόαση κατέστησε γνωστό ότι πολλές συνεταιριστικές οργανώσεις επιθυμούν μάλλον την εδραίωση και ενίσχυση της υφιστάμενης νομοθεσίας για τους συνεταιρισμούς, παρά μια αναθεώρηση με στόχο την εναρμόνιση.»

Είναι εντυπωσιακός ο τρόπος με τον οποίο η Ευρωπαϊκή Ένωση προσπαθεί να διαμορφώσει και να εφαρμόσει την πολιτική της σε θέματα εταιρικού δικαίου, ειδικότερα σε σχέση με τους συνεταιρισμούς. Ξεκινώντας από τη διαπίστωση πως κάθε χώρα μέλος έχει διαμορφώσει διαφορετικές συνθήκες οικονομικής ανάπτυξης, διαφορετικό επίπεδο πληροφόρησης, συγκέντρωσης και ανάλυσης δεδομένων, ότι οι ιστορικές εξελίξεις επηρέασαν βαθιά τις κυρίαρχες κοινωνικές απόψεις (στις πρώην κομμουνιστικές χώρες είναι εδραιωμένη η άποψη ότι οι συνεταιρισμοί αποτελούν κρατικό όργανο επιβολής) και ότι σε αρκετές περιπτώσεις οι απόψεις αυτές θα πρέπει να αλλάξουν, η ΕΟΚΕ επιδιώκει τη μέγιστη δυνατή συναίνεση και τη συμφωνία κυρίως των άμεσα εμπλεκόμενων μερών παρακάμπτοντας ακόμη και τις απόψεις των κρατών – μελών. Στο σημείο αυτό θα πρέπει ίσως να προβληματιστούμε από την κακή οργάνωση και λειτουργία της ελληνικής πολιτείας. Η ανυπαρξία μεσαίας διοικητικής οργάνωσης που θα ενημερώνει τους αρμόδιους φορείς και οργανώσεις για θέματα που άπτονται του ενδιαφέροντος αλλά και του συμφέροντός τους, στην προκειμένη περίπτωση η αδυναμία των αρμόδιων υπηρεσιών του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας να ενημερώσουν τις συνεταιριστικές οργανώσεις γύρω από τις εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αποτελεί τροχοπέδη στη συνεργασία, τη συμμετοχή στις διαδικασίες και την καλύτερη εφαρμογή των αποφάσεων.

## **ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Οι συνεταιρισμοί αποτελούν μια ξεχωριστή και ιδιαίτερη κατηγορία επιχειρήσεων. Γεννήθηκαν σε μια εποχή ακραιφνούς καπιταλισμού, προσπαθώντας να δώσουν διέξοδο στις επιχειρηματικές αναζητήσεις αδύναμων οικονομικά ανθρώπων, που ενώνοντας τα μικρά τους κεφάλαια και προσφέροντας εργασία και ενέργεια κατάφεραν να δημιουργήσουν επιτυχείς επιχειρήσεις. Στα χρόνια που ακολούθησαν διαμόρφωσαν ένα δικό τους πλαίσιο διοίκησης, βασισμένο ιδεολογικά στις αρχές της συνεργασίας, της ισότιμης συμμετοχής, της δημοκρατικής διοίκησης και της κοινωνικής προσφοράς. Δημιούργησαν πλούτο, παρείχαν θέσεις εργασίας, προσέφεραν υπηρεσίες, βοήθησαν στην οικονομική και κοινωνική πρόοδο των μελών τους. Αποτέλεσαν αντικείμενο μελέτης και προκρίνονται σαν επιχειρηματικό όπλο στον παγκόσμιο αγώνα κατά της φτώχειας από τους διεθνείς οργανισμούς.

Οι φαρμακευτικοί συνεταιρισμοί ακολούθησαν το παγκόσμιο συνεταιριστικό κίνημα στην μακρόχρονη αυτή πορεία του. Υπηρέτησαν τα μέλη τους, βοήθησαν στην οικονομική και κοινωνική τους ανάπτυξη, προσέφεραν θέσεις εργασίας σε εκατοντάδες ανθρώπους, τόνωσαν

τις τοπικές οικονομίες, συνέβαλλαν στη διαμόρφωση ενός υγιούς περιβάλλοντος ανταγωνισμού στην φαρμακευτική αγορά. Στην επιτυχία τους αυτή καθοριστικό ρόλο έπαιξε και το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης που ακολούθησαν.

Όμως σήμερα το παγκόσμιο συνεταιριστικό κίνημα βρίσκεται μπροστά σε νέες προκλήσεις. Το νέο οικονομικό περιβάλλον που διαμορφώθηκε με τη δημιουργία παγκόσμιων αγορών, οι ευκαιρίες για ανάπτυξη και επέκταση που εμφανίζονται στο πλαίσιο της Ενωμένης Ευρώπης, οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού απαιτούν από τους συνεταιρισμούς να προσαρμοστούν εκ νέου στις συνθήκες αυτές και να αντιμετωπίσουν την πρόκληση με επιτυχία.

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα όπλο στα χέρια των εταιριών κάθε νομικής μορφής, στην προσπάθειά τους να επιτύχουν την καλύτερη δυνατή διοίκηση, την άριστη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Για τους συνεταιρισμούς, που δεν αποτελούν αντικείμενο ακαδημαϊκής μελέτης και δεν προκαλούν το ενδιαφέρον των οργάνων οικονομικής ανάπτυξης παρά μόνον όταν όλες οι άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες έχουν αποτύχει, τα ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης είναι κεφαλαιώδους σημασίας. Και ένα ευρύ πεδίο περαιτέρω παρατήρησης και μελέτης.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΒΙΒΛΙΑ**

ΡΑΦΑΗΛΙΔΗΣ ΒΑΣΙΛΗΣ, *Καπιταλισμός, Η Κρυφή Γοητεία Της Μπουρζουαζίας*, 2000, Εκδόσεις του Εικοστού πρώτου

ΣΙΦΝΙΩΤΗΣ ΚΩΣΤΑΣ, *Συνεταιριστική Οικονομία*, 1990, Εκδόσεις Κριτική

### **ΑΡΘΡΑ**

DONALDSON LEX, DAVIS JAMES H., *Stewardship Theory Or Agency Theory: CEO Governance And Shareholder Returns*, 1991, Australian Journal Of Management, p.49-63

FREEMAN R. EDWARD, WICKS ANDREW C., PARMAR BIDHAM, *Stakeholder Theory And “The Corporate Objective Revisited”*, 2004, Organization Science, p. 364-369

HALLA ILONA,P., *A View Of Corporate Governance And Control In Finland*, 1999, Managerial Auditing Journal 14/3, p.146-149

HEATH JOSEPH, NORMAN WAYNE, *Stakeholder Theory, Corporate Governance And Public Management*, 2004, Journal of business ethics 53, p. 247-265

JENSEN MICHAEL C., *Value Maximization And Stakeholder Theory*, 2000, HBS Working Knowledge

RISTO TAINIO, *Strategic Change In The Evolution Of Cooperatives*, 1999, LTA4 p.484-490