

**Τ.Ε.Ι. ΗΠΕΙΡΟΥ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΠΡΕΒΕΖΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ
ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : ΜΗΛΙΤΣΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ**



**ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ SUPER ΚΑΙ MINI MARKET
ΝΟΜΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ**

ΚΑΓΙΑΜΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΠΡΕΒΕΖΑ ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2003

Περιεχόμενα

Πρόλογος	9
Κεφαλαίο 1. Ιστορική Ανάδρομη	10
1.1 Γενικά	10
1.2. Συνεταιριστικά σχήματα κατά την Αρχαιότητα	10
1.3. Συνεταιριστικές μορφές κατά το Μεσαίωνα	11
1.4. Οι ιδέες και τα συνεταιριστικά συστήματα των προδρόμων και πρωτεργατών του συνεταιρισμού.	13
1.4.1. Αγγλία	13
1.4.2. Γαλλία	14
1.4.3. Γερμανία	15
1.5. Οι πρώτοι Συνεταιρισμοί στην Ελλάδα	16
Κεφαλαίο 2. Γενικά περί συνεταιρισμών	18
2.1. Ορισμός του συνεταιρισμού	18
2.2. Ο μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας του συνεταιρισμού ειδικότερα. έννοια του όρου «μη κερδοσκοπικός»	18
2.3. Ο σκοπός τον συνεταιρισμού ειδικότερα	20
2.3.1. Ο οικονομικός σκοπός	20
2.3.2. Ο πολιτιστικός-μορφωτικός σκοπός	21
2.4. Ο ρόλος του συνεταιρισμού	22
2.5. Κατηγορίες συνεταιρισμών	25
2.6. Ιδεολογική και ηθική βάση του συνεταιρισμού	25
2.7. Συνεταιριστικές αρχές	26
2.8. Η νομική σημασία των συνεταιριστικών κανόνων	27
2.9. Νομική φύση του συνεταιρισμού και η ουσιαστική διαφορά του από την κοινή εμπορική εταιρία.	27
2.10. Οι διαφορές του συνεταιρισμού από τις κεφαλαιουχικές και προσωπικές εταιρίες ειδικότερα	28
2.10.1. Διαφορές από τις κεφαλαιουχικές εταιρίες	28
2.10.2. Διαφορές από τις προσωπικές εταιρίες	29
2.10.3. Εισαγωγή κεφαλαιουχικών ή προσωπικών στοιχείων	29
2.11. Νομική προσωπικότητα	29
2.12. Διαφορές της συνεταιριστικής επιχείρησης από τη καπιταλιστική επιχείρηση	30
2.13. Διευκρίνιση των όρων Συνεργατισμός-Συνεταιρισμός	30
2.14. Κοινωνική σημασία του συνεταιρισμού	31
2.15. Η σημασία του συνεταιριστικού παράγοντα για την εθνική οικονομία	31
2.16. Η συμμετοχή των συνεταιρισμών σε άλλες ενώσεις προσώπων	32
2.17. Η σχέση κράτους – συνεταιρισμών	32
Κεφαλαίο 3. Όργανα Διοίκησης και Έλεγχου	34
3.1. Διοικητικό συμβούλιο	34
3.1.1. Συγκρότηση -κωλύματα-συμμετοχή	34
3.1.2. Αρμοδιότητες και ευθύνες	35

3.1.3.	Συνεδρίαση	36
3.1.4.	Καθήκοντα Μελών	36
3.2.	Εποπτικό συμβούλιο εκλογική, συγκρότηση και λειτουργία	37
3.2.1.	Συνεδριάσεις - απαρτία – αποφάσεις	37
3.2.2.	Αρμοδιότητες	38
3.3.	Ειδικές διατάξεις για τα όργανα διοίκησης	38
3.4.	Γενική Συνέλευση	39
3.4.1.	Συγκρότηση και αρμοδιότητες	39
3.4.2.	Σύγκλιση, συμμετοχή μελών	39
3.4.3.	Πρόσκληση – Ημερήσια διάταξη	40
3.4.4.	Θέματα συζητήσει - Πρακτικά της Γενικής Συνέλευσης	40
Κεφαλαίο 4.	Πρώτη περίοδος – Πρώτη προσπάθεια	43
4.1.	Γενικά	43
4.2.	Πρώτη περίοδος – Πρώτη προσπάθεια	43
4.3.	Λόγοι Δημιουργίας	43
4.4.	Η νέα κατάσταση στην αγορά του Ηρακλείου και ο ανταγωνισμός	44
4.5.	Ανταγωνισμός	44
4.6.	Συνεταιρισμός Κνωσός	44
4.6.1.	Γενικά	44
4.6.2.	Σκοπός	45
4.6.3.	Οργάνωση, δομή και λειτουργία	45
4.7.	Συνεταιρισμός Φαιστός	48
4.7.1.	Γενικά	48
4.7.2.	Σκοπός	48
4.7.3.	Οργάνωση δομή και λειτουργία	49
4.7.3.1.	Λογιστήριο	52
4.7.3.2.	Αποθήκη	53
4.8.	Συνεταιρισμός Αριάδνη	53
4.8.1.	Γενικά	53
4.8.2.	Σκοπός	54
4.8.3.	Οργάνωση, δομή και λειτουργία	54
4.8.3.1.	Λογιστήριο	56
4.8.3.2.	Αποθήκη	57
4.9.	Οργάνωση, δομή και λειτουργία των καταστημάτων-μελών	57
Κεφαλαίο 5.	Δεύτερη περίοδος	59
5.1.	Η νέα τάξη πραγμάτων στο ελληνικό Λιανεμπόριο	59
5.2.	Οι παρούσες συνθήκες ανταγωνισμού	60
5.3.	Η κατάσταση στο Νόμο Ηρακλείου	62
5.4.	Αντίδραση Συνεταιρισμών	63
5.4.1.	Συνεταιρισμός Κνωσός	64
5.4.2.	Συνεταιρισμός Φαιστός	64
5.4.3.	Συνεταιρισμός Αριάδνη	65
5.5.	Αντίδραση των παντοπωλών	66
Κεφαλαίο 6.	Τρίτη περίοδος	68
6.1.	Κατάσταση που επικρατεί στις τάξεις των παντοπωλών	68
6.2.	Εικόνα των συνεταιρισμών την τρίτη περίοδο.	68

6.3.	Λόγοι έγγραφη μέλους	68
6.4.	Συνεταιρισμός το μυστικό της επιτυχίας	69
6.5.	Τρόπος προμήθευσης προϊόντων από του συνεταιρισμούς στα καταστήματα	70
6.6.	Μάρκετινγκ	71
6.7.	Έρευνα αγοράς	71
6.8.	Διανομή-Προώθηση	72
6.9.	Ανταγωνιστική θέση	72
6.10.	Τεχνική Logistic	73
6.11.	Όμιλοι	75
6.12.	Συνεταιρισμός Φαιστός	75
6.12.1.	Γενικά	75
6.12.1.1.	Αριθμός μελών	75
6.12.1.2.	Νομική Μορφή	75
6.12.1.3.	Διάρκεια	75
6.12.1.4.	Τόπος στέγασης	75
6.12.2.	Η ιδιότητα του μέλους	76
6.12.2.1.	Παραδοχή Συνεταιρισμού	76
6.12.2.2.	Προϋποθέσεις έγγραφη μέλους	76
6.12.2.3.	Δικαιώματα μετόχων-μελών	76
6.12.2.4.	Υποχρεώσεις μελών	77
6.12.2.5.	Λόγοι διαγραφής μέλους	78
6.12.2.6.	Αποχώρηση από τον Συνεταιρισμό	78
6.12.2.7.	Θάνατος συνέταιρου	78
6.12.2.8.	Εκκαθάριση μετοχών συνεταίρου	79
6.12.2.9.	Υποχρεώσεις εξερχόμενου συνεταίρου	79
6.12.3.	Όργανα Διοίκησης	79
6.12.3.1.	Γενική Συνέλευση	79
6.12.3.1.1.	Σύγκλιση	79
6.12.3.1.2.	Πρόσκληση – Ημερήσια Διάταξη	80
6.12.3.1.3.	Κατάθεση Μετοχών – Αντιπροσώπευση	80
6.12.3.1.4.	Πίνακας των μετοχών	81
6.12.3.1.5.	Απαρτία – Πλειοψηφία	81
6.12.3.1.6.	Πρόεδρος και Γραμματέας της Γενικής Συνέλευσης	81
6.12.3.1.7.	Θέματα συζητήσεως - Πρακτικά της Γενικής Συνέλευσης	82
6.12.3.1.8.	Απόφαση απαλλαγής μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και Εκλεκτών	82
6.12.3.2.	Διοικητικό Συμβούλιο	82
6.12.3.2.1.	Εξουσία - Αρμοδιότητα του Διοικητικού Συμβουλίου	82
6.12.3.2.2.	Συγκρότηση Διοικητικού Συμβουλίου	83
6.12.3.2.3.	Αναπλήρωση μέλους Διοικητικού Συμβουλίου	83
6.12.3.2.4.	Σύγκληση Διοικητικού Συμβουλίου	83
6.12.3.2.5.	Αντιπροσώπευση μελών –Απαρτία – Πλειοψηφία	84
6.12.3.2.6.	Πρακτικά Διοικητικού Συμβουλίου	84
6.12.3.2.7.	Αποζημίωση Μελών του Διοικητικού Συμβουλίου	84
6.12.3.2.8.	Απαγόρευση ανταγωνισμού	84
6.12.3.3.	Ελεγκτές	85
6.12.4.	Διοικητικά Στελέχη	85
6.12.4.1.	Νομικός Σύμβουλος	85
6.12.4.2.	Γενικός Διευθυντής	85

6.12.4.3.	Διεύθυνση Έλεγχου (INKA)	85
6.12.4.4.	Οικονομικός Διευθυντής	85
6.12.4.5.	Εμπορικός Διευθυντής	86
6.12.4.6.	Λογιστήριο	86
6.12.4.7.	Ταμείο	86
6.12.4.8.	Τμήμα Μάρκετινγκ	86
6.12.4.9.	Υπεύθυνος Μάρκετινγκ Καταστημάτων	87
6.12.4.10.	Μηχανογράφηση	87
6.12.4.11.	Αγοραστές	87
6.12.4.12.	Τριγωνική	87
6.12.4.13.	Αποθήκη	88
6.12.5.	Μετοχές – Μετοχικό Κεφάλαιο	89
6.12.5.1.	Μετοχικό Κεφάλαιο	89
6.12.5.2.	Μετοχές	89
6.12.5.3.	Δικαίωμα Μειοψηφίας	90
6.12.6.	Ετήσιες οικονομικές καταστάσεις	91
6.12.6.1.	Εταιρική χρήση - Ετήσιοι λογαριασμοί	91
6.12.6.2.	Διάθεση Κερδών	92
6.12.7.	Διάλυση –Εκκαθάριση	92
6.12.7.1.	Λόγοι λύσης εταιρίας	93
6.12.7.2.	Εκκαθάριση	93
6.12.8.	Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός	93
6.12.9.	Λειτουργικό προσωπικό	93
6.12.10.	Επιτελικό – Διευθυντικό πρόσωπο	95
6.12.11.	Τιμολογιακή πολιτική	95
6.12.12.	Διαφήμιση	95
6.12.13.	Φυλλάδιο	96
6.13.	Συνεταιρισμός Αριάδνη	96
6.13.1.	Γενικά	96
6.13.1.1.	Τόπος στέγασης	97
6.13.2.	Μέλη του Συνεταιρισμού	97
6.13.2.1.	Απόκτηση ιδιότητας μέλους	97
6.13.2.2.	Δικαιώματα και Υποχρεώσεις συνέταιρου	97
6.13.2.3.	Αποχώρηση από τον Συνεταιρισμό	98
6.13.2.4.	Διαγραφή Συνέταιρων	98
6.13.2.5.	Θάνατος Συνεταίρου	98
6.13.3.	Όργανα Διοίκησης	99
6.13.3.1.	Γενική Συνέλευση Μελών – Συγκρότηση	99
6.13.3.1.1.	Αρμοδιότητες	99
6.13.3.1.2.	Σύγκληση	99
6.13.3.1.3.	Απαρτία	100
6.13.3.1.4.	Συνεδρίαση – συζήτηση	100
6.13.3.1.5.	Ψηφοφορία	101
6.13.3.1.6.	Προσβολή αποφάσεων	101
6.13.3.2.	Διοικητικού Συμβουλίου	101
6.13.3.2.1.	Αρμοδιότητες	102
6.13.3.2.2.	Λειτουργία - Λήψη αποφάσεων	102
6.13.3.2.3.	Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου	102
6.13.3.2.4.	Λοιπά Μέλη Διοικητικού Συμβουλίου	102
6.13.3.2.5.	Συγκρότηση εποπτικού συμβουλίου –Κωλύματα	103

6.13.3.3.	Εποπτικού Συμβουλίου	103
6.13.3.3.1.	Αρμοδιότητες Εποπτικού Συμβουλίου	103
6.13.4.	Διοικητικά Στελέχη	103
6.13.4.1.	Γενικός Διευθυντής	103
6.13.4.2.	Οικονομικός Διευθυντής	104
6.13.4.3.	Λογιστήριο	104
6.13.4.4.	Διεύθυνση Logistics	104
6.13.4.5.	Ταμείο	104
6.13.4.6.	Αποθήκη – Αποθηκάριο	105
6.13.4.7.	Εμπορικός Διευθυντής	105
6.13.4.8.	Διεύθυνση Μάρκετινγκ	105
6.13.4.9.	Υπεύθυνος ανάπτυξης αλυσίδα	106
6.13.4.10.	Έλεγχος καταστημάτων	107
6.13.4.11.	Αγοραστές	107
6.13.4.12.	Τριγωνική	107
6.13.4.13.	Διεύθυνση Μηχανογράφησης	107
6.13.5.	Κεφάλαια του Συνεταιρισμού	107
6.13.5.1.	Συνεταιριστική Μερίδα	108
6.13.5.2.	Τακτικό και Έκτακτο αποθεματικό -Διανομή κερδών	108
6.13.5.3.	Είσπραξη απαιτήσεων από τα μέλη	108
6.13.5.4.	Δάνεια Συνεταιρισμού	108
6.13.6.	Λογιστικό έτος	108
6.13.7.	Τροποποίηση καταστατικού	109
6.13.8.	Διάλυση –Εκκαθάριση	109
6.13.9.	Έκτακτη Εισφορά	109
6.13.10.	Συγχώνευση -Ένωση Συνεταιρισμών	110
6.13.11.	Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός	110
6.13.12.	Λειτουργικό προσωπικό	111
6.13.13.	Επιτελικό – Διευθυντικό προσωπικό	112
6.13.14.	Τιμολογιακή πολιτική	112
6.13.15.	Διαφήμιση	113
6.13.16.	Περιοδικό	113
6.13.17.	Προϊόντα Αριάδνη	113
6.13.18.	Στόχοι για ISO	114
Κεφαλαίο 7.	Οργάνωση δομή και λειτουργία των καταστημάτων-μελών των συνεταιρικών κατά την Τρίτη περίοδο	115
7.1.	Άνθρωποι και διαδικασίες	115
7.2.	Πελάτης	116
7.2.1.	Τα παράπονα του πελάτη	116
7.3.	Δομή -εικόνα-στήσιμο	117
7.4.	Λειτουργία	120
7.4.1.	Ταμείο	120
7.4.2.	Αποθήκη – Παραλαβές	121
7.4.2.1.	Βασικοί κανονισμοί για των αποθηκάριο	121
7.4.2.2.	Βασικοί κανονισμοί για τους υπεύθυνους παραλαβών	121
7.4.3.	Προϊόντα ψυγείων	122
7.4.4.	Κρεοπωλείο	123
7.5.	Τα καθήκοντα του Υπεύθυνου καταστήματος	123
7.6.	Χαρακτηριστικά ηγέτη	125

7.7.	Προβλέποντας τις δυσκολίες	126
7.8.	Βήματα για καλύτερη διοίκηση	127
7.9.	Πρόσφορα κορυφαίας εξυπηρέτηση στους πελάτες μας	127
7.10.	Το προσωπικό	128
7.10.1.	Εμφάνιση	128
7.10.2.	Συμπεριφορά προς τους πελάτες	128
7.10.3.	Συμπεριφορά προς τους συναδέλφους	128
7.10.4.	Κανονισμοί	128
7.10.5.	Λόγοι διακοπής συνεργασίας	128
7.10.6.	«Χτίζοντας» ομάδες εργασίας	128
7.10.7.	Εργασιακές σχέσεις	129
7.11.	Περιορισμός των ελλειμμάτων	129
7.12.	Οικογενειακή Επιχείρηση	130
7.12.1.	Οικογενειακή δουλειά	130
7.12.2.	Υπάλληλοι που δεν είναι μέλη της οικογένειας	131
7.12.3.	Τα παιδιά στην επιχείρηση	131
7.12.4.	Εργαζόμενοι που είναι μέλη της οικογένειας	133
Κεφαλαίο 8.	Σύγκριση των συνεταιρισμών	134
8.1.	Κατάσταση των συνεταιρισμών με βάση τους ισολογισμούς	134
8.2.	Σύγκριση με αριθμοδείκτες	135
8.2.1.	Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας	135
8.2.2.	Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας	136
8.2.3.	Δείκτης της συνολικής Δανειακής επιβάρυνσης	136
8.2.4.	Δείκτης ξένων προς ίδια κεφαλαία	137
8.2.5.	Δείκτης Αποδοτικότητας Επενδυμένων Κεφαλαίων	137
8.2.6.	Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων	138
8.2.7.	Περιθώριο μικτού κέρδους	138
8.2.8.	Περιθώριο καθαρού κέρδους	139
8.2.9.	Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Ενεργητικού	139
8.2.10.	Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Καθαρών Παγίων	140
Κεφαλαίο 9.	Στατιστική ερευνά με ερωτηματολόγια	141
9.1.	Ερωτηματολόγια για καταναλωτές	141
9.1.1.	Ανάλυση των ερωτήσεων	142
9.1.2.	Συμπεράσματα	145
9.2.	Ερωτηματολόγιο συνέταιρων	152
9.2.1.	Ανάλυση των ερωτήσεων	153
9.2.2.	Συμπέρασμα	154
Επίλογος		159

Πρόλογος

Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο μελέτης την οργάνωση, δομή και λειτουργία των συνεταιρισμών super και mini markets στο Νόμο Ηρακλείου. Στόχος της είναι να παρουσιάσει την οργάνωση, δομή και λειτουργία των προμηθευτικών συνεταιρισμών στο Νόμο Ηρακλείου από την περίοδο ίδρυσης τους μέχρι και σήμερα.

Στο ξεκίνημα της εργασίας γίνεται μια ιστορική ανάδρομη για τους συνεταιρισμούς από την αρχαιότητα μέχρι και τον μεσαίωνα καθώς και μια εκτενής αναφορά στην εννοιολογική δομή του συνεταιρισμού. Στη συνέχεια ακολουθεί παρουσίαση του κύκλου ζωής των συνεταιρισμών με ιδιαίτερη αναφορά στο σήμερα.

Τέλος η εργασία κλείνει με μια χρηματοοικονομική σύγκριση των δυο συνεταιρισμών και με μια στατιστική ερευνά που αναφέρεται στους καταναλωτές και στα μέλη των συνεταιρισμών.

Κεφαλαίο 1. Ιστορική Ανάδρομη

1.1. Γενικά

Πριν ξεκινήσει η ανάλυση των άλλων θεμάτων, θεωρείται αναγκαίο να γίνει μια σύντομη αναφορά στην έννοια της δομής των συνεταιρισμών, δηλαδή την Συνεργασία και την σημασία της γενικά για την συνεταιριστική πραγματικότητα.

Στην αρχαία ελληνική γραμματεία, ήδη, ο γνωστός μύθος του Σκίουρου εκθειάζει τη σημασία της συνεργασίας και την από κοινού δράση : "Ο Σκίουρος, ο βασιλιάς των Σκύθων, ο οποίος άφησε ογδόντα παιδιά, ζήτησε μια δέσμη από ξύλο-ράβδους, ενώ πέθαινε, και είπε στα παιδιά του να την σπάσουν συνδεδεμένη και ολόκληρη· και επειδή τα παιδιά δεν μπόρεσαν να τη σπάσουν, τότε παίρνοντας ο ίδιος μία προς μίαν τις ράβδους τις έσπασε όλες εύκολα, δείχνοντας έτσι ότι η σύμπνοια και η ομόνοια των παιδιών είναι ισχυρή, ακατάβλητη, ενώ η διάλυση ασθενής και όχι μόνιμη".¹

Η συνεργασία αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα των ανθρώπων, γεγονός το οποίο τονίστηκε από κοινωνιολόγους όλων των εποχών. Αυτή πραγματοποιήθηκε παντού και πάντοτε, όταν επρόκειτο για την απόκτηση ηθικών και υλικών αγαθών, τα οποία από τον καθένα μεμονωμένα δεν ήταν δυνατόν να αποκτηθούν. Για τον σκοπό αυτό σχηματίζονταν ομάδες ή άλλες ενώσεις από περισσότερα άτομα, προκειμένου να δημιουργηθεί μεγαλύτερη ανθρώπινη δύναμη για να κατανικήσει τα οποιαδήποτε εμπόδια. Ο Mises λέει ότι "το πνεύμα της κοινωνικής συνεργασίας είναι εκείνο το οποίο σχηματίζει κοινωνικές ομάδες, τις αναπτύσσει παραπέρα και τις κρατάει ενωμένες. Όταν αυτό αλλοιώνεται και εξαφανίζεται, τότε και η ομάδα διαλύεται". Εξάλλου τα ιστορικά ντοκουμέντα καταμαρτυρούν ότι όχι μόνο από κοινωνικής αλλά και από οικονομικής πλευράς η συλλογική ιδέα προϋπήρξε της ατομικής (η συλλογικότητα προηγείται της ατομικότητας), με άλλα λόγια η ατομική "οικονομική μορφή" είναι μεταγενέστερη της συλλογικής. Ο Vierkandt λέει χαρακτηριστικά ότι ο ατομικά οικονομών άνθρωπος εμφανίστηκε μεταγενέστερα σαν προϊόν (φρούτο!) του πολιτισμού. Τέλος, ο von der Heydte αναφέρει το εξής σχετικό: "Τον απομονωμένο από τους άλλους άνθρωπο μόνον θεωρητικά μπορεί να τον φαντασθεί κανείς· στην ανθρώπινη ιστορία δεν υπήρξε ποτέ τέτοια περίπτωση" (Faust, 17).

1.2. Συνεταιριστικά σχήματα κατά την Αρχαιότητα

Κατά την Αρχαιότητα είναι δύσκολο να εντοπισθούν συνεταιριστικά σχήματα, καθότι η σχετική πολιτική και κοινωνική δομή δεν επέτρεπαν την δημιουργία τέτοιων συνασπισμών. Στα τότε μοναρχικά ή δικτατορικά καθεστώτα, όπως είναι γνωστό, ο άνθρωπος δεν ήταν ελεύθερος και στην οικονομική ζωή έπαιξε κάποιο ρόλο μόνον ως σκλάβος. Ίσως θα έπρεπε να τονιστεί εδώ ότι και αν ακόμα ιστορικά έχουν ανακαλυφθεί κάποια συνεταιριστικά σχήματα, αυτά τα δημιουργούσαν οι πολίτες εξαναγκασμένοι από την εξουσία, και όχι με τη δική τους βούληση, προκειμένου να εξυπηρετήσουν και πάλι τα συμφέροντα της εξουσίας και όχι βέβαια τα δικά τους. Λόγου χάρη, από νεότερες έρευνες εντοπίστηκαν στην αρχαία Αίγυπτο "Συντεχνίες" τεχνιτών, συνεταιριστικού περίπου χαρακτήρα, με την διαφορά όμως ότι αυτές προήλθαν μετά από Κρατική πίεση. Επίσης παρόμοια

¹ Πλουτάρχου, Ηθικά

σχήματα διαπιστώθηκαν και στο γεωργικό τομέα της αρχαίας Αιγύπτου και Βαβυλώνας, με κάποιες μορφές ομαδικών αμπελώνων και οπωρώνων.

Μια πιο ουσιώδη συνεταιριστική μορφή κατά την εποχή εκείνη και στην ίδια περιοχή ίσως αποτελούν οι νομαδικοί κτηνοτρόφοι των Ιουδαίων, οι λεγόμενοι Ρεκιαβίτες.

Στην αρχαία Ελλάδα, στην οποία λέγεται ότι το συλλογικό πνεύμα ήταν αναπτυγμένο, εντοπίζονται ιστορικά κάποιοι Σύλλογοι ονομαζόμενοι "Θίασοι" και "Οργεώνες", οι οποίοι πρέπει να λειτουργούσαν κάτω από κάποια συνεταιριστική μορφή και ως ενταφιαστικοί (θαφτικοί) συλλογικοί φορείς. Επίσης κατά τον 6ο π.Χ. αιώνα λειτουργούσαν και οι Ερανικοί Σύλλογοι, οι οποίοι από προαιρετικές εισφορές συγκέντρωναν χρήματα και βοηθούσαν τα μέλη τους όταν αυτά βρίσκονταν σε ανάγκη.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι κατά την Αρχαιότητα το δικαίωμα για συσσωμάτωση το είχε ως αποκλειστικό προνόμιο μία μόνο τάξη των πολιτών, οι λεγόμενοι "ευπατρίδες". Αυτοί αναγνώριζαν μόνο το θεσμό του κοινού αίματος και της θρησκείας και με τα κοινά αυτά χαρακτηριστικά ενσωματώνονταν σε "Φατρίες" ή σε "Φυλές" και συγκροτούσαν την "Πόλη", δηλαδή το Κράτος. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνονταν η δημιουργία μιας "Πόλης", όπου τα μέλη της, οι πολίτες, ήταν στενά δεμένοι μεταξύ τους και πειθαρχούσαν σ' ένα δικό τους τρόπο ζωής για το καλό και την πρόοδο της φυλής. Είναι μεγάλης και αναμφισβήτητης σημασίας, πάντα στο ίδιο σημείο, να επιστήσουμε την προσοχή τόσο του αναγνώστη, όσο και κάθε ενδιαφερόμενου πάνω στο παρακάτω γεγονός: Η επέκταση του δικαιώματος για συσσωμάτωση και σε άλλες τάξεις πολιτών, οι οποίοι συνδέονταν μεταξύ τους με τον δεσμό του κοινού τόπου και του κοινού συμφέροντος, πραγματοποιήθηκε επί Σόλωνα κατά τον 6ο π.Χ. αιώνα, γεγονός το οποίο οδήγησε στη δημιουργία μιας "Πολιτείας διαλλαγής", δηλαδή της Δημοκρατίας. Αποτέλεσμα της επέκτασης αυτής ήταν μεταξύ άλλων και η δημιουργία των παραπάνω συλλογικών σχημάτων που αναφέραμε. Πρέπει ακόμα να σημειωθεί ότι η αναγνώριση του δικαιώματος της συσσωμάτωσης σε όλους τους πολίτες από τον Σόλωνα αποτελεί και την πρώτη νομοθετική αναγνώριση στον κόσμο, της Αρχής της προσωπικής ελευθερίας του ατόμου, η οποία είναι μια από τις βασικές Αρχές του σύγχρονου Συνεργατισμού.

Η Δημοκρατία λοιπόν, από την εποχή του Σόλωνα ακόμη, άνοιξε το δρόμο για την ανάπτυξη των τεσσάρων μορφών της ελληνικής σωματειακής ιδέας, δηλαδή της θρησκευτικής, της πολιτικής, της στρατιωτικής και της οικονομικής, με βάση την αυτονομία και την ισότητα, οι οποίες αποτέλεσαν από τότε και τα πρωταρχικά θεμέλια του ελληνικού πολιτισμού.

Τέλος και στην αρχαία Ρώμη ανακαλύφθηκαν κάποιες παρομοιοσυνεταιριστικές μορφές. Από αυτές οι πιο σημαντικές πρέπει να ήταν οι Ενώσεις των ομοιοεπαγγελματιών, τα ονομαζόμενα "Collegia". Τέτοια "Collegia" σχημάτιζαν οι κτίστες, οι χαλκουργοί, οι χρυσοχόοι, οι υποδηματοποιοί, οι αγγειοπλάστες κ.ά. Πρέπει όμως να αναφερθεί τουλάχιστον ως υπόμνηση, ότι όλοι αυτοί οι "Σύλλογοι" ήταν αναγκαστικοί και έτσι δεν ήταν δυνατόν να έχουν κάποια επίδραση πάνω στο σχηματισμό της οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής.²

1.3. Συνεταιριστικές μορφές κατά το Μεσαίωνα

Τα κοινωνικό-πολιτικά συστήματα που επικρατούσαν κατά τον Μεσαίωνα στα διάφορα κράτη, όπως ο φεουδαρχισμός, η δουλοπαροικία και γενικά οι

² Μαριάδης Σταύρος, Συνεταιρισμοί Ιστορία –Φιλοσοφία –Αποστόλη 1997

μοναρχίες, δεν επέτρεπαν στους υπηκόους τους την δημιουργία κάποιων αυτόνομων συνεταιριστικών συνασπισμών. Σε ορισμένες χώρες της Ευρώπης και σε όποιους επαγγελματικούς τομείς υπήρχαν κάποια περιθώρια ελευθερίας, εκεί συναντάμε ορισμένες μορφές συνεργασίας, οι οποίες πράγματι αποτελούν προδρομικές καταστάσεις των σημερινών συνεταιριστικών οργανώσεων:

Στην Ολλανδία, λόγω χάρη, ήταν γνωστοί οι συνεταιρισμοί για την προστασία των φραγμάτων και για την από κοινού καλλιέργεια των άγονων και βαλτωδών εκτάσεων.

Στην Ισπανία-Ιταλία λειτουργούσαν κάποιες συνεταιριστικής μορφής Ενώσεις, οι οποίες διεκπεραίωναν έργα άρδευσης και αποξήρανσης γεωργικών εκτάσεων.

Στη Ρωσία του Μεσαίωνα συναντάμε επίσης αξιόλογες συνεταιριστικές μορφές. Τέτοιες ήταν οι γνωστές ενώσεις των Κυνηγών και των Ψαράδων (Ψαράδες του Βόλγα). Αυτές οι Ενώσεις συνέβαλαν αποτελεσματικά και στην ειρηνική αποίκηση της νότιας Ρωσίας και της Σιβηρίας. Επίσης και στον αστικό-επαγγελματικό χώρο λειτουργούσε μια πολύ γνωστή συνεταιριστική μορφή, το "Αρτέλ". Τέτοιους συνεταιρισμούς συγκροτούσαν συνήθως εργάτες όμοιων επαγγελμάτων. Μεταξύ των μελών γινόταν κανονικά η εκλογή ενός Δ.Σ., το οποίο φρόντιζε για όλα τα ζητήματα του "συνεταιρισμού", όπως για το Κοινό Ταμείο, κοινή διατροφή, για τη συγκατοίκηση κλπ. Ακόμα στα καταστατικά των Αρτέλ προβλεπόταν και η συλλογική ευθύνη (Αυτό ευθύνη) για τα χρέη του κάθε μέλους. Με άλλα λόγια στους συνεταιρισμούς αυτούς υπήρχαν πολλά κοινά χαρακτηριστικά των σύγχρονων συνεταιρισμών, γι' αυτό βέβαια και μπορούν να χαρακτηριστούν ως ουσιαστικοί πρόδρομοι αυτών. Ακόμα πρέπει να γνωρίζουμε ότι τα Αρτέλ λειτουργούσαν στη Ρωσία μέχρι και τις αρχές αυτού του αιώνα. Όπως αναφέρουν οι ιστορικοί, οι συνεταιρισμοί-Αρτέλ παρείχαν στα μέλη τους ουσιαστική βοήθεια για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν το σκληρό τσαρικό καθεστώς, γεγονός το οποίο και πέτυχαν σε μεγάλο βαθμό.

Στα βαλκανικά κράτη η πιο διαδεδομένη προσυνεταιριστική μορφή κατά τον Μεσαίωνα ήταν η Ζάδρουγα. Η Ζάδρουγα δεν ήταν τίποτε άλλο από έναν "οικογενειακό συνεταιρισμό" με μέλη όλα τα άτομα της μεγάλης πατριαρχικής οικογένειας, από τον παππού μέχρι και τον δισέγγονο. Κάτω από την σκέπη του Πάτερ-Φαμίλια (παππού) λειτουργούσε η Ζάδρουγα.

Στη χώρα μας την εποχή εκείνη, ως παράλληλη μορφή της Ζάδρουγας λειτουργούσε η "Πάτρια" και το "Τσελιγκάτο".

Οι Πάτριες και τα Τσελιγκάτα αποτελούν μια προδρομική μορφή του γνωστού μας σήμερα συνεταιρισμού από κοινού παραγωγής, προηγούνται κάθε άλλης μορφής συνεταιριστικής δραστηριότητας. Η "Πάτρια" ήταν λοιπόν μια αγροτική παραγωγική μονάδα στην οποία συμμετείχαν όλα τα μέλη της οικογένειας και μάλιστα της πατριαρχικής οικογένειας, η οποία κρατούσε κάτω από την ίδια στέγη μέχρι και τρεις γενεές. Το "Τσελιγκάτο" ήταν μια αντίστοιχη παραγωγική μονάδα, αλλά αντικείμενο του ήταν η κτηνοτροφία (προβατοτροφία). Ακόμα πρέπει να σημειωθεί ότι απομεινάρια από τα σχήματα της Πάτριας και του Τσελιγκάτου έζησαν και αρκετοί από τη δική μας γενιά.

Όμως η πρώτη ουσιαστική συνεταιριστική κίνηση έγινε το 1788 στην Ελλάδα στην κοινότητα των Αμπελακίων με την ίδρυση του συνεταιρισμού "Κοινή Συντροφιά".

Ο συνεταιρισμός συνεπώς γεννήθηκε ως οργάνωση καταπολέμησης των ελαττωμάτων του καπιταλιστικού συστήματος, δηλαδή προς καταπολέμηση των ανισοτήτων, της κατάχρησης της δύναμης του κεφαλαίου, της εκμετάλλευσης των

αδύνατων από τους ισχυρούς και ακόμη προς αντιμετώπιση του προβλήματος της άγνοιας η οποία εμπόδιζε τις ασθενέστερες κοινωνικές ομάδες να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες.

1.4. Οι ιδέες και τα συνεταιριστικά συστήματα των προδρόμων και πρωτεργατών του συνεταιρισμού.

Στα παρακάτω θα αναφερθούν οι αντιλήψεις των προσωπικοτήτων που συνετέλεσαν στη γένεση του συνεταιρισμού ή στην υλοποίηση των συνεταιριστικών ιδεών με τη θεωρητική ή πρακτική δράση τους. Ο συνεταιρισμός στη σύγχρονη μορφή του δεν είναι έργο ενός ανθρώπου, αλλά αποτέλεσμα της προσπάθειας ενός αριθμού διανοουμένων και ανθρωπιστών καθώς και των προσώπων που υπέστησαν την επίδραση αυτών. Οι συνεταιριστικές αντιλήψεις που διατυπώθηκαν ή εφαρμόστηκαν στις τρεις μεγάλες ευρωπαϊκές χώρες Αγγλία, Γαλλία, Γερμανία, στις οποίες και γεννήθηκαν οι βασικοί τύποι συνεταιρισμών δεν είναι ταυτόσημες, παρουσιάζουν διαφορές στα επί μέρους θέματα.

1.4.1. Αγγλία

Στους πρόδρομους και πρωτεργάτες της συνεταιριστικής κίνησης στην Αγγλία περιλαμβάνονται οι Ρόμπερτ Όουεν (Robert Owen) και Ουίλλιαμ Κινγκ (William King).

Ο Όουεν³ (1771-1858) θεωρείται σήμερα ο μεγαλύτερος πρόδρομος της συνεταιριστικής ιδέας. Η ζωή του είναι γεμάτη από προσπάθειες για την αντιμετώπιση του κοινωνικού προβλήματος, για το οποίο και διέθεσε ολόκληρη την περιουσία του. Το κοινωνικό σύστημα που οραματίστηκε και προσπάθησε να εφαρμόσει συνίστατο στη δημιουργία συνεταιριστικών-σοσιαλιστικών κοινοτήτων⁴, στις οποίες τα μέσα παραγωγής, θα ήσαν κοινά. Ο Owen πίστευε ότι όταν οι άνθρωποι θα έβλεπαν τα αποτελέσματα των πρώτων κοινοτήτων, θα δημιουργούσαν μόνοι τους τέτοιες οργανώσεις, οι οποίες σταδιακά και ειρηνικά θα έλυναν σ' όλες τις χώρες το κοινωνικό πρόβλημα με την αντικατάσταση του ισχύοντος συστήματος με το συνεταιριστικό-σοσιαλιστικό.

Ο Owen εφάρμοσε τις κοινωνικές του ιδέες στο δικό του εργοστάσιο και προσπαθούσε να πείσει και τους άλλους εργοδότες να κάνουν το ίδιο. Μεταξύ των άλλων ίδρυσε και έναν καταναλωτικό συνεταιρισμό για να μπορούν οι εργάτες του εργοστασίου του ν' αγοράζουν φθηνότερα τα καταναλωτικά αγαθά.

Οι κοινότητες που ίδρυσε ο Owen στην Αγγλία και την Αμερική δεν πέτυχαν και διαλύθηκαν, οι αντιλήψεις του όμως είχαν σημαντική απήχηση, έστρεψαν την ανθρώπινη σκέψη προς τη συνεταιριστική λύση του κοινωνικού προβλήματος.

Ο Κινγκ⁵ (1786-1865) είχε επηρεαστεί από τις ιδέες του Owen. Κατά τον Κινγκ η χειραφέτηση των εργαζομένων μπορούσε να γίνει με τις δικές τους δυνάμεις, την αυτοβοήθεια, χωρίς την οικονομική βοήθεια του κράτους, γιατί αυτή θα περιόριζε την αυτονομία τους. Οι συνεταιρισμοί έπρεπε να είναι εθελοντικοί και ουδέτεροι θρησκευτικά και πολιτικά, ώστε να μπορούν να γίνουν μέλη τους πρόσωπα όλων των θρησκευτικών δογμάτων και όλων των πολιτικών κομμάτων. Οι συνεταιρισμοί έπρεπε ακόμη να επιδιώκουν όχι μόνο την άνοδο του βιοτικού επιπέδου, αλλά και την

³ Βιομήχανος με ανθρωπιστική ιδιοσυγκρασία.

⁴ Κατά μέσο όρο από 1800 άτομα

⁵ Γιατρός με ευρύτερες σπουδές φιλοσοφία, μαθηματικά, θεολογία

άνοδο του πνευματικού και ηθικού επιπέδου, την καλλιέργεια δηλαδή της ευφυΐας και τη διαμόρφωση του χαρακτήρα με την ίδρυση συνεταιριστικών σχολών. Στη συνεταιριστική δράση του Κιγκ περιλαμβάνεται, εκτός των άλλων, η ίδρυση ενός καταναλωτικού συνεταιρισμού στο Μπράιτον το 1827 και η έκδοση του περιοδικού «Συνεταιριστής» από το έτος 1828.

Από τις ιδέες των Όουεν και Κιγκ επηρεάστηκαν και οι 28 πρωτοπόροι εργάτες της πόλης Ρότσντεϊλ, που ίδρυσαν, όπως ήδη αναφέραμε, τον πρώτο συνεταιρισμό σύγχρονης μορφής.

1.4.2. Γαλλία

Οι πρόδρομοι και πρωτεργάτες της συνεταιριστικής κίνησης στη Γαλλία είναι ο Κάρολος Φουριέ (Charles Fourier), ο Φίλιππος Μπυσσέ (Philippe Buchez) και ο Λουί Μπλαν (Louis Blanc).

Όχι ορθά συνδέεται με τη συνεταιριστική ιδέα το όνομα του Σαιν Σιμόν (Saint Simon, 1760-1825). Ο Σαιν Σιμόν στοχάστηκε πάνω στο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και ηθικό πρόβλημα της κοινωνίας, χωρίς όμως να συνδέσει τη λύση του με τη συνεταιριστική οργάνωση. Ο Σαιν Σιμόν περιλαμβάνεται, όπως και ο Φουριέ και ο Όουεν στους σοσιαλιστές, που αργότερα ονομάστηκαν ουτοπικοί σοσιαλιστές, στο έργο του όμως δε γίνεται πουθενά λόγος για συνεταιριστική οργάνωση. Οι απόψεις των ουτοπικών σοσιαλιστών για την αντιμετώπιση του κοινωνικού προβλήματος δεν ήταν ταυτόσημες.

Ο Φουριέ (1772-1837) οραματίστηκε ένα παγκόσμιο οικονομικό και κοινωνικό σύστημα στο οποίο το πρώτο κύτταρο θα είναι η συνεταιριστική μονάδα. Το σύστημα της «συνεταιριστικής αρμονίας» (harmonie societaire) του Φουριέ στηρίζεται στη δημιουργία οικονομικών μονάδων (γεωργικών ή οικιακών), οι οποίες ονομάζονται φάλαγγες (phalanges).

Στο κοινωνικό σύστημα του Φουριέ οι «κοινωνικές τάξεις» ή καλύτερα οι «οικονομικές διαφορές» (ο ίδιος χρησιμοποιεί τον όρο «classes de fortune») δεν καταργούνται. Αντίθετα ο Φουριέ θεωρεί αυτές τις διαφορές αναγκαίες. Μάλιστα την οικονομική ανισότητα την εξομοιώνει με τις ανομοιότητες χαρακτήρων, προτιμήσεων, ενστίκτων που από τη φύση χαρακτηρίζουν τους ανθρώπους.

Ο Φουριέ δεν θεωρεί τις συνεταιριστικές μονάδες (τις φάλαγγες) μόνο ως οικονομικές οργανώσεις, αλλά ως κοινότητες στις οποίες οι άνθρωποι θα ικανοποιούν όλες τις ανάγκες τους σύμφωνα με τα ένστικτα που τους έχει δώσει η φύση. Μετά από μια μεταβατική φάση η ανθρωπότητα πρέπει, κατά το Φουριέ, να περάσει στην κοινωνία της «Αρμονίας» (Harmonie) ύψιστο στάδιο εξέλιξης. Εδώ οι άνθρωποι θα ζουν και θα εργάζονται σε συνεταιριστική βάση, οργανωμένοι σε ομάδες ανάλογα με τα «πάθη», τις «ορμές», τις «κλίσεις» τους. Μέσα στη νέα αυτή οργάνωση δεν θ' αλλάξουν μόνο οι οικονομικές σχέσεις, αλλά και οι κοινωνικοί θεσμοί, με αποτέλεσμα να απελευθερωθεί ο άνθρωπος από τα δεσμά που του έχουν χαλκώσει όχι μόνο η οικονομική καχεξία, αλλά και οι κρατούσες ηθικές αντιλήψεις και η νομοθεσία, η οποία εμπνέεται απ' αυτές και συνάμα τις διαιώνίζει.

Όσον αφορά τον τρόπο επιβολής του συστήματος, ο Φουριέ όχι μόνο δεν μιλάει για επανάσταση και βίαιο τρόπο επιβολής, αλλ' απορρίπτει οποιονδήποτε εξαναγκασμό, ο οποίος θα αποτελούσε ακριβώς το στοιχείο αποτυχίας της «αρμονικής» κοινωνίας του. Με την αισιοδοξία που είναι διάχυτη στο έργο του, πιστεύει ότι αρκεί να δημιουργηθεί μια και μόνο «δοκιμαστική φάλαγγα», για να πεισθούν όλα τα άτομα να ενταχθούν, με τη θέληση τους, στο σύστημα της «συνεταιριστικής αρμονίας».

Ο Φουριέ δεν πρόφθασε να δημιουργήσει φάλαγγες, οι ιδέες του όμως είχαν επίδραση όχι μόνο στη γαλλική σκέψη, αλλά και στη κοινωνική σκέψη των άλλων χωρών. Πριν το θάνατο του πάντως, και υπό την επίδραση των ιδεών του, ιδρύθηκε το 1835 ο καταναλωτικός συνεταιρισμός «Αληθινό Κοινωνικό Εμπόριο» στη Λυών.

Ο Μπυσσέ (1796-1865) θεωρείται ο θεωρητικός των συνεταιρισμών παραγωγής. Οι εργάτες και οι τεχνίτες, κατά τον Μπυσσέ, μπορούν να ενώσουν τις μικρές τους δυνάμεις σε συνεταιρισμούς παραγωγής και έτσι με το σύστημα της αυτοβοήθειας να λύσουν το πρόβλημα τους, χωρίς τη βοήθεια του κράτους ή των φιλόανθρωπων.

Ο Μπλαν (1813-1882) άσκησε αυστηρή κριτική στο καπιταλιστικό σύστημα παραγωγής και πίστευε ότι το κοινωνικό πρόβλημα μπορεί να λυθεί με τους εργατικούς και αγροτικούς συνεταιρισμούς παραγωγής.

Σε αντίθεση με τον Μπυσσέ, ο Μπλαν πίστευε ότι οι παραγωγικοί συνεταιρισμοί έπρεπε να ιδρυθούν με κρατικά κεφάλαια και στο πρώτο στάδιο να διοικούνται από διοίκηση που θα διορίζει το κράτος, μετά όμως την ανάπτυξη τους και την απόκτηση της αναγκαίας πείρας θα αποτελούσαν δημοκρατικές αυτοδιοικούμενες οργανώσεις στηριζόμενες στην αυτοβοήθεια.

Ο Μπλαν πέτυχε, κατά τη συμμετοχή του στην προσωρινή κυβέρνηση του 1848, να ψηφιστεί νόμος που πρόβλεπε την ίδρυση παραγωγικών συνεταιρισμών με κρατική επιχορήγηση. Οι συνεταιρισμοί που ιδρύθηκαν με βάση το σχέδιο Μπλαν δεν επέζησαν, άσκησαν όμως την επίδραση τους στην εξέλιξη της συνεταιριστικής κίνησης και βοήθησαν στην επιτυχία άλλων νεότερων προσπαθειών.

1.4.3. Γερμανία

Στους θεωρητικούς και πρωτεργάτες του συνεταιρισμού στη Γερμανία περιλαμβάνονται ο Βίκτωρ Χούμπερ (Victor Aimi Huber), ο Φερδινάνδος Λασσάλ (Ferdinand Lassale), ο Ερμαν Σούλτσε (Hermann Schulze, αργότερα Schulze-Delitsch) και ο Φρειδερίκος Ράϊφάιζεν (Friedrich Wilhelm Raiffeisen).

Ο Χούμπερ (1800-1869) έγινε θεωρητικός της συνεταιριστικής ιδέας στη Γερμανία, αφού ταξίδευσε στην Αγγλία και Γαλλία και παρακολούθησε τις συνεταιριστικές προσπάθειες σ' αυτές τις χώρες. Ο Χούμπερ πίστευε ότι οι συνεταιρισμοί μπορούν να συμβάλλουν όχι μόνο στη βελτίωση της οικονομικής θέσης των μελών, αλλά και στην άνοδο του πνευματικού και ηθικού επιπέδου τους.

Ο Λασσάλ (1825-1864) πίστευε ότι το κοινωνικό πρόβλημα μπορεί ν' αντιμετωπιστεί μόνο με μια μορφή συνεταιρισμών: τους εργατικούς συνεταιρισμούς παραγωγής. Κατά το Λασσάλ οι καταναλωτικοί συνεταιρισμοί δεν μπορούν να βελτιώσουν τη θέση των μελών τους, γιατί το πρόβλημα συνδέεται με την παραγωγή και όχι την κατανάλωση.

Σύμφωνα με τις αντιλήψεις του Λασσάλ μόνο αν οι εργαζόμενοι γίνουν επιχειρηματίες με παραγωγικούς συνεταιρισμούς, μπορούν να καταργήσουν, με αυτόν τον τρόπο το «νόμο» που καθορίζει τον εργατικό μισθό. Όταν οι εργαζόμενοι γίνουν επιχειρηματίες, τότε παύει η διάκριση μεταξύ μισθού εργασίας και επιχειρηματικού κέρδους και μαζί της καταργείται ο εργατικός μισθός και τη θέση του παίρνει το εισόδημα εργασίας (der Arbeitsertrag). Επειδή όμως οι εργαζόμενοι δεν έχουν επαρκή οικονομικά μέσα να δημιουργήσουν συνεταιρισμούς παραγωγής ήταν καθήκον του κράτους, κατά το Λασσάλ, να παράσχει στους εργαζόμενους τα μέσα και τη δυνατότητα να δημιουργήσουν αυτοδιοικούμενες συνεταιριστικές οργανώσεις, και έτσι να προάγει τη μεγάλη υπόθεση της ελεύθερης ανάπτυξης της προσωπικότητας των.

Ο Σούλτσε (1808-1883), νομικός και δικαστής, με θεωρητική και πρακτική συνεταιριστική δράση, υποστήριζε ότι οι οικονομικά αδύναμοι μπορούν να στηριχθούν στις δικές τους δυνάμεις, στη δύναμη που δημιουργείται με τη συνεργασία στο συνεταιρισμό. Κατά το Σούλτσε οι συνεταιρισμοί πρέπει να στηρίζονται στις αρχές της αυτοβοήθειας, της αυτοδιοίκησης και της αυτό ευθύνης. Ο Schulze εφάρμοσε την αλληλέγγυο ευθύνη των μελών για την εξεύρεση κεφαλαίων και απέκρουε την κρατική βοήθεια, γιατί αυτή δεν συμβιβάζεται με τις αρχές της αυτοβοήθειας και αυτοδιοίκησης (οδηγεί στον κρατικό έλεγχο).⁶

Ο Ράϊφαϊζεν (1818-1888) είναι ο πρωτεργάτης των αγροτικών συνεταιρισμών. Ως δήμαρχος στο Βαϊερμπους γνώρισε την κατάσταση ανάγκης στην οποία είχε περιέλθει ο αγροτικός πληθυσμός και προσπάθησε να την αντιμετωπίσει με βάση την αρχή της αυτοβοήθειας και της αλληλοβοήθειας, ιδρύοντας αγροτικούς πιστωτικούς συνεταιρισμούς.

1.5. Οι πρώτοι Συνεταιρισμοί στην Ελλάδα

Η πρώτη ουσιαστική μορφή συνεταιρισμού εμφανίσθηκε στην Ελλάδα την περίοδο της τουρκοκρατίας. Κατά το έτος 1788 ιδρύθηκε ο πρώτος συνεταιρισμός στην Ελλάδα στην κοινότητα των Αμπελακίων. Τα 24 εργαστήρια που υπήρχαν τότε στα Αμπελάκια και επεξεργάζονταν το βαμβάκι κι έβαφαν το νήμα μεσ' το ριζάρι ενώθηκαν και ίδρυσαν την "Κοινή Συντροφιά" η πρώτη συνεταιριστική προσπάθεια ανάμεσα στις τόσες άλλες που είχαν γίνει την εποχή εκείνη, η οποία απέδωσε καρπούς.

Ως προς τον χαρακτήρα της "Κοινής Συντροφιάς" των Αμπελακίων έχουν διατυπωθεί ως τώρα πολλές απόψεις και η συζήτηση συνεχίζεται ακόμη γύρω από αυτό το θέμα μεταξύ των ειδικών. Κατά βάση οι εκτιμήσεις τους πολώνονται στις δύο βασικότερες απόψεις: Η μία που υποστηρίζει ότι η "Κοινή Συντροφιά" ήταν ένας πραγματικός Συνεταιρισμός που "έχει συμβιβάσει τα συμφέροντα της γης, της εργασίας και του κεφαλαίου" και μάλιστα αποτέλεσε "το πρώτο των συνεταιριστικών σχηματισμών της Δύσης". Η άλλη πλευρά υποστηρίζει ότι ήταν μία απλή ετερόρρυθμη εμπορική εταιρεία που δημιουργήθηκε από λίγους πλούσιους των Αμπελακίων που καταπίεζαν τους μικρούς βιοτέχνες και εργάτες και η οποία δεν είχε καμιά σχέση με το συνεταιρισμό. Όσο είναι δύσκολο να δεχτούμε ότι η "Κοινή Συντροφιά" ήταν ένας ολοκληρωμένος σύγχρονος συνεταιρισμός, αφού δεν είχαν τότε στα Αμπελάκια αναπτυχθεί ακόμη οι καπιταλιστικές σχέσεις παραγωγής, άλλο τόσο μας φαίνεται δογματική η δεύτερη άποψη, που την εξέφρασε κατά κύριο λόγο ο ιστορικός Γιάννης Κορδάτος και που αρνείται οποιαδήποτε συνεταιριστική ιδιότητα στην "Κοινή Συντροφιά" των Αμπελακίων.

Η "Κοινή Συντροφιά" των Αμπελακίων ήταν μία "Συλλογική Εταιρεία ιδίόρρυθμου τύπου με αρκετά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του σημερινού συνεταιρισμού". Στο καταστατικό της επισημαίνουμε: α) Την αλληλοβοήθεια μεταξύ των μελών της β) Την δραστηριότητα της σε εκδηλώσεις κοινωνικής αλληλεγγύης με τη δημιουργία Ιατρείων, Σχολείων, Βιβλιοθηκών κ.λ.π. γ) Ο αριθμός των μελών της δεν περιοριζόταν σε ένα στενό κύκλο πλουσίωνπραματευτάδων αλλά περιελάμβανε μεγάλο αριθμό τεχνιτών και αγροτών ακόμη. δ) Η διανομή των κερδών γίνονταν και με βάση τι: εισφορές σε χρήματα των μελών, αλλά και με βάση την εργασία που

⁶Στο Σούλτσε οφείλεται η σύνταξη της πρώτης γερμανικής συνεταιριστικής νομοθεσίας η οποία αποτέλεσε πρότυπο για τη νομοθεσία άλλων χωρών

προσέφεραν σ' αυτήν. Δεν ξεκίνησαν ασφαλώς οι Αμπελακιώτες από καμιά θεωρητική συνεταιριστική αρχή, για να λύσουν το Κοινωνικό τους ζήτημα.

Μέσα όμως στις δύσκολες συνθήκες της Τουρκικής κατοχής, για να αναπτύξουν τη βιοτεχνία τους οι βιοτέχνες, οι έμποροι, οι τεχνίτες και οι αγρότες, αντιμετώπισαν, με πρακτικό πνεύμα τα προβλήματα που έθετε η καθημερινή πραγματικότητα και δημιούργησαν την Ένωση των εργαστηρίων τους, για να εξυπηρετήσουν τα συμφέροντα τους.

Εκτός όμως από τον συνεταιρισμό των Αμπελακίων κατά της αρχές του 19^{ου} αιώνα εμφανίστηκαν συνεταιρισμοί δευτερευούσης σημασίας όπως ο συνεταιρισμός μεταξιού στη Χίο και ο συνεταιρισμός μεταξύ των πληρωμάτων των πλοίων των νησιών Ύδρας, Σπέτσες και Ψαρών. Το χαρακτηριστικό των οργανώσεων αυτών ήταν ότι επρόκειτο για συνεταιρισμούς κεφαλαίου και εργασίας εξαιτίας της έλλειψης κεφαλαίου για τον καθένα ξεχωριστά κι έτσι με τη δημιουργία των συνεταιρισμών λυνόταν το πρόβλημα αυτό.

Σοβαρότερη συνεταιριστική κίνηση παρατηρήθηκε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Το έτος 1900 ιδρύεται στον Αλυρό Θεσσαλίας ο πρώτος συνεταιρισμός αμοιβαίας πίστεως με την επωνυμία 'Μετοχικόν Γεωργικόν Ταμιόν Αλληλοβοήθειας' κύριος σκοπός του οποίου ήταν η καταπολέμηση της τοκογλυφίας με την παροχή δανείων στα μέλη του. Και σε αυτή την οργάνωση δεν παρατηρούνται πολλά χαρακτηριστικά των συνεταιρισμών. Δεν υπήρχε αλληλέγγυος ευθύνη μεταξύ των μέλλων ούτε οργανωμένα αποθεματικά κεφαλαία –τα πρώτα κεφαλαία σχηματίστηκαν με δωρεές– ούτε διανομή κερδών ανάλογος την συνεργασία του εκάστοτε μέλους. Παρόλα αυτά όμως ο συνεταιρισμός αυτός παρουσιάζει μεγάλη ανάπτυξη.

Κεφαλαίο 2. Γενικά περί συνεταιρισμών

2.1. Ορισμός του συνεταιρισμού

Ο ορισμός ο οποίος θεωρείται σήμερα ως ο πιο ισχυρός, έχει ως ακολούθως: Στο Συνεταιρισμό υπάρχει μια προαιρετική Ένωση περισσοτέρων ατόμων, τα οποία συνδέονται με ένα, τουλάχιστο, κοινό ενδιαφέρον. Μέσα από το ενδιαφέρον αυτό, η Ένωση αυτή των προσώπων (από νομική άποψη: Εταιρία), αποκτά και τον χαρακτήρα μιας κοινωνικής ομάδας, δηλαδή τον χαρακτήρα της συνεταιριστικής ομάδας.

1. Η Ένωση των μελών στην ομάδα αυτή προϋποθέτει:
2. Τη συνειδητοποίηση ίδιων (ατομικών) ενδιαφερόντων.
3. Ένα ελάχιστο μέτρο ενεργητικότητας.
4. Μια φιλική διαπροσωπική συμπεριφορά επαφής (συνεταιριστική ευαισθησία).

Σκοπός της Ένωσης των ατόμων είναι η διαρκής επιδίωξη των απορρεόντων από τα κοινά ενδιαφέροντα στόχων, με την ταυτόχρονη ικανοποίηση κοινών οικονομικών αναγκών. Αυτό σημαίνει από μεν την πλευρά της ομάδας "οικονομική Αυτοβοήθεια", από δε την πλευρά του μέλους "αμοιβαία βοήθεια". Όλα αυτά προϋποθέτουν την εξασφάλιση ατομικών ελευθεριών, αλλά και την ύπαρξη μιας ελεύθερης οικονομικής τάξης.

Η ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών των μελών στα πλαίσια της Αυτοβοήθειας πραγματοποιείται με την εξασφάλιση σ' αυτά παροχής αγαθών ή υπηρεσιών μέσα από προσωπική ή υλική συνεισφορά. Αυτό σημαίνει γενικά συνεταιριστική επιχείρηση.

Με εξαίρεση την περίπτωση του συνεταιρισμού παραγωγής, σ' όλα τ' άλλα είδη συνεταιρισμών κάθε μέλος της "συνεταιριστικής ομάδας" είναι κάτοχος μιας ατομικής εκμετάλλευσης (εκμετάλλευση συμμετοχής). Επομένως αποστολή της συνεταιριστικής επιχείρησης είναι να παρέχει στις εκμεταλλεύσεις (στην περίπτωση καταναλωτικού συνεταιρισμού στα νοικοκυριά) κάθε δυνατή βοήθεια και υποστήριξη. Από πλευράς οικονομικής των επιχειρήσεων αυτό σημαίνει, ότι η συνεταιριστική επιχείρηση εκπληρώνει συγκεκριμένες επιχειρηματικές λειτουργίες ή δραστηριότητες προς τις ιδιωτικές οικονομίες των μελών, τις οποίες έχουν ανάγκη. Ο επιχειρηματικός στόχος της συνεταιριστικής επιχείρησης είναι συνυφασμένος με τους παραγωγικούς (ή καταναλωτικούς) στόχους των ιδιωτικών οικονομιών των μελών. Επομένως, ως απώτερος επιχειρηματικός στόχος της συνεταιριστικής επιχείρησης μπορεί να χαρακτηριστεί η "προαγωγή των ιδιωτικών οικονομιών των μελών με την εξασφάλιση και την χορήγηση κατάλληλων παροχών"⁷

2.2. Ο μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας του συνεταιρισμού ειδικότερα. έννοια του όρου «μη κερδοσκοπικός»

Ο συνεταιρισμός, όπως αναφέραμε παραπάνω, δεν είναι κερδοσκοπικός. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι ο συνεταιρισμός υπάγεται στις ενώσεις προσώπων μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Ο όρος «μη κερδοσκοπικός» έχει στους συνεταιρισμούς ειδική έννοια. Λέγοντας ότι ο συνεταιρισμός δεν είναι κερδοσκοπικός δεν εννοούμε, ότι ο συνεταιρισμός δεν επιτρέπεται κατά τη συμμετοχή του στην αγορά να επιδιώκει οικονομικά οφέλη (κέρδη) για τα μέλη του ή ότι τα μέλη του δεν επιτρέπεται με τη

⁷ Αριστοτέλης. Ν.Κλήμης, Οι καταναλωτικοί συνεταιρισμοί, 1960

δράση του συνεταιρισμού να επιδιώκουν κέρδη. Ο συνεταιρισμός συμπεριφέρεται στην αγορά όπως κάθε επιχείρηση και επιδιώκει (πρέπει να επιδιώκει) τα καλύτερα δυνατά οικονομικά αποτελέσματα για τα μέλη του, τα οποία από τη πλευρά τους μπορούν να επιδιώκουν τη μεγαλύτερη δυνατή βελτίωση της οικονομικής τους θέσης. Λέγοντας ότι ο συνεταιρισμός δεν είναι κερδοσκοπικός εννοούμε, ότι αυτός δεν μπορεί κατά τις συναλλαγές με τα μέλη του (και όχι τους τρίτους) να επιδιώκει το κέρδος, και αυτό γιατί στο συνεταιρισμό, όπως αναφέραμε, δημιουργείται μια οικονομία αυτοεξυπηρέτησης, μια επιχείρηση στην οποία φορείς και πελάτες είναι τα ίδια πρόσωπα και συνεπώς δεν είναι νοητό κάποια πρόσωπα να ιδρύσουν ένα νομικό πρόσωπο για να εκμεταλλεύονται τους εαυτούς των.

Σχετικά με το μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα του συνεταιρισμού έχει δημιουργηθεί το ζήτημα, αν ο συνεταιρισμός -μολονότι δεν είναι κερδοσκοπικός- μπορεί να πραγματοποιεί κάποια κέρδη για λογαριασμό του από τις συναλλαγές με τα μέλη του. Το ζήτημα αυτό συνδέεται με το θέμα, αν υπάρχει ή όχι επιχείρηση, με την έννοια της αυτοτελούς οργανωτικής μονάδας, στους συνεταιρισμούς. Αν υπάρχει επιχείρηση μ' αυτή την έννοια, τότε μπορεί, βέβαια, να έχει τη δική της πολιτική, τα δικά της κέρδη, κλπ..

Σχετικά με το θέμα αυτό έχουν διατυπωθεί δύο θεωρίες. Η παλαιότερη θεωρία, που είναι και η περισσότερο διεθνώς διαδεδομένη, δέχεται ότι δεν υπάρχει συνεταιριστική επιχείρηση, υπάρχει μόνο καπιταλιστική επιχείρηση. Στους συνεταιρισμούς υπάρχει μόνο μια τεχνική μονάδα, επιβοηθητική και συμπληρωματική των ατομικών επιχειρήσεων ή οικονομιών των μελών, η οποία λειτουργεί με βάση την αρχή της κάλυψης του κόστους. Ο συνεταιρισμός δεν μπορεί, κατά τη θεωρία αυτή, να έχει κέρδη από τις συναλλαγές με τα μέλη του, γιατί τότε τα εκμεταλλεύεται και δεν προωθεί την οικονομία τους όσο μπορεί.

Η άλλη θεωρία δέχεται ότι στους συνεταιρισμούς υπάρχει επιχείρηση, η οποία έχει ίδια δικαιώματα, ακόμη και το δικαίωμα να επιτυγχάνει κέρδη, προκειμένου όμως να τα επενδύσει στο τομέα της και έτσι να βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών στα μέλη της. Μόνο έτσι μπορούν να βελτιωθούν, κατά τη θεωρία αυτή, οι παρεχόμενες στα μέλη υπηρεσίες και ακόμη να εξασφαλιστούν για τις ατομικές επιχειρήσεις ή οικονομίες των μελών μακροχρόνια πλεονεκτήματα. Ο συνεταιρισμός δεν μπορεί να πραγματοποιεί κέρδη στην αγορά για λογαριασμό του, μόνο στην περίπτωση που δεν υπάρχει ανάγκη περαιτέρω επενδύσεων για τη βελτίωση των παρεχομένων στα μέλη υπηρεσιών.

Η δεύτερη θεωρία ανταποκρίνεται περισσότερο στις ανάγκες της σύγχρονης οικονομικής ζωής, προς τις οποίες, βέβαια, πρέπει να προσαρμοστεί και ο συνεταιρισμός, γιατί καθιστά δυνατή τη δυναμική συμμετοχή των συνεταιρισμών στην οικονομία της αγοράς. Επιχείρηση υπάρχει και στο συνεταιρισμό. Η επιχείρηση όμως στο συνεταιρισμό είναι δεσμευμένη στο σκοπό της αυτούσιας προαγωγής της οικονομίας των μελών, δεν μπορεί να επιδιώκει άλλο σκοπό, δεν είναι ελεύθερη, όπως η καπιταλιστική, να επενδύει για οποιοδήποτε σκοπό. Συνεπώς ο συνεταιρισμός μπορεί να έχει κέρδη, τα οποία όμως είναι δεσμευμένα, πρέπει να χρησιμοποιηθούν μόνο για επενδύσεις (αν χρειάζονται) που βελτιώνουν τις παροχές στα μέλη του. Η παρακράτηση κερδών μ' αυτή την έννοια όχι μόνο δεν έρχεται σ' αντίθεση με το σκοπό της προαγωγής της οικονομίας των μελών, αλλά εξασφαλίζει το στοιχείο της διάρκειας και της προοπτικής και συνεπώς την επίτευξη του σκοπού αυτού και για το μέλλον. Η προαγωγή της οικονομίας των μελών δεν θα πρέπει να εξετάζεται με βάση μόνο μια συγκεκριμένη συναλλαγή ή διαχειριστική περίοδο.⁸

⁸ Σταύρος Α. Κιντής, Δίκαιο Συνεταιρισμών τεύχος Α Εισαγωγικές γνώσεις, 1999

2.3. Ο σκοπός τον συνεταιρισμού ειδικότερα

2.3.1. Ο οικονομικός σκοπός

Ο συνεταιρισμός έχει ως κύριο σκοπό την άμεση προαγωγή της οικονομίας (επαγγελματικής ή οικιακής) των μελών του είναι όργανο παροχής υπηρεσιών και αυτούσιων ωφελειών στα μέλη του. Η προαγωγή της οικονομίας των μελών του συνεταιρισμού γίνεται αυτούσια με τη χρησιμοποίηση των εγκαταστάσεων και γενικά την εκμετάλλευση των υπηρεσιών του και όχι με την επίτευξη και διανομή κερδών (η οικονομία λ.χ. των μελών του καταναλωτικού συνεταιρισμού προάγεται αυτούσια με το να αγοράζουν καταναλωτικά αγαθά με ευνοϊκούς όρους, όχι με τη διανομή κερδών).

Τα πρόσωπα που ιδρύουν ένα συνεταιρισμό επιδιώκουν να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες που αυτά έχουν σε υλικά αγαθά ή υπηρεσίες. Στη συνεταιριστική επιχείρηση φορείς και πελάτες είναι τα ίδια πρόσωπα η ταυτότητα φορέων και πελατών είναι στοιχείο κρίσιμης σημασίας για την έννοια του συνεταιρισμού. Παρά ταύτα έχει δημιουργηθεί το ζήτημα, αν ο συνεταιρισμός μπορεί να εξυπηρετεί και ανάγκες τρίτων, δηλαδή να διεξάγει και με τρίτους το είδος των συναλλαγών που διεξάγει με τα μέλη του (λ.χ. αν ο προμηθευτικός συνεταιρισμός μπορεί να προμηθεύει αγαθά και σε μη μέλη του). Είναι σαφές ότι η διεξαγωγή απεριόριστων συναλλαγών του συνεταιρισμού με τρίτους έρχεται σ' αντίθεση με το σκοπό του και αναιρεί την έννοια του. Ο συνεταιρισμός έχει ως σκοπό την εξυπηρέτηση των αναγκών των μελών του και όχι την εξυπηρέτηση αναγκών τρίτων. Στη πράξη όμως πολλές φορές οι συναλλαγές με τρίτους μπορούν να δικαιολογηθούν απόλυτα, αφού με αυτές μπορούν να αποτραπούν ζημιές (λ.χ. να διατεθεί σε τρίτο πρόσωπο αδιάθετο προϊόν υποκείμενο σε φθορά μη δυνάμενο να διατεθεί στα μέλη ή να εξασφαλιστεί η πλήρης εκμετάλλευση των εγκαταστάσεων του συνεταιρισμού στη περίπτωση απρόοπτης μείωσης των μελών του). Για το λόγο αυτό οι συναλλαγές με μη μέλη μπορούν να νοηθούν, και να γίνουν δεκτές για πρακτικούς οικονομικούς λόγους, μόνο ως συμπληρωματικές. Η διεξαγωγή συναλλαγών με μη μέλη σε περιορισμένη έκταση δεν αλλοιώνει το θεσμό, εφόσον πρόκειται για μια εξαίρεση από τον κανόνα της ταυτότητας φορέων και πελατών που διέπει το συνεταιρισμό.

Κρίσιμο είναι το ερώτημα που βρίσκονται τα όρια μεταξύ επιτρεπόμενων και μη συναλλαγών με μη μέλη. Η απάντηση θα εξαρτηθεί από το σύνολο των περιστατικών της συγκεκριμένης περίπτωσης (τα αίτια, τη διάρκεια, την έκταση και το σκοπό της συναλλαγής). Ο συναλλαγές με μη μέλη δεν δημιουργούν προβλήματα όσο οι συναλλαγές με τα μέλη αποτελούν τη βάση των εργασιών του συνεταιρισμού. Σε καμιά όμως περίπτωση οι συναλλαγές με μη μέλη δεν μπορούν σε μόνιμη βάση να υπερβαίνουν το 50% του συνόλου των συναλλαγών του συνεταιρισμού.

Αν ο συνεταιρισμός υπερβεί τα όρια των επιτρεπόμενων συναλλαγών με μη μέλη, οι συναλλαγές θα είναι έγκυρες. Είναι όμως δυνατόν να τεθεί θέμα παράνομης λειτουργίας του συνεταιρισμού ή ευθύνης του διοικητικού συμβουλίου.

Οι συναλλαγές με μη μέλη, με τη παραπάνω έννοια, μπορούν να διεξάγονται είτε στη τιμή που διεξάγονται οι συναλλαγές με τα μέλη, είτε σε μεγαλύτερη τιμή (να είναι δηλαδή κερδοσκοπικές), τα κέρδη όμως από τις συναλλαγές με μη μέλη δεν θα πρέπει να διανέμονται στα μέλη, αλλά να ενσωματώνονται σε ειδικό αποθεματικό, το οποίο θα χρησιμοποιείται για επενδύσεις του συνεταιρισμού, που θα βελτιώνουν τις παρεχόμενες στα μέλη υπηρεσίες. Η διανομή των προκυπτόντων από συναλλαγές με

μη μέλη κερδών στα μέλη δεν συμβιβάζεται με τη φύση του συνεταιρισμού ως οργάνωσης αυτούσιας προαγωγής της οικονομίας των μελών της.

2.3.2. Ο πολιτιστικός-μορφωτικός σκοπός

Η αυτούσια προαγωγή της επαγγελματικής ή οικιακής οικονομίας των μελών είναι ο κύριος, αλλά όχι ο αποκλειστικός σκοπός του συνεταιρισμού. Ο συνεταιρισμός δεν είναι μόνο οικονομικό φαινόμενο έχει εκτός από τον οικονομικό και εκπαιδευτικό-μορφωτικό σκοπό.

Η σημασία της μόρφωσης είχε ήδη συνειδητοποιηθεί από την εποχή του συνεταιρισμού του Ρότσντεϊλ. Στο καταστατικό του πρώτου συνεταιρισμού του κόσμου προβλεπόταν ότι 2,5% των πλεονασμάτων διατίθενται για μορφωτικούς σκοπούς.

Οι πρωτεργάτες του συνεργατισμού είχαν συνείδηση του μορφωτικού προβλήματος, γνώριζαν ότι η έλλειψη της μόρφωσης ήταν εμπόδιο για την ανάπτυξη του συνεταιρισμού και τη λύση του κοινωνικού προβλήματος. Έτσι περιέλαβαν στους σκοπούς του συνεταιρισμού και τη μόρφωση και έβλεπαν το συνεταιρισμό ως κάτι περισσότερο από μια οικονομική οργάνωση, ως ένα μέσον με το οποίο οι αδύνατοι θα αποκτούσαν μια άλλη θέση στην οικονομία και την κοινωνία.

Στον εκπαιδευτικό-μορφωτικό σκοπό των συνεταιρισμών αναφέρεται η πέμπτη συνεταιριστική αρχή, που επεκτείνει την μορφωτική αποστολή του συνεταιρισμού και στο προσωπικό τους. Έτσι η συνεταιριστική εκπαίδευση μπορεί να έχει ως βασικό αντικείμενο από το ένα μέρος τη παραγωγή συνεταιριστικών στελεχών και από το άλλο τη δημιουργία συνεταιριστικής συνείδησης στα μέλη και τη διάδοση της συνεταιριστικής ιδέας στο ευρύ κοινό.

Η συνεταιριστική εκπαίδευση με την παραπάνω έννοια όχι μόνο δεν είναι στοιχείο ξεπερασμένο, αλλά κρίσιμο για την ανάπτυξη και το μέλλον του συνεταιρισμού. Ο συνεταιρισμός μπορεί να αναπτυχθεί και να πετύχει μόνο με την καλλιέργεια του συνεταιριστικού πνεύματος και των συνεταιριστικών αξιών, με άλλες λέξεις μόνο με τη δημιουργία συνεταιριστικού φρονήματος στα μέλη και τη διάδοση των συνεταιριστικών αξιών και πλεονεκτημάτων στο ευρύ κοινό.

Η διάδοση των πλεονεκτημάτων του συνεταιρισμού στο ευρύ κοινό⁹ είναι αναγκαία για την ανάπτυξη της συνεταιριστικής κίνησης, αφού η μη εγγραφή νέων μελών οφείλεται πολλές φορές σε άγνοια ή σε παρεξήγηση των συνεταιριστικών αρχών.

Πρέπει να σημειωθεί ότι οι μορφωτικές δραστηριότητες του συνεταιρισμού μπορούν να έχουν ως αντικείμενο και την άνοδο του μορφωτικού επιπέδου των μελών με την απόκτηση γνώσεων σε θέματα επαγγελματικά ή πολιτιστικά.

Είναι σαφές ότι η ικανοποίηση μορφωτικών-κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών των μελών του συνεταιρισμού συμβάλλει, όταν γίνεται με ευνοϊκούς όρους, στην άμεση προαγωγή της οικονομίας τους. Η άμεση προαγωγή της οικονομίας των μελών μπορεί να συνίσταται είτε στην αύξηση εσόδων, είτε στην μείωση δαπανών. Έτσι λ.χ. προάγεται άμεσα η οικονομία των μελών, όταν ο συνεταιρισμός ικανοποιεί με ευνοϊκούς όρους τις ψυχαγωγικές ανάγκες των μελών. Οι πολιτιστικές δραστηριότητες συνεπώς μ' αυτή την έννοια είναι σύμφωνες με το βασικό οικονομικό σκοπό του συνεταιρισμού.

⁹ Με την αύξηση των μελών αυξάνει ο κύκλος εργασιών και ενισχύεται η θέση του συνεταιρισμού στην αγορά.

Για τους λόγους αυτούς γίνεται δεκτό στη Γερμανία, μολονότι ο νόμος ομιλεί μόνο για οικονομικό σκοπό του συνεταιρισμού, ότι οι συνεταιρισμοί μπορούν να αναπτύσσουν μορφωτικές, αθλητικές, ψυχαγωγικές και γενικά πολιτιστικές δραστηριότητες.

Έτσι ο συνεταιρισμός μπορεί να εξασφαλίζει στα μέλη του και τη πρόσβαση σε μη υλικά (πολιτιστικά κλπ.) αγαθά με ευνοϊκούς όρους και να λειτουργεί και ως μέσον κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης. Λέγοντες εδώ κοινωνική ανάπτυξη δεν εννοούμε τη βελτίωση της κοινωνικής θέσης που επέρχεται σαν συνέπεια της βελτίωσης της οικονομικής θέσης, αλλά την κοινωνική ανάπτυξη που επέρχεται με την άνοδο του μορφωτικού επιπέδου, με τη μετάδοση γνώσεων που δυναμώνουν την κοινωνική θέση των μελών και την κοινωνική επιρροή της κοινωνικής ομάδας που ανήκουν. Με την αύξηση της επιρροής της κοινωνικής ομάδας καθίσταται δυνατή η συμμετοχή της στη διαμόρφωση των αξιών που ισχύουν στην κοινωνία, έτσι ώστε τα μέλη της να μην είναι (όπως συμβαίνει με τους οικονομικά και κοινοτικά ασθενέστερους) μόνο παθητικοί δέκτες των αξιών που επιβάλλουν οι οικονομικά ισχυροί.

Για τους παραπάνω λόγους, εκτός των άλλων, η ιδιότητα του μέλους δεν αναγνωρίζεται ως αυτοτελές περιουσιακό δικαίωμα, δυνάμενο να μεταβιβαστεί ελεύθερα.

2.4. Ο ρόλος του συνεταιρισμού

Το συνεταιριστικό κίνημα ξεκίνησε σαν εργατικό συνεταιριστικό κίνημα. Πρώτα οι εργάτες σκέφτηκαν και χρησιμοποίησαν το συνεταιρισμό σαν ένα μέσο αντιμετώπισης της εκμετάλλευσης από μέρους του βιομηχανικού, τραπεζιτικού και εμπορικού κεφαλαίου. Αργότερα χρησιμοποίησαν το συνεταιρισμό για τον ίδιο σκοπό και για την καλύτερευση της οικονομικής τους κατάστασης οι βιοτέχνες και επαγγελματίες και τελευταίοι οι αγρότες.

Οι συνεταιρισμοί και ιδιαίτερα οι καταναλωτικοί, στους οποίους παίρνουν μέρος πλατιές μικροαστικές μάζες της πάλης και του χωριού, στον αγώνα τους αυτό πέτυχαν κάμποσα οικονομικά οφέλη. Δυνάμωσαν οικονομικά και γρήγορα εξάπλωσαν τις προμηθευτικές, καταναλωτικές και άλλες εργασίες τους. Πέτυχαν να προμηθεύουν στα μέλη τους τα είδη που χρειάζονται σε μικρότερες τιμές από κείνες που τα αγοράζουν από το εμπόριο. Με τις παραγωγικές και άλλες εργασίες ανακούφισαν οικονομικά τα μέλη τους.

Με το πέρασμα του καπιταλισμού στο μονοπωλιακό του στάδιο, στα τέλη του 19ου - αρχές 20ού αιώνα, ή εκμετάλλευση σε βάρος των εργαζομένων όλο και πιο πολύ δυναμώνει, γίνεται πιο αφόρητη. Η ανάγκη οδηγεί στην ανάπτυξη του συνεταιριστικού κινήματος. Οι εργαζόμενοι με τους συνεταιρισμούς προσπαθούν να απαλλαγούν από το ζυγό του μονοπωλιακού κεφαλαίου. Η συγκέντρωση και συγκεντροποίηση του κεφαλαίου όμως, που γίνεται τώρα με πιο γρήγορους ρυθμούς, κάνει πιο αδυσώπητο το συναγωνισμό των μονοπωλίων και ή αντιμετώπιση τους από τους συνεταιρισμούς γίνεται πιο δύσκολη. Στην πάλη τους αυτή ενάντια στο μονοπωλιακό συναγωνισμό οι συνεταιρισμοί δημιουργούν τις ενώσεις τους σε εθνική κλίμακα. Μέσα στις συνθήκες αυτές οι συνεταιρισμοί με σκληρή πάλη πετυχαίνουν ορισμένα οικονομικά οφέλη. Ο όγκος της δράσης όμως σε σχέση με το συνολικό όγκο της οικονομικής δράσης της κάθε χώρας είναι μικρός.

Μέσα στις συνθήκες του καπιταλισμού και ιδιαίτερα στις σημερινές συνθήκες του ιμπεριαλισμού, οι προϋποθέσεις της οικονομικής δράσης των συνεταιρισμών και της οικονομικής ωφέλειας της πλατειάς μάζας των συνεταιρισμένων είναι

περιορισμένες. Οι συνεταιρισμοί, πού στη βάση τους είναι επιχειρήσεις καπιταλιστικές, είναι δεμένοι με χίλια δυο νήματα με την οικονομική οργάνωση της καπιταλιστικής κοινωνίας. Η εξάρτηση τους από τις τράπεζες και τα βιομηχανικά μονοπώλια αδυνατίζει και περιορίζει την οικονομική τους δράση.

Το καπιταλιστικό κράτος, συνυφασμένο με τα καπιταλιστικά μονοπώλια, περιορίζει τη δράση του συνεταιριστικού κινήματος. Με την αντιδραστική-αντισυνεταιριστική του νομοθεσία, επεμβαίνει ανοιχτά στην εσωτερική ζωή και δράση των συνεταιρισμών, περιορίζει ή καταργεί τις δημοκρατικές ελευθερίες λειτουργίας και εμποδίζει την, οικονομική τους δράση.

Είναι γνωστή ή παρειά, της στάσης την οποία τήρησε ή αστική τάξη από την αρχή της εμφάνισης του συνεταιριστικού κινήματος.

Στην αρχή της εμφάνισης του πήρε εχθρική στάση, αργότερα (υστέρα απ' το 1848) παίρνει θέση θετική και το ενισχύει. Κι όταν το συνεταιριστικό κίνημα παίρνει μαζική ανάπτυξη και ορισμένες εθνικές συνεταιριστικές οργανώσεις κάνουν σκληρή πάλη ενάντια στο μονοπωλιακό κεφάλαιο και αρχίζουν να δίνουν σωστό προσανατολισμό στο συνεταιριστικά κίνημα, ή αστική τάξη εγκαταλείπει την πολιτική της αυτή και παίρνει το δρόμο της ανοιχτής επέμβασης με την αντιδραστική της νομοθεσία και τα αλλά οικονομικά μέτρα.

Όσο τα περιθώρια της οικονομικής δράσης των συνεταιρισμών και της ωφέλειας από αυτούς των εργαζομένων δεν είναι κλειστά. Οι συνεταιρισμοί μπορούν να βοηθήσουν και βοηθούν στην καλύτερευση της οικονομικής κατάστασης των εργαζομένων. Βοηθούν να πετυχαίνουν φθηνότερες τιμές στα είδη καθημερινής τους κατανάλωσης, να προμηθεύονται φθηνότερα τα είδη, πού είναι απαραίτητα για την παραγωγική τους απασχόληση, να παίρνουν δάνεια με καλύτερους ορους απ' ότι θα τα έπαιρναν σαν μεμονωμένοι από τον τοκογλύφο, να επεξεργάζονται από κοινού τα προϊόντα της παραγωγής και να τα διαθέτουν σε καλύτερες τιμές, να καλλιεργούν και να εκμεταλλεύονται από κοινού τη γη, να χρησιμοποιούν κοινά μέσα παραγωγής, να παράγουν άπα κοινού προϊόντα κλπ. Και η ωφέλεια αυτή των εργαζομένων μέσω των συνεταιρισμών είναι τόσο πιο μεγάλη όσο οι πλατειές μάζες των εργαζομένων κατορθώνουν να βρίσκονται επικεφαλής των διοικήσεων, όσο οι συνεταιρισμοί ακολουθούν όλο και πιο πολύ το δρόμο της πραγματικής προοδευτικής πάλης ενάντια στην καπιταλιστική εκμετάλλευση. "Όσο με περισσότερη συνέπεια παλεύουν ενάντια στα καπιταλιστικά μονοπώλια και στην αντιδραστική πολιτική, πού ακολουθεί το αστικό κράτος στο συνεταιριστικό κίνημα, τόσο και περισσότερο φαρδύνουν τα περιθώρια της οικονομικής δράσης των συνεταιρισμών και της ωφέλειας από αυτούς των εργαζομένων".

"Γίνεται όλο και πιο πολύ κοινώς παραδεκτό, λέει ο Διεθνής Όργανισμός Εργασίας, ότι ή συνεταιριστική οργάνωση, ή οποία από τη φύση της πιάνει τις περισσότερες πλευρές της οικονομικής και κοινωνικής δραστηριότητας, αποτελεί ένα από τα κύρια μέσα για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας, για την αύξηση της παραγωγικότητας και για την ανύψωση του βιοτικού επιπέδου των αστικών και αγροτικών εργαζομένων πληθυσμών".

Δεν πρέπει όμως να ξεχνούμε ότι οι συνεταιρισμοί είναι καπιταλιστικές επιχειρήσεις, που διαφέρουν από τις ιδιωτικές καπιταλιστικές μόνο κατά το ότι οι συνεταιρισμοί είναι συλλογικές. "Όλοι οι οικονομικοί νόμοι του καπιταλισμού έχουν ακέραια την ισχύ τους και στο συνεταιρισμό. Η κοινωνική σύνθεση των μελών του συνεταιρισμού δεν είναι ομοιογενής. Μέλη του συνεταιρισμού δεν γίνονται μόνο τα φτωχά και μεσαία στρώματα του λαού, αλλά και τα εύπορα. "Όπως σ' ολόκληρη την καπιταλιστική κοινωνία υπάρχει ο ανταγωνισμός και ή ταξική αντίθεση, το ίδιο γίνεται και στο συνεταιρισμό. Μέσα στο συνεταιρισμό υπάρχουν αντιθέσεις

συμφερόντων ανάμεσα στα φτωχά και στα εύπορα μέλη. Τα εύπορα μέλη λόγω της οικονομικής τους ισχύος κατά κανόνα επιβάλλονται στο συνεταιρισμό και τον χρησιμοποιούν για την εξυπηρέτηση των δικών τους συμφερόντων. Συνεπώς ή οικονομική ωφέλεια των φτωχών και μεσαίων μελών του συνεταιρισμού είναι μικρότερη, σε σχέση με τα εύπορα μέλη. Πολύ δε περισσότερο δεν πρέπει ποτέ να υπάρχει ή αυταπάτη ότι οι εργαζόμενοι μπορούν με το συνεταιρισμό να λύσουν το κοινωνικό τους πρόβλημα και ν' απαλλαγούν από την καπιταλιστική εκμετάλλευση. Εφόσον οι συνεταιρισμοί δρουν μέσα στα οικονομικά πλαίσια του καπιταλισμού, όπου τα μέσα της παραγωγής βρίσκονται στα χέρια της μεγάλο-αστικής τάξης, είναι αδύνατη ή εξάλειψη της εκμετάλλευσης. "Οι συνεταιρισμοί, δηλαδή οι ενώσεις των μικρό-αγροτών, γράφει ο Λένιν, αν και παίζουν προοδευτικό αστικό ρόλο, εξαιρετικά μεγάλο, το μόνο που κάνουν είναι ότι εξασθενίζουν αυτήν την τάση, χωρίς να την εξαλείφουν".

Τη σημασία όμως του συνεταιρισμού μέσα στα πλαίσια του καπιταλιστικού καθεστώτος δεν πρέπει να την περιορίζουμε μόνο στην οικονομική ανακούφιση των εργαζομένων. Οι συνεταιρισμοί μπορούν να παίζουν σοβαρό εκπολιτιστικό-διαπαιδαγωγικό ρόλο ανάμεσα στις πλατιές μάζες των εργαζομένων με την οργάνωση βιβλιοθηκών, λεσχών, διαλέξεων, εκδρομών και επισκέψεων μεταξύ τους κλπ. Ιδιαίτερα το ρόλο αυτό μπορούν να τον παίξουν οι αγροτικοί συνεταιρισμοί στο χωριό, όπου το εκπολιτιστικό επίπεδο είναι περισσότερο χαμηλό. "Οι συνεταιρισμοί, λέει το Οικονομικό και Κοινωνικό Συμβούλιο του Ο.Π.Ε., είναι, μαζί με τα τοπικά διοικητικά όργανα, και τους ευμενείς συλλόγους, μια από τις κύριες Οργανωτικές μορφές για την ανάπτυξη του επιπέδου του χωριού".

Ο συνεταιρισμός επίσης διαπαιδαγωγεί τους εργαζομένους στο πνεύμα της συνεργασίας και της αλληλεγγύης, πού βοηθάει στο ανέβασμα της αγωνιστικής συνείδησης. Ιδιαίτερα ο εργατικός συνεταιρισμός, με την οικονομική αλληλεγγύη των μελών, βοηθάει σημαντικά τους εργάτες στην απεργιακή τους πολιτική. Ο εργατικός συνεταιρισμός επίσης διαπαιδαγωγεί και προετοιμάζει τους εργάτες για την αυριανή οργάνωση της οικονομικής ζωής στο σοσιαλιστικό καθεστώς. Το ρόλο αυτό ιδιαίτερα παίζουν ο αγροτικοί συνεταιρισμοί. Οργανώνοντας τους αγρότες τους διαπαιδαγωγούν στο συλλογικό πνεύμα και τους προετοιμάζουν για το αυριανό σοσιαλιστικό μετασχηματισμό της αγροτικής οικονομίας.

Επίσης ο συνεταιρισμός διαπαιδαγωγεί και διδάσκει τις δημοκρατικές αρχές στα μέλη του και γενικά στον πληθυσμό, πού είναι τόσο πολύτιμες για την γενικότερη πρόοδο της κοινωνίας.

Ο συνεταιρισμός επίσης είναι ένα μέσο ενότητας του λαού, ή οποία παίζει αποφασιστικό ρόλο στην προοδευτική εξέλιξη της κοινωνίας. Με την οικονομική του δράση ο συνεταιρισμός είναι πολύ πιο εύκολο να ενώσει τους ανθρώπους με διαφορετικές θρησκευτικές και ιδεολογικές πεποιθήσεις. "Ένας από τους πιονέρους οργανωτές των αλιευτικών συνεταιρισμών του Καναδά, για να προσελκύσει και ενώσει τους αλιείς στο συνεταιρισμό έλεγε σ' αυτούς χαρακτηριστικά: "Για να πιάσεις ψάρια δεν είναι ανάγκη να χρησιμοποιείς την 'καθολική είτε την μέθοδο των διαμαρτυρομένων".

Ο συνεταιρισμός σημαντικό ρόλο επίσης παίζει σαν όργανο πάλης για τις επαγγελματικές και εκπολιτιστικές διεκδικήσεις των εργαζομένων. Κάτω από ορισμένες συνθήκες "ο συνεταιρισμός, γράφει ο Λένιν, είναι από τα δυνατά βοηθητικά μέσα της προλεταριακής ταξικής πάλης για την "πλήρη απαλλοτρίωση" της τάξης των κεφαλαιοκρατών".

Ο συνεταιρισμός, εκτός από το ρόλο πού παίζει για την βελτίωση της οικονομικής -κατάστασης των εργαζομένων, εκτός από τον εκπολιτιστικό και

διαπαιδαγωγικό ρόλο κι εκτός από το ρόλο του οργάνου πάλης αποτελεί και ένα από τα βασικά μέσα για την υπεράσπιση της ειρήνης. Ο συνεταιρισμός είναι μια οργάνωση, ή οποία κατ' εξοχήν μπορεί να δράσει και να εξελιχθεί μόνο μέσα σε ειρηνικές συνθήκες. Βασική προϋπόθεση για να εκπληρώσει τον προορισμό του είναι ή διατήρηση της ειρήνης. Γι' αυτό ταυτόχρονα με τη δράση του για την εκπλήρωση των βασικών του σκοπών ενδιαφέρεται και για την διατήρηση της ειρήνης. Μόνο τότε, όταν το στρατόπεδο της ειρήνης γίνει ισχυρότερο και κατανικήσει το στρατόπεδο του πολέμου, ο συνεταιρισμός θα μπορεί να δρα μέσα σε ευνοϊκές συνθήκες.

Ο συνεταιρισμός, σαν μια οργάνωση πού περικλείνει στους κόλπους της πλατειές λαϊκές μάζες, μπορεί να προσφέρει ανεκτίμητες υπηρεσίες στη γενικότερη πάλη και προσπάθεια πού γίνεται ιδιαίτερα σήμερα σ' όλον τον κόσμο για την αποτροπή ενός καινούργιου παγκόσμιου πολέμου και για την υπεράσπιση της ειρήνης.

2.5. Κατηγορίες συνεταιρισμών

Οι συνεταιρισμοί διακρίνονται με διάφορα κριτήρια σε πολλές κατηγορίες. Στα πλαίσια της συνεταιριστικής οικονομίας οι συνεταιρισμοί διακρίνονται συνήθως με βάση το αντικείμενο της συνεταιριστικής επιχείρησης. Οι συνεταιρισμοί εξυπηρετούν το άτομο είτε ως παραγωγό-επαγγελματία (εξυπηρέτηση της επαγγελματικής οικονομίας), είτε ως καταναλωτή (εξυπηρέτηση της οικιακής οικονομίας). Η πολυμορφία των αναγκών της σύγχρονης οικονομικής ζωής και στους δύο αυτούς τομείς δεν επιτρέπει την περιοριστική απαρίθμηση των ειδών των συνεταιρισμών. Οι διάφορες ανάγκες (πιστωτικές, προμηθευτικές, καταναλωτικές, η ανάγκη της κοινής επεξεργασίας της παραγωγής ή της από κοινού πώλησης των προϊόντων των παραγωγών, η αντιμετώπιση της ανεργίας και των κακών όρων εργασίας κλπ.) δημιούργησαν -και μπορούν να δημιουργήσουν- διάφορα είδη συνεταιρισμών. Έτσι λ.χ. δημιουργήθηκαν οι προμηθευτικοί, οι καταναλωτικοί, οι πιστωτικοί, οι συνεταιρισμοί πώλησεως, οι συνεταιρισμοί εργασίας, οι συνεταιρισμοί παροχής υπηρεσιών (λ.χ. ασφάλισης, διαφήμισης, στέγασης, υγείας, αποθήκευσης, τουρισμού, μεταφοράς) κλπ.

2.6. Ιδεολογική και ηθική βάση του συνεταιρισμού

Ο συνεταιρισμός στηρίζεται φιλοσοφικά πάνω στις ιδέες της ελευθερίας, της ισότητας και της δικαιοσύνης. Οι ιδέες αυτές υπαγορεύτηκαν από τους λόγους που γέννησαν το συνεταιριστικό φαινόμενο. Οι ιδέες της ελευθερίας, της ισότητας και της δικαιοσύνης δεν είναι βέβαια δημιούργημα του συνεργατισμού μεταφέρθηκαν όμως στο συνεταιριστικό θεσμό με συγκεκριμένο περιεχόμενο, είναι τα εξής :

1. Ελευθερία με την έννοια της ελεύθερης συνεργασίας και αυτονομίας κατά το σχηματισμό της βούλησης και το καθορισμό των στόχων της συνεργασίας.
2. Ισότητα με την έννοια της ίσης θέσης, των ίσων δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των μελών, και του περιορισμού της δύναμης του κεφαλαίου με τη σύνδεση του δικαιώματος ψήφου και της διανομής των κερδών με άλλα κριτήρια από εκείνο της συμμετοχής στο κεφάλαιο.
3. Δικαιοσύνη με την έννοια της δίκαιης διανομής των εσόδων και της δίκαιης κατανομής των βαρών (αποκλεισμός του πλουτισμού του ενός σε βάρος του άλλου, μη διανομή των αποθεματικών και του ενεργητικού κατά τη διάλυση του συνεταιρισμού).

Η Διεθνής Συνεταιριστική Ένωση στο Συνέδριο του Μάντσεστερ του 1995 προσδιόρισε ως εξής τις αξίες στις οποίες στηρίζεται ο συνεταιρισμός: "Οι συνεταιρισμοί στηρίζονται στις αξίες της αυτοβοήθειας, της αυτό ευθύνης, της δημοκρατίας, της ισότητας, της ισοτιμίας και της αλληλεγγύης".

2.7. Συνεταιριστικές αρχές

Η επίσημη διεθνής διατύπωση των συνεταιριστικών αρχών από τη Δ.Σ.Ε. Με βάση τις παραπάνω ιδέες διατυπώθηκαν διεθνώς οι ειδικότερες αρχές οργάνωσης, διοίκησης και δράσης του συνεταιρισμού οι λεγόμενες συνεταιριστικές αρχές ή διεθνείς συνεταιριστικοί κανόνες. Οι αρχές αυτές τέθηκαν για πρώτη φορά στο καταστατικό του συνεταιρισμού της Rochdale και διατυπώθηκαν με διάφορους τρόπους στις χώρες που αναπτύχθηκε το συνεταιριστικό κίνημα. Η πρώτη επίσημη διεθνής διατύπωση των συνεταιριστικών αρχών έγινε από τη Διεθνή Συνεταιριστική Ένωση (Δ.Σ.Ε.) στο συνέδριο του Παρισιού το 1937. Οι συνεταιριστικές αρχές αναδιατυπώθηκαν από τη Δ.Σ.Ε. στο συνέδριο της Βιέννης το 1966. Η Δ.Σ.Ε. αναθεώρησε εκ νέου τις συνεταιριστικές αρχές στο Συνέδριο του Μάντσεστερ το Σεπτέμβριο του 1995. Οι συνεταιριστικές αρχές, όπως έγιναν δεκτές στο Συνέδριο του Μάντσεστερ του 1995 είναι οι ακόλουθες (μετά από κάθε αρχή αναφέρεται η πρόταση που την εξηγεί) :

➤ Η Αρχή "Εθελοντική και ελεύθερη συμμετοχή"

Οι συνεταιρισμοί είναι εθελοντικές οργανώσεις, ανοιχτές σε όλα τα άτομα που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες τους και επιθυμούν να αποδεχθούν τις ευθύνες του μέλους, χωρίς διακρίσεις φύλου, κοινωνικού επιπέδου, φυλής πολιτικών πεποιθήσεων ή θρησκείας.

➤ Η Αρχή "Δημοκρατική διοίκηση εκ μέρους των μελών"

Οι συνεταιρισμοί είναι δημοκρατικές οργανώσεις διοικούμενες από τα μέλη τους, τα οποία συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της πολιτικής τους και στη λήψη των αποφάσεων. Άνδρες και γυναίκες που προσφέρουν υπηρεσίες ως αιρετοί εκπρόσωποι είναι υπόλογοι στα μέλη. Στους πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς τα μέλη έχουν ίσα δικαιώματα ψήφου (κάθε μέλος μία ψήφο) και στους συνεταιρισμούς ανωτέρου βαθμού οργανώνονται επίσης με δημοκρατικό τρόπο.

➤ Η Αρχή "Οικονομική συμμετοχή των μελών"

Τα μέλη συμμετέχουν ισότιμα και διαχειρίζονται δημοκρατικά το κεφάλαιο του συνεταιρισμού. Ένα μέρος τουλάχιστον από το κεφάλαιο αυτό αποτελεί συνήθως την κοινή περιουσία του συνεταιρισμού. Τα μέλη συνήθως απολαμβάνουν περιορισμένη αποζημίωση ή καθόλου για το κεφάλαιο που καταθέτουν για να γίνουν μέλη. Τα μέλη διαθέτουν τα πλεονάσματα για οποιονδήποτε ή για όλους από τους ακόλουθους σκοπούς: α) Ανάπτυξη του συνεταιρισμού, ενδεχομένως με τη δημιουργία αποθεματικών, από τα οποία ένα μέρος τουλάχιστον θα είναι αδιανέμητο, β) Απόδοση στα μέλη ανάλογα με τις συναλλαγές τους με τον συνεταιρισμό και γ) Υποστήριξη άλλων δραστηριοτήτων που εγκρίνονται από τα μέλη.

➤ Η Αρχή "Αυτονομία και ανεξαρτησία"

Οι συνεταιρισμοί είναι αυτόνομες οργανώσεις αυτοβοήθειας, διοικούμενες από τα μέλη τους. Εάν συνάπτουν συμφωνίες με άλλους φορείς, συμπεριλαμβανομένων των κυβερνήσεων, ή αντλούν κεφάλαια από εξωτερικές πηγές, ακολουθούν κανόνες που διασφαλίζουν τη δημοκρατική διοίκηση από τα μέλη και διατηρούν τη συνεταιριστική αυτονομία.

➤ Η Αρχή "Εκπαίδευση, πρακτική εξάσκηση και πληροφόρηση"

Οι συνεταιρισμοί παρέχουν εκπαίδευση και πρακτική άσκηση στα μέλη τους, στα αιρετά μέλη της διοίκησης, στα διευθυντικά στελέχη και στους υπαλλήλους, ώστε να μπορούν να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη των συνεταιρισμών τους. Παρέχουν πληροφόρηση στο κοινό, ιδιαίτερα στους νέους και στους διαμορφωτές της κοινής γνώμης, σχετικά με τη φύση και τα οφέλη της συνεργασίας.

➤ Η Αρχή "Συνεργασία μεταξύ συνεταιρισμών"

Οι συνεταιρισμοί υπηρετούν με τη μέγιστη αποτελεσματικότητα τα μέλη τους και ισχυροποιούν τη συνεταιριστική κίνηση όταν συνεργάζονται μεταξύ τους δια μέσου οργανώσεων τοπικού, εθνικού, περιφερειακού και διεθνούς επιπέδου.

2.8. Η νομική σημασία των συνεταιριστικών κανόνων

Οι συνεταιριστικές αρχές αποτελούν κατευθυντήριες οδηγίες για τους συνεταιρισμούς και το νομοθέτη. Οι συνεταιρισμοί πρέπει να τις περιλαμβάνουν στα καταστατικά τους και να τις εφαρμόζουν κατά τη λειτουργία τους. Οι συνεταιριστικές αρχές πρέπει επίσης να εκφράζονται με νομοθετήματα στα οποία θεμελιώνεται το συνεταιριστικό δίκαιο. Ο νομοθέτης, όπως θα δούμε ειδικότερα παρακάτω, μπορεί να αποκλίνει από τις συνεταιριστικές αρχές, δεν μπορεί όμως να τις θίγει στην ουσία τους, αν θέλει το νομικό πρόσωπο που δημιουργεί και ρυθμίζει να είναι συνεταιρισμός.

Η Διεθνής Συνεταιριστική Ένωση απαιτεί από τα μέλη της να σέβονται τις συνεταιριστικές αρχές, δεν υπάρχει όμως διαδικασία επιβολής κυρώσεων στους συνεταιρισμούς που τις παραβιάζουν. Έτσι ο ασφαλέστερος τρόπος για να εξασφαλιστεί η δέσμευση στις συνεταιριστικές αρχές είναι η ενσωμάτωση του περιεχομένου τους στο εθνικό δίκαιο των διαφόρων κρατών.

2.9. Νομική φύση του συνεταιρισμού και η ουσιαστική διαφορά του από την κοινή εμπορική εταιρία.

Ο συνεταιρισμός είναι ένωση προσώπων, η οποία δεν υπάγεται σε καμιά από τις δύο βασικές μορφές ενώσεων προσώπων του ιδιωτικού δικαίου. Οι βασικές μορφές ενώσεων προσώπων του ιδιωτικού δικαίου είναι η προσωπική εταιρία και το σωματείο.

Βασικό χαρακτηριστικό της προσωπικής εταιρίας είναι ότι η ύπαρξη της συνδέεται αδιάσπαστα με τα συγκεκριμένα πρόσωπα που την ίδρυσαν. Μεταξύ των εταίρων της προσωπικής εταιρίας υπάρχει συμβατικός δεσμός. Συνέπεια του προσωποπαγούς χαρακτήρα της προσωπικής εταιρίας είναι αφενός ότι οι μεταβολές που επέρχονται στα πρόσωπα των εταίρων (θάνατος, πτώχευση ή απαγόρευση) επιφέρουν τη λύση της και αφετέρου ότι η είσοδος και η έξοδος δεν είναι δυνατή χωρίς τη συναίνεση όλων των εταίρων. Η προσωπική εταιρία είναι συνεπώς εταιρία με κλειστό αριθμό μελών.

Η συνεταιριστική εταιρία δεν υπάγεται στη έννοια της προσωπικής εταιρίας (δεν είναι αστική εταιρία με οικονομικό σκοπό) αφού, σ' αντίθεση μ' αυτή είναι ένωση προσώπων με ανοιχτό αριθμό μελών, η υπόσταση της οποίας δεν εξαρτάται από την προσωπική κατάσταση και τη θέληση των μελών της. Για να εκπληρώσει ο συνεταιρισμός τον οικονομικό και κοινωνικό του προορισμό πρέπει να στηρίζεται στην αρχή της ελεύθερης εισόδου, ώστε να μπορούν να γίνουν μέλη του όλα τα πρόσωπα που έχουν την ανάγκη του.

Επίσης ο συνεταιρισμός δεν υπάγεται στην έννοια του σωματείου, μολονότι έχει σωματειακή οργάνωση, διότι είναι ένωση προσώπων με οικονομικό σκοπό, σε αντίθεση με το σωματείο που έχει ιδεολογικό σκοπό.

Η συνεταιριστική εταιρία υπάγεται εν τούτοις, ως εκούσια ένωση προσώπων προς επιδίωξη κοινού σκοπού, στην έννοια της εταιρίας με την ευρεία έννοια του όρου, όπως κάθε ένωση προσώπων που ιδρύεται με δικαιοπραξία για την επιδίωξη κοινού σκοπού.

Ο συνεταιρισμός κατά τη συμμετοχή του στην αγορά, κατά τις συναλλαγές δηλαδή που διεξάγει με τους τρίτους προκειμένου να καταστούν δυνατές οι συναλλαγές με τα μέλη του, έχει εμπορικό (κερδοσκοπικό) σκοπό, επιδιώκει οικονομικά οφέλη (κέρδη) για τα μέλη του (όχι για λογαριασμό του). Δεν είναι όμως εμπορική εταιρία με τη συνήθη έννοια. Όπως ήδη αναφέραμε ο συνεταιρισμός εξυπηρετεί τις ανάγκες των μελών του, διεξάγει τις κύριες συναλλαγές με τα μέλη του και κατά τις συναλλαγές αυτές δεν έχει, δεν μπορεί να έχει κερδοσκοπικό σκοπό. Αντίθετα η εμπορική εταιρία με τη συνήθη έννοια είναι κερδοσκοπική εταιρία, εξυπηρετεί ανάγκες τρίτων με σκοπό το κέρδος. Όλοι οι τύποι της εμπορικής εταιρίας με τη συνήθη έννοια έχουν τον ίδιο σκοπό με τη γενική έννοια, δηλαδή την επίτευξη κέρδους με την άσκηση κοινής επιχείρησης. Υπάρχει συνεπώς ουσιαστική διαφορά, διαφορά σκοπού μεταξύ συνεταιρισμού και εμπορικής εταιρίας με τη συνήθη έννοια.

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι ο σκοπός του συνεταιρισμού δεν είναι αποκλειστικά οικονομικός. Στο συνεταιρισμό μπορούν να αναμιγνύονται οικονομικά στοιχεία με στοιχεία μορφωτικών και κοινωνικών επιδιώξεων.

Συνεπώς δεν μπορούν να γίνουν δεκτές οι αντιλήψεις που υποστηρίζουν ότι ο συνεταιρισμός υπάγεται στις προσωπικές εταιρίες ή ότι δεν είναι εταιρία του εμπορικού δικαίου ή ότι είναι εταιρική μορφή μεταξύ εταιρίας και σωματείου.

2.10. Οι διαφορές του συνεταιρισμού από τις κεφαλαιουχικές και προσωπικές εταιρίες ειδικότερα

2.10.1. Διαφορές από τις κεφαλαιουχικές εταιρίες

Ο συνεταιρισμός δεν έχει κεφαλαιουχικό χαρακτήρα. Η υπόσταση του συνεταιρισμού, σ' αντίθεση με τις κεφαλαιουχικές εταιρίες, δεν βασίζεται επί της αρχής ενός σταθερού κεφαλαίου. Ο συνεταιρισμός δεν μπορεί να έχει σταθερό κεφάλαιο, αφού το κεφάλαιο του μεταβάλλεται με την ελεύθερη είσοδο και έξοδο των μελών (αυξάνεται με την εγγραφή νέων μελών και μειώνεται με την αποχώρηση ή την αποβολή συνεταίρου). Η εξουσία στις κεφαλαιουχικές εταιρίες ανήκει στο κεφάλαιο, όλα τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις συνδέονται με το κεφάλαιο.

Αντίθετα η εξουσία στο συνεταιρισμό ανήκει στα πρόσωπα. Το πρόσωπο και η προσωπική συμβολή των μελών είναι κεντρικά στοιχεία στο συνεταιρισμό. Το προσωπικό στοιχείο εκδηλώνεται τόσο στην εσωτερική σχέση (δικαιώματα και υποχρεώσεις των μελών-διαχείριση) όσο και στην εξωτερική σχέση (ευθύνη προς τρίτους). Έτσι εκδήλωση του προσωπικού στοιχείου αποτελεί λ.χ. το γεγονός ότι το δικαίωμα ψήφου συνδέεται στενά με το μέλος, τα μέλη του διοικητικού και εποπτικού συμβουλίου είναι συνεταίροι, η συνεταιρική ιδιότητα δε μεταβιβάζεται ελεύθερα, ούτε κληρονομείται, οι συνεταίροι ευθύνονται και προσωπικά για χρέη του συνεταιρισμού, η διανομή των πλεονασμάτων γίνεται ανάλογα με τη συμμετοχή στις εργασίες του συνεταιρισμού και όχι ανάλογα με τη συμμετοχή στο κεφάλαιο, κλπ.

2.10.2. Διαφορές από τις προσωπικές εταιρίες

Ο συνεταιρισμός έχει σημαντικές διαφορές από τις προσωπικές εταιρίες, μολονότι βασίζεται επί της προσωπικότητας των μελών. Ο συνεταιρισμός δεν έχει προσωποπαγή χαρακτήρα. Μεταξύ των μελών του συνεταιρισμού δεν υπάρχει συμβατικός δεσμός. Η υπόσταση του συνεταιρισμού δεν συνδέεται με τα πρόσωπα που τον ίδρυσαν ούτε επηρεάζεται από τις μεταβολές (θάνατος, πτώχευση, απαγόρευση) που επέρχεται στα μέλη του. Ο συνεταιρισμός, σ' αντίθεση με τις προσωπικές εταιρίες, είναι πολυμελής ένωση προσώπων με ανοιχτό αριθμό μελών. Συνέπεια του χαρακτηριστικού αυτού είναι ότι ο συνεταιρισμός έχει σωματειακή οργάνωση.

2.10.3. Εισαγωγή κεφαλαιουχικών ή προσωπικών στοιχείων

Οι παραπάνω αναφερθείσες βασικές διαφορές του συνεταιρισμού από τις προσωπικές και κεφαλαιουχικές εταιρίες δεν σημαίνουν ότι ο συνεταιρισμός δεν έχει και κοινά σημεία με τις προσωπικές ή τις κεφαλαιουχικές εταιρίες. Ο νομοθέτης μπορεί επίσης να διαμορφώσει ένα συνεταιριστικό μοντέλο που να εισάγει περισσότερα ή λιγότερα προσωπικά ή κεφαλαιουχικά στοιχεία. Ο νομοθέτης δεν μπορεί όμως να αγνοήσει τις ουσιαστικές διαφορές του συνεταιρισμού και της εμπορικής εταιρίας, καθώς και τα χαρακτηριστικά που αποτελούν εκδήλωση αυτών, γιατί τότε το νομικό πρόσωπο που θα δημιουργήσει δεν θα είναι συνεταιρισμός.

2.11. Νομική προσωπικότητα

Ο συνεταιρισμός έχει νομική προσωπικότητα, είναι νομικό πρόσωπο του ιδιωτικού δικαίου. Η άποψη ότι ο συνεταιρισμός είναι νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, που είχε διατυπωθεί από το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους έχει εγκαταλειφθεί και ορθά. Ο συνεταιρισμός είναι μορφή οικονομικής συνεργασίας ιδιωτών, είναι θεσμός της ιδιωτικής οικονομίας και ως τέτοιος προστατεύεται από το Σύνταγμα. Αυτό ισχύει και για τους συνεταιρισμούς που δεν ιδρύονται μόνο με ιδιωτική πρωτοβουλία, όπως είναι οι οικοδομικοί, στους οποίους η διαδικασία για την ίδρυση τους μπορεί να κινηθεί και από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (δήμους ή κοινότητες).

Με την ίδρυση του συνεταιρισμού δημιουργείται ένα αυτοτελές υποκείμενο δικαίου, ανεξάρτητο από τα πρόσωπα που το ίδρυσαν ή είναι μέλη του. Το νομικό πρόσωπο του συνεταιρισμού έχει ικανότητα δικαίου (μπορεί ν' αποκτή κάθε δικαίωμα εμπράγματο ή ενοχικό από πράξη εν ζωή ή αιτία θανάτου), ικανότητα για δικαιοπραξία και αδικοπραξία καθώς και ικανότητα να είναι διάδικος. Επίσης το νομικό πρόσωπο έχει δική του επωνυμία, κατοικία, ιθαγένεια και περιουσία (ακίνητα, κινητά, δικαιώματα, υποχρεώσεις). Ο συνεταιρισμός και τα μέλη του ως αυτοτελή πρόσωπα μπορούν να συναλλάσσονται μεταξύ τους ή να διεξάγουν κατ' αλλήλων δίκες.

Η αυτοτέλεια του νομικού προσώπου του συνεταιρισμού από τα φυσικά πρόσωπα που είναι μέλη του δεν είναι όμως πλήρης. Ο διαχωρισμός μεταξύ νομικού προσώπου και μελών διασπάται, όπως θα δούμε ειδικότερα στην οικεία θέση, από τη διάταξη που ορίζει ότι για τα χρέη του συνεταιρισμού ευθύνονται παράλληλα με το νομικό πρόσωπο του συνεταιρισμού και τα μέλη του.

Από τη νομική προσωπικότητα του συνεταιρισμού έπεται ότι στους συνεταιρισμούς εφαρμόζονται συμπληρωματικά οι διατάξεις του Αστικού Κώδικα περί νομικών προσώπων (αρθρ. 61-78).

2.12. Διαφορές της συνεταιριστικής επιχείρησης από τη καπιταλιστική επιχείρηση

Από όσα αναπτύξαμε μέχρι τώρα γίνεται φανερό ότι ο συνεταιρισμός έχει άλλο περιεχόμενο από τη καπιταλιστική επιχείρηση. Οι δυο θεσμοί επιτελούν διαφορετικές οικονομικές λειτουργίες:

- Η καπιταλιστική επιχείρηση είναι επιχείρηση εξυπηρέτησης αναγκών τρίτων. Η καπιταλιστική επιχείρηση εξυπηρετεί ανάγκες τρίτων με σκοπό την επίτευξη κερδών προκειμένου να τα διανείμει στα μέλη της και να προάγει μ' αυτό τον τρόπο, την οικονομία τους. Η καπιταλιστική επιχείρηση είναι συνεπώς κερδοσκοπική επιχείρηση (κερδοσκοπική διαμεσολάβηση στην κυκλοφορία αγαθών και υπηρεσιών).
- Η συνεταιριστική επιχείρηση είναι επιχείρηση εξυπηρέτησης αναγκών των μελών της. Με τους συνεταιρισμούς δημιουργείται μια οικονομία αυτοεξυπηρέτησης, μια επιχείρηση με ταυτότητα φορέων και πελατών. Από το γεγονός αυτό προκύπτει ότι ο συνεταιρισμός δεν είναι, δεν μπορεί να είναι, κερδοσκοπική επιχείρηση (αφιλοκερδής διαμεσολάβηση στην κυκλοφορία αγαθών και υπηρεσιών).

2.13. Διευκρίνιση των όρων Συνεργατισμός-Συνεταιρισμός

Πολλοί κάνουν σύγχυση μεταξύ των δύο αυτών όρων και συχνά τους ταυτίζουν. Αυτό όμως δεν είναι ορθό, διότι οι όροι αυτοί αν και ουσιαστικά αναφέρονται στο ίδιο αντικείμενο, στη συνεργασία, παρόλα αυτά τυπικά διαφέρουν.

Ο όρος Συνεργατισμός είναι γενικός και αφορά στην ιδέα και στη θεωρία της συνεργασίας πέρα δε από αυτό, εκφράζει και καλύπτει όλες τις μορφές της, τυπικές ή άτυπες, με ιδεολογικές ή με υλικές επιδιώξεις.

Ο όρος Συνεταιρισμός, σε αντίθεση με τον "Συνεργατισμό" είναι ειδικός και αφορά κάτι το συγκεκριμένο, σε σχέση βέβαια πάντα με τη συνεργασία. Αναφέρεται, δηλαδή, σε μια μορφή συνεργασίας, σε μια οικονομική οργάνωση, η οποία έχει νομική κάλυψη και για την εκπλήρωση των σκοπών της ακολουθεί ορισμένους κανόνες και καταστατικές διατάξεις.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο "Συνεταιρισμός" εμπεριέχεται στον ευρύτερο όρο "Συνεργατισμός" και εκφράζει μια συγκεκριμένη μορφή αυτού" ακολουθώντας δε ορισμένες αρχές, οι οποίες πηγάζουν από την ιδέα του Συνεργατισμού, λειτουργεί ως χώρος για την υλοποίηση των σκοπών αυτού.

Πιο συγκεκριμένα, ο Συνεργατισμός καλύπτει ένα ολόκληρο κοινωνικό-οικονομικό Σύστημα, το οποίο γεννήθηκε τον περασμένο αιώνα ως πρώτο, παράλληλα με τον Κομμουνισμό και τον Σοσιαλισμό, προκειμένου να αντιμετωπίσει και αυτός τον άκρατο φιλελεύθερο καπιταλισμό. Ο τελευταίος, όπως είναι γνωστό, είχε επικρατήσει σαν σύστημα μετά από την πτώση του φεουδαρχισμού και είχε δημιουργήσει δυσβάστακτες κοινωνικές ανισότητες και άδικες οικονομικές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων.

Άρα "Συνεργατισμός είναι ένα σύστημα οικονομικοκοινωνικό, ένα σύνολο από πεποιθήσεις, αρχές, κατευθύνσεις και τρόπους ενέργειας στον οικονομικοκοινωνικό

τομέα που αν εφαρμοστούν σωστά, (σε έκταση και σε βάθος), τότε θα μπορέσει ο κάθε άνθρωπος, η ανθρωπότητα ολόκληρη, να ζήσει πολύ καλύτερα" (Κλήμης).

Τελικά ο Συνεργατισμός για διάφορους λόγους δεν μπόρεσε να επικρατήσει ολότελα ως σύστημα, αλλά συνυπάρχει μέσα στα άλλα οικονομικά συστήματα. Ως Ιδεολογία όμως και ως κίνημα είναι γνωστός σε όλες τις χώρες του κόσμου.

2.14. Κοινωνική σημασία του συνεταιρισμού

Με τους συνεταιρισμούς, όπως ήδη αναφέραμε, παρέχεται η δυνατότητα στις μικρές οικονομίες να ασκήσουν από κοινού επιχειρηματική δραστηριότητα και να αποφύγουν την εκμετάλλευση από τους οικονομικά ισχυρούς. Έτσι οι συνεταιρισμοί εμποδίζουν την περιθωριοποίηση των αδύναμων κοινωνικών ομάδων, συμβάλλουν στην καταπολέμηση των κοινωνικών ανισοτήτων και στην αποφυγή των συγκρούσεων και συντελούν στην επίτευξη της κοινωνικής ισορροπίας.

Οι συνεταιρισμοί δεν είναι όμως μόνο παράγοντας κοινωνικής συνοχής, έχουν και άλλα πλεονεκτήματα για το κοινωνικό σύνολο που είναι τα εξής :

- Η συμμετοχή και η παραμονή των μικρών και μεσαίων αυτοτελών οικονομικών δυνάμεων στην αγορά, που επιτυγχάνεται με τους συνεταιρισμούς, ενισχύει την οικονομική δημοκρατία, αφού η οικονομία περιέρχεται με αυτό τον τρόπο στα χέρια όσο το δυνατόν περισσότερων προσώπων.
- Ο συνεταιρισμός οργανώνει την αλληλεγγύη των ανθρώπων στον οικονομικό τομέα συνακόλουθα η καλλιέργεια της συνεταιριστικής ιδέας συμβάλλει στην καταπολέμηση του ατομικισμού και στο προσανατολισμό γενικά του οικονομικού πολιτισμού προς τις ιδέες της αλληλεγγύης και της αλληλοβοήθειας.
- Η συμμετοχή στη συνεταιριστική ζωή συμβάλλει στην κοινωνικοποίηση και στην ανάπτυξη της προσωπικότητας των μελών, πράγμα με ιδιαίτερη κοινωνική σημασία, αν ληφθεί υπόψη ότι τα μέλη των συνεταιρισμών προέρχονται από τα ευρύτερα κοινωνικά στρώματα.
- Η συμμετοχή ορισμένων ειδών συνεταιρισμών στην αγορά συμβάλλει στη διαμόρφωση χαμηλότερων τιμών από εκείνες που θα διαμορφώνονταν χωρίς τη συμμετοχή τους, προς όφελος του κοινωνικού συνόλου. Η συμμετοχή λ.χ. των αγροτικών συνεταιρισμών πωλήσεως στην αγορά συμβάλλει στη διαμόρφωση χαμηλότερων τιμών από εκείνες που θα διαμορφώνονταν χωρίς τη συμμετοχή τους. Η διαμόρφωση των χαμηλότερων τιμών των αγροτικών προϊόντων είναι αποτέλεσμα του συνεταιριστικού συστήματος, και όχι φιλανθρωπικής συνεταιριστικής πολιτικής τιμών. Το συνεταιριστικό σύστημα καταργεί τα κέρδη των μεσαζόντων σ' όλα τα στάδια της οικονομικής διαδικασίας (κατά την προμήθεια των πρώτων υλών και εφοδίων, τη σύναψη δανείων, τη μεταφορά, την επεξεργασία, τη διάθεση προϊόντων, κλπ.), τα οποία διαφορετικά θα επιβάρυναν τις τελικές τιμές των προϊόντων. Έτσι από την κατάργηση των κερδών των μεσαζόντων ωφελούνται όχι μόνο τα μέλη του συνεταιρισμού, αλλά και το κοινωνικό σύνολο.

2.15. Η σημασία του συνεταιριστικού παράγοντα για την εθνική οικονομία

Η στατιστική των πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών

Η οικονομική σημασία της συνεταιριστικής οικονομίας καθορίζεται από το συνολικό αριθμό και την οικονομική βαρύτητα των συνεταιρισμών σε συνδυασμό με το συνολικό αριθμό των μελών των συνεταιρισμών.

Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία των κρατικών υπηρεσιών που εποπτεύουν τους συνεταιρισμούς σε ολόκληρη τη χώρα λειτουργούν σήμερα περίπου 8.400 συνεταιρισμοί. Από τους συνεταιρισμούς αυτούς 7.255 λειτουργούν στον αγροτικό τομέα και περίπου 1150 στον αστικό τομέα. Από τους αστικούς συνεταιρισμούς οι 300 περίπου είναι οικοδομικοί.

Ο συνολικός αριθμός των μελών των αγροτικών συνεταιρισμών είναι 934.820 και των αστικών περίπου 100.000 χιλ..

Από τα τελευταία στοιχεία προκύπτει ότι η οικονομία (επαγγελματική ή οικιακή) ενός σημαντικού ποσοστού του συνολικού πληθυσμού της χώρας συνδέεται με τους συνεταιρισμούς.

2.16. Η συμμετοχή των συνεταιρισμών σε άλλες ενώσεις προσώπων

Οι συνεταιρισμοί για να αποκτήσουν τα πλεονεκτήματα της μεγάλης επιχείρησης και ν' αυξήσουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα τους συμμετέχουν σ' άλλες ενώσεις προσώπων συνεταιριστικές ή μη.

Καταρχήν οι ιδρυόμενοι από φυσικά πρόσωπα συνεταιρισμοί (πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί) ενώνονται σε συνεταιριστικές οργανώσεις ανώτερου βαθμού: σε Ενώσεις Συνεταιρισμών (δευτεροβάθμιες συνεταιριστικές οργανώσεις) και σε Κεντρικές Ενώσεις Συνεταιρισμών (τριοβάθμιες συνεταιριστικές οργανώσεις), στις οποίες ανατίθεται η άσκηση οικονομικών εργασιών των κατ' ιδίαν συνεταιρισμών-μελών. Οι οργανώσεις ανώτερου βαθμού αποτελούν με τις πρωτοβάθμιες συνεταιριστικές οργανώσεις οικονομικά ένα οργανικό σύνολο, το οποίο έχει ως σκοπό την προαγωγή της οικονομίας των μελών των πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών. Περαιτέρω οι συνεταιριστικές οργανώσεις πρώτου ή δεύτερου βαθμού συνεργάζονται μεταξύ τους (για την ίδρυση εργοστασίων, την προαγωγή των εξαγωγών, κλπ.) με τη σύσταση κοινοπραξιών συνεταιριστικών οργανώσεων.

Τέλος οι συνεταιριστικές οργανώσεις ασκούν οικονομική δραστηριότητα με την ίδρυση συνεταιριστικών εταιριών οποιασδήποτε μορφής (ΑΕ, ΕΠΕ, κλπ.) ή τη συμμετοχή τους σε άλλες ενώσεις προσώπων. Οι συνεταιριστικές εταιρίες (εταιρίες με μέλη συνεταιρισμούς) δεν είναι συνεταιριστικές οργανώσεις, λειτουργούν με βάση τη νομοθεσία περί εταιριών. Η συμμετοχή του συνεταιρισμού σε μη συνεταιριστικές οργανώσεις επιτρέπεται, αρκεί να συμβάλλει στην επίτευξη του σκοπού του (στην προαγωγή της οικονομίας των μελών του).

Οι συνεταιριστικές εταιρίες που λειτουργούν στην Ελλάδα έχουν ιδρυθεί, είτε μόνο από συνεταιρισμούς, είτε από αγροτικούς συνεταιρισμούς και την Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδας, είτε από αγροτικούς συνεταιρισμούς, την Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδας και τρίτους (Δήμοι-Κοινότητες, κλπ.), είτε από συνεταιρισμούς και τρίτους.

Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία στον τομέα της αγροτικής οικονομίας υπάρχουν 126 ενώσεις συνεταιρισμών, 8 κεντρικές ενώσεις συνεταιρισμών, 19 κοινοπραξίες συνεταιριστικών οργανώσεων και 63 συνεταιριστικές εταιρίες.

Τα παραπάνω στοιχεία σε συνδυασμό με τα στατιστικά στοιχεία για τους πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς καταδεικνύουν τη μεγάλη οικονομική σημασία του συνεταιριστικού παράγοντα για την εθνική μας οικονομία.

2.17. Η σχέση κράτους – συνεταιρισμών

Σχετικά με το θέμα της ένταξης των συνεταιρισμών στο οικονομικό σύστημα είναι και το θέμα της σχέσης κράτους-συνεταιρισμών.

Όπως είδαμε παραπάνω οι συνεταιρισμοί είναι τμήμα της ιδιωτικής οικονομίας· συνακόλουθα οι σχέσεις κράτους-συνεταιρισμών πρέπει να είναι σχέσεις κράτους-ιδιωτικής επιχείρησης.

Τα βασικά χαρακτηριστικά όμως του συνεταιρισμού (μη κερδοσκοπική επιχείρηση με ανοιχτό αριθμό μελών) κάνουν το συνεταιριστικό θεσμό κατάλληλο για την αντιμετώπιση γενικότερων οικονομικών και κοινωνικών αναγκών στα πλαίσια του προβλεπόμενου από το Σύνταγμα οικονομικού καθεστώτος. Αυτός είναι ο λόγος που το κράτος προώθησε τη συνεταιριστική κίνηση στη χώρα μας, κυρίως στις αγροτικές περιοχές, αναλαμβάνοντας αρχικά τις βασικές δαπάνες για την ανάπτυξη της. Η κρατική όμως ενίσχυση οδήγησε σε έντονη κρατική εποπτεία, σε κρατική "κηδεμονία" των συνεταιρισμών (μέσω των μηχανισμών εποπτείας και των πιστωτικών ιδρυμάτων). Η έντονη κρατική εποπτεία δικαιολογείται σ' αυτή τη περίπτωση με το επιχείρημα, ότι αφού το κράτος ενισχύει οικονομικά τους συνεταιρισμούς πρέπει να έχει τη δυνατότητα να ελέγξει, αν η παρασχεθείσα οικονομική ενίσχυση χρησιμοποιήθηκε για το σκοπό για τον οποίο παρασχέθηκε.

Η κρατική εποπτεία στους συνεταιρισμούς εκδηλώνεται τόσο κατά την ίδρυση όσο και κατά τη λειτουργία το δε περιεχόμενο της διαφέρει στα διάφορα είδη των συνεταιρισμών, όπως θα δούμε στην οικεία θέση κατά την ανάπτυξη των κατ' ιδίαν συνεταιριστικών δικαίων.

Κεφαλαίο 3. Όργανα Διοίκησης και Έλεγχου

3.1. Διοικητικό συμβούλιο

Τη Διοίκηση του Συνεταιρισμού ασκεί το Διοικητικό Συμβούλιο που απαρτίζεται συνήθως από εφτά ή εννέα συνεταιίρους, οι οποίοι εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση και η θητεία τους καθορίζεται σύμφωνα με τον κανονισμό του καταστατικού.

Για τη συμμετοχή στις αρχαιρεσίες, οι υποψήφιοι θα πρέπει, μετά την προκήρυξη των εκλογών και τουλάχιστον δέκα (10) ημέρες¹⁰ πριν από την προθεσμία για τη σύγκληση της Γενικής Συνέλευσης, να καταθέσουν γραπτή αίτηση προς τη διοίκηση του Συνεταιρισμού και να καταβάλουν το ισόποσο παραβόλου, του οποίου το ύψος θα ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

Το αξίωμα του μέλους του Διοικητικού Συμβουλίου είναι τιμητικό και άμισθο. Κατ' εξαίρεση μπορεί, με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης, να παρέχεται στα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου αποζημίωση ανάλογη με το χρόνο απασχόλησης τους. Η αποζημίωση αυτή δεν αποτελεί μισθό, ούτε δημιουργεί δικαιώματα ή αξιώσεις από τις διατάξεις της εργατικής ή ασφαλιστικής νομοθεσίας. Επίσης, με την ίδια διαδικασία καθορίζεται και η αποζημίωση για εκτός έδρας μετακινήσεις τους, για υποθέσεις και εργασίες του Συνεταιρισμού.

3.1.1. Συγκρότηση -κωλύματα-συμμετοχή

Με πρόσκληση του μέλους που πλειοψήφησε, συνέρχονται άμεσα και το αργότερο την έβδομη από την εκλογή τους ημέρα τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και συγκροτούνται σε σώμα, εκλέγοντας μεταξύ τους, με μυστική ψηφοφορία, τον Πρόεδρο, τους Α' και Β' Αντιπροέδρους, τον Γραμματέα και τον Ταμία. Ακόμα μπορεί, στην ίδια ή και σε άλλη συνεδρίαση, να εκλέξει με την ίδια διαδικασία Αναπληρωτή Γραμματέα και Αναπληρωτή Ταμία αν κρίνει τούτο αναγκαίο για την καλύτερη λειτουργία του Συνεταιρισμού.

Εάν από αμέλεια του πρώτου μέλους δεν συγκληθεί στην τακτή προθεσμία το Διοικητικό Συμβούλιο, η σχετική ευθύνη και αρμοδιότητα μεταβιβάζεται στο μέλος που εκλέχθηκε δεύτερο, το οποίο και συγκαλεί άμεσα το Συμβούλιο για να συγκροτηθεί σε σώμα.

Δεν επιτρέπεται να είναι μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου πρόσωπο που συνδέεται με άλλο μέλος του Διοικητικού ή του Εποπτικού Συμβουλίου με συγγένεια εξ' αίματος ή εξ' αγχιστείας μέχρι δευτέρου βαθμού.

Δεν επιτρέπεται να μετέχουν στο Διοικητικό Συμβούλιο του Συνεταιρισμού και εκπίπτουν του αξιώματός τους πρόσωπα που εργάζονται στο Συνεταιρισμό με οποιαδήποτε σχέση ή που ασκούν ατομική ή εταιρική επιχείρηση όμοια προς τους σκοπούς του Συνεταιρισμού ή που είναι μέλη στα Όργανα Διοίκησης ή υπάλληλοι άλλων φορέων, οι οποίοι ασκούν παρεμφερείς προς τις δραστηριότητες του Συνεταιρισμού εργασίες και, γενικώς, πρόσωπα που εμπίπτουν στις προϋποθέσεις αποκλεισμού τους από μέλη του Συνεταιρισμού.

Δεν επιτρέπεται να μετέχει των συνεδριάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου, ούτε έχει δικαίωμα ψήφου στις αποφάσεις του το μέλος, όταν συζητούνται θέματα

¹⁰ Το χρονικό διάστημα που θα πρέπει οι υποψήφιοι να δηλώσουν συμμετοχή καθορίζεται από το εκάστοτε καταστατικό,

που αφορούν τον ίδιο, σύζυγο ή συγγενή του πρώτου βαθμού εξ' αίματος ή εξ' αγχιστείας.

3.1.2. Αρμοδιότητες και ευθύνες

1. Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι αρμόδιο για κάθε πράξη που αφορά στη Διοίκηση και εκπροσώπηση του Συνεταιρισμού, καθώς και στη διαχείριση της περιουσίας του. Επίσης αποφασίζει για όλα γενικά τα ζητήματα που αφορούν στο Συνεταιρισμό μέσα στα πλαίσια του σκοπού του, με εξαίρεση εκείνα που, σύμφωνα με το νόμο ή το καταστατικό, ανήκουν στην αποκλειστική αρμοδιότητα της Γενικής Συνέλευσης ή του Εποπτικού Συμβουλίου.

2. Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να μεταβιβάζει αρμοδιότητες του σε ένα ή περισσότερα μέλη του, σε Διευθυντικά στελέχη ή και σε υπαλλήλους του Συνεταιρισμού.

3. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, οφείλουν να καταβάλλουν την επιμέλεια που καταβάλλουν στις δικές τους υποθέσεις και να προστατεύουν τα συμφέροντα του Συνεταιρισμού με όλα τα νόμιμα μέσα που προσφέρονται.

4. Ενδεικτικά, και όχι περιοριστικά, στις αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου περιλαμβάνεται και η, στα πλαίσια πάντοτε του νόμου και σύμφωνα με το καταστατικό, τις αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης, τους Κανονισμούς και τις διαπιστώσεις-επισημάνσεις του Εποπτικού Συμβουλίου, αντιμετώπιση των ακολούθων θεμάτων:

- Προσλήψεις – απολύσεις - αποδοχές κλπ προσωπικού
- Εγγραφή - διαγραφή μελών
- Σύγκληση Γενικής Συνέλευσης
- Καθορισμός υπεραξίας συνεταιριστικής μερίδας
- Καθορισμός αποζημίωσης εξερχόμενων μελών
- Σύνταξη του ετήσιου προϋπολογισμού και κατάρτιση του ισολογισμού με τα αποτελέσματα χρήσης για κάθε διαχειριστική περίοδο. Εισήγηση έπ' αυτών προς τη Γενική Συνέλευση. Έγκριση, κατά τη διάρκεια του έτους, των αναγκαίων για την εύρυθμη λειτουργία του Συνεταιρισμού προσαρμογών του προϋπολογισμού.
- Κατάρτιση-τροποποίηση κλπ εσωτερικών κανονισμών και σχετική εισήγηση προς τη Γενική Συνέλευση για έγκριση.
- Αγορά μηχανημάτων, επίπλων και λοιπών κινητών και ακινήτων περιουσιακών στοιχείων και παντός αναλώσιμου ή όχι αγαθού για τις ανάγκες του Συνεταιρισμού.
- Ίδρυση Υποκαταστημάτων και Πρακτορείων μετά από μελέτη βιωσιμότητας.
- Γνωστοποίηση προς τις αρμόδιες Αρχές των μεταβολών που επέρχονται στα διοικητικά Όργανα του Συνεταιρισμού καθώς και παροχή κάθε στοιχείου και πληροφορίας που νόμιμα προβλέπεται.

5. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου που παραβαίνουν τα καθήκοντα τους, όπως αυτά καθορίζονται από το νόμο, το καταστατικό και τις αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης, ευθύνονται έναντι του Συνεταιρισμού καθώς και έναντι των συνεταίρων και των δανειστών για ζημιές που προήλθαν από ενέργειες ή παραλείψεις τους. Για κάθε ζημιά που υπαίτια προκάλεσαν στον Συνεταιρισμό τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, ευθύνονται σύμφωνα.

3.1.3. Συνεδρίαση

1. Το Διοικητικό Συμβούλιο συνέρχεται στην έδρα του Συνεταιρισμού σε τακτική συνεδρίαση τουλάχιστον μία φορά το μήνα, έκτακτα δε οποτεδήποτε κριθεί σκόπιμο από τον Πρόεδρο και, σε περίπτωση κωλύματος ή απουσίας του, από τους νόμιμους αναπληρωτές του ή αν το ζητήσουν τουλάχιστον τρία (3) από τα μέλη του. Σε όλες τις περιπτώσεις η πρόσκληση ή το αίτημα για τη σύγκληση του Διοικητικού Συμβουλίου περιλαμβάνει και τα προς συζήτηση θέματα.

2. Σε απαρτία βρίσκεται το Διοικητικό Συμβούλιο όταν παρίσταται αυτοπροσώπως το ήμισυ πλέον ενός των μελών. Εκπροσώπηση μέλους δεν επιτρέπεται.

3. Τις συνεδριάσεις διευθύνει ο Πρόεδρος και, σε περίπτωση κωλύματος ή απουσίας του, ο Α' ή ο Β' Αντιπρόεδρος ή το μεγαλύτερο σε ηλικία από τα παριστάμενα μέλη όταν και οι Αντιπρόεδροι δεν έχουν προσέλθει στη συνεδρίαση. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με την πλειοψηφία των παρόντων μελών.

4. Οι αποφάσεις, με μέριμνα του Γραμματέα, καταχωρίζονται στο βιβλίο πρακτικών του Διοικητικού Συμβουλίου και υπογράφονται από όλα τα μέλη που μετείχαν σε κάθε συνεδρίαση. Σύμβουλος που διαφωνεί δικαιούται να ζητήσει την καταχώριση της γνώμης του. Σε περίπτωση άρνησης συμβούλου να υπογράψει τα πρακτικά, γίνεται μνεία γι' αυτό στα πρακτικά, τα οποία και υπογράφονται μόνο από τους υπολοίπους συμβούλους.

5. Στις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου, καλείται και μετέχει, χωρίς δικαίωμα ψήφου, και ο Προϊστάμενος των Υπηρεσιών.

6. Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου που αδικαιολόγητα δεν μετέχει σε τρεις συνεχείς τακτικές συνεδριάσεις του, εκπίπτει αυτοδικαίως του αξιώματος του, τα δε υπόλοιπα μέλη υποχρεούνται στην αμέσως επόμενη συνεδρίαση τους να επιβεβαιώσουν τη μη συμμετοχή και, ταυτόχρονα, να συμπληρώσουν την κενωθείσα θέση με το πρώτο Αναπληρωματικό Μέλος.

3.1.4. Καθήκοντα Μελών

1. Ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου:

α) Εκπροσωπεί δικαστικά και εξώδικα τον Συνεταιρισμό και, μαζί με τον Γραμματέα ή τον Ταμία σε θέματα χρηματικής διαχείρισης, υπογράφει τα έγγραφα του Συνεταιρισμού, εκτός εάν το Διοικητικό Συμβούλιο αποφασίσει διαφορετικά.

β) Μεριμνά και επιμελείται για την κανονική λειτουργία των Υπηρεσιών του Συνεταιρισμού και την ορθή εφαρμογή των νομίμων διαδικασιών σε κάθε περίπτωση, καθώς και για την τήρηση των κανονισμών και των αποφάσεων των αρμοδίων οργάνων του Συνεταιρισμού.

γ) Συγκαλεί το Διοικητικό Συμβούλιο σε συνεδριάσεις και προεδρεύει των συνεδριάσεων εισηγούμενος τα θέματα και παρέχοντας κάθε αναγκαία έπ' αυτών διευκρίνιση ή πληροφορία.

2. Ο Α' Αντιπρόεδρος και, σε περίπτωση κωλύματος ή απουσίας του, ο Β' Αντιπρόεδρος αντικαθιστά τον Πρόεδρο σε όλη την έκταση των καθηκόντων του όταν αυτός κωλύεται ή απουσιάζει.

3. Ο Γραμματέας:

α) Μεριμνά για τη σωστή τήρηση των πρακτικών του Διοικητικού Συμβουλίου, καθώς και για τη φύλαξη των πρακτικών του Εποπτικού Συμβουλίου και της Γενικής Συνέλευσης.

β) Επιμελείται και μεριμνά για τη σύνταξη, διεκπεραίωση και αρχειοθέτηση της διοικητικής και λοιπής αλληλογραφίας του Συνεταιρισμού.

4.Ο Ταμίας :

- α) Μεριμνά και επιμελείται για την ορθή διεξαγωγή των εργασιών του Συνεταιρισμού που έχουν σχέση με τη χρηματική και εν γένει με την οικονομική διαχείριση του.
- β) Επιμελείται για την αποσυμφόρηση των μη αναγκαίων αποθεμάτων του Ταμείου, καθώς και για την ασφαλή φύλαξη τόσο των διακινουμένων χρημάτων και αξιών, όσο και των υπολοίπων του χαρτοφυλακίου του Συνεταιρισμού.
- γ) Μεριμνά και επιμελείται για τη σύνταξη των μηνιαίων καταστάσεων του ταμείου, καθώς και για την παροχή των αναγκαίων στοιχείων για τη σύνταξη του ετήσιου ισολογισμού.

3.2. Εποπτικό συμβούλιο εκλογική, συγκρότηση και λειτουργία

1. Το Εποπτικό Συμβούλιο αποτελείται από πέντε (5) συνεταίρους που εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση ταυτόχρονα με τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου για τριετή θητεία.
2. Με πρόσκληση του μέλους που πλειοψήφησε, συνέρχονται άμεσα και το αργότερο την έβδομη από την εκλογή τους ημέρα τα μέλη του Εποπτικού Συμβουλίου και συγκροτούνται σε σώμα, εκλέγοντας μεταξύ τους με μυστική ψηφοφορία τον Πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο και τον Γραμματέα.
3. Δεν μπορούν να είναι μέλη του Εποπτικού Συμβουλίου πρόσωπα τα οποία:
 - α) Εργάζονται με αμοιβή στον Συνεταιρισμό με οποιαδήποτε σχέση εργασίας.
 - β) Συνδέονται μεταξύ τους ή με μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου με συγγένεια εξ αίματος ή εξ αγχιστείας μέχρι δεύτερου βαθμού.
 - γ) Εργάζονται με οποιαδήποτε σχέση σε φορέα που ασκεί όμοιες ή παρεμφερείς με τον Συνεταιρισμό εργασίες.
4. Το Εποπτικό Συμβούλιο ενεργεί πάντοτε συλλογικά.
5. Τα μέλη του Εποπτικού Συμβουλίου ευθύνονται έναντι του Συνεταιρισμού, των μελών του και των τρίτων για κάθε πταίσμα.

3.2.1. Συνεδριάσεις - απαρτία - αποφάσεις

1. Το Εποπτικό Συμβούλιο, μετά από πρόσκληση του Προέδρου στην οποία αναγράφονται τα προς συζήτηση θέματα, συνέρχεται σε τακτική, συνεδρίαση τουλάχιστον μία φορά το μήνα. Εκτάκτως συνέρχεται όποτε το κρίνει αναγκαίο ο Πρόεδρος ή το ζητήσουν δύο (2) τουλάχιστον από τα μέλη του ή το ένα εικοστό (1/20) των συνεταίρων με έγγραφο τους στο οποίο θα περιλαμβάνονται και τα προς συζήτηση θέματα.
2. Απαρτία υπάρχει όταν παρίσταται το ήμισυ πλέον ενός των μελών, ενώ αποφάσεις λαμβάνονται με την πλειοψηφία των παρόντων μελών.
3. Τις συνεδριάσεις διευθύνει ο Πρόεδρος και, όταν κωλύεται ή απουσιάζει, ο Αντιπρόεδρος. Σε περίπτωση κωλύματος ή απουσίας και του Αντιπροέδρου, τις συνεδριάσεις διευθύνει το μεγαλύτερο σε ηλικία από τα παρόντα μέλη.
4. Για τα συζητούμενα θέματα και τις λαμβανόμενες αποφάσεις τηρούνται, με μέριμνα του Γραμματέα, πρακτικά που καταχωρούνται στο οικείο βιβλίο και υπογράφονται από τα παρόντα μέλη.

3.2.2. Αρμοδιότητες

1. Το Εποπτικό Συμβούλιο ελέγχει τις πράξεις του Διοικητικού Συμβουλίου και την τήρηση των διατάξεων του νόμου, του καταστατικού και των αποφάσεων της Γενικής Συνέλευσης.
2. Το Εποπτικό Συμβούλιο έχει δικαίωμα και καθήκον να λαμβάνει γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου ή στοιχείου του Συνεταιρισμού, να διενεργεί λογιστικό και διαχειριστικό έλεγχο και να παρακολουθεί την πορεία των υποθέσεων του Συνεταιρισμού.
3. Για τη διενέργεια λογιστικού και διαχειριστικού ελέγχου μπορεί να διορίσει μέχρι τρεις συμβούλους ή εμπειρογνώμονες.
4. 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 επανόρθωση ως και συγκαλεί τη Γενική Συνέλευση όταν θεωρεί ότι πρόκειται για σοβαρές παραβάσεις ή παρατυπίες που μπορεί να βλάψουν τα συμφέροντα του Συνεταιρισμού.
5. Ενδεικτικά και όχι περιοριστικά το Εποπτικό Συμβούλιο, ενεργώντας πάντοτε συλλογικά, εκτός των άλλων:
 - α) Ελέγχει τον ετήσιο ισολογισμό και τα αποτελέσματα χρήσης, καθώς και την πρόταση διάθεσης των κερδών, για τα οποία συντάσσει σχετική έκθεση του προς τη Γενική Συνέλευση.
 - β) Εκπροσωπεί τον Συνεταιρισμό στις περιπτώσεις που το Διοικητικό Συμβούλιο ή μέλη του είναι συμβαλλόμενοι ή διάδικοι έναντι του Συνεταιρισμού.
 - γ) Ελέγχει αν τα πρακτικά του Διοικητικού Συμβουλίου και της Γενικής Συνέλευσης τηρούνται και υπογράφονται κανονικά.
 - δ) Ενεργεί δειγματοληπτικούς ελέγχους σε όλες τις εργασίες και δραστηριότητες του Συνεταιρισμού για την κανονικότητα τους τυπικά και ουσιαστικά και, όταν και όπου κρίνει τούτο αναγκαίο ή υπάρξουν ενδείξεις παραβάσεων, μετατρέπει τους ελέγχους αυτούς σε κανονικούς και τους επεκτείνει κατά την κρίση του, χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα για κάθε περίπτωση πρόσωπα (ορκωτοί ελεγκτές, κλπ.).

3.3. Ειδικές διατάξεις για τα όργανα διοίκησης

1. Εισηγητής των θεμάτων τόσο στο Διοικητικό όσο και στο Εποπτικό Συμβούλιο είναι ο Πρόεδρος ή ο νόμιμος αναπληρωτής του όταν κωλύεται ή απουσιάζει. Ειδικά στο Διοικητικό Συμβούλιο οι εισηγήσεις είναι δυνατό να γίνονται και από άλλο μέλος του ή από υπάλληλο του Συνεταιρισμού που θα ορίζει ο Πρόεδρος. Στις περιπτώσεις που η σύγκληση γίνεται με πρωτοβουλία όχι του Προέδρου ή των νομίμων Αναπληρωτών του, η εισήγηση γίνεται από τα πρόσωπα που ζήτησαν τη συνεδρίαση και καθόρισαν τα προς συζήτηση θέματα.
2. Χρέη υπηρεσιακού Γραμματέα εκτελεί υπάλληλος του Συνεταιρισμού που ορίζεται με απόφαση του οικείου Συμβουλίου μετά από εισήγηση του Γραμματέα του.
3. Αντίγραφα ή αποσπάσματα των πρακτικών των Συμβουλίων επικυρώνονται από τον κατά την έκδοση τους Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου ή τον Αναπληρωτή του.
4. Στην περίπτωση κατά την οποία κενώνεται για οποιονδήποτε λόγο η θέση μέλους του Διοικητικού ή του Εποπτικού Συμβουλίου, καθώς και των Αντιπροσώπων σε Ένωση ή Ομοσπονδία, συμπληρώνεται χωρίς άλλη διαδικασία από το πρώτο αναπληρωματικό αντίστοιχα μέχρι πλήρους εξαντλήσεως των οικείων πινάκων.

3.4. Γενική Συνέλευση

3.4.1. Συγκρότηση και αρμοδιότητες

1. Η Γενική Συνέλευση του Συνεταιρισμού απαρτίζεται από όλα τα μέλη του που συνέρχονται σε τακτική ή έκτακτη συνεδρίαση σύμφωνα με τον νόμο, είναι το ανώτατο όργανο και αποφασίζει για όλα τα θέματα του Συνεταιρισμού.

2. 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 εταιρεία και η αποχώρηση από αυτή.

ε) Οι γενικοί όροι της δραστηριότητας του Συνεταιρισμού, ανάλογα με τους σκοπούς του.

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 εκτάκτων ζημιών ή άλλων εξαιρετικών καταστάσεων.

θ) Η έγκριση του ετήσιου προϋπολογισμού εσόδων και εξόδων.

3.α) Το Διοικητικό Συμβούλιο, με απόφαση του, συγκροτεί Περιφερειακές Συνελεύσεις που απαρτίζονται από το σύνολο των Συνεταίρων-μελών του Συνεταιρισμού που έχουν κατοικία ή έδρα και δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένες εδαφικά περιοχές που καθορίζονται επίσης από το Διοικητικό Συμβούλιο εφόσον συγκεντρώνουν τουλάχιστον πεντακόσια (500) μέλη-συνεταίρους.

β) Οι Περιφερειακές Συνελεύσεις μπορούν να συγκροτούνται, είτε σε επίπεδο επαρχίας ή ομόρων επαρχιών ή τμημάτων αυτών, είτε σε επίπεδο Νομού ή ομόρων Νομών, είτε σε επίπεδο Διοικητικής Περιφέρειας ή ομόρων Διοικητικών Περιφερειών, είτε σε επίπεδο ευρύτερων Διαμερισμάτων της Ελληνικής επικράτειας. Το Διοικητικό Συμβούλιο καθορίζει και την έδρα κάθε Περιφερειακής Συνέλευσης.

γ) Στην αρμοδιότητα των Περιφερειακών Συνελεύσεων ανήκει η εκλογή των μελών των περιφερειακών Επιτροπών καθώς και η, μετά από σχετική μελέτη και ενημέρωσή τους, διαμόρφωση και υποβολή προς τα αρμόδια Όργανα του Συνεταιρισμού προτάσεων-εισηγήσεων για την καλύτερη οργάνωση και λειτουργία των υπηρεσιών του Συνεταιρισμού στην περιοχή τους

3.4.2. Σύγκλιση, συμμετοχή μελών

1. Η Γενική Συνέλευση συγκαλείται από το Διοικητικό Συμβούλιο και συνέρχεται τακτικά στην έδρα του Συνεταιρισμού τουλάχιστον μία φορά το χρόνο, πάντοτε μέσα στο πρώτο τετράμηνο από τη λήξη κάθε διαχειριστικής χρήσης. Έκτακτα συνέρχεται όποτε τη συγκαλέσει το Διοικητικό Συμβούλιο ή όταν το ζητήσει, ορίζοντας συγχρόνως και τα προς συζήτηση θέματα, το Εποπτικό Συμβούλιο ή το 1/10 των μελών του Συνεταιρισμού. Ο ίδιος αριθμός συνεταίρων (1/10) μπορεί, εν όψει σύγκλησης Γενικής Συνέλευσης, να ζητήσει από το Διοικητικό Συμβούλιο να συμπεριληφθούν στην ημερήσια διάταξη προς συζήτηση και λήψη αποφάσεων συγκεκριμένα θέματα. Το σχετικό αίτημα στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να

κατατεθεί γραπτώς στο Διοικητικό Συμβούλιο τουλάχιστον δέκα πέντε (15) ημερολογιακές ημέρες πριν από την κοινοποίηση της πρόσκλησης.

2. Εάν το Διοικητικό Συμβούλιο δεν συγκαλέσει μέσα σε δεκαπέντε (15) ημέρες την κατά την προηγούμενη παράγραφο ζητηθείσα Γενική Συνέλευση ή δεν συμπεριλάβει στην ημερήσια διάταξη τα θέματα, οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να προσφύγουν στο αρμόδιο Δικαστήριο, το οποίο και αποφαινεται σχετικά.

3. Κάθε συνεταίρος συμμετέχει στη Γενική Συνέλευση με μία μόνο ψήφο, ανεξάρτητα από τον αριθμό των συνεταιριστικών μερίδων που διαθέτει.

4. Στη Γενική Συνέλευση έχουν δικαίωμα αλλά και υποχρέωση να μετέχουν όλοι οι συνεταίροι αυτοπροσώπως και μόνο.

5. Τα Νομικά Πρόσωπα-μέλη του Συνεταιρισμού παρίστανται στη Γενική Συνέλευση δια του νομίμου εκπροσώπου των ή δια αντιπροσώπου που εξουσιοδοτείται προς τούτο από το Διοικητικό του Συμβούλιο ή άλλο αρμόδιο όργανο.

6. Στη Γενική Συνέλευση μπορεί να παρίσταται αντιπρόσωπος της συνεταιριστικής οργάνωσης ανωτέρου βαθμού της οποίας μέλος είναι ο Συνεταιρισμός.

7.α) Οι Περιφερειακές Συνελεύσεις συγκαλούνται από το Διοικητικό Συμβούλιο και συνέρχονται τακτικά, στην περιοχή της η καθεμιά, τουλάχιστον μία φορά ανά τριετία, πάντοτε μέσα στο πρώτο τετράμηνο του ημερολογιακού έτους κατά το οποίο λήγει η θητεία των μελών των Περιφερειακών Επιτροπών. Έκτακτα δε συνέρχονται, όποτε τις συγκαλέσει το Διοικητικό Συμβούλιο ή όταν το ζητήσει, ορίζοντας συγχρόνως και τα προς συζήτηση θέματα, το Εποπτικό Συμβούλιο ή, για την καθεμιά, το 1/10 των μελών της. Την Περιφερειακή Συνέλευση κάθε περιοχής μπορεί να συγκαλέσει οποτεδήποτε και η οικεία Περιφερειακή Επιτροπή για θέματα της περιοχής που ενδιαφέρουν το Συνεταιρισμό. Ο ίδιος αριθμός συνεταίρων-μελών της κάθε Περιφερειακής Συνέλευσης (1/10) μπορεί, ενόψει σύγκλησης τέτοιας Συνέλευσης, να ζητήσει από το Διοικητικό Συμβούλιο ή την Περιφερειακή Επιτροπή να συμπεριληφθούν στην ημερήσια διάταξη προς συζήτηση και λήψη αποφάσεων συγκεκριμένα θέματα αρμοδιότητας της. Το σχετικό αίτημα στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να κατατεθεί στο Διοικητικό Συμβούλιο τουλάχιστον δέκα πέντε (15) ημερολογιακές ημέρες πριν από την κοινοποίηση της πρόσκλησης.

3.4.3. Πρόσκληση – Ημερήσια διάταξη

1. Στην πρόσκληση για τη Γενική Συνέλευση αναγράφεται υποχρεωτικά η χρονολογία, η ημέρα, η ώρα και ο τόπος που θα συνέλθει, καθώς και τα θέματα της ημερήσιας διάταξης με σαφήνεια.

2. Η πρόσκληση γνωστοποιείται στους συνεταίρους είκοσι (20) τουλάχιστον ημέρες πριν από την ημέρα της Γενικής Συνέλευσης με προσωπικές επιστολές ή με άλλο πρόσφορο μέσο (π.χ. τηλεγράφημα, τηλεφώνημα, κλπ.) ή δημοσιεύεται σε εφημερίδες που εκδίδονται στις έδρες των νομών στους οποίους επεκτείνονται οι δραστηριότητες του Συνεταιρισμού ή και σε μία εφημερίδα των Αθηνών, καθημερινής κυκλοφορίας.

3. Οι παράγραφοι 1 και 2 εφαρμόζονται ανάλογα και όταν πρόκειται για προσκλήσεις Περιφερειακών Συνελεύσεων με τη διευκρίνιση ότι η δημοσίευσή τους μπορεί να γίνεται μόνο σε εφημερίδες που εκδίδονται στις αντίστοιχες περιοχές.

3.4.4. Θέματα συζητήσει - Πρακτικά της Γενικής Συνέλευσης

1. Στην αρχή της συνεδρίασης εκλέγεται από τα μέλη ο Πρόεδρος και ο Γραμματέας της Γενικής Συνέλευσης. Έως την εκλογή του Προέδρου τα καθήκοντα του ασκεί ο

Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου ή, αν αυτός απουσιάζει, ο Α' ή ο Β' Αντιπρόεδρος, ή μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου ή, αν δεν παρίσταται κανένας, ένα μέλος του Συνεταιρισμού που υποδεικνύεται από την Συνέλευση. Ο Πρόεδρος και ο Γραμματέας της Γενικής Συνέλευσης ορίζουν από τους παριστάμενους συνεταίρους δύο πρακτικογράφους και τον απαιτούμενο αριθμό ψηφολεκτών -που θα παραμένουν στη Συνέλευση καθόλη τη διάρκεια της- ώστε σε κάθε κάλη να παρίστανται τουλάχιστον δύο (2). Τόσο ο Πρόεδρος και ο Γραμματέας της Γενικής Συνέλευσης όσο και οι πρακτικογράφοι και οι ψηφολέκτες δεν μπορούν να είναι υποψήφιοι για οποιοδήποτε αξίωμα κατά τις διενεργούμενες αρχαιρεσίες.

2. Η Γενική Συνέλευση βρίσκεται σε απαρτία και συνεδριάζει έγκυρα, όταν κατά την έναρξη της συνεδρίασης παρίστανται τα μισά τουλάχιστον μέλη του Συνεταιρισμού. Αν δεν υπάρχει απαρτία, η Γενική Συνέλευση συνέρχεται ύστερα από επτά (7) ημέρες, χωρίς άλλη πρόσκληση, στον ίδιο τόπο και την ίδια ώρα και αποφασίζει για όλα τα θέματα της αρχικής ημερήσιας διάταξης, εφ' όσον κατά την έναρξη της συνεδρίασης παρίσταται το ένα πέμπτο (1/5) τουλάχιστον των μελών του Συνεταιρισμού. Αν δεν υπάρξει και πάλι απαρτία, η Γενική Συνέλευση συνέρχεται ύστερα από επτά (7) ημέρες, χωρίς άλλη πρόσκληση, στον ίδιο τόπο και την ίδια ώρα και αποφασίζει για όλα τα θέματα της αρχικής ημερήσιας διάταξης με όσα μέλη και αν παρίστανται, τα οποία όμως δεν επιτρέπεται να είναι λιγότερα των επτά (7).

3. Για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη μεταβολή του σκοπού ή της έδρας του Συνεταιρισμού, τη μεταβολή της συνεταιριστικής μερίδας ή της ευθύνης των συνεταίρων, τον αποκλεισμό συνεταίρου, την παράταση, τη διάλυση, την αναβίωση, τη συγχώνευση του Συνεταιρισμού ή τη μεταβολή του τρόπου διανομής των κερδών, τον τρόπο εκλογής Οργάνων Διοίκησης και την ανάκληση και αντικατάσταση μελών του Διοικητικού ή του Εποπτικού Συμβουλίου και των αντιπροσώπων στην Ένωση ή Ομοσπονδία Συνεταιρισμών, η Συνέλευση βρίσκεται σε απαρτία όταν παρίστανται σ' αυτήν τουλάχιστον τα μισά συν ένα (1) μέλη.

Σε περίπτωση επαναληπτικής Συνέλευσης για τα ίδια θέματα, απαιτείται η παρουσία τουλάχιστον του ενός τρίτου (1/3) των μελών.

4. Οι αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης λαμβάνονται με απόλυτη πλειοψηφία των ψηφισάντων μελών. Ειδικά στα θέματα που απαιτείται απόλυτη πλειοψηφία τουλάχιστον των τεσσάρων πέμπτων (4/5) των μελών που συγκροτούν την απαρτία της Γενικής Συνέλευσης.

5. Η Γενική Συνέλευση συζητεί και αποφασίζει για τα θέματα που περιλαμβάνονται στην ημερήσια διάταξη. Αν παρίσταται το σύνολο των συνεταίρων, η Γενική Συνέλευση μπορεί να αποφασίζει και για θέματα που δεν περιλαμβάνονται στην πρόσκληση. Στην περίπτωση αυτή η συζήτηση για τα θέματα αυτά αναβάλλεται υποχρεωτικά αν το ζητήσει το ένα εικοστό (1/20) των μελών, αλλά όχι λιγότερα από τρία.

6. Τα μέλη του Διοικητικού και Εποπτικού Συμβουλίου δεν έχουν δικαίωμα να ψηφίζουν στα θέματα απαλλαγής από την ευθύνη τους. Επίσης δεν έχει δικαίωμα να ψηφίσει ο συνεταίρος στα θέματα που αφορούν απαλλαγή από υποχρεώσεις του προς τον Συνεταιρισμό ή κατάρτιση σύμβασης του με τον Συνεταιρισμό.

7. Οι ψηφοφορίες στη Γενική Συνέλευση γίνονται με ανάταση της χειρός ή με ονομαστική κλήση ή με ψηφοδέλτια. Ειδικά για θέματα που αφορούν αρχαιρεσίες, παροχή εμπιστοσύνης, απαλλαγή από ευθύνη, έγκριση απολογισμού και ισολογισμού, καθώς και για προσωπικά θέματα, η ψηφοφορία είναι μυστική. Σε περίπτωση ισοψηφίας, η ψηφοφορία επαναλαμβάνεται και αν και κατά την επανάληψη επιτευχθεί το ίδιο αποτέλεσμα, αναβάλλεται η λήψη απόφασης.

8.Τις εκλογές για την ανάδειξη των μελών των οργάνων του Συνεταιρισμού διενεργεί εφορευτική επιτροπή που εκλέγεται από τη Γενική Συνέλευση των μελών και αποτελείται από τρία (3) μέλη. Τα ζητήματα που ανακύπτουν κατά τη διαδικασία των εκλογών λύνονται από την Εφορευτική Επιτροπή που αποφασίζει κατά πλειοψηφία. Η εκλογή των μελών του Διοικητικού και του Εποπτικού Συμβουλίου καθώς και των Αντιπροσώπων σε Ένωση ή Ομοσπονδία Συνεταιρισμών, γίνεται με ενιαίο ψηφοδέλτιο για κάθε περίπτωση. Καταχωρίζονται με αλφαβητική σειρά του επωνύμου στο ενιαίο ψηφοδέλτιο για κάθε Όργανο τα ονόματα των υποψηφίων που πληρούν τις προϋποθέσεις εκλογής. Τα ενιαία ψηφοδέλτια, ένα του Διοικητικού και ένα του Εποπτικού Συμβουλίου, παραδίδονται στους προσερχόμενους να ψηφίσουν συνεταίρους. Ο Συνεταίρος μπορεί να ψηφίζει μέχρι δύο (2) υποψηφίους για κάθε συμβούλιο (Διοικητικό ή Εποπτικό), θέτοντας σταυρό προτίμησης δίπλα στο όνομα του υποψηφίου. Εκλέγονται ως μέλη του Διοικητικού και Εποπτικού Συμβουλίου οι υποψήφιοι που, για κάθε Συμβούλιο, συγκέντρωσαν με σειρά επιτυχίας τις περισσότερες ψήφους, ο δε αριθμός τους ανέρχεται από εννέα (9) μέχρι δώδεκα (12) για το Διοικητικό Συμβούλιο.

Κεφαλαίο 4. Πρώτη περίοδος – Πρώτη προσπάθεια

4.1. Γενικά

Για ξεκινήσουμε την ανάλυση για την οργάνωση, δομή και λειτουργία των συνεταιρισμών super & mini market στο Νόμο Ηρακλείου πρέπει να χωρίσουμε τον κύκλο ζωής των συνεταιρισμών σε τρεις περιόδους.

Η πρώτη περίοδος ξεκινά στις αρχές της δεκαετία του 1980 οπότε εμφανίζεται και πρώτη φορά το φαινόμενο του προμηθευτικού συνεταιρισμού στο Νόμο Ηρακλείου¹¹. Η δεύτερη περίοδος αρχίζει στις αρχές της δεκαετίας του 1990 όταν δημιουργούνται μεγάλες ανακατατάξεις, με την είσοδο ξένων επενδυτών στην «αγορά» του Ηρακλείου. Τέλος η τρίτη περίοδος ξεκινά στις αρχές της νέα χιλιετίας και συνεχίζεται μέχρι και σήμερα. Παρακάτω θα αναλύσουμε κάθε περίοδο, από τον κύκλο ζωής των συνεταιρισμών, εκτενέστερα και αναλυτικά.

4.2. Πρώτη περίοδος – Πρώτη προσπάθεια

Η πρώτη προσπάθεια έγινε από 25 περίπου παντοπώλες, στις αρχές του 1980, οι οποίοι πίστευαν ότι ο συνεταιρισμός θα τους βοηθούσε να αμυνθούν στον μεγάλο ανταγωνισμό των μεγάλων super market εκείνης της περιόδου. Ο πρώτος συνεταιρισμός που δημιουργείται στο Νόμο Ηρακλείου ήταν ο «Κνωσός». Το παράδειγμα του «Κνωσού» ακολούθησαν και άλλοι παντοπώλες και έτσι στις αρχές του 1982 ιδρύθηκαν άλλοι δυο συνεταιρισμοί στο νόμο Ηρακλείου. Ο δεύτερος συνεταιρισμός ήταν ο «Φαιστός» και τρίτος ήταν η «Αριάδνη». Και οι τρεις νέοι συνεταιρισμοί αναπτύχθηκαν, άφησαν και αφήνουν το δικό τους στίγμα στην ιστορία της «αγοράς» του Ηρακλείου.

4.3. Λόγοι Δημιουργίας

Οι λόγοι δημιουργίας των συνεταιρισμών είναι πολυποίκιλοι και ιδιόμορφοι, παρακάτω θα αναφερθούν οι σημαντικότεροι :

- 1) **Επιβίωση**: Η επιβίωση των παντοπωλών απέναντι στα οργανωμένα super market εκείνης της εποχής ήταν ιδιαίτερα δύσκολη και άنيση. Τα περισσότερα παντοπωλεία έκλειναν καθημερινά μη μπορώντας να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εποχής.
- 2) **Ανταγωνιστικότητα**: Οι αλυσίδες των μεγάλων super market, που υπήρχαν τότε, πραγματοποιούσαν μεγάλες παραγγελίες επιτυγχάνοντας καλύτερες τιμές στα προϊόντα. Έτσι τα περισσότερα παντοπωλεία μη μπορώντας να κάνουν μαζικές αγορές είχαν πολύ υψηλότερες τιμές.
- 3) **Μεσάζοντες**: Οι μεσάζοντες (χοντρέμποροι) δημιουργώντας μια μορφή συνασπισμού «Καρτέλ» επιτυγχάνουν υψηλές τιμές για την πώληση προϊόντων με το μέγιστο δυνατό κέρδος. Με την εφαρμογή λοιπόν του «Καρτέλ» στο χοντρεμπόριο τα περιθώρια και οι επιλογές των παντοπωλών (λιανέμπορων) στενεύουν περισσότερο.

Όλοι οι παραπάνω λόγοι ήταν η αιτία για την αφύπνιση της ιδέας του συνεταιρισμού που όπως αποδείχτηκε έδωσε και δίνει λύσεις στα παραπάνω προβλήματα.

¹¹ Πρώτος προμηθευτικός συνεταιρισμός στην Κρήτη ήταν ο «Προμηθευτικός και Καταναλωτικός Συνεταιρισμός ΙΝ.ΚΑ. Π.Ε.» ιδρύθηκε το 1979

4.4. Η νέα κατάσταση στην αγορά του Ηρακλείου και ο ανταγωνισμός

Με την ίδρυση των συνεταιρισμών τα πράγματα για τους παντοπώλες που ήταν μέλη τους άρχισαν να πηγαίνουν καλύτερα, αν και η οργάνωση τους ήταν ακόμα σε εμβρυακό επίπεδο. Τα παντοπωλεία που ήταν μέλη των συνεταιρισμών είχαν αυξήσει τα κέρδη τους και την ανταγωνιστικότητά τους. Έτσι οι παντοπώλες άρχισαν να γράφονται μέλη στους συνεταιρισμούς που ήδη είχαν αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό και άρχισαν να παρουσιάζουν μεγάλους τζίρους.

Η νέα κατάσταση στην αγορά επέφερε ανακατανομές με αποτέλεσμα να εκτοξεύσει τον ανταγωνισμό στα ύψη και τις τιμές των προϊόντων σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Αυτό οδήγησε τους συνεταιρισμούς, που πλέον ήταν αρκετά ισχυροί, να κατακτήσουν το μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς και τις αλυσίδες των μεγάλων super market να προσπαθούν να τους ακολουθήσουν στην πολιτική των τιμών των Συνεταιρισμών.

Όπως αναφέραμε και παραπάνω ο κυρίως λόγος δημιουργίας των συνεταιρισμών εκείνη την περίοδο ήταν η μείωση των τιμών των προϊόντων που συνεπάγεται αύξηση της ανταγωνιστικότητας καθώς και η αύξηση των κερδών. Το πρόβλημα όμως που ανέκυψε ήταν ότι το μεγαλύτερο βάρος για την ύπαρξη του συνεταιρισμού έπεσε εκεί τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του. Για να γίνουμε πιο κατανοητοί οι συνεταιρισμοί εκείνης της περιόδου δεν ενδιαφέρονταν για την εικόνα των καταστημάτων-μελών ή τη λειτουργία τους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τα καταστήματα-μέλη, τα οποία ήταν μικρά παντοπωλεία να συνεχίσουν να λειτουργούν με παλαιολιθικά συστήματα οργάνωσης. Έτσι λοιπόν ο ανταγωνισμός μεταξύ παντοπωλείων και μεγάλων super market εστιαζόταν στην πολιτική των τιμών γιατί και οι μεγάλες αλυσίδες των super market δεν παρουσίαζαν κάτι ξεχωριστό στην εικόνα των καταστημάτων τους αλλά ούτε και στην οργάνωση και τη λειτουργία τους.

4.5. Ανταγωνισμός

Ο βασικός ανταγωνιστής για ένα παντοπωλείο, που ήταν μέλος ενός συνεταιρισμού, εκείνης της περιόδου ήταν: α) οι αλυσίδες των μεγάλων super market που μπορούσαν να χτυπήσουν τις τιμές των προϊόντων γιατί έκαναν μαζικές αγορές προϊόντων και κατά συνέπεια είχαν χαμηλές τιμές, β) τα παντοπωλεία που ανήκαν σε «αντίπαλους» συνεταιρισμούς τα οποία είχαν και αυτά το προνόμιο να μπορούν να διαθέτουν τα προϊόντα τους σε χαμηλές τιμές. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των συνεταιρισμών ήταν υγιής και η σχέση μεταξύ τους ήταν περισσότερο συναγωνιστική παρά ανταγωνιστική γιατί αγωνίζονταν για τον ίδιο σκοπό, την προσπάθεια επιβίωσης των μικρών παντοπωλείων. γ) Άλλος ένα μεγάλος ανταγωνιστής για τα μικρά παντοπωλεία εκείνης της εποχής ήταν η κακή νοοτροπία που υπήρχε τότε για την οργάνωση των καταστημάτων και ο φόβος για νέες τακτικές οργάνωσης.

4.6. Συνεταιρισμός Κνωσός

4.6.1. Γενικά

Όπως προαναφέρθηκε ο προμηθευτικός Συνεταιρισμός Κνωσός Συν.ΠΕ ήταν αυτός που ξεκίνησε πρώτος την προσπάθεια για δημιουργία καλύτερων συνθηκών για

τους παντοπώλες στο νόμο του Ηρακλείου. Το πλήρες όνομα του συνεταιρισμού ήταν « Προμηθευτικός Συνεταιρισμός Παντοπωλών Ηρακλείου Κνωσός » Συν.Π.Ε. Ο συνεταιρισμός είχε έδρα του το Ηρακλείο και περιφέρεια το Νόμο του Ηρακλείου. Ο αριθμός των μελών στην αρχή ήταν 25 και ήδη στα πρώτα δυο χρόνια ο αριθμός διπλασιάστηκε. Ο συνεταιρισμός παρά την εμβρυακή οργάνωση του, σημείωνε μεγάλη πρόοδο και ήταν ο μεγαλύτερος συνεταιρισμός στο Νομό Ηρακλείου.



4.6.2. Σκοπός

Ο συνεταιρισμός έχει κυρίως οικονομικούς σκοπούς και αποβλέπει στην οικονομική ανάπτυξη των μελών. Η πραγμάτωση των σκοπών του επιδιώκεται με την συνεργασία του συνόλου των μελών του και με την ανάπτυξη, στον ανώτατο βαθμό, όλων των δραστηριοτήτων που προβλέπονται από τους νόμους και το εκάστοτε διαμορφωμένο συναφές θεσμικό πλαίσιο. Όλες οι δραστηριότητες αναπτύσσονται και οι σκοποί πραγματοποιούνται μέσα στα πλαίσια που διαγράφονται από τους νόμους, το καταστατικό του συνεταιρισμού, τους κανονισμούς του, καθώς και τις αποφάσεις της γενικής συνέλευσης και του διοικητικού συμβουλίου. Η ανάπτυξη του συνόλου των δραστηριοτήτων αυτών εντάσσεται στους σκοπούς του συνεταιρισμού και υλοποίησή τους θα γίνεται σταδιακά εφόσον πληρούνται οι νομικές προϋποθέσεις. Ο συνεταιρισμός συνεργάζεται με τα μέλη του με όρους και προϋποθέσεις που προβλέπει το καταστατικό. Για την πραγματοποίηση του σκοπού αυτού ο συνεταιρισμός μπορεί να προχωρήσει στην παραγωγή, τυποποίηση, εμπορία, αντιπροσώπευση, διανομή, εισαγωγή και εξαγωγή ειδών διατροφής, κατεψυγμένων και νωπών προϊόντων, φρούτων και λαχανικών, ποτών, αναψυκτικών, εμφιαλωμένου νερού, απορρυπαντικών, χαρτικών, καλλυντικών, ελαίων, τυροκομικών προϊόντων, αλλαντικών, πλαστικών ειδών, ειδών οικιακής χρήσης, σιδηρικών εργαλείων, ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών, ειδών ρουχισμού, υαλικών, καφέ, τσιγάρων, ειδών ζαχαροπλαστικής, αρτοποιίας και γενικά όλων των ειδών παντοπωλείου. Επίσης στην ίδρυση υποκαταστημάτων λιανικής πώλησης καθώς και στην παροχή υπηρεσιών συναφών με όλες τις παραπάνω δραστηριότητες.

4.6.3. Οργάνωση, δομή και λειτουργία

Η ιεράρχηση στη διοίκηση του Συνεταιρισμού Κνωσός ήταν ένα από τα κλασικότερα μοντέλα που επικράτησε στο ξεκίνημα τέτοιου είδους εταιριών εκείνη την περίοδο. Η Γενική Συνέλευση είναι το ανώτατο όργανο που αποφασίζει, δίνει εντολές και εκλέγει το Διοικητικό Συμβούλιο και τον Πρόεδρο. Πιο συγκεκριμένα η Γενική Συνέλευση αποφασίζει για όλα τα θέματα του Συνεταιρισμού. Πιο συγκεκριμένα στην αποκλειστική αρμοδιότητα της Γενικής Συνέλευσης υπάγονται τα εξής θέματα:

- 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 εταιρεία και η αποχώρηση απ' αυτή.
- ε) Οι γενικοί όροι άσκησης των δραστηριοτήτων του Συνεταιρισμού. εκτός και αν η Γενική Συνέλευση με απόφασή της αποφασίσει τη μεταβίβαση των αρμοδιοτήτων αυτών στο Διοικητικό Συμβούλιο.
- στ) Η έγκριση του ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσης.
- ζ) Η εκλογή, ανάκληση και αντικατάσταση των μελών του Διοικητικού και Εποπτικού Συμβουλίου, η απαλλαγή από κάθε ευθύνη των μελών του Διοικητικού και Εποπτικού Συμβουλίου, καθώς και των αντιπροσώπων του Συνεταιρισμού σε δευτεροβάθμιες συνεταιριστικές οργανώσεις.
- θ) Η ερμηνεία επί των διαφορών που αναφύονται από προηγούμενες αποφάσεις της.
- ι) Η αποδοχή και ο αποκλεισμός συνεταιρίου από τον Συνεταιρισμό, μετά από απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου.

Το Δ.Σ. μαζί με τον Πρόεδρο έχουν **ουσιαστικό ρόλο** στη διοίκηση του συνεταιρισμού. Με λίγα λόγια όλες οι δραστηριότητες διοίκησης και εκπροσώπησης του Συνεταιρισμού, δικαστικώς και εξωδίκως, καθώς και διαχείρισης της περιουσίας του, ασκούνται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Το διοικητικό συμβούλιο έχει καθήκον να επιβλέπει και να εφαρμόζει τα οριζόμενα από το νόμο, το καταστατικό και τις αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης, ιδιαίτερα δε έχει υποχρέωση:

- α) Να αποφασίζει για την εγγραφή νέων μελών και τη διαγραφή μελών, σύμφωνα με τις διατάξεις του καταστατικού.
- β) Να παρακολουθεί την τακτική τήρηση των λογιστικών κ.λπ. βιβλίων, καθώς και των πρακτικών στα οποία καταχωρούνται οι διάφορες αποφάσεις.
- γ) Να θέτει τους κανόνες για τη χορήγηση δανείων και κάθε είδους πιστώσεων.
- δ) Να καθορίζει, στην αρχή κάθε έτους, το ποσοστό υπεραξίας που θα καταβάλλουν οι νέοι εισερχόμενοι κατά το έτος αυτό συνεταιρείοι.
- ε) Να επιμελείται της σύνταξης των εγγράφων που έχει υποχρέωση να συντάσσει ο Συνεταιρισμός.
- στ) Να συντάσσει προϋπολογισμό εσόδων και εξόδων του Συνεταιρισμού στην αρχή κάθε έτους και να τον υποβάλει προς έγκριση στη Γενική Συνέλευση με έκθεση του Εποπτικού Συμβουλίου. Να προβαίνει κατά τη διάρκεια του έτους στις αναγκαίες για την εύρυθμη λειτουργία του Συνεταιρισμού προσαρμογές του προϋπολογισμού.
- ζ) Να φροντίζει για τη σύνταξη της απογραφής και την κατάρτιση του ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσης και να εισηγείται στη Γενική Συνέλευση τη διάθεση των κερδών.
- η) Να αποφασίζει για την ίδρυση και επέκταση υποκαταστημάτων ή γραφείων.
- θ) Να προσδιορίζει τον τρόπο χρησιμοποίησης των διαθεσίμων κεφαλαίων του Συνεταιρισμού.
- ι) Να προβαίνει στις αναγκαίες για την εύρυθμη λειτουργία του Συνεταιρισμού τροποποιήσεις και συμπληρώσεις των εσωτερικών κανονισμών λειτουργίας του Συνεταιρισμού και των υπηρεσιών του, σύμφωνα με την εκάστοτε ισχύουσα νομοθεσία.
- ια) Να υποβάλλει στο Ειρηνοδικείο και σε κάθε άλλη Δημόσια Αρχή τις από το νόμο καθοριζόμενες γνωστοποιήσεις και δηλώσεις.

Ο Πρόεδρος μέριμνα για την καλή λειτουργία των υπηρεσιών του Συνεταιρισμού, επιβλέπει την καλή τους λειτουργία και, μαζί με τον ταμία,

επιμελείται της σύνταξης των μηνιαίων καταστάσεων του Ταμείου, του Ισολογισμού και του λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσεως του έτους και της υποβολής τους στην κρίση του διοικητικού συμβουλίου. Επιμελείται της προώθησης και υλοποίησης των αποφάσεων του διοικητικού συμβουλίου και δίνει προς κάθε αρμόδια εποπτεύουσα αρχή και τους ελεγκτές όλες τις ζητούμενες από αυτούς πληροφορίες.

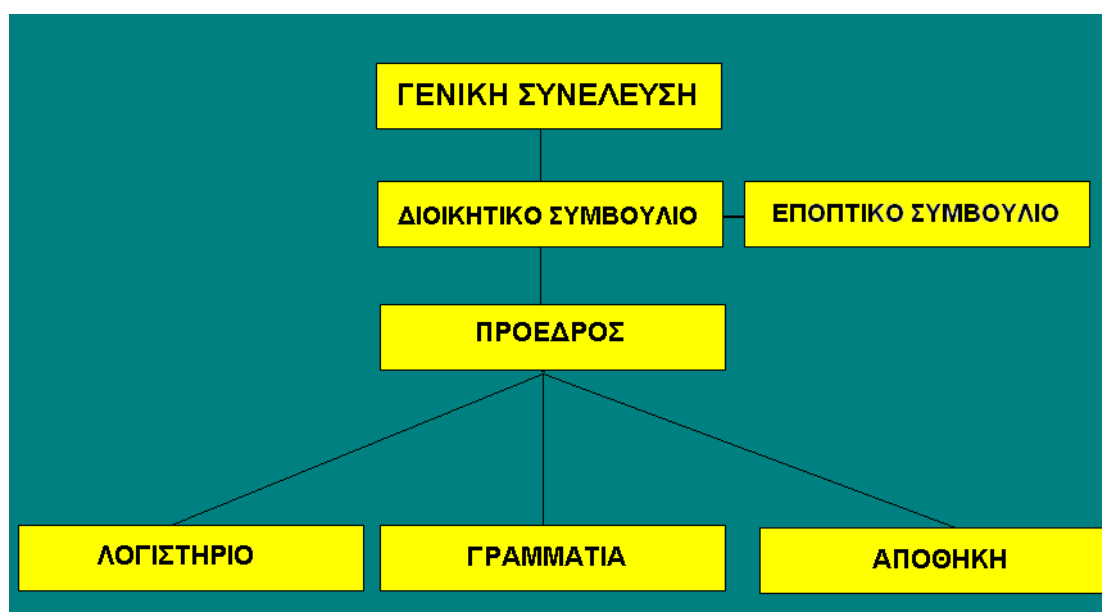
Ο Πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου ή ο αναπληρωτής του συγκαλεί το διοικητικό συμβούλιο σε συνεδριάσεις τακτικές και έκτακτες και αποστέλλει τις σχετικές προσκλήσεις, προεδρεύει των συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου και εκθέτει την κατάσταση του συνεταιρισμού και τη δράση του διοικητικού συμβουλίου στην τακτική Γενική Συνέλευση.

Επίσης ο Πρόεδρος είναι αυτός ο οποίος εκτελεί χρέη διευθυντή, αγοραστή, κλείνει συμφωνίες με τους προμηθευτές και γενικότερα έχει την γενική εποπτεία του συνεταιρισμού μαζί με το Διοικητικό Συμβούλιο.

Το μοντέλο του ουσιαστικού ρόλου του προέδρου είναι ένα από τα πιο απαρχαιωμένα μοντέλα διοίκησης και η μορφή του σήμερα είναι πλέον ξεπερασμένη σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις.

Συνεχίζοντας θα πρέπει να αναφερθούμε στο Εποπτικό Συμβούλιο το οποίο ελέγχει και εποπτεύει την τήρηση των διατάξεων της νομοθεσίας, του Καταστατικού και των Κανονισμών και κάθε είδους εσωτερικών πράξεων του Συνεταιρισμού, όπως ενδεικτικώς:

- α. Εάν τα Πρακτικά των συνεδριάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου και της Γενικής Συνέλευσης τηρήθηκαν και υπογράφηκαν κανονικά.
- β. Εάν οι αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου συμφωνούν προς τις εγγραφές που έγιναν στα λογιστικά βιβλία.
- γ. Εάν τηρούνται νόμιμα τα παραστατικά εξόδων του Συνεταιρισμού και των οργάνων του.
- δ. Εάν τα αναφερόμενα μετά το κλείσιμο των βιβλίων ποσά διαθεσίμων βρίσκονται σε συμφωνία με τα μετρητά στο ταμείο.



Η πυραμίδα οργάνωσης του Κνωσού συνεχίζεται με το λογιστήριο που βρισκόταν στο κτίριο του συνεταιρισμού. Το λογιστήριο ήταν υπεύθυνο για το ταμείο, για τις τριγωνικές πωλήσεις, την κοστολόγηση, επίσης συμμετείχε στις

αγορές και στο κλείσιμο συμφωνιών με τους προμηθευτές. Συνεχίζοντας πρέπει να αναφέρουμε στην γραμματεία και την αποθήκη. Η γραμματεία αποτελούνταν από ένα άτομο το οποίο εκτελούσε χρέη γραμματέα του προέδρου, ήταν υπεύθυνο για την αλληλογραφία και την σύνταξη εγγράφων για την ενημέρωση των μελών του συνεταιρισμού ενώ βοηθούσε και στις εργασίες του λογιστηρίου. Η αποθήκη είχε δυο εργαζόμενους που ήταν υπεύθυνοι για τις παραλαβές, την τακτοποίηση της αποθήκης και τη φόρτωση και εκφόρτωση προϊόντων. Με αυτό τον τρόπο λοιπόν λειτουργούσε και ήταν οργανωμένος ο Συνεταιρισμός Κνωσός ο οποίος αναπτύχθηκε και θεωρήθηκε ως πρότυπος συνεταιρισμός για εκείνη την εποχή.

4.7. Συνεταιρισμός Φαιστός

4.7.1. Γενικά

Ο συνεταιρισμός Φαιστός λειτούργησε για πρώτη φορά στις 02/02/1982 οπότε και συντάχτηκε από τα ιδρυτικά του μέλη το καταστατικό . Η πλήρης επωνυμία του συνεταιρισμού ήταν «Προμηθευτικός και Καταναλωτικός Συνεταιρισμός Παντοπωλών Ηρακλείου» Συν.Περιορισμένης Ευθύνης «Φαιστός». Έδρα του συνεταιρισμού ορίζεται ο Δήμος Ηρακλείου ενώ μέλη του μπορούν γίνουν παντοπωλεία που έχουν έδρα οποιαδήποτε άλλη πόλη ή χωριό της Κρήτης.



4.7.2. Σκοπός

Ο σκοπός και το επαγγελματικό πεδίο του Συνεταιρισμού είναι ο εφοδιασμός και η διάθεση στα μέλη του των υλικών που είναι αναγκαία για την άσκηση του επαγγέλματός τους και γενικά η προαγωγή της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης των μελών του και η βελτίωση της ποιότητας ζωής με την κοινή προσπάθεια και συνεργασία των συνεταίρων. Για την πραγματοποίηση του σκοπού αυτού ο συνεταιρισμός μπορεί :

1. Να ιδρύει πρατήρια με είδη παντοπωλών για την εξυπηρέτηση των μελών του.
2. Να προμηθεύεται χοντρικώς τα πάσης φύσεως υλικά, μηχανήματα και εργαλεία που απαιτούνται για την άσκηση του επαγγέλματος των μελών.
3. Να ιδρύει εργοστάσια για την παραγωγή υλικών και ειδών που είναι σχετικά με το επάγγελμα των συνεταίρων.

4. Να δέχεται παραγγελίες κάθε είδους που είναι σχετικές με το επάγγελμα του παντοπώλη και να εκτελεί αυτές, για λογαριασμό των συνεταίρων από το εσωτερικό ή το εξωτερικό.
5. Να συνάπτει δάνεια οποιουδήποτε είδους και ποσού από το κράτος, τις τράπεζες, ιδρύματα ή αλλά νομικά και φυσικά πρόσωπα.
6. Να συνάπτει συμβάσεις με βιομηχανικούς και βιοτεχνικούς, εμπορικούς ή άλλους ανάλογους οργανισμούς, επιχειρήσεις ή πρόσωπα του εσωτερικού ή του εξωτερικού για την απείθεια παροχή στα μέλη του ειδών ή υπηρεσιών με συμφέροντες όρους.
7. Να διαθέτει τα παραγόμενα ή προμηθευόμενα είδη τοις μετρητοίς ή επί πίστωση στα μέλη του και με ανάλογο εμπορικό κέρδος επί της αξίας τους, που θα καθορίζεται κάθε φορά με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του Συνεταιρισμού.
8. Να συμβάλλεται ή να συμπράττει με άλλους ομοειδής ή συναφείς συνεταιρισμούς ή ενώσεις συνεταιρισμών για την από κοινού επιδίωξη των σκοπών τους.
9. Να λαμβάνει κάθε μέτρο που θα αποσκοπεί στην οικονομική, ηθική και πνευματική ανάπτυξη των συνεταίρων, η ίδια δε να οργανώνει διαλέξεις και σεμινάρια για την άνοδο γενικά του επαγγέλματος των μελών του.

4.7.3. Οργάνωση δομή και λειτουργία

Η οργάνωση και η λειτουργία του συνεταιρισμού Φαιστός δεν θα μπορούσε να είναι διαφορετική από εκεί του συνεταιρισμού Κνωσού, αφού ο Κνωσός λειτούργησε ως πρότυπο για το ξεκίνημα των άλλων δυο. Το οργανόγραμμα του συνεταιρισμού ήταν παρόμοιο στην σχεδίαση αλλά και στην λειτουργία του τα πρώτα χρόνια του συνεταιρισμού. Η ιεραρχία ξεκινάει από την γενική συνέλευση η οποία είναι το κυρίαρχο όργανο που αποφασίζει για τις υποθέσεις του συνεταιρισμού και ασκεί την ανώτερη εποπτεία

Ειδικότερα η γενική συνέλευση έχει αποκλειστική αρμοδιότητα να:

α)ελέγχει τη δράση του διοικητικού και εποπτικού συμβουλίου, των οργάνων του συνεταιρισμού και να τα ανακαλεί αυτά.

β)αποφασίζει για την έγκριση του προϋπολογισμού εσόδων και εξόδων του ισολογισμού, τη χρησιμοποίηση των κερδών η την κάλυψη των ζημιών, την απαλλαγή του διοικητικού και εποπτικού συμβουλίου από τις ευθύνες τους, την επιβολή εισφοράς και τη διάλυση του συνεταιρισμού.

γ)καθορίζει τα ανώτατα όρια του ποσού και του τόκου τα οποία δεν μπορούν να υπερβούν τα λαμβανόμενα παρά του συνεταιρισμού δάνεια καθώς και τα όρια των πιστώσεων που μπορούν να χορηγηθούν στους συνεταίρους και σε τρίτους - οι προς τα μέλη του διοικητικού και εποπτικού συμβουλίου πιστώσεις η αλλού είδους παροχές που ανακοινώνονται στην προσεχή γενική συνέλευση.

δ)Αποφασίζει για την αγορά, υποθήκευση και εκποίηση ακίνητων που αποτελούν τη διαρκή περιουσία του συνεταιρισμού και εγκρίνει τις συμφωνίες που έχουν διαρκείς υποχρεώσεις για τον συνεταιρισμό.

ε)Αποφασίζει αν τα καθήκοντα βοηθού ταμείου και βοηθού γραμματέα ως και του λογιστή ανατεθούν σε υπάλληλο με μισθό και εγκρίνει την μισθοδοσία τους.

στ)Καθορίζει τις περιπτώσεις κατά τις οποίες επιβάλλονται στο προσωπικό του συνεταιρισμού πρόστιμα και επιβάλει αυτά εφ' όσον υφίσταται εγκεκριμένος κανονισμός εργασίας.

ζ)Αποφασίζει για τα παράπονα που υποβάλλονται κατά του διοικητικού και εποπτικού συμβουλίου ή μελών αυτού καθώς και για την παραδοχή αιτήσεων εταίρου που δεν έγινε δεκτή από το διοικητικό συμβούλιο.

η)Αποφασίζει και επιδιώκει αξιώσεις κατά μελών του διοικητικού ή εποπτικού συμβουλίου και εκλέγει πληρεξούσιο για τυχόν διεξαγωγή ενεργειών κατά μελών του εποπτικού συμβουλίου.

θ)Εκλέγει το διοικητικό και το εποπτικό συμβούλιο και απαλλάσσει τα μέλη αυτών από τα καθήκοντα τους.

ι)Τροποποιεί και συμπληρώνει το καταστατικό και αποφασίζει για διαφορές περί ερμηνείας αυτού.

κ)Εγκρίνει τον κανονισμό εργασιών του διοικητικού και εποπτικού συμβουλίου του συνεταιρισμού.

λ)Καθορίζει τις μηνιαίες δόσεις που αναλογούν σε κάθε συνεταίρο για την αγορά ειδών και εξόφληση οφειλής. Οι αποφάσεις της γενικής συνέλευσης που πάρθηκαν έγκυρα είναι υποχρεωτικές για όλους τους συνεταίρους και για τους απόντες και για τους διαφωνούντες. Σε κάθε γενική συνέλευση γίνεται ανακοίνωση των οδοιπορικών και των εξόδων αποζημιώσεων προς τα μέλη του διοικητικού και εποπτικού συμβουλίου καθώς και για τα τρέχοντα έξοδα της διοίκησης από της προηγούμενης γενικής συνέλευσης και εξής.

Ακριβώς κάτω από την Γενική συνέλευση στην πυραμίδα της ιεραρχίας είναι το Διοικητικό Συμβούλιο εφαρμόζει και εκτελεί τα ορισμένα από τον νόμο, το καταστατικό και τις αποφάσεις των γενικών συνελεύσεων. Στην πρώτη συνεδρίαση κάθε μήνα λαμβάνει γνώση της οικονομικής κατάστασης. Ενδεικτικά το διοικητικό συμβούλιο έχει τις εξής αρμοδιότητες :

- Αποφασίζει για την προμήθεια των αναγκαίων ειδών καθώς και για την κατάθεση η ανάληψη από της τράπεζες ή αλλά πιστωτικά ιδρύματα.
- Συνάπτει δάνεια σύμφωνα με τις αποφάσεις της γενικής συνέλευσης
- Κάνει πρόταση διαγραφής συνεταίρων στην γενική συνέλευση
- Υποβάλλει στο ειρηνοδικείο τις γνωστοποιήσεις και δηλώσεις που προβλέπονται από το νόμο.
- Αποφασίζει για την παροχή πιστώσεων μέσα στα όρια του καταστατικού και των αποφάσεων των γενικών συνελεύσεων.
- Επιβλέπει την πίστη τήρηση των βιβλίων και των πρακτικών.
- Οφείλει να μεριμνά για την σύνταξη του ετήσιου ισολογισμού και απολογισμού και να καταθέτει αυτόν ένα μήνα πριν από την σύγκληση της γενικής συνέλευσης του συνεταιρισμού και να τον κοινοποιεί στο ειρηνοδικείο.
- Να παρακολουθεί την καλή λειτουργία και διαχείριση των διάφορων επιτροπών και των υποκαταστημάτων.
- Να προσλαμβάνει και να απολύει το αναγκαίο προσωπικό, να καθορίζει τα καθήκοντα του εφ' όσον δεν υπάρχει απόφαση της γενικής συνέλευσης που να περιορίζει αυτό το δικαίωμά του.
- Να φροντίζει για την ανάπτυξη πνεύματος οικονομίας και να παίρνει κάθε μέτρο για την πραγμάτωση των σκοπών του συνεταιρισμού.
- Να αποφασίζει για την σύγκληση των γενικών συνελεύσεων.
- Είναι γενικά υπεύθυνο για την καλή διαχείριση και διοίκηση του συνεταιρισμού.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του συνεταιρισμού «Φαιστός» τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και ο πρόεδρος είχαν ουσιαστικό ρόλο. Πιο συγκεκριμένα :

- 1) Ο Πρόεδρος :
 - i. Εκτελεί χρέη γενικού διευθυντή, αγοραστή, κλείνει συμφωνίες με τους προμηθευτές πάντα σε συνεργασία με το υπόλοιπο διοικητικό συμβούλιο του συνεταιρισμού.
 - ii. Συγκαλεί το διοικητικό συμβούλιο σε τακτικές και έκτακτες συνεδριάσεις, εισηγείται για κάθε θέμα συνεταιρισμού και διευθύνει τις συνεδριάσεις αυτού.
 - iii. Φροντίζει για την εκτέλεση των αποφάσεων σύμφωνα προς το καταστατικό και τον κανονισμό των εργασιών.
 - iv. Υπογράφει έγγραφα και γνωστοποιήσεις του συνεταιρισμού με το γραμματέα ή με άλλον εντεταλμένο σύμβουλο.
 - v. Επιβλέπει την ταμειακή και λογιστική υπηρεσία.
 - vi. Υπογράφει μαζί με το γενικό γραμματέα τις εντολές είσπραξης και πληρωμής καθώς και τις συναλλαγματικές, γραμμάτια εις διαταγή τραπεζικές επιταγές και λοιπά.
 - vii. Εκθέτει στη γενική συνέλευση τον απολογισμό δράσης του διοικητικού συμβουλίου και την κατάσταση του συνεταιρισμού.
 - viii. Παρέχει στις δημόσιες υπηρεσίες όλες τις ζητούμενες πληροφορίες.
- 2) Ο αντιπρόεδρος αναπληρώνει τον πρόεδρο σε όλα τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του όταν αυτός απουσιάζει ή κωλύεται. Το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να αναθέτει με απόφαση του ορισμένα καθήκοντα και αρμοδιότητες του στον αντιπρόεδρο.
- 3) Ο γενικός γραμματέας φροντίζει για την τήρηση των πρακτικών του διοικητικού συμβουλίου, διεξάγει την αλληλογραφία, φυλάσσει την σφραγίδα του συνεταιρισμού και υπογράφει μαζί με τον πρόεδρο όλα τα έγγραφα και τις εντολές του συνεταιρισμού.
- 4) Ο ταμίας φροντίζει για την είσπραξη κάθε εσόδου του συνεταιρισμού, και διενεργεί τις πληρωμές σύμφωνα με τις αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου. Ειδικότερα έχει τα παρακάτω καθήκοντα :
 - i. Ενεργεί για την είσπραξη των εκδιδόντων τριπλότυπων γραμμάτων είσπραξης.
 - ii. Ενεργεί τις πληρωμές επί τη βάση ενταλμάτων εγκεκριμένων από τον πρόεδρο και το γενικό γραμματέα.
 - iii. Φυλάσσει το περιεχόμενο του ταμείου, τα χρηματόγραφα και γενικά όλα τα αποδεικτικά έγγραφα.
 - iv. Συντάσσει τις μηνιαίες καταστάσεις ταμείου και καταρτίζει με τον γενικό γραμματέα τον ετήσιο ισολογισμό.
 - v. Τηρεί όλα τα υποχρεωτικά βιβλία ταμείου και δίδει κάθε αναγκαία πληροφορία για την οικονομική κατάσταση του συνεταιρισμού στο διοικητικό και στο εποπτικό συμβούλιο.
 - vi. Εκτελεί κάθε πόσο πέραν των δραχμών 50000 επ' ονόματι του συνεταιρισμού στην τράπεζα που έχει καθορίσει το διοικητικό συμβούλιο.

Το γενικό γραμματέα και τον ταμεία όταν απουσιάζουν ή κωλύονται αναπληρώνει άλλος σύμβουλος που ορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο.

Όπως προαναφέραμε τη γενική διοίκηση του συνεταιρισμού την έχει το διοικητικό συμβούλιο και ο Πρόεδρος Η εποπτεία και ο έλεγχος των πράξεων του διοικητικού συμβουλίου ασκείται από το εποπτικό συμβούλιο που αποτελείται από πέντε τακτά και ισάριθμα αναπληρωματικά μέλη συνεταιρών. Το εποπτικό συμβούλιο εποπτεύει και ελέγχει εάν οι πράξεις του διοικητικού συμβουλίου είναι

σύμφωνες με τις διατάξεις του νόμου, του καταστατικού και με τις αποφάσεις της γενικής συνελεύσεως. Δικαιούται οποτεδήποτε να εξετάσει τα έγγραφα και τα λογιστικά βιβλία του συνεταιρισμού και να ζητά την επίδειξη του περιεχομένου του Ταμείου καθώς και κάθε εξήγηση. Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι το διοικητικό συμβούλιο ή μέλος αυτού παραβιάζει το καταστατικό, τη νομοθεσία, τις αποφάσεις των γενικών συνελεύσεων ή τον κανονισμό εργασίας ή αποδεικτεί ότι έβλαψε τα συμφέροντα του συν/σμου δικαιούται να ανακαλέσει αυτό και να λάβει κάθε αναγκαίο μέτρο για την περιφρούρηση των συμφερόντων του συν/σμου . Επίσης δικαιούνται να συγκαλέσει σε συνεδρίαση το διοικητικό συμβούλιο ή τη γενική συνέλευση σε περίπτωση που θεωρεί ότι διακινδυνεύουν τα συμφέροντα του συν/σμου. Υποχρεούται να ορίζει σε κάθε εκλογή προσωρινό διοικητικό συμβούλιο.. Οι κοινές συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου συγκαλούνται από τον προϊστάμενο του εποπτικού συμβουλίου ο οποίος προεδρεύει σε αυτές και οι αποφάσεις καταχωρούνται στο βιβλίο πρακτικών του εποπτικού συμβουλίου. Το εποπτικό συμβούλιο έχει ειδικότερα τα παρακάτω καθήκοντα :

- να παρακολουθεί τη δράση και τις ενέργειες του διοικητικού συμβουλίου.
- να διορίζει προσωρινούς αναπληρωτές θανόντων αποχωρούντων διαγραφόμενων και διαρκώς κωλυόμενων μελών του διοικητικού συμβουλίου.
- να εκπροσωπεί τον συν/σμο στην περίπτωση που το διοικητικό συμβούλιο ή μέρος αυτού είναι συμβαλλόμενο ή διαδικεί με τον συνεταιρισμό.
- να ελέγχει τον ετήσιο ισολογισμό και το λογαριασμό κερδών και ζημιών την απογραφή, ως και τις προτάσεις περί χρησιμοποίησης των κερδών κατ' έτος και να υποβάλει έκθεση για όλα αυτά στη γενική συνέλευση.
- να προβαίνει τουλάχιστον τέσσερις φορές το χρόνο σε επιθεώρηση της διοίκησης και διαχείρισης του Συν/σμου. Κατά τις επιθεωρήσεις αυτές ερευνά και εξετάζει ιδίως τα παρακάτω:
- αν εγγράφηκαν στο μητρώο οι συνεταίροι που έγιναν παραδεκτοί και αν αυτοί έχουν τα προσόντα που ορίζονται στο άρθρο 5 του παρόντος .
- αν επιδόθηκαν εις τους διαγραφέντες οι ειδοποιήσεις και αν ορίστηκε ακριβώς η χρονολογία διαγραφής του.
- εάν έγιναν έγκαιρα οι απαιτούμενες από τον νόμο δηλώσεις γνωστοποίησης και δημοσιεύσεις.
- εάν τα πρακτικά των συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου και της γενικής συνέλευσης τηρήθηκαν και υπογράφηκαν κανονικά.
- εάν οι αποφάσεις της γενικής συνέλευσης και του διοικητικού συμβουλίου έχουν εκτελεστεί καλώς από τον πρόεδρο και τα αλλά εκτελεστικά όργανα του συν/σμου.
- εάν έγιναν υπερβάσεις των ορίων που τέθηκαν από την γενική συνέλευση στα δάνεια και στις πιστώσεις σε οποιονδήποτε συνεταιρισμό ως και των προθεσμιών που τίθενται για την επιστροφή τους.

4.7.3.1. Λογιστήριο

Το Λογιστήριο του συνεταιρισμού βρισκόταν στο κτίριο της αποθήκης του συνεταιρισμού και εκτός από την τήρηση των βιβλίων είχε και άλλες αρμοδιότητες όπως ταμείο, έκδοση τιμολογίων τριγωνικής πώλησης, συμμετείχε στις αγορές και στο κλείσιμο συμφωνιών με τους προμηθευτές. Με λίγα λόγια το Λογιστήριο που αποτελούταν από δυο άτομα είχε αναλάβει όλο το μηχανογραφικό τμήμα του συνεταιρισμού. Η Μηχανογράφηση στον συνεταιρισμό ήταν μικρή έως ανύπαρκτη.

Για να γίνουμε πιο κατανοητοί στον συνεταιρισμό υπήρχαν δυο υπολογιστές που χρησιμοποιούνταν καθαρά για το λογιστήριο και για τη δακτυλογράφηση των έγγραφων. Βέβαια τη δεκαετία του 1980 αυτό θεωρούνταν μεγάλη ανάπτυξη γιατί δεν υπήρχε και κάτι καλύτερο στην υπόλοιπη Ελλάδα.

4.7.3.2. Αποθήκη

Το πρώτο κτίριο της αποθήκης του συνεταιρισμού ήταν περίπου 400 τετραγωνικά μέτρα και βρισκόταν στα προάστια της πόλης που Ηρακλείου. Οι εργαζόμενοι της αποθήκης ήταν δυο και ήταν υπεύθυνοι για την τακτοποίηση της και τη φόρτωση και εκφόρτωση προϊόντων. Αξίζει να σημειωθεί ότι επειδή το προσωπικό της αποθήκης ήταν λίγο οι συνεταίροι-μέλη βοηθούσαν και στην τακτοποίηση της αποθήκης αλλά και στην φόρτωση και εκφόρτωση προϊόντων.



4.8. Συνεταιρισμός Αριάδνη

4.8.1. Γενικά

Ο συνεταιρισμός Αριάδνη άρχισε να υφίσταται από τις 26/03/1982 οπότε και εγκρίθηκε κα το καταστατικό του στη διάρκεια της πρώτης γενικής συνέλευσης των μελών του που αριθμούσαν σε 48. Η πλήρη ονομασία του συνεταιρισμού ήταν «Προμηθευτικός Συνεταιρισμός Παντοπωλών Ηρακλείου – Η Αριάδνη (Συν.Π-ε)». Ο συνεταιρισμός είχε έδρα τον Δήμο Ηρακλείου. Ο συνεταιρισμός Αριάδνη είναι νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου και έχει εμπορική και βιοτεχνική ιδιότητα.



4.8.2. Σκοπός

Ο Συνεταιρισμός έχει οικονομικό σκοπό και αποβλέπει στην δια της συνεργασίας προαγωγή της ιδιωτικής οικονομίας και των συμφερόντων των μελών του και τη σταθερότητα των τιμών, την προμήθεια από το εσωτερικό και το εξωτερικό και στην εν συνεχεία διάθεση στα μέλη του ειδών παντοπωλείου. Για την πραγματοποίηση των σκοπών αυτών ο Συνεταιρισμός :

1. Προμηθεύεται σε μεγάλες ποσότητες τα απαιτούμενα είδη για τις εμπορικές ανάγκες των συνεταίρων και τα διαθέτει σε αυτούς χονδρικός. Ενεργεί μεταποίηση, φασών, συσκευασίες και εν γένει βιοτεχνική δραστηριότητα.
2. Αγοράζει ή μισθώνει αποθήκες και μεταφορικά μέσα, χρήσιμα και κατάλληλα για την αποθήκευση, φύλαξη, μεταφορά και διάθεση των ειδών που διακινούνται από τον παρόντα συνεταιρισμό.
3. Συνάπτει δάνεια με πιστωτικά ιδρύματα και οργανισμούς και γενικά λαμβάνει οποιοδήποτε οικονομικό μέτρο σύμφωνα με τις προϋποθέσεις του παρόντος καταστατικού και του Νόμου, προς εξυπηρέτηση των αναγκών και συμφερόντων των συνεταίρων και γενικά την προαγωγή του συνεταιριστικού σκοπού.
4. Ενεργεί για την εξασφάλιση ευνοϊκών όρων για τους συνεταίρους σε όλες τις σχετικές με την οικονομία τους περιπτώσεις .
5. Συνεργάζεται με κάθε τρόπο ακόμα και με την σύναψη συμβάσεων με άλλους Συνεταιρισμούς και Οργανώσεις σε όλο το κύκλωμα προμήθευσης και διάθεσης ειδών ή συνάπτει δικαιοπραξίες και εταιρείες με άλλες επιχειρήσεις και συνεταιρισμούς και γενικά με οποιοδήποτε φυσικό ή νομικό πρόσωπο δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου ελληνικό ή αλλοδαπό, συνάπτει συμβάσεις, και αναλαμβάνει την αντιπροσώπευση αυτών.
6. Διαδίδει τις απαραίτητες γνώσεις και το συνεταιριστικό πνεύμα, με διαλέξεις, έντυπα και κάθε πρόσφορο προς αυτό μέσο .
7. Γενικά μπορεί να διενεργεί κάθε εργασία που δεν απαγορεύεται από τον νόμο, η οποία θα τύχαινε της έγκρισης της γενικής συνέλευσης ως χρήσιμη και ωφέλιμη για την οικονομία των συνεταίρων, βάση μελέτης για καθεμία και ποτέ με παρακινδυνευμένες ενέργειες.

4.8.3. Οργάνωση, δομή και λειτουργία

Η οργάνωση του συνεταιρισμού Αριάδνη στα πρώτα χρόνια λειτουργίας του δεν διαφέρει καθόλου με την οργάνωση των δυο προαναφερθέντων συνεταιρισμών. Η ιεραρχία ξεκινούσε όπως και στους προαναφερόμενους από την Γενική Συνέλευση η οποία είναι το ανώτατο όργανο του Συνεταιρισμού και απαρτίζεται από όλα τα μέλη του Συνεταιρισμού που έχουν εγγραφεί στο μητρώο αυτού και διατηρούν την ιδιότητα τους και έχει τις εξής αρμοδιότητες :

Η γενική συνέλευση αποφασίζει για κάθε θέμα που αφορά στον Συνεταιρισμό και για το οποίο δεν προβλέπεται άλλο αρμόδιο όργανο. Στην αποκλειστική αρμοδιότητα της γενικής συνελεύσεως ανήκουν :

- Η τροποποίηση του καταστατικού.
- Η συγχώνευση, η παράταση της διάρκειας η διάλυση και η αναβίωση του Συνεταιρισμού.
- Η ψήφιση ή η τροποποίηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και των ειδικών κανονισμών εργασιών και προσωπικού.
- Η συμμετοχή σε εταιρεία ή η αποχώρηση από αυτή.

-Οι γενικοί όροι της δραστηριότητας του Συνεταιρισμού, ανάλογα με τους σκοπούς του.

-Η έγκριση του ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσης.

-Η εκλογή και η απαλλαγή κάθε ευθύνης του διοικητικού και εποπτικού συμβουλίου, καθώς και των αντιπροσώπων του συνεταιρισμού σε δευτεροβάθμιες συνεταιριστικές οργανώσεις.

-Η επιλογή εισφοράς στα μέλη για την αντιμετώπιση έκτακτων ζημιών η άλλων εξαιρετικών καταστάσεων.

Το οργανόγραμμα του συνεταιρισμού Αριάδνη συνεχίζεται με το διοικητικό συμβούλιο που και εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι μαζί με τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου είχαν ουσιαστικό ρόλο στην διοίκηση του συνεταιρισμού αφού δεν υπήρχε διοικητικό στέλεχος. Το διοικητικό συμβούλιο λοιπόν έχει τις εξής αρμοδιότητες :

1. Διοικεί και εκπροσωπεί τον Συνεταιρισμό σύμφωνα με τις διατάξεις του καταστατικού.

2. Αποφασίζει για όλα τα θέματα που αφορούν τη διοίκηση και τη διαχείριση του Συνεταιρισμού στα πλαίσια του Νόμου, του καταστατικού και των αποφάσεων της Συνέλευσης.

3. Έχει τη δυνατότητα να μεταβιβάζει με ειδική απόφαση την άσκηση ορισμένων αρμοδιοτήτων του και να υπογράφει σχετικές πράξεις, στον Πρόεδρο του ή σε ένα από τα άλλα μέλη

4. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου οφείλουν να καταβάλλουν την ίδια επιμέλεια που καταβάλλουν στις δικές τους υποθέσεις κατά τη διαχείριση των υποθέσεων του Συνεταιρισμού.

Ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου έχουν τις εξής αρμοδιότητες :

-Ο Πρόεδρος :

1.Ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου μαζί με τον Γενικό Γραμματέα υπογράφει όλα τα έγγραφα του Συνεταιρισμού προς τις δημόσιες αρχές ή προς τρίτους και δέχεται όλα τα έγγραφα που απευθύνονται ή κοινοποιούνται στον Συνεταιρισμό.

2.Τον Πρόεδρο όταν απουσιάζει ή κωλύεται αναπληρώνει ο αντιπρόεδρος ή άλλο μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου κατά τα οριζόμενα από το καταστατικό.

3.Το Διοικητικό συμβούλιο μπορεί να αναθέτει την υπογραφή ορισμένων εγγράφων σε άλλο μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου η σε υπάλληλο του Συνεταιρισμού.

4.Αν σε εκκρεμή δίκη ο Πρόεδρος η τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι αντίδικοι του Συνεταιρισμού, το Συμβούλιο εκπροσωπεί στο Δικαστήριο το Εποπτικό Συμβούλιο η το από αυτό εξουσιοδοτημένο.

5. Ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου εκτελεί χρέη γενικού διευθυντή, αγοραστή, κλείνει συμφωνίες με τους προμηθευτές πάντα σε συνεργασία με το υπόλοιπο διοικητικό συμβούλιο του συνεταιρισμού.

-Ο Αντιπρόεδρος αναπληρώνει τον Πρόεδρο απόντα η κωλυόμενο σε όλα τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες. Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να αναθέτει με απόφασή του και ορισμένα άλλα καθήκοντα και αρμοδιότητες στον Αντιπρόεδρο.

-Ο Γενικός Γραμματέας επιμελείται της τήρησης των πρακτικών του Διοικητικού Συμβουλίου, διεξάγει την αλληλογραφία του Συνεταιρισμού, φυλάσσει την σφραγίδα αυτού και υπογράφει μετά του προέδρου όλα τα έγγραφα και τις εντολές.

-Ο Ταμίας επιμελείται για την είσπραξη κάθε εσόδου του Συνεταιρισμού και διενεργεί τις πληρωμές σύμφωνα με τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου.

Ειδικότερα έχει τα εξής καθήκοντα :

- α. Ενεργεί κάθε είσπραξη εκδίδων τριπλότυπα γραμμάτια είσπραξης.
- β. Ενεργεί τις πληρωμές με βάση τα εντάλματα που υπογράφουν ο Πρόεδρος και ο Γενικός Γραμματέας.
- γ. Φυλάει το περιεχόμενο του Ταμείου, τα χρηματογγραφα και τα διάφορα αποδεικτικά.
- δ. Συντάσσει τις μηνιαίες καταστάσεις του Ταμείου και καταρτίζει μαζί με το λογιστή τον ετήσιο Ισολογισμό.
- ε. Τηρεί όλα τα υποχρεωτικά για τον Συνεταιρισμό βιβλία του.
- στ. Καταθέτει κάθε ποσό που υπερβαίνει τις Δρ πενήντα χιλιάδες (50.000) στο όνομα του Συνεταιρισμού, στην Τράπεζα που καθορίζει το Διοικητικό Συμβούλιο.

Συνεχίζοντας θα πρέπει να αναφερθούμε στο εποπτικό συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από τρία (3) τουλάχιστον μέλη που εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση και έχει τις εξής αρμοδιότητες :

1. Το εποπτικό Συμβούλιο ελέγχει τις πράξεις του Διοικητικού Συμβουλίου και την τήρηση του νόμου, του καταστατικού και των αποφάσεων της Γενικής συνέλευσης.
2. Το εποπτικό συμβούλιο έχει το δικαίωμα και καθήκον να λαμβάνει γνώση οποιαδήποτε βιβλίου, εγγράφου ή στοιχείου 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 .
3. Το εποπτικό συμβούλιο αν διαπιστώσει παραβάσεις του Νόμου, του καταστατικού και των αποφάσεων της Γενικής Συνελεύσεως ή παρατυπίες ως προς την διαχείριση υποδεικνύει στο Διοικητικό Συμβούλιο την επανόρθωσή τους και συγκαλεί την Γενική συνέλευση όταν θεωρεί ότι πρόκειται για σοβαρές παραβάσεις η παρατυπίες που μπορεί να βλάψουν τα συμφέροντα του Συνεταιρισμού.
4. Τα μέλη του εποπτικού συμβουλίου ευθύνονται για κάθε πταίσμα.



4.8.3.1. Λογιστήριο

Το Λογιστήριο του συνεταιρισμού Αριάδνη βρισκόταν στο κτίριο της αποθήκης του συνεταιρισμού και εκτός από την τήρηση των βιβλίων είχε και άλλες αρμοδιότητες, κάτι που συνέβαινε και στους υπόλοιπους συνεταιρισμούς, όπως ταμείο, έκδοση τιμολογίων τριγωνικής πώλησης, συμμετείχε στις αγορές και στο

κλείσιμο συμφωνιών με τους προμηθευτές. Τα βιβλία που τηρεί ο συνεταιρισμός είναι τρίτης κατηγορίας.

4.8.3.2. Αποθήκη

Το πρώτο κτίριο της αποθήκης του συνεταιρισμού ήταν περίπου 500 τετραγωνικά μέτρα και βρισκόταν μέσα στην πόλη του Ηρακλείου. Οι εργαζόμενοι της αποθήκης ήταν πέντε και ήταν υπεύθυνοι για την τακτοποίηση της και τη φόρτωση και εκφόρτωση προϊόντων επίσης ήταν υπεύθυνοι για την καθαριότητα της.

4.9. Οργάνωση, δομή και λειτουργία των καταστημάτων-μελών

Τα παντοπωλεία της δεκαετίας του 1980 έχουν τεράστιες διαφορές στην οργάνωση δομή και λειτουργία τους σε σύγκριση με τα σημερινά super market. Η εικόνα των τότε παντοπωλείων καθώς και το περιβάλλον εργασίας τους έχει αλλάξει ριζικά. Τα τότε παντοπωλεία ήταν οικογενειακές επιχειρήσεις που δούλευαν για την απλή επιβίωση και όχι για την μεγιστοποίηση του κέρδους. Η επιχείρηση είχε το όνομα της οικογένειας η οποία εργαζόταν μέσα σε αυτή. Τα μέλη της οικογένειας είναι οι καλύτεροι εργαζόμενοι της επιχείρησης.

Το στήσιμο των καταστημάτων βασιζόταν σε απλές τακτικές νοικοκυροσύνης. Το μάρκετινγκ στην τοποθέτηση των προϊόντων ήταν ανύπαρκτο. Εξάλλου η λέξη μάρκετινγκ για πολλούς παντοπώλες τη δεκαετία του 1980 ήταν άγνωστη.



Η ποικιλία των προϊόντων δεν ήταν και ιδιαίτερα μεγάλη. Βασιζόταν στα απολύτως αναγκαία που χρειαζόταν ένα νοικοκυριό. Εξάλλου και ο ανταγωνισμός, οι μεγάλες αλυσίδες super market, δεν πρόσφεραν κάτι παραπάνω.

Η προσωπική σχέση παντοπώλη-πελάτη έκανε και κάνει τη διάφορα με τα μεγάλα super market. Ο πελάτης εμπιστεύεται τον επιχειρηματία για τα προϊόντα που του προσφέρει γιατί τον θεωρεί γείτονα και φίλο. Η προσωπική σχέση με τον πελάτη ήταν και είναι ένας παράγοντας που πρόσφερε πολλά στα μικρά παντοπωλεία και τα έκανε να αντέξουν μέσα στον χρόνο καθώς και να αναπτυχθούν.

Η μηχανογράφηση στα καταστήματα των μελών του συνεταιρισμού ήταν εντελώς ανύπαρκτη εκτός βέβαια από κάποιες εξαιρέσεις. Στα καταστήματα η κοστολόγηση των προϊόντων γινόταν χειρόγραφα και αυτό είχε και τις ανάλογες επιπτώσεις και για τα καταστήματα και για τον συνεταιρισμό, για το λόγο ότι τα καταστήματα δεν μπορούσαν να καθορίσουν μια σταθερή πολιτική τιμών και ο συνεταιρισμός δεν μπορούσε να καθορίσει μια ενιαία πολιτική τιμών.



Κεφαλαίο 5. Δεύτερη περίοδος

5.1. Η νέα τάξη πραγμάτων στο Ελληνικό Λιανεμπόριο

Το Ελληνικό λιανεμπόριο τροφίμων διέρχεται μια περίοδο σημαντικών όσο και ραγδαίων εξελίξεων που έχουν δημιουργήσει κλίμα ρευστότητας, αβεβαιότητας και έντονης ανησυχίας που, για ορισμένες επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους, αγγίζει τα όρια του πανικού. Το Ελληνικό λιανεμπόριο, όπως εξάλλου και άλλοι τομείς της οικονομίας μας, βρίσκεται σε μια αποφασιστική καμπή, σ' ένα κρίσιμο σταυροδρόμι. Πολλοί Έλληνες λιανέμποροι τροφίμων αντιμετωπίζουν άμεσα το δίλημμα: "**Εκσυγχρονισμός ή ξεπούλημα**". Αυτό όμως παρακάμπτει μια τρίτη, ζοφερή εκδοχή: "**Συρρίκνωση και κλείσιμο**". Το πώς έφτασε εδώ είναι κοινό μυστικό αλλά ας δούμε συνοπτικά τους κυριότερους λόγους.

Το Ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον είναι σηματοδεδεμένο από τις αρνητικές καταβολές του παρελθόντος: **προστατευτισμός** που αποθάρρυνε την ανταγωνιστικότητα, πολυνομία, ασφυκτικοί αγορανομικοί περιορισμοί που μόνο τον καταναλωτή δεν προστάτευαν, άνθηση της παραοικονομίας, στείρα και συχνά φαύλη γραφειοκρατία και άλλα γνωστά.

Όλα αυτά βέβαια αποτελούν μια μονάχα έκφραση μιας κρίσης που υπάρχει στην Ελληνική κοινωνία από πολλά χρόνια και που τώρα φτάνει στο αποκορύφωμα της. Μιας κοινωνίας "με δυτικά καταναλωτικά γούστα και ανατολίτικες εργασιακές συνήθειες".

Σ' αυτό το κλίμα και κάτω απ' αυτές τις συνθήκες, οι περισσότεροι Έλληνες επιχειρηματίες επέζησαν και κέρδισαν χρήματα, χωρίς να καταβάλουν ιδιαίτερες προσπάθειες. Όχι απροσδόκητα, προέκυψαν αναχρονιστικές μορφές μανάτζμεντ το οποίο ήταν, στη χειρότερη περίπτωση "φεουδαρχικό", στην καλύτερη πατερναλιστικό αλλά σχεδόν πάντα προσωποπαγές. Όσο για εκσυγχρονισμό σε εξοπλισμούς, συστήματα και μεθόδους, μονάχα για εξαιρέσεις μπορούμε να μιλάμε.

Η ολοκλήρωση όμως της Ευρωπαϊκής αγοράς - μαζί με όλες τις θετικές επιπτώσεις που υπόσχεται για τη χώρα μας - έχει σαν αποτέλεσμα το δασμολογικό αποπλισμό των συνόρων μας. Τώρα οφείλουμε να ανταγωνιστούμε επί ίσοις όροις με τις επιχειρήσεις των Ευρωπαίων εταίρων μας που είναι πιο εύρωστες και διαθέτουν αποτελεσματικό μανάτζμεντ.

Η πλειονότητα των Ελλήνων επιχειρηματιών, ιδιαίτερα στον κλάδο του λιανεμπορίου τροφίμων, συναντά δυσκολίες στην προσπάθεια της ν' αλλάξει συμπεριφορές που έχουν επιβραβευθεί επί δεκαετίες και να υιοθετήσει τους νέους τρόπους σκέψης και πράξης που απαιτούν οι συνθήκες. Με όλες αυτές τις εγγενείς αδυναμίες, το Ελληνικό επιχειρηματικό σκάφος καλείται να πλεύσει στα ταραγμένα νερά της απελευθερωμένης πλέον Ευρωπαϊκής αγοράς.

Προφανέστατα, ο ανταγωνισμός εντείνεται, τόσο μεταξύ των Ελληνικών αλυσίδων super market και προμηθευτικών συνεταιρισμών όσο και με την είσοδο των ξένων κολοσσών στην αγορά μας.

Αυτό επιβάλλει στους παντοπώλες μελή των προμηθευτικών συνεταιρισμών να επανεξετάσουν με προσοχή, όχι μόνο τη στρατηγική επιχειρήσεών τους, ιδιαίτερα των μεσαίων και προπαντός των μικρών, σε επίπεδο διοίκησης, αλλά και το ρόλο του διευθυντή και της διευθυντικής ομάδας των καταστημάτων τροφίμων.

Οι μικρομεσαίοι παντοπώλες γνωρίζουν καλά τις γαστριμαργικές προτιμήσεις και τις καταναλωτικές συνήθειες των πελατών τους και έχουν απέναντι τους μια εξαιρετική ευαισθησία που μάλιστα την εκδηλώνουν, πράγμα που δεν συμβαίνει στον

ίδιο βαθμό με τη μεγάλη ξένη αλυσίδα που κατά κανόνα είναι σχετικά απρόσωπη. Η αγάπη και το μεράκι του Έλληνα λιανέμπορου για τη δουλειά του είναι ένα ισχυρό ανταγωνιστικό όπλο που δεν πρέπει να αγνοηθεί.

Χρειάζεται όμως να συνειδητοποιήσουν την ανάγκη να δραστηριοποιηθούν προς κατευθύνσεις που ως τώρα αγνοήσανε, σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, κυρίως γιατί δεν υπήρχε το κίνητρο. Η φράση: «Γιατί, εξ άλλου, να ταλαιπωρηθούμε αφού τα καταφέρναμε μια χαρά όπως ήμασταν;» έχει βάση κι αυτό, γιατί η Ελληνική αγορά, στο παρελθόν, υποεξυπηρετείτο. Δεν υπήρχε έντονος ανταγωνισμός ή αλλιώς αυτό που είχανε ως τώρα δεν ήταν ανταγωνισμός. Ανταγωνισμός είναι αυτό που έρχεται

Οι μεγάλες ξένες αλυσίδες, διαθέτοντας μεγάλη αγοραστική δύναμη, επιτυγχάνουν χαμηλό κόστος στην αγορά προϊόντων, εκπτώσεις επί τζίρου, επιστροφές, συμμετοχή σε προβολές και άλλες προωθητικές ενέργειες, κ.λ.π., πράγμα που τους επιτρέπει να προσφέρουν χαμηλότερες τιμές. Διαθέτουν όμως - και αυτό είναι πιο σημαντικό - συστήματα διοίκησης και λειτουργίας, μεγιστοποίησης μικτού κέρδους, ελέγχου δαπανών και εκπαιδευτικά προγράμματα που τους δίνουν σοβαρά συγκριτικά πλεονεκτήματα.

Για μεν το πρώτο, την αγοραστική δύναμη, πολλά πράγματα μπορούν να γίνουν. Οι προμηθευτικοί συνεταιρισμοί που υπάρχουν, αρκεί να προσαρμοστούν, να εκσυγχρονιστούν, να υιοθετήσουν νέες μεθόδους οργάνωσης και λειτουργίας, ανάλογες εκείνων των μεγάλων αλυσίδων, κυρίως των ξένων. Αν μάλιστα ληφθεί υπόψη η ευελιξία και η αμεσότητα που προσφέρεται από το μέγεθος τους, η εφαρμογή αυτών των μεθόδων μπορεί να αποφέρει πολύ θετικά αποτελέσματα.¹²



5.2. Οι παρούσες συνθήκες ανταγωνισμού

Τρία είναι τα στοιχεία που συνθέτουν στις αρχές της δεκαετίας 1990 την εικόνα του χονδρεμπορίου και λιανεμπορίου τροφίμων και συναφών προϊόντων:

¹² Σκουλάς Νίκος, Το Ελληνικό super market στην δεκαετία του 1990

- Στα πλαίσια της ολοκλήρωσης της ενιαίας Ευρωπαϊκής αγοράς που ουσιαστικά έχει ήδη συντελεστεί και της πορείας προς την Οικονομική και Νομισματική Ένωση, γιγαντιαίοι Ευρωπαϊκοί οργανισμοί διακίνησης τροφίμων και ειδών γενικού εμπορίου άρχισαν να εγκαθίστανται στη χώρα μας, είτε αυτόνομα (Continent, Makro, κ.α.), είτε με τη μορφή συγχωνεύσεων με Ελληνικές επιχειρήσεις με μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, μεθοδικότητα, τεχνογνωσία, επενδυτικά κεφάλαια, μεγάλη διαπραγματευτική ικανότητα με τους προμηθευτές και οικονομίες κλίμακας για τον έλεγχο του κόστους. Αυτή η τάση θα συνεχιστεί παρά τις εναλλακτικές ευκαιρίες επένδυσης που εμφανίζονται στις δημοκρατίες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης και των άλλων χωρών της Ανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης.
- Λίγες Ελληνικές αλυσίδες που διέβλεψαν αυτές τις τάσεις, άρχισαν εγκαίρως να εκσυγχρονίζονται επιδιώκοντας μάλιστα συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο και συνεργασία που εξασφαλίζει μεταφορά τεχνογνωσίας, εκπαιδευτικών προγραμμάτων, χρηματοοικονομικής υποστήριξης και άλλων πλεονεκτημάτων μεγέθους. Κάποιες αλυσίδες εξαγόρασαν και ενσωμάτωσαν άλλες μικρές αλυσίδες αποκτώντας οικονομίες κλίμακας και βελτιωμένη διαπραγματευτική ικανότητα έναντι των προμηθευτών, αλλά και τα αναπόφευκτα προβλήματα ένταξης και συμβίωσης με τις νεοαποκτηθείσες εταιρίες. Η τάση αυτή μάλιστα φαίνεται να συνεχίζεται με αμείωτο ρυθμό.
- Το μεγαλύτερο ποσοστό των Ελληνικών επιχειρήσεων διακίνησης τροφίμων γνώρισαν σημαντική επιτυχία σε σχέση με τα επενδυμένα κεφάλαια και την υποδομή που διέθεταν σε μια αγορά στην οποία υποεξυπηρετούντο οι ανάγκες των καταναλωτών. Προσωποπαγείς στη διοίκηση, χωρίς σύγχρονες εγκαταστάσεις και εξοπλισμούς, με απηρχαιωμένη φιλοσοφία management και μεθόδους διοίκησης χωρίς σύγχρονα συστήματα πώλησης και πληροφόρησης της διοίκησης, χωρίς εκπαιδευμένο προσωπικό, ελάχιστα ανταγωνιστικές, οι πλείστες προσφέρονται εύκολη λεία για άλωση από τους σκληρούς ανταγωνιστές που επελαυνουν ακάθεκτοι.

Σύμφωνα με στοιχεία της Nielsen, το 1990 εξυπηρετούσαν την Ελληνική αγορά 24.803 καταστήματα τροφίμων. Από αυτά μόνο 1.120, δηλαδή 4,5% του συνόλου των καταστημάτων θεωρούνται super markets ακόμα και με βάση τον ευρύτατο ορισμό (200 ή περισσότερα τετραγωνικά μέτρα σε χώρους πώλησης και δύο ή περισσότερα ταμεία). Ο μικρός αυτός αριθμός καταστημάτων, το 1991, κατέκτησε το 63% του συνόλου των πωλήσεων τροφίμων.

Από τα υπόλοιπα, 5.371 καταστήματα (σέλφ-σέρβις με ένα μόνο ταμείο), 21,7% του συνόλου των καταστημάτων αντιπροσωπεύουν 20% του συνόλου των πωλήσεων, και 18.312 παραδοσιακά παντοπωλεία, οπωροπωλεία κρεοπωλεία και άλλα μικρά καταστήματα, δηλαδή 73,8% του συνολικού αριθμού των καταστημάτων αντιπροσωπεύει μονάχα το 17% των πωλήσεων.

Είναι αξιοσημείωτο ότι, κατά το 1992, 348 καταστήματα (μόλις 1,7% του συνόλου) που ανήκουν στις 20 μεγαλύτερες αλυσίδες, συγκέντρωσαν περισσότερα από 400 δισεκατομμύρια δραχμές σε πωλήσεις, δηλαδή πάνω από 35% του συνόλου των πωλήσεων. Αυτή η τάση αναμένεται να ενταθεί ακόμη περισσότερο καθώς τα υπέρ Μάρκετ που πρόσφατα άνοιξαν μπαίνουν σε πλήρες έτος λειτουργίας και πλησιάζουν το στάδιο της ωρίμανσης.

Είναι επίσης χαρακτηριστικό ότι ο αριθμός των σουπερμάρκετ αυξήθηκε θεαματικά κατά την εξαετία από το 1984 έως το 1990 από 691 σε 1,120 (+62,1%).

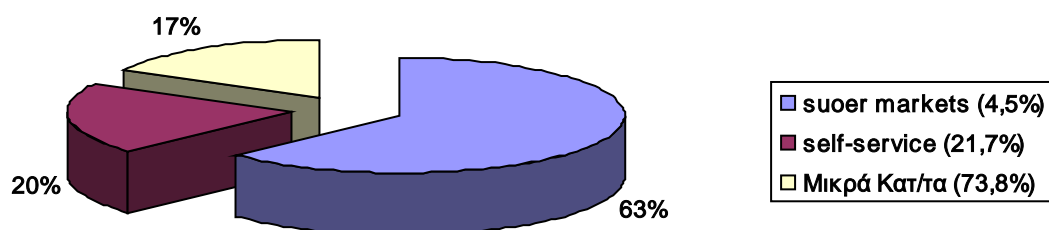
Κατά την ίδια περίοδο, ο αριθμός των μικρών παραδοσιακών καταστημάτων μειώθηκε κατά 4,882 (-21,0%), ενώ ο ρυθμός μείωσης εντείνεται.

Η εντυπωσιακή αύξηση των πωλήσεων των δέκα μεγαλύτερων Ελληνικών αλυσίδων κατά την πενταετία 1987-1992, από 90.761 εκατομμύρια σε 311,178 εκατομμύρια δραχμές, σε ποσοστό 243%, και η έναρξη, έκτοτε, των νέων ξένων και Ελληνικών μεγάλο-καταστημάτων, προδικάζει, κατά τη γνώμη μου, το μέλλον των περισσότερων από τις 23.500 μικρό-καταστήματα καθώς και ενός σημαντικού αριθμού των μικρών super market ως αβέβαιο.

Από την άλλη πλευρά, ο έντονος ανταγωνισμός των μεγάλων αλυσίδων για την κατάκτηση ενός όσο το δυνατό μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς - που κατά καιρούς εκφράζεται με εξοντωτικό πόλεμο τιμών είχε ως αποτέλεσμα την επιδείνωση των οικονομικών αποτελεσμάτων των περισσότερων.

Η σύγκριση των αποτελεσμάτων χρήσεως δώδεκα μεγαλύτερων αλυσίδων, για τα έτη 1991 και 1992, ενώ εμφανίζει μία θεαματική αύξηση των πωλήσεων κατά 29,94%, τα προ φόρων κέρδη μειώθηκαν κατά 7,65%. Ο έντονος ανταγωνισμός τιμών κατά τη διάρκεια του 1993, μάλλον θα έχει σαν αποτέλεσμα την περαιτέρω συμπίεση των κερδών.

	Αριθμός καταστημάτων (1990)	% του συνόλου καταστημάτων	% του Συνόλου πωλήσεων
Super markets (>200 τ.μ -> 2 ταμεία)	1120	4,5	63
Καταστήματα self service (1 ταμείο)	5371	21,7	20
Μικρά καταστήματα	18312	73,8	17
Σύνολο	24803	100	100



5.3. Η κατάσταση στο Νόμο του Ηρακλείου

Στην γεωγραφική περιοχή της Αθηνάς και της Θεσσαλονίκης είχαν ήδη εισχωρήσει ξένοι επενδύτες και είχαν δημιουργήσει μεγάλα πολυκαταστήματα. Σειρά τώρα είχε ο Νόμος Ηρακλείου και γενικότερα η Κρήτη.

Στις τάξεις των παντοπωλών του νόμου Ηρακλείου επικράτησε πανικός στο άκουσμα οι θα δημιουργηθεί ένα μεγάλο ξένο πολυκατάστημα στην πόλη του Ηρακλείου. Αυτοί που ανησυχούσαν περισσότερο ήταν οι ‘μεγάλοι’ οι οποίοι είχαν καταστήματα που κατείχαν το μεγάλο καλάθι της νοικοκυράς. Οι μικρομεσαίοι δεν ανησύχησαν ούτε προβληματίστηκαν τόσο γιατί ουσιαστικά κατείχαν μόνο ένα μικρό μερίδιο της αγοράς που δεν θιγόταν από την είσοδο των μεγάλων επενδυτών την αγορά.



Η ανησυχία δεν υπήρχε μόνο στις τάξεις των παντοπωλών αλλά και σε όλοι την αγορά του Ηρακλείου γιατί δεν θα άνοιγε ένα πολυκατάστημα μόνο με είδη παντοπωλείου αλλά όλα τα είδη που θα μπορούσαν να διατεθούν για λιανική πώληση όπως είδη ρουχισμού, ηλεκτρικά είδη, είδη αρτοποιού κτλ.

Με το άνοιγμα του μεγάλου πολυκαταστήματος (Continent) οι ανησυχίες των παντοπωλών και γενικότερα όλων των εμπόρων του Ηρακλείου βγήκαν αληθινές. Οι ανταπόκριση του κόσμου στο κάλεσμα του μεγάλου πολυκαταστήματος ήταν μεγάλη. Ουρές σχηματίζονταν έξω από το μεγάλο πολυκατάστημα. Ο κόσμος κατέβαινε από τα χώρια του Ηρακλείου για να έρθει να ψωνίσει από το μεγάλο πολυκατάστημα που του υπόσχονταν πολύ μεγάλες πρόσφορες. Και δεν ήταν μόνο αυτό το Υπέρ Μάρκετ ‘Continent’ έκανε τα εγκαίνια του την περίοδο γιορτών συγκεκριμένα Χριστουγέννων για να μπορέσει να τραβήξει πολύ κόσμο με τις πρόσφορες του. Αυτό είχε ως συνέπεια την νέκρωση κυριολεκτικά της αγοράς του Ηρακλείου την περίοδο των Χριστουγέννων και την συσσωρεύει του κόσμου στο ‘Continent’.

Η νέα τάξη πραγμάτων στην ‘Αγορά’ του Ηρακλείου οδήγησε πολλούς, παντοπώλες που ως τότε δεν ήταν μέλη κάποιου συνεταιρισμού, να επιλέξουν σαν λύση τους συνεταιρισμούς. Οι συνεταιρισμοί λειτουργούσαν ήδη περίπου δέκα χρόνια και είχαν καταφέρει να κερδίσουν την εμπιστοσύνη του εμπορικού κόσμου. Με αυτό τον τρόπο οι συνεταιρισμοί άρχισαν να αποκτούν νέα μέλη και αυτό τους έκανε έχουν μεγαλύτεροι δυναμική απέναντι στους νέους τους ανταγωνιστές.

5.4. Αντίδραση Συνεταιρισμών

Η αντίδραση των συνεταιρισμών πάνω στον οργανωτικό τομέα ήταν άμεση. Με το ξεκίνημα της νέας δεκαετίας και λίγο πριν, είχαν αρχίσει να αυξάνουν το

προσωπικό τους και σε εργαζόμενους αποθήκης αλλά και σε διοικητικά στελέχη. Η διοίκηση πλέον των συνεταιρισμών είχε φύγει από τους προέδρων και είχε περάσει σε άτομα με τα κατάλληλα διοικητικά προσόντα. Πιο συγκεκριμένα :

5.4.1. Συνεταιρισμός Κνωσός

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 ο Κνωσός είχε αναπτυχθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό. Θεωρήθηκε ως πρότυπος συνεταιρισμός για τους άλλους δυο. Είχε αλλάξει αποθήκη γιατί πλέον η αρχική δεν τον χωρούσε, ανέπτυξε το σύστημα της μηχανογράφησης του, παρουσίαζε μεγάλα κέρδη, είχε κλείσει καλές συμφωνίες με τους προμηθευτές του και γενικότερα είχε μια οικονομική άνοδο. Όλη αυτή η κατάσταση οφειλόταν στους σωστούς χειρισμούς των εκάστοτε προέδρων που μέχρι εκείνη την στιγμή είχε ευτυχίσει την θέση του προέδρου να έχουν πάρει άνθρωποι τίμιοι και προνοητικοί. Το σύστημα του ουσιαστικού ρόλου του προέδρου είχε αποδώσει. Αυτό δεν σήμαινε όμως ότι ήταν και το καταλληλότερο. Όπως αποδεικτική ήταν αυτό που οδήγησε τον συνεταιρισμό πρότυπο στην οικονομική κάθοδο και στο τελικό του κλείσιμο.

Το 1989 ήταν έτος το οποίο ο συνεταιρισμός είχε διαδικασίες αρχαιρεσιών. Στην τελευταία γενική συνέλευση του απερχόμενου Δ.Σ. ο τότε πρόεδρος έθεσε θέμα για πρόσληψη ενός διοικητικού υπάλληλου οποίος θα ήταν εφοδιασμένος με τις κατάλληλες γνώσεις και τη κατάλληλη πείρα έτσι ώστε να θα έπαιζε το ρόλο του γενικού διευθυντή για το λόγο ότι ο εκάστοτε πρόεδρος δεν θα είχε της κατάλληλες γνώσεις να αντιμετωπίσει την νέα τάξη πραγμάτων και χρόνο, γιατί είχε και το δικό του κατάστημα να φροντίσει. Όταν ακουστικέ αυτό στην γενική συνέλευση τα μέλη της αντιδράσανε έντονα και είπαν ότι δεν θα μπορούσαν να εμπιστευτούν τον συνεταιρισμό σε κάποιον ο οποίος δεν ήταν μέλος του. Η προσπάθεια λοιπόν που είχε καταβάλει ο απερχόμενος πρόεδρος για πρόσληψη διοικητικού υπάλληλου με της δεν είχε καρποφορήσει. Το μόνο που άλλαξε ήταν να κοπεί ένα κονδύλι, το οποίο είχε το ρόλο του 'μισθού', για την αποζημίωση του προέδρου για τις υπηρεσίες που προσέφερε στην εταιρία. Μετά το τέλος των αρχαιρεσιών την θέση του προέδρου κατέλαβε ένας μικρό-μεσαίος παντοπώλης οποίος όπως αποδεικτική ήταν αυτό που οδήγησε το συνεταιρισμό στο τελικό του κλείσιμο. Και αυτό γιατί εκτός από τους λάθος χειρισμούς που έκανε καταχράστηκε ένα μεγάλο πόσο το οποίο χρησιμοποίησε για δικούς του λόγους. Η κατάσταση ήταν πλέον μη ελεγχόμενη ο συνεταιρισμός είχε πάρει τη κατηφόρα και στην επόμενη γενική συνέλευση ζητήθηκε η παραίτηση του προέδρου και αναζήτηση του ελλείμματος. Ψηφίστηκε καινούργιος πρόεδρος ο οποίος προσπάθησε να επαναφέρει τον συνεταιρισμό στην αρχική του κατάσταση αλλά δυστυχώς δεν τα κατάφερε. Μετά από δυο μήνες ο συνεταιρισμός Κνωσός ήταν πλέον παρελθόν. Στις αρχές 1990 κήρυξε πτώχευση και έτσι έκλεισε το ένα μεγάλο κεφαλαίο για την οικονομική ιστορία του τόπου.

5.4.2. Συνεταιρισμός Φαιστός

Ο συνεταιρισμός Φαιστός στις αρχές της δεκαετίας το 1990 είχε πλέον αναπτυχθεί είχε καταφέρει να θεωρείται μια από τους σημαντικότερες εταιρίες στο νόμο του Ηρακλείου. Η προσπάθεια του να επιβιώσει και να αναπτυχθεί τον είχε κάνει να προσλάβει στα τέλη της δεκαετία του 90 στελέχη με εμπειρία και τις κατάλληλες γνώσεις πάνω στην διοίκηση επιχειρήσεων. Πολλά από τα μέλη του Κνωσού βρήκαν καταφύγιο στο Φαιστό καθώς και πολλά καινούργια μέλη εισχώρησαν σε αυτόν βλέποντας ότι η επιβίωση τους ήταν αναμφίβολη. Έτσι τις

αρχές τις δεκαετία του 1990 ο συνεταιρισμός Φαιστός είχε αυξήσει τα μέλη και γενικότερα τις δυνάμεις του περιμένοντας οπλισμένος τον νέο ανταγωνιστή.

Με την πρόσληψη διοικητικών στελεχών στο συνεταιρισμό το οργανόγραμμα και οι αρμοδιότητες άλλαξαν ποιο συγκεκριμένα :

Προσλαμβάνεται γενικός διευθυντής ο οποίος εξουσιοδοτείται από τον πρόεδρο για το δικαίωμα της πρώτης υπογραφής και γενικότερα αναλαμβάνει όλες τις διοικητικές αρμοδιότητες που έχει μέχρι τώρα ο πρόεδρος όπως κλείσιμο συμφωνιών, εποπτεία και διοίκηση συνεταιρισμού, χάραξη πολιτικής κτλ. Με την παρούσα κατάσταση αλλάζει όλο το οργανόγραμμα του συνεταιρισμού γιατί ο νέος διευθυντής ζητάει συνεργάτες για μπορέσει να λειτουργήσει σωστά ο συνεταιρισμός. Έτσι προσλαμβάνονται περισσότερα άτομα στο λογιστήριο γιατί με την αύξηση των μελών ο αριθμός των εργαζόμενων που ήταν στο λογιστήριο δεν επαρκούσε. Δημιουργείται το τμήμα των αγοραστών που είναι υπεύθυνο για την αγορά και επιλογή των προϊόντων του συνεταιρισμού. Το τμήμα των αγοραστών υπάγεται στο λογιστήριο. Το λογιστήριο συνεργάζεται με το τμήμα των αγοραστών αλλά και το εποπτεύει.

Ταυτόχρονα φεύγει το ταμείο από το λογιστήριο και δημιουργούνται δυο ταμεία στη είσοδο της αποθήκης. Στο τμήμα του ταμείου εργάζονται τρία άτομα, οι δυο κάθονται στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και εκδίδουν τιμολόγια και το άλλο τσεκάρει τα τιμολόγια ελέγχοντας τα προϊόντα για την αποφυγή λάθους.

Το τμήμα της αποθήκης παραμένει όπως έχει απλώς αυξάνονται οι εργαζόμενοι και ορίζεται ένα άτομο ως προϊστάμενος αποθήκης. Ο προϊστάμενος αποθήκης εκτός την εποπτεία των εργαζόμενων της αποθήκης είναι και υπεύθυνος παραλαβών.

Σε γενικότερα πλαίσια ο συνεταιρισμός Φαιστός ανταποκρίθηκε στο κάλεσμα της αγορά και της νέας τάξης πραγμάτων, άρχισε να χαράζει την νέα στρατηγική που θα του χάριζε την επιβίωση και την ανάπτυξη του.

5.4.3. Συνεταιρισμός Αριάδνη

Ο συνεταιρισμός Αριάδνη στις αρχές της δεκαετίας του 1990 θεωρούνταν ο συνεταιρισμός πρότυπο στην αγορά. Είχε αναπτυχθεί με απίστευτους ρυθμούς και είχε καταφέρει να διπλασιάσει τον αριθμό των μελών του σ' αυτό συνετέλεσε βέβαια και το κλείσιμο του Κνωσού. Όλα τα παραπάνω είχαν επιτεθεί γιατί ήταν ο πρώτος συνεταιρισμός ο οποίος πέντε χρόνια μετά την ίδρυση του είχε εντάξει στο δυναμικό του προσωπικό καταρτισμένο και έμπειρο έτσι ώστε να μπορεί να διοικήσει το συνεταιρισμό.

Η οργανωτική του δομή είχε αλλάξει. Ο πρόεδρος του συνεταιρισμού απασχολούνταν μόνο με τα καθήκοντα του και δεν έπαιζε το ρόλο του διευθυντή που δεν ήταν ουσιαστικά στην αρμοδιότητα του.

Αναλυτικότερα ο πρόεδρος εξουσιοδότησε το γενικό διευθυντή, που προσέλαβε ο συνεταιρισμός, για το δικαίωμα της πρώτης υπογραφής. Οι αρμοδιότητες του γενικού διευθυντή ήταν να μπορεί και κλείνει συμφωνίες με τους προμηθευτές, να διαμορφώνει του μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους του συνεταιρισμού μετά από εντολή της γενικής συνέλευσης, να χαράζει την στρατηγική του συνεταιρισμού και να εποπτεύει γενικότερα των συνεταιρισμό.

Σταδιακά αρχίζει να προλαμβάνεται καινούργιο προσωπικό για το λογιστήριο και για την αποθήκη αλλά και για τα καινούρια τμήματα που δημιουργούνται. Έτσι το λογιστήριο αποκτά τρία άτομα ακόμα και ασχολείται μόνο με την κράτηση των λογιστικών βιβλίων και την έκδοση τιμολογίων τριγωνικής πώλησης. Δημιουργείται

ξεχωριστό τμήμα ταμείου και έτσι φεύγει από το λογιστήριο η αρμοδιότητα αυτή. Το τμήμα του ταμείου περιλαμβάνει τρία ταμεία που τους έχει ανατεθεί να κόβουν τιμολόγια πώλησης και να βοηθούν το λογιστήριο στη έκδοση τιμολογίων τριγωνικής.

Το τμήμα της αποθήκης αυξάνει το εργατικό δυναμικό της γιατί οι ανάγκες του συνεταιρισμού είναι μεγαλύτερες. Ορίζεται ο παλιότερος εργαζόμενος της αποθήκης ως προϊστάμενος που είχε ως αρμοδιότητα την εποπτεία και το συντονισμό των εργασιών καθώς και των έλεγχο των εισερχόμενων προϊόντων.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 δημιουργούνται στο συνεταιρισμό δυο νέα τμήματα του μάρκετινγκ και των αγοραστών. Το τμήμα των αγοραστών ήταν αυτό που επέλεγε τα προϊόντα που θα αγόραζε ο συνεταιρισμός και βοηθούσε το γενικό διευθυντή στο κλείσιμο των συμφωνιών με τους προμηθευτές του συνεταιρισμού. Το τμήμα του μάρκετινγκ που θεωρήθηκε πρωτοποριακή κίνηση η δημιουργία του, ασχολείται με την πολιτική μάρκετινγκ που θα ακολουθούσε ο συνεταιρισμός καθώς και η πολιτική μάρκετινγκ που θα ακολουθούσαν τα καταστήματα μέλη του συνεταιρισμού. Βέβαια αξίζει να σημειωθεί ότι το τμήμα τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργία του αποτελούνταν μόνο από ένα άτομο και αυτό γιατί δεν υπήρχε η δυνατότητα να προσλάβουν παραπάνω.

5.5. Αντίδραση των παντοπωλών

Η πρώτη αντίδραση των εμπόρων ήρθε από τα τοπικά μέσα μαζικής ενημέρωσης. Αρχισαν να δυσφημούν και κατηγορούν το μεγάλο πολυκατάστημα τόσο για την ποιότητα των προϊόντων που πρόσφερε στον κόσμο όσο και για το κακό που έκανε στην τοπική οικονομία η προτίμηση ενός τέτοιου πολυκαταστήματος από τον κόσμο. Καθημερινά όλες οι δημοσιογραφικές εκπομπές στα τοπικά ραδιόφωνα είχαν ως κύριο θέμα αυτό. Όπως ξέρουμε όμως η δυσφήμιση είναι η καλύτερη διαφήμιση και σε αυτή την περίπτωση λειτούργησε έτσι.

Όταν κατάλαβαν οι έμποροι του Ηρακλείου ότι με την δυσφήμιση δεν πετύχαιναν τίποτα, παρά μόνο να κάνουν διαφήμιση στον νέο τους ανταγωνιστή, άρχισαν να αφυπνίζονται και να προσπαθούν να βρουν νέους τρόπους να ξαναφέρουν τον κόσμο ξανά στα καταστήματα τους.

Το νέο κατάστημα έφερε μεγάλες ανακατανομές στην αγορά και αυτό ήταν μόνο η αρχή γιατί τον επόμενα χρόνια άρχισαν να εμφανίζονται κι άλλοι ξένοι επενδύτες στο νόμο του Ηρακλείου. Το θέμα είναι όμως ότι πλέον δεν θα έβρισκαν πρόσφορο έδαφος όπως το 'Continent' γιατί οι έμποροι του Ηρακλείου είχαν αρχίσει να εκσυγχρονίζονται και να ξανακερδίζουν ξανά ένα μεγάλο μέρος της αγοράς.

Οι πρώτες ουσιαστικές αντιδράσεις δεν άργησαν να γίνουν αισθητές από τον κλάδο των παντοπωλών. Αρχισαν να προσπαθούν να εκσυγχρονίσουν τα καταστήματα του και προσπαθούν να αρχίσουν να χρησιμοποιούν νέες μεθόδους προώθησης των προϊόντων τους. Πιο συγκεκριμένα

Άρχισαν να ανακαινίζουν εγκαταστάσεις και εξοπλισμούς, να υιοθετούν και εφαρμόζουν νέες τεχνολογίες, σύγχρονων μεθόδων και συστημάτων καθώς και προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.

Στις νέες συνθήκες ανταγωνισμού, στόχος τους ήταν να καταφέρουν γίνουν καταστήματα πλήρους προσφοράς και όχι απλά κατάστημα τυποποιημένων τροφίμων που συμπληρώνεται με κάποιες ποικιλίες αλλαντικών, τυριών και άλλων προϊόντων.

Ήταν δύσκολο να επιζήσουν σουπερμάρκετ που δεν διάθεται πλήρη τμήματα νωπών κρεάτων, οπωρολαχανικών και αρτοσκευασμάτων. Στην εποχή της εργαζόμενης γυναίκας και σε μια χώρα με σοβαρά κυκλοφοριακά προβλήματα,

δύσκολα αντιμετωπίζεται η τάση της πελάτισσας να προσφύγει στο κατάστημα πλήρους εξυπηρέτησης αντί να κατακερματίζει την προσπάθεια και το χρόνο της, επισκεπτόμενη τρία, τέσσερα ή και πέντε καταστήματα για τα εβδομαδιαία ψώνια της.

Εκτός όμως, από τα βασικά τμήματα που έχουν αναφερθεί, καταβλήθηκε προσπάθεια, στα όρια βέβαια του χώρου που διαθέτει κάθε κατάστημα, να βελτιωθεί η ποικιλία σε τυριά (συμπεριλαμβανομένων και των μαλακών εισαγόμενων), σε προϊόντα ντελικάτέσεν, φρέσκα ψάρια, αλλαντικά, ευγενείς σάλτσες και καρυκεύματα, ημι-παρασκευασμένα κατεψυγμένα και ίσως σε κάποια έτοιμα φαγητά.

Ιδιαίτερη προσοχή καταβλήθηκε για την επέκταση και βελτίωση των κτιριακών εγκαταστάσεων και την ανανέωση του εξοπλισμού (ψυγεία, ράφια, ταμεία, κ.α.), με αισθητικές επεμβάσεις στο εξωτερικό και στο εσωτερικό των καταστημάτων, οι οποίες να αποβλέπουν στην καλύτερη εμφάνιση και λειτουργικότητα τους.

Σε μια πόλη όπως το Ηράκλειο, με έντονα κυκλοφοριακά προβλήματα, η προσφορά χώρων στάθμευσης αποτελούσε από τότε ένα ακαταμάχητο συγκριτικό πλεονέκτημα και απαραίτητη υποδομή για την επιλογή τοποθεσιών για νέα καταστήματα. Αλλά ακόμα και υπάρχοντα καταστήματα, με δεδομένο τον περιβάλλοντα χώρο τους, δημιούργησαν χώρους στάθμευσης.

Αξίζει να αναφερθεί εκείνη την περίοδο, το τραπεζικό σύστημα, με τα υπέρογκα επιτόκια χορηγήσεων, δεν επέτρεπε την άντληση επενδυτικού κεφαλαίου από δανεισμό και με αυτό τον τρόπο έκανε δυσκολότερο το έργο των παντοπωλών οι οποίοι προσπαθούσαν να ανανεώσουν τα καταστήματα τους. Αυτό τους οδήγησε στην σταδιακή ανακαίνιση των καταστημάτων και την προσπάθεια αποταμίευσης των ποσών των ετήσιων αποσβέσεων (αφού εξάλλου αυτό είναι το νόημα της απόσβεσης) ώστε να επανεπενδύονται για την ανανέωση των εξοπλισμών των καταστημάτων.



Κεφαλαίο 6. Τρίτη περίοδος

6.1. Κατάσταση που επικρατεί στις τάξεις των παντοπωλών

Η τρίτη περίοδος αρχίζει στις αρχές της νέα χιλιετίας και χαρακτηρίζεται από την κορύφωση της ανάπτυξης των συνεταιρισμών στο νόμο του Ηρακλείου και από την απόλυτη κυριαρχία τους στο λιανεμπόριο. Τα μεγάλα πολυκαταστήματα έχουν ατονήσει, οι καταναλωτές έχουν αρχίσει να προτιμούν τα συνοικιακά super market και παντοπωλεία γιατί βρίσκονται στην γειτονία τους, τους προσφέρουν χαμηλές τιμές, έχουν αυξήσει την ποικιλία των προϊόντων τους και παρουσιάζουν ένα ευχάριστο και ταυτόχρονα φιλικό περιβάλλον. Οι προσπάθειες λοιπόν των συνεταιρισμών και γενικότερα των μελών τους αρχίζουν και εμφανίζουν τα πρώτα θετικά αποτελέσματα. Η λέξη εκσυγχρονισμός δεν είναι πια μακρινός στόχος αλλά πραγματικότητα. Τα περισσότερα καταστήματα που είναι μέλη των συνεταιρισμών έχουν προχωρήσει τις αναγκαίες ανακαινίσεις και έχουν εφαρμόσει νέες τεχνολογίες μη μπορώντας να θυμίσουν σε τίποτα τα παντοπωλεία της δεκαετίας του 1990. Πλέον ένα συνοικιακό κατάστημα δεν στερείται τίποτα από ένα μεγάλο ξένο πολυκατάστημα.

6.2. Εικόνα των συνεταιρισμών την τρίτη περίοδο.

Οι προμηθευτικοί συνεταιρισμοί σ' αυτή την περίοδο εμφανίζουν ένα πολύ δυναμικό πρόσωπο. Τους χαρακτηρίζει μια πολύ μεγάλη ανάπτυξη. Παρουσιάζουν πολύ μεγάλους τζίρους. Ο στόχος τους δεν περιορίζεται μόνο στην πολιτική των τιμών αλλά επικεντρώνεται στην οργάνωση των ίδιων και των μελών τους πάνω σε ευρωπαϊκά πρότυπα. Η μέχρι τώρα προσπάθεια τους έχει αποδώσει τα μέγιστα, κερδίζοντας το μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς.

6.3. Λόγοι έγγραφη μέλους

Οι λόγοι εγγραφής μέλους σήμερα συνοψίζονται από όλη την ιστορική πορεία του συνεταιρισμού. Οι βασικότεροι λόγοι είναι :

- 1) Αύξηση αγοραστικής δύναμης : Όποιος διαθέτει μεγάλη αγοραστική δύναμη επιτυγχάνει χαμηλό κόστος στην αγορά των προϊόντων, εκπτώσεις επί του τζίρου, επιστροφές, συμμετοχή σε προβολές και άλλες προωθητικές ενέργειες. Ένας μικρομεσαίος παντοπώλης δεν μπορεί να το επιτύχει αυτό από μόνος του παρά μόνο με την εισαγωγή του στο συνεταιρισμό.
- 2) Ανταγωνιστικότητα : Η ανταγωνιστικότητα του μικρομεσαίου παντοπώλη είναι πολύ μικρή σε σύγκριση με τους παντοπώλες που είναι μέλη ενός συνεταιρισμού και σε σύγκριση με τις μεγάλες ελληνικές και ξένες αλυσίδες super market.
- 3) Διαφήμιση : Οι συνεταιρισμοί σήμερα για να προωθήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των καταστημάτων τους καταφεύγουν σε διαφημιστικές καμπάνιες. Οι διαφημιστικές καμπάνιες περιλαμβάνουν συνήθως τηλεοπτικά και ραδιοφωνικά μηνύματα και διανομή φυλλαδίου με πρόσφορες.
- 4) Πίστωση : Η τακτική που ακολουθούν και οι δυο συνεταιρισμοί απέναντι στα μέλη δίνοντας τους το δικαίωμα πίστωσης χρονικής

διάρκειας μεγαλύτερης από 45 ημέρες είναι ένας σημαντικός λόγος για να επιλέξει ένας παντοπώλης να γίνει μέλος ενός συνεταιρισμού.

- 5) Βελτίωση της οργάνωσης, δομής και λειτουργίας των καταστημάτων : Οι συνεταιρισμοί διαθέτοντας στελέχη με εμπειρία και γνώσεις πάνω στο μάρκετινγκ και την οργάνωση των καταστημάτων προσπαθούν και βελτιώνουν την εικόνα των καταστημάτων καθώς και τη δομή προσφέροντας οι ίδιοι άμεσα τις υπηρεσίες τους ή εκπαιδεύοντας τα ίδια τα μέλη του συνεταιρισμού με σεμινάρια.

6.4. Συνεταιρισμός το μυστικό της επιτυχίας

Οι επιχειρήσεις ανάλογα με το μέγεθος τους διακρίνονται σε:

- Μικρές, και
- Μεγάλες.

Τα κριτήρια κατάταξης των επιχειρήσεων στις δύο αυτές κατηγορίες διαφέρουν από χώρα σε χώρα, γιατί δεν είναι ούτε ενιαία ούτε και σταθερά.

Σύμφωνα με την 4η κατευθυντήρια οδηγία της Ε.Ε., τα βασικότερα κριτήρια κατάταξης των επιχειρήσεων είναι: 1) ο ετήσιος κύκλος εργασιών, 2) ο ετήσιος μέσος όρος του αριθμού των απασχολούμενων ατόμων και 3) η αξία των στοιχείων του ισολογισμού.

Άρα λοιπόν μπορούμε θεωρήσουμε μεγάλη επιχείρηση ένα μεγάλο ξένο πολυκατάστημα και μικρή επιχείρηση ένα συνοικιακό παντοπωλείο. Θα μπορούσαμε να παρατηρήσουμε ότι παρουσιάζουν τα εξής πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα:

α. Πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων

- Χρησιμοποιούν υψηλής τεχνολογίας μηχανολογικό εξοπλισμό που τους επιτρέπει να παράγουν τυποποιημένα προϊόντα.
- Εφαρμόζουν καταμερισμό της εργασίας και έτσι έχουν αύξηση της παραγωγικότητας.
- Προμηθεύονται σε μεγάλες ποσότητες τις πρώτες ύλες από τις πηγές παραγωγής, με τους καλύτερους όρους.
- Επιλέγουν το καλύτερο προσωπικό, αφού οι περισσότεροι επιθυμούν να εργαστούν σε μια μεγάλη επιχείρηση.
- Έχουν τη δυνατότητα της επιστημονικής διερεύνησης της αγοράς, που τους επιτρέπει να λαμβάνουν ορθολογικές επιχειρηματικές αποφάσεις.
- Έχουν μεγάλη πιστοληπτική ικανότητα, που τους επιτρέπει να συνάπτουν μακροπρόθεσμα δάνεια, πολλές φορές με ευνοϊκούς όρους.

β. Μειονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων

- Δεν προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, λόγω δυσκαμψίας στη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων.
- Δεν υπάρχει άμεση επικοινωνία μεταξύ επιχειρηματία και πελατών.
- Απαιτούνται συνήθως μεγάλες διατυπώσεις για την ίδρυση, έγκριση, λειτουργία και διάλυσή τους.
- Παρουσιάζουν μεγάλα γενικά έξοδα τα οποία τελικά επηρεάζουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

γ. Πλεονεκτήματα των μικρών επιχειρήσεων

- Προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβολές του περιβάλλοντος.
- Η εποπτεία του προσωπικού είναι άμεση και αποτελεσματική.
- Ο επιχειρηματίας έχει άμεση επαφή με τους πελάτες του.
- Οι μικρές επιχειρήσεις ιδρύονται χωρίς μεγάλες διατυπώσεις.

δ. Μειονεκτήματα των μικρών επιχειρήσεων

- Δεν διαθέτουν αξιόλογο τεχνικό εξοπλισμό.
- Τα προϊόντα τους είναι συνήθως κακότεχνα.
- Προμηθεύονται τις πρώτες ύλες σε μικρές ποσότητες και επομένως όχι με καλούς όρους.
- Δεν υπάρχει καταμερισμός του έργου, επομένως η παραγωγικότητα είναι χαμηλή.
- Δεν μπορούν να προσελκύσουν το κατάλληλο προσωπικό.
- Αδυνατούν να συνάψουν δάνεια με ευνοϊκούς όρους.

Με βάση τα παραπάνω πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μικρών και των μεγάλων επιχειρήσεων, ποιο είναι το άριστο μέγεθος της επιχείρησης; Με γνώμονα τις επιδιώξεις του επιχειρηματία, άριστο μέγεθος είναι αυτό που του δίνει όσο το δυνατόν περισσότερα συνολικά καθαρά κέρδη. Πολλές φορές όμως το άριστο μέγεθος υπαγορεύεται σε συνδυασμό με άλλους στόχους που επιδιώκει η επιχείρηση όπως: η δυνατότητα ορθολογικής και αποτελεσματικής διοίκησης της επιχείρησης, η άμεση επικοινωνία του επιχειρηματία με τους πελάτες και τους προμηθευτές του, η γρήγορη προσαρμογή στις αλλαγές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, η δυνατότητα διάθεσης κεφαλαίων για έρευνα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας και μείωση του κόστους των προϊόντων κ.ά. Όλα αυτά τα γνωρίσματα τα συνδυάζει ένας συνεταιρισμός, γιατί έχει τα πλεονεκτήματα της μεγάλης και μικρής επιχείρησης. Άρα το συμπέρασμα που βγάνει είναι ότι ο προμηθευτικός συνεταιρισμός ήταν και είναι το μυστικό της επιτυχίας των παντοπωλών στο νόμο Ηρακλείου.

6.5. Τρόπος προμήθευσης προϊόντων από του συνεταιρισμούς στα καταστήματα

Ένα κατάστημα πριν γίνει μέλος ενός συνεταιρισμού προμηθεύονταν τα προϊόντα του με τον εξής τρόπο :

1. Έδινε την παραγγελιά των προϊόντων που είχε ως έλλειψη στον προμηθευτή
2. Έστειλε τα προϊόντα, που του είχαν παραγγείλει, στο κατάστημα και εκδίκε τιμολόγιο- δελτίο Αποστολής.

Η παραπάνω διαδικασία είναι απλή και λίγο πολύ γνωστή σε όλους. Το ερώτημα είναι τώρα με ποιο τρόπο θα προμηθεύονταν τα προϊόντα του ένα κατάστημα που είναι μέλος ενός συνεταιρισμού έτσι ώστε να αγοράσει τα προϊόντα του στο όνομα του συνεταιρισμού και να τα χρεωθεί αυτό. Υπάρχουν δυο τρόποι για να μπορέσει να γίνει αυτό.

Ο πρώτος και ο πιο απλός είναι να αγοράσει τα προϊόντα που διακινούν τα καταστήματα-μέλη ο συνεταιρισμός και να τα βάλει στη αποθήκη του και το κατάστημα-μέλος να πάει από εκεί να τα προμηθευτεί και να εκδοθεί τιμολόγιο-δελτίο Αποστολής.

Ο δεύτερος τρόπος είναι η τριγωνική πώληση. Στην περίπτωση αυτή εκδίδεται δελτίο αποστολής σε ένα επιπλέον αντίτυπο από τον κάτοχο των αγαθών-προμηθευτή. Το πρώτο αντίτυπο του δελτίου συνοδεύει τα αγαθά και παραδίδεται στον παραλήπτη-κατάστημα. Το δεύτερο αντίτυπο φέρει την ένδειξη «για τον

εντολέα πελάτη-συνεταιρισμό» και παραδίδεται σ' αυτόν. Ακόμα σ' αυτό πρέπει να αναγράφεται η ένδειξη ότι «Δεν αποτελεί συνοδευτικό μεταφοράς». Σημειώνουμε ότι το στοιχείο αυτό αποτελεί και το δικαιολογητικό ενημέρωσης των μερίδων του βιβλίου αποθήκης (εισαγωγή και εξαγωγή) για τις επιχειρήσεις που έχουν αυτή την υποχρέωση. Ο συνεταιρισμός μετά εκδίδει τιμολόγια για τριγωνική πώληση μόνο που αναγράφεται σ' αυτά ο αριθμός ή οι αριθμοί των αντίστοιχων δελτίων αποστολής που πράγματι συνόδευσαν τα αγαθά.

6.6. Μάρκετινγκ

Οι δύο βασικοί λόγοι που πολλές μικρές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν μέσα στα πρώτα τρία χρόνια λειτουργίας τους είναι η έλλειψη αρχικού κεφαλαίου και η έλλειψη ικανότητας για μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ είναι το σύνολο πολλών ενεργειών. Περιλαμβάνει την έρευνα, τον σχεδιασμό του προϊόντος και της υπηρεσίας, τη στρατηγική τιμολόγησης, τις πωλήσεις και τη διανομή, την προώθηση και τη διαφήμιση. Πάνω απ' όλα, εμπεριέχει τον προγραμματισμό.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό μιας επιτυχημένης επιχείρησης είναι ο βαθμός στον οποίο λειτουργεί βάσει προγράμματος. Πολλές μικρές επιχειρήσεις λειτουργούν με ελάχιστο σχεδιασμό. Συχνά, οι ιδιοκτήτες-διευθυντές θεωρούν πως δεν έχουν τον χρόνο για κάτι τέτοιο ή ότι, επειδή η επιχείρηση τους είναι μικρή, πως έχουν τον έλεγχο των πραγμάτων. Μια επιχείρηση που έχει ελάχιστο ή καθόλου σχεδιασμό είναι μια επιχείρηση που αντιδρά στις καταστάσεις, αντί να δημιουργεί ευκαιρίες. Οι συνεταιρισμοί με τα οργανωμένα τμήματα μάρκετινγκ που διαθέτουν προσφέρουν στα καταστήματα-μέλη τους υπηρεσίες σχεδιασμού μάρκετινγκ.

Πιο συγκεκριμένα: Σχεδιάζουν μια ενέργεια μάρκετινγκ, είναι σημαντικό για ένα συνοικιακό super market να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών του. Δεν υπόσχονται κάτι που δεν είναι σε θέση να προσφέρουν τα καταστήματα μέλη τους. Δεν προσποιούνται ότι είναι κάτι που δεν είναι. Τα «προσεχώς» στον κινηματογράφο είναι φτιαγμένα με τέτοιον τρόπο ώστε να ενθαρρύνουν τους θεατές να δουν την ταινία. Δείχνουν τις πιο συναρπαστικές σκηνές τους πιο έξυπνους διάλογους. Πόσες είναι οι φορές που τελικά η ίδια ταινία μας έχει απογοητεύσει; Αλλά στην κινηματογραφική βιομηχανία, ο στόχος είναι να έρθει ο θεατής Μια φορά. Μια και έξω!

6.7. Έρευνα αγοράς

Η έρευνα αγοράς είναι ένα από τα πιο ισχυρά εργαλεία μάρκετινγκ για κάθε επιχείρηση. Οι συνεταιρισμοί έχουν στελεχωθεί με άτομα που ειδικεύονται στην έρευνα αγοράς. Η έρευνα αγοράς είναι το μέσον για να εντοπιστούν οι ευκαιρίες και να παρακολουθηθούν οι αλλαγές. Εκτός όμως από την έρευνα που κάνουν τα ειδικευόμενα άτομα των συνεταιρισμών και οι ίδιοι οι παντοπώλες από μόνοι τους προσπαθούν και κάνουν ερευνά αγοράς. Οι λίγες ώρες που διαθέτουν για να μάθουν τι σκέφτονται οι πελάτες σου ή τι ετοιμάζουν οι ανταγωνιστές τους μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντική βελτίωση τις πωλήσεις τους. Η έρευνα αγοράς είναι κάτι τόσο απλό όπως το να ρωτήσεις κάποιον πώς έμαθε για την επιχείρηση. Αυτό βοηθάει τους επιχειρηματίες να δουν αν τα χρήματα που ξόδευσαν για το μάρκετινγκ φέρνουν αποτέλεσμα.

Ο επαγγελματικός τύπος είναι καλή πηγή για υπάρχουσες έρευνες αγοράς. Ενημερώνει για πράγματα όπως τις προβλεπόμενες τάσεις και παράγοντες που επηρεάζουν τις αγορές των καταναλωτών. Οι προμηθευτές και οι πωλητές

θεωρούνται αρκετά ενημερωμένοι για τέτοια θέματα. Το Διαδίκτυο χρησιμοποιείται ως καλή πηγή για έρευνα αγοράς. Το να παρακολουθούν από κοντά τις κινήσεις των ανταγωνιστών τους βοηθάει να παραμείνουν ενήμεροι για πολλές πλευρές της επιχείρησής τους.

Οι τρόποι που χρησιμοποιούν οι παντοπώλες και τα ειδικευόμενα άτομα των συνεταιρισμών για να κάνουν έρευνα είναι οι εξής :

- Η έρευνα πρόσωπο με πρόσωπο είναι ο παραδοσιακός τρόπος να συλλέξεις στοιχεία, συνήθως με τη μορφή συνεντεύξεων στον δρόμο. Μία έρευνα στον δρόμο πρέπει να διεξάγεται σε ένα περιβάλλον σχετικό με τον στόχο που έχεις στην αγορά. Αυτού του είδους η έρευνα έχει μεγάλο κόστος και συνήθως πραγματοποιείται από τους συνεταιρισμούς.

- Η τηλεφωνική έρευνα σε περιορίζει αναφορικά με τον αριθμό των ερωτήσεων που μπορούν να θέσουν. Το είδος αυτής της έρευνας προϋποθέτει ταχύτητα για να μειωθεί δυνατόν περισσότερο ο χρόνος που θα κρατηθεί ο ερωτώμενος στο τηλέφωνο.

- Τα ερωτηματολόγια που συμπληρώνει μόνος του ο πελάτης είναι ο πιο φτηνός τρόπος να κάνεις μια έρευνα. Το ερωτηματολόγιο μοιράζεται σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού-στόχου. Διευκολύνουν τους ανθρώπους να επιστρέψουν το έντυπο με έτοιμους φακέλους με τη διεύθυνση σου και γραμματόσημα, με κουτιά όπου μπορεί να το ρίξει κανείς μέσα στην επιχείρηση, κ.λπ. Δίνονται και κίνητρα στους ανθρώπους για να επιστρέψουν το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο, όπως κουπόνια ή κλήρωση ενός βραβείου.

6.8. Διανομή-Προώθηση

Τα δίκτυα διανομής των προϊόντων που προσφέρει ο συνεταιρισμός είναι τα καταστήματα μέλη του και είναι απλωμένα σε κάθε γωνία και συνοικία του Ηρακλείου. Είναι αποτελεσματικά και αποδοτικά και έχουν κατάλληλη γεωγραφική κάλυψη.

Το τμήμα μάρκετινγκ του συνεταιρισμού προσπαθεί να κάνει την κατάλληλη σύνθεση των τεχνικών προώθησης προϊόντων για την καλύτερη αποτελεσματικότητα και μείωση του κόστους. Έτσι ανακαινίζει τα καταστήματα και τα εξοπλίζει με σύγχρονο εξοπλισμό που θα του μειώσει το κόστος και θα κάνει ταχύτερες τις υπηρεσίες που προσφέρει κάθε κατάσταση.

6.9. Ανταγωνιστική θέση

Όπως ξέρουμε ο ανταγωνισμός στο τομέα του λιανεμπορίου και πιο συγκεκριμένα στον κλάδο των super market είναι πολύπλοκος. Ο χαρακτηρισμός αυτός δεν είναι τυχαίος γιατί ο συνεταιρισμός και γενικότερα τα καταστήματα-μέλη του δεν παράγουν τα προϊόντα που προσφέρουν ώστε μπορούν να τα διαφοροποιήσουν για να γίνουν πιο ανταγωνιστικά. Παράγουν υπηρεσίες και εκεί ρίχνουν όλο το βάρος της προσπάθειάς τους για να προσφέρουν κάτι το ποιοτικό και διαφορετικό.

Τα όπλα των συνεταιρισμών και των καταστημάτων-μελών τους είναι τα εξής :

1. Υπάρχει τουλάχιστον ένα κατάστημα, που είναι μέλος σε κάποιο συνεταιρισμό, σε κάθε γειτονιά.
2. Οι τιμές των προϊόντων που προσφέρουν είναι ανταγωνιστικές γιατί με την ύπαρξη των συνεταιρισμών έχουν μεγάλη αγοραστική δύναμη και μπορούν να πετύχουν χαμηλότερες τιμές από τους προμηθευτές τους.

3. Τα καταστήματα έχουν εκσυγχρονιστεί και έχουν σχεδόν όλα ανακαινιστεί προσφέροντας στον καταναλωτή ένα ευχάριστο περιβάλλον.
4. Η προσωπικότητα που έχει κάθε συνοικιακό κατάστημα και φιλική σχέση που έχουν με των πελάτη δεν μπορεί να συγκριθεί με τα απρόσωπα μεγάλα πολυκαταστήματα που βλέπουν τον πελάτη σαν χρήμα.
5. Η μεγάλη ποικιλία των προϊόντων που πλέον έχουν δεν ύστερη σε τίποτα από τα μεγάλα πολυκαταστήματα.
6. Τέλος η εμπιστοσύνη που έχει αποκτήσει ο πελάτης απέναντι στο κατάστημα για την ποιότητα των προϊόντων που του προσφέρει.

6.10. Τεχνική Logistic

Τα καταστήματα των συνεταιρισμών προμηθεύονται τον μεγαλύτερο όγκο των εμπορευμάτων τους από τις αποθήκες των συνεταιρισμών. Με αυτόν τον τρόπο απελευθερώνεται ένα μεγάλο μέρος στο χώρο των καταστημάτων που θα ήταν αφιερωμένο για την αποθήκευση προϊόντων και άρα αξιοποιείται για την πώληση των προϊόντων.

Μέχρι τώρα ο συνétairos κατέγραφε το στοκ του καταστήματος του, πήγαινε στην αποθήκη του συνεταιρισμού και ψώνιζε τα προϊόντα που είχε ως ελλείψεις, τα φόρτωνε στο προσωπικό του φορτηγό και τα πήγαινε στο κατάστημα του. Τώρα τα πράγματα και για τον συνεταιρισμό Αριάδνη έχουν αλλάξει και για τον συνεταιρισμό Φαιστό έχουν ως στόχο τους να αλλάξουν.

Πιο συγκεκριμένα, τα περισσότερα καταστήματα έχουν εφοδιαστεί με συστήματα scanning που αυτό τους προσφέρει :

Ηλεκτρονικό έλεγχο της αποθήκης τους : Μπορούν να γνωρίζουν πάντα τι μπαίνει και βγαίνει από το αποθήκη τους. Αφού όλα τα εξερχόμενα προϊόντα περνάνε από το ταμείο και το σύστημα scanning καταγράφει ακριβώς τον αριθμό και το όνομα κάθε είδους που πωλείται. Και εισερχόμενα είδη καταχωρούνται με τη είσοδο τους στο κατάστημα από ένα μικρό υπολογιστή με scanner.



Ταχύτητα : οι παλιές ταμιακές μηχανές καταργήθηκαν και τη θέση τους πήραν υπερσύγχρονα ταμειακά σύστημα με scanner που πλέον δε χρειάζεται να πληκτρολογούνται οι τιμές των προϊόντων απλά περνιούνται από το scanner.



Πραγματικό ταμείο : τα καινούργια ταμειακά συστήματα δεν προσφέρουν τη δυνατότητα της πώλησης ενός προϊόντος χωρίς απόδειξη. Αυτό προσφέρει στον καταστηματάρχη στο τέλος κάθε ημέρας ένα πραγματικό ταμείο και του προσφέρει την δυνατότητα να κάνει έλεγχο στους υπάλληλους των ταμείων.

Ελλείψεις : Το σύστημα καταγράφει τις εισροές και τις εκροές καθώς και την ταχύτητα πώλησης των προϊόντων και προσφέρει στον επιχειρηματία μια λίστα με τα υπάρχοντα προϊόντα και μια λίστα με την προτεινόμενη ποσότητα των προϊόντων που πρέπει να εφοδιαστεί.

Όλα τα παραπάνω είναι αυτά που προσφέρει το καινούργιο ταμειακό σύστημα που έχουν εφοδιαστεί τα καταστήματα των συνεταιρισμών. Η καινούργια τακτική που εφαρμόζεται είναι ο συνétaιρος-μέλος να μην πηγαίνει στην αποθήκη του συνεταιρισμού να ψωνίσει αλλά να κάνει τις παραγγελίες του ηλεκτρονικά (e-mail) ή τηλεφωνικά στο τέλος κάθε ημέρας και τα προϊόντα να του παραδίδονται την επόμενη μέρα το πρωί πριν ανοίξει το κατάστημα προς το κοινό.

Η νέα αυτή μέθοδος προβλέπει άμεση ενημέρωση των τιμών των καταστημάτων μέσω internet. Δηλαδή οι τιμές των προϊόντων θα είναι ενιαίες για όλα τα κατάστημα-μέλη και θα ενημερώνονται από τον ίδιο τον συνεταιρισμό.

Στόχος βέβαια των συνεταιρισμών είναι το καινούργιο σύστημα να μπορέσει κάποια στιγμή να κάνει τις παραγγελίες των προϊόντων, που έχει έλλειψη, αυτόματα στο τέλος κάθε ημέρας.

Ο συνεταιρισμός Αριάδνη εφαρμόζει αυτή την μέθοδο σε 5 καταστήματα της πειραματικά. Ο συνεταιρισμός Φαιστός βρίσκεται ακόμα στην σχεδίαση του συστήματος. Γεγονός πάντως είναι ότι και οι δυο συνεταιρισμού βρίσκονται σε στάδιο προετοιμασίας.

6.11. Όμιλοι

Ο συνεταιρισμός Αριάδνη είναι μέλος του ομίλου 'Ελληνικοί Ορίζοντες'. Οι 'Ελληνικοί Ορίζοντες' είναι ένας όμιλος εταιριών που αποτελείται από εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο λιανεμπόριο. Οι 'Ελληνικοί Ορίζοντες' δημιουργήθηκε για την καλύτερευση των συμφωνιών των μελών του με τους προμηθευτές. Αξίζει να σημειωθεί ότι πριν περίπου τρία χρόνια ο συνεταιρισμός Αριάδνη ήταν μέλος του ομίλου συνεταιρισμών Αστέρως.

Από την άλλη συνεταιρισμός Φαιστός είναι μέλος του ομίλου συνεταιρισμών ΙΝ.ΚΑ και ο όμιλος ΙΝΚΑ είναι μέλος του ομίλου Έλομάς. Η σχέση του Φαιστού με τον όμιλο συνεταιρισμών ΙΝ.ΚΑ αναφέρεται σε μια ειδική συμφωνία του, όπου χαρακτηρίζεται ως μοναδικός προμηθευτής ο όμιλος Συνεταιρισμών ΙΝ.ΚΑ. Η συμφωνία αυτή ισχύει τα τελευταία δυο χρόνια.

6.12. Συνεταιρισμός Φαιστός

6.12.1. Γενικά

6.12.1.1. Αριθμός μελών

Ο συνεταιρισμός Φαιστός αριθμεί σήμερα περίπου 97 μέλη και έχει περίπου 108 καταστήματα που δραστηριοποιούνται στο λιανεμπόριο. Τα 30 περίπου καταστήματα από αυτά είναι super market πάνω από 200 τετραγωνικά, τα 50 περίπου είναι καταστήματα κάτω από 200 τετραγωνικά και τα υπόλοιπα περίπου 28 είναι mini market.

6.12.1.2. Νομική Μορφή

Το 1997 η γενική συνέλευση του Φαιστού αποφασίζει ο συνεταιρισμός Φαιστός να αλλάξει νομική μορφή, από «ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΠΑΝΤΟΠΩΛΩΝ Περιορισμένης Ευθύνης ΦΑΙΣΤΟΣ» τροποποιείται και γίνεται Ανώνυμη Εταιρία με την επωνυμία «ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΦΑΙΣΤΟΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΑ! ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» και το διακριτικό τίτλο «ΦΑΙΣΤΟΣ ΑΕΒΕ». Για τις σχέσεις της εταιρείας με την αλλοδαπή η επωνυμία και ο διακριτικός τίτλος χρησιμοποιείται σε πιστή μετάφραση ή με λατινικά στοιχεία.

6.12.1.3. Διάρκεια

Η διάρκεια της εταιρίας ορίζεται μέχρι 31 Δεκεμβρίου 2060 και αρχίζει από την καταχώριση στο Μητρώο Α.Ε. από την αρμόδια Αρχή τη απόφασης για τη σύσταση της παρούσας εταιρίας και την έγκριση του καταστατικού της. Η διάρκεια της εταιρίας μπορεί να παραταθεί με τροποποίηση του παρόντος άρθρου ύστερα από σχετική απόφαση της Γενικής Συνελεύσεως.

6.12.1.4. Τόπος στέγασης

Η εταιρία έχει την έδρα της στον Δήμο Ηρακλείου Κρήτης. Έχει αλλάξει ο τόπος στέγασης του που αρχικά ήταν στα προάστια του Ηρακλείου και μεταφέρθηκαν την βιομηχανική περιοχή Ηρακλείου. Υποκαταστήματα μπορεί να ιδρύσει σε

οποιαδήποτε πόλη της Ελλάδας ή του Εξωτερικού με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου.

6.12.2. Η ιδιότητα του μέλους

6.12.2.1. Παραδοχή Συνεταιρισμού

Για να γίνει μέλος του συνεταιρισμού κάποιος, πρέπει να υποβάλει στο διοικητικό συμβούλιο του συνεταιρισμού έγγραφο αίτησης με δήλωση από την οποία φαίνεται ότι :

1. Έχει ελεύθερη τη διαχείριση της περιουσίας του.
2. Δεν αποτελεί μέλος άλλου συνεταιρισμού που επιδιώκει στον ίδιο τόπο, τον ίδιο σκοπό, ή αν υπήρξε μέλος τέτοιου συνεταιρισμού έχει εξέλθει από έτους και έχει εκπληρώσει όλες του τις υποχρεώσεις.
3. Δεν διαγράφηκε από άλλο συνεταιρισμό για καταδίκη του Ποινικού Κώδικα.
4. Αποδέχεται ανεπιφύλακτα τις διατάξεις του καταστατικού. Η αίτηση αυτή με τις δηλώσεις που περιέχονται σ' αυτή, αφού γίνει δεκτή σύμφωνα με τα ορισμένα παραπάνω επέχει θέση συμβάσεως μεταξύ των συνταίρων και του συνεταιρισμού και φυλάσσεται στο αρχείο του συνεταιρισμού. Τα διοικητικό συμβούλιο του συνεταιρισμού αποφασίζει για την παραδοχή ή όχι της αίτησης στην πρώτη συνεδρίαση από την υποβολή της αίτησης και εάν παραδεχτεί αυτόν ως συνetaίρο τον εγγράφει, κατά το καταστατικού, στο τηρούμενο Μητρώο του συνεταιρισμού, διαφορετικά υποχρεούται να εισάγει την αίτηση στην κρίση της πρώτης προσεχούς γενικής συνέλευσης η οποία αποφασίζει αμετάκλητα. Εάν όμως σε περίπτωση που το διοικητικό συμβούλιο δεν περιλάβει το θέμα αυτό στην ημερήσια διάταξη, μπορεί ο αιτών να υποβάλει την αίτηση του αυτοπρόσωπος ή δια μέσω κάποιου συνταίρου στην γενική συνέλευση, οι οποία οφείλει να συζητήσει αυτή πριν από κάθε άλλο θέμα. Είναι δυνατόν να γίνουν μέλη του συνεταιρισμού και κάθε μορφής προσωπικές εταιρίες και κοινοπραξίες του ίδιου σκοπού, εάν κάποιος από τα μέλη της εταιρίας ή κοινοπραξία εκπροσωπεί αυτούς στο συνεταιρισμό.

6.12.2.2. Προϋποθέσεις έγγραφη μέλους

Συνetaίροι μπορούν να γίνουν ενήλικοι, εφόσον δεν τεθούν υπό απαγόρευση ή δικαστική αντίληψη. Οι συνetaίροι δεν επιτρέπεται :

- 1) Να είναι μέλη άλλου συνεταιρισμού επιδιώκοντας τον ίδιο σκοπό και στον ίδιο τόπο.
- 2) Να μην έχουν εκπληρώσει όλες τις υποχρεώσεις τους στον άλλο συνεταιρισμό.
- 3) Να έχουν διαγραφή από τον άλλο συνεταιρισμό λόγω καταδίκης να μην έχει παρέλθει έτος από της διαγραφή των. Προκειμένου για αγράμματους συνetaίρους ή τους κληρονόμους συνetaίρων μπορούν να υπογράψουν κάθε δήλωση τους προς τον συνεταιρισμό δυο εγγράμματη συνetaίροι των οποίων την υπογραφή θα βεβαιώνουν μπροστά στον αγράμματο ένα μέλος του διοικητικού συμβουλίου ή ο πρόεδρος της Κοινότητα ή ο δήμαρχος.

6.12.2.3. Δικαιώματα μετόχων-μελών

Οι μέτοχοι ασκούν τα σχετικά με τη διοίκηση της εταιρίας δικαιώματα τους μόνο με τη συμμετοχή τους στη Γενική Συνέλευση . Κάθε μετοχή

παρέχει δικαίωμα μιας ψήφου στη Γενική Συνέλευση. Σε κάθε περίπτωση αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου που δεν γίνεται με εισφορά σε είδος, καθώς και έκδοσης ομολογίων με δικαίωμα μετατροπής σε μετοχές για το νέο κεφάλαιο και το ομολογιακό δάνειο παρέχεται δικαίωμα προτίμησης στους κατά την εποχή της έκδοσης μετόχους της εταιρίας σύμφωνα με το λόγο της συμμετοχής τους στο κεφάλαιο. Μετά την πάροδο προθεσμίας για την άσκηση του δικαιώματος προτίμησης, που ορίζεται από το όργανο της εταιρίας που αποφασίζει την αύξηση και που δεν μπορεί να είναι μικρότερη από μήνα, οι μετοχές που δεν αναλήφθηκαν από τους παλιούς μετόχους μπορούν να διατεθούν ελεύθερα από το Διοικητικό Συμβούλιο. Η πρόσκληση για την άσκηση του δικαιώματος προτίμησης, στην οποία πρέπει να ασκηθεί αυτό το δικαίωμα δημοσιεύεται στο ΦΕΚ (τεύχος Α.Ε. και Ε.Π.Ε.). Κατ' εξαίρεση αν όλες οι μετοχές της Εταιρίας είναι ονομαστικές, η πρόσκληση για άσκηση του δικαιώματος προτίμησης είναι δυνατό να γίνεται με συστημένες επιστολές που θα στέλνονται στους μετόχους.

6.12.2.4. Υποχρεώσεις μελών

Οι συνεταιίροι έχουν της ακόλουθες υποχρεώσεις :

- Να ευθύνονται απέναντι του συνεταιρισμού και των πιστωτών αυτού αλληλέγγυα για πόσο ίσον προς το ποσό στο οποίο ανέρχεται το ποσό των μετοχών του για την οποία έχει εγγράφει, κάθε συνetaίρος. Κάθε συνetaίρος ευθύνεται κατά το ποσό των μετοχών του και τις υποχρεώσεις του συνεταιρισμού που είχαν συναφθεί πριν από την έγγραφη του. Αντίθετη συμφωνία δεν ισχύει.
- Να πληρώνουν στο ταμείο του συνεταιρισμού τις εισφορές συνδρομές και δικαιώματα έγγραφης που ορίζονται από τις γενικές συνελεύσεις καθώς και ορισμένες δόσεις για την αποπληρωμή των μετοχών για τις οποίες έχει εγγράφει ο καθένας.
- Να επιστρέφουν εμπρόθεσμα και έγκαιρα τις πιστώσεις που έχουν λάβει από τον συνεταιρισμό.
- Να προμηθεύονται από τον συνεταιρισμό όλα τα αναγκαία για την εργασία τους υλικά και εργαλεία κτλ εφόσον τα διαθέτει ο συνεταιρισμός.
- Να συμμορφώνεται με το καταστατικό, τον κανονισμό εργασίας και τις αποφάσεις των γενικών συνελεύσεων και να προστατεύουν με κάθε τρόπο τα συμφέροντα του συνεταιρισμού.
- Να μην αντιδρούν στο έργο και στα συμφέροντα του συνεταιρισμού. Η ευθύνη παύει για όλους τους συνetaίρους αφού παρέλθει διετία από την διάλυση του συνεταιρισμού. Σε περίπτωση πτωχεύσεως αυτού κάθε αξίωση στηριζόμενη στην ευθύνη των συνetaίρων παραγράφεται μετά από ένα έτος από του ορατός των εργασιών της πτωχεύσεως. Οι προσωπικοί δανειστές των συνetaίρων δεν έχουν κανένα δικαίωμα επί της συνεταιριστικής περιουσίας ή των μερισμάτων για ασφάλεια και πληρωμή τους. Ο νέος συνetaίρος υποχρεούται να καταβάλει εκτός από το ποσό των μετοχών του και εισφοράς ανάλογη προς την καθαρή περιουσία του συνεταιρισμού, όπως αυτή προκύπτει από των ισολογισμό της τελευταίας χρήσης. Η εισφορά αυτή φέρεται σε ειδικό αποθεματικό.

6.12.2.5. Λόγοι διαγραφής μέλους

1. Ο συνétairos διαγράφεται από τον συνεταιρισμό με απόφαση της γενικής συνέλευσης που λαμβάνεται με αυξημένη απαρτία και πλειοψηφία στις εξής περιπτώσεις :
 - ✚ Ασκήει επιχείρηση όμοια με τον επιδιωκόμενο από τον συνεταιρισμό σκοπό, εκτός αν προμηθεύεται τα υλικά της επιχείρησης του από τον συνεταιρισμό εφόσον βέβαια τα διαθέτει ο συνεταιρισμός.
 - ✚ Καθυστερεί στην εισφορά του πέραν από ενός έτους.
 - ✚ Καθυστερεί εκτός από την εισφορά του για την εταιρική μερίδα άλλη οφειλή προς τον συνεταιρισμό για την είσπραξη της οποίας άρχισε εκτελεί κατ' αυτού.
 - ✚ Έχασε τις απαιτούμενες ιδιότητες για την έγγραφη του.

Δεν διαγράφονται του συνεταιρισμού οι συνétairoi που συνταξιοδοτήθηκαν παρά οποιαδήποτε ασφαλιστικού οργανισμού λόγω ηλικίας ή ασθένειας και μπορούν να παραμείνουν μέλη του συνεταιρισμού μέχρι να υποχωρήσουν οικειοθελώς.
2. Ο αποκλεισμός γνωστοποιείται στο διαγραφέντα συνétairo με την κοινοποιήσει του αποσπάσματος της απόφασης της γενικής συνέλευσεως που περιέχει και τους λόγους αποκλεισμού.
3. Μέσα σε δυο μήνες από την κοινοποίηση της σχετικής απόφασης ο συνétairos μπορεί να προσφύγει στο ειρηνοδικείο της περιφέρειας αφού εδρεύει ο συνεταιρισμός και να ζητήσει την ακύρωση της απόφασης.
4. Η απώλεια της ιδιότητας του μελής επέρχεται από την ημέρα που δημοσιεύεται η τελεσίδικη απόφαση που απορρίπτει την προσφυγή ή από την ημέρα που έληξε άπρακτη η προθεσμία.
5. Ο συνétairos που διαγράφεται για τους παραπάνω λόγους δεν μπορεί να γίνει μέλος του συνεταιρισμού εκ νέου αν δεν πέρσι τουλάχιστον ένας χρόνος από την διαγραφή του.

6.12.2.6. Αποχώρηση από τον Συνεταιρισμό

Κάθε συνétairos μπορεί, αλλά αφού παρέλθει τριετία από την έγγραφη του, να δηλώσει εγγράφως στην διοίκηση του συνεταιρισμού και στο ειρηνοδικείο της έδρα αυτού, ότι αποχωρίζει από τον συνεταιρισμό. Η δήλωση για την αποχώρηση από τον συνεταιρισμό πρέπει να υποβληθεί τρεις τουλάχιστον μήνες πριν από την λήξη της διαχειριστικής χρήσεως. Εξαιρετικά επιτρέπεται η αποχώρηση από τον συνεταιρισμό χωρίς την τήρηση των παραπάνω προθεσμιών αν μεταβληθεί ο σκοπός ή η ευθύνη από περιορισμένη σε απεριόριστη. Αυτοί που επιθυμούν να αποχωρίσουν δεν πρέπει να είναι από εκείνους που ενέκριναν την τροποποίηση και η αίτηση τους για την αποχώρηση πρέπει να κατατεθεί μέσα σε έξι μήνες από την έγκριση της τροποποίησης του καταστατικού.

6.12.2.7. Θάνατος συνétairoυ

Σε περίπτωση θανάτου συνétairoυ θεωρείται ότι αποχωρεί την 31^η Δεκεμβρίου του έτους του θανάτου του. Οι κληρονόμοι του υποκαθίστανται στα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του μέχρι την συμπλήρωση του χρόνου αυτού, εκτός από το δικαίωμα του εκλέγεσθαι ως μέλη του διοικητικού ή άλλων οργάνων του συνεταιρισμού. Σε περίπτωση που υπάρχουν πολλοί ή ανήλικοι κληρονόμοι το δικαίωμα της ψήφου ασκείται με κάποιο αντιπρόσωπο συνétairo που ορίζεται με

έγγραφη δήλωση του επίτροπου ή των κληρονόμων που έχει θεωρηθεί από τον δήμαρχο ή τον πρόεδρο της κοινότητας και κατατίθεται στο προεδρείο πριν την έναρξη της συνεδρίασης.

6.12.2.8. Εκκαθάριση μετοχών συνεταίρου

Ο συνétairos που αποχωρεί δικαιούται να συμμετέχει στις γενικές συνελεύσεις μέχρι το τέλος της χρήσης που εξέρχεται. Δεν μπορεί να ζητήσει την εκκαθάριση του συνεταιρισμού και δεν έχει καμία απαίτηση στην περιούσια του συνεταιρισμού. Στο συνétairo που αποχωρεί ή αποκλείεται από τον συνεταιρισμό αποδίδονται οι μετοχές που έφερε το αργότερο τρεις μήνες από την έγκριση του ισολογισμού της χρήσης μέσα στην οποία έγινε η αποχώρηση ή ο αποκλεισμός. Εάν ο συνεταιρισμός διαλυθεί εντός 6 μηνών από την έξοδο του συνεταίρου, αυτή θεωρείται σαν να μην έγινε με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου οι μετοχές θάνατος συνεταίρου μπορεί να εκχωρείται και χωρίς εκκαθάριση του λογαριασμού αυτού σε ένα μήνα από τους κληρονόμους του, εφ' όσον έχει τα προσόντα που καθορίζονται από το καταστατικό και το νόμο και γίνεται συνétairos. Αυτός ορίζεται από τους άλλους κληρονόμους με έγγραφη δήλωση που κατατίθεται στο διοικητικό συμβούλιο. Σε περίπτωση που ο συνétairos πεθάνει ή αποχωρίσει λόγω συντάξεως του οι μετοχές που έφερε αποδίδεται στην πραγματική της αξία όπως αυτή προκύπτει από τον ισολογισμό χρήσης του έτους που αποχωρεί.

6.12.2.9. Υποχρεώσεις εξερχόμενου συνεταίρου

Αν κατά την αποχώρηση του συνεταίρου η εταιρική περιούσια συνυπολογισμένου και του αποθεματικού και των μετοχών δεν επαρκεί για την κάλυψη των ζημιών του συνεταιρισμού ο εξερχόμενος συνétairos υποχρεούται να συμμετάσχει στο έλλειμμα κατά λόγο των μετοχών του.

6.12.3. Όργανα Διοίκησης

6.12.3.1. Γενική Συνέλευση

Η Γενική Συνέλευση¹³ των μετόχων της εταιρίας είναι το ανώτατο όργανο της εταιρίας και δικαιούται να αποφασίζει για κάθε υπόθεση που αφορά την εταιρία. Οι νόμιμες αποφάσεις της δεσμεύουν και τους μετόχους που δεν αποφασίζουν ή διαφωνούν. Είναι η μόνη αρμόδια να αποφασίζει για α)Παράταση της διάρκειας, συγχώνευση ή διάλυση της εταιρίας, β)Τροποποίηση του καταστατικού, γ)Αύξηση ή μείωση του μετοχικού κεφαλαίου, δ)Εκδοση δανείου με ομολογίες, ε)Εκλογή μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, στ)Εκλογή ελεγκτών, ζ)Διορισμό εκκαθαριστών, η)Διάθεση καθαρών κερδών, θ)Έγκριση των ετησίων οικονομικών καταστάσεων, ι)Απαλλαγή από κάθε ευθύνη των μελών του Δ.Σ. και των ελεγκτών

6.12.3.1.1. Σύγκλιση

Η Γενική Συνέλευση των μετόχων, συγκαλείται από το Διοικητικό Συμβούλιο και συνέρχεται τακτικά στην έδρα της εταιρίας, κατ' επιλογή του Διοικητικού

¹³ Καταστατικό Φαιστού

Συμβούλιο, τουλάχιστον μια φορά το χρόνο, πάντοτε μέσα στο πρώτο εξάμηνο από τη λήξη κάθε εταιρικής χρήσης. Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να συγκαλεί σε έκτακτη συνεδρίαση την Γενική Συνέλευση των μετόχων-συνεταίρων όταν το κρίνει σκόπιμο. Επιτρέπεται η Συνέλευση να συνέρχεται και σε άλλο τόπο. Η Γενική Συνέλευση, με εξαίρεση τις επαναληπτικές συνελεύσεις και εκείνες που εξομοιώνονται μ' αυτές, πρέπει να καλείται είκοσι (20) τουλάχιστον ημέρες πριν από την οριζόμενη ημέρα για τη συνεδρίαση της. Διευκρινίζεται, ότι συνυπολογίζονται και οι μη εργάσιμες ημέρες. Η ημέρα δημοσίευσης της πρόσκλησης της Γενικής Συνέλευσης και η ημέρα της συνεδρίασης της δεν υπολογίζονται.

6.12.3.1.2. Πρόσκληση – Ημερήσια Διάταξη

Στην πρόσκληση των μετόχων σε Γενική Συνέλευση αναφέρονται η χρονολογία, η ημέρα, η ώρα και το οίκημα, όπου θα συνέλθει η συνέλευση, καθώς και τα θέματα της ημερήσιας διάταξης με σαφήνεια. Η πρόσκληση αυτή δημοσιεύεται προ δέκα (10) ημερών στο τεύχος Ανωτύμων Εταιριών και Εταιριών Περιορισμένης Ευθύνης της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως και προ είκοσι (20) ημερών σε μια από τις ημερήσιες πολιτικές εφημερίδες που εκδίδονται στην Αθήνα και που κατά την κρίση του Διοικητικού Συμβουλίου κυκλοφορεί ευρύτερα σε όλη τη χώρα, σε μια ημερήσια εφημερίδα, από αυτές που με απόφαση του Υπουργού Εμπορίου θεωρούνται οικονομολογικές. Εφ' όσον η εταιρία δεν εδρεύει στην περιοχή του Δήμου Αθηναίων, η πρόσκληση πρέπει να δημοσιεύεται και σε μια ημερήσια ή εβδομαδιαία εφημερίδα, από εκείνες που τυχόν εκδίδονται στην περιοχή της έδρας της και σε περίπτωση που δεν εκδίδεται εφημερίδα στην περιοχή αυτή σε μια από τις εκδιδόμενες στην πρωτεύουσα του Νομού, και τοιχοκολλείται σε εμφανή θέση του καταστήματος της εταιρίας. Στις περιπτώσεις των επαναληπτικών Γενικών Συνελεύσεων, οι παραπάνω προθεσμίες συντέμνονται στο μισό. Δεν απαιτείται ούτε η πρόσκληση ούτε και η δημοσίευση της προηγούμενης παραγράφου, αν στη Γενική Συνέλευση παραστούν και μετάσχουν όλοι οι μέτοχοι, χωρίς να αντιλέγουν ούτε στην πραγματοποίηση της Γενικής Συνέλευσης ούτε στη λήψη αποφάσεων. Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας έχει την υποχρέωση (10) ημέρες πριν από την τακτική Γενική Συνέλευση να δίνει σε κάθε μέτοχο που του ζητά αντίγραφο των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων, καθώς και αντίτυπο της έκθεσης των ελεγκτών.

6.12.3.1.3. Κατάθεση Μετοχών – Αντιπροσώπηση

Οι μέτοχοι που επιθυμούν να πάρουν μέρος στη Γενική Συνέλευση, οφείλουν να καταθέσουν τους τίτλους των μετοχών τους ή στο Ταμείο της εταιρίας ή στο Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων ή σε οποιαδήποτε αναγνωρισμένη Τράπεζα στην Ελλάδα, τουλάχιστον πέντε (5) ολόκληρες ημέρες πριν από εκείνη, για την οποία ορίστηκε η συνεδρίαση της Συνέλευσης. Στην προθεσμία αυτή δεν υπολογίζονται η ημέρα καταθέσεως και η ημέρα σύγκλησης της Γενικής Συνέλευσης. Οι μέτοχοι που έχουν δικαίωμα συμμετοχής στη Γενική Συνέλευση μπορούν να αντιπροσωπευτούν σε αυτήν από πρόσωπο που έχουν εξουσιοδοτήσει νόμιμα με εξουσιοδότηση στην οποία θα βεβαιώνεται το γνήσιο της υπογραφής του εξουσιοδοτημένου από αρμόδια κατά νόμο αρχή. Οι αποδείξεις κατάθεσης των μετοχών, καθώς και τα έγγραφα νομιμοποίησης αντιπροσώπων των μετόχων πρέπει να κατατίθενται στην εταιρία τουλάχιστον πέντε (5) ολόκληρες ημέρες πριν από τη Συνεδρίαση της Γενικής Συνέλευσης. Μέτοχοι που δεν έχουν συμμορφωθεί με τις

παραπάνω διατάξεις, μπορούν να πάρουν μέρος στη Γενική Συνέλευση μόνο μετά από άδεια της.

6.12.3.1.4. Πίνακας των μετοχών

Σαράντα οκτώ (48) ώρες πριν από κάθε Γενική Συνέλευση, τοιχοκολλείται σε εμφανή θέση του καταστήματος της εταιρίας νόμιμα συνταγμένος πίνακας των μετόχων που έχουν δικαίωμα ψήφου στη Γενική Συνέλευση. Ο πίνακας αυτός πρέπει να περιέχει όλα τα στοιχεία που αξιώνει ο νόμος, όπως τις ενδείξεις των τυχόν αντιπροσώπων των μετόχων, τον αριθμό μετοχών και ψήφων του καθενός και τις διευθύνσεις των μετόχων και των αντιπροσώπων τους.

6.12.3.1.5. Απαρτία - Πλειοψηφία

Η Γενική Συνέλευση βρίσκεται σε απαρτία και συνεδριάζει εγκύτως επί των θεμάτων της ημερήσιας διάταξης, όταν εκπροσωπείται σ' αυτή τουλάχιστον το 20% του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου. Εάν δεν συντελεστεί τέτοια απαρτία στην πρώτη συνεδρίαση συνέρχεται επαναληπτική συνέλευση μέσα σε είκοσι (20) ημέρες από τη χρονολογία της συνεδρίασης που ματαιώθηκε, με πρόσκληση δέκα (10) ημέρες τουλάχιστον πριν. Η επαναληπτική συνέλευση αυτή βρίσκεται σε απαρτία και συνεδριάζει εγκύτως επί των θεμάτων της αρχικής ημερήσιας διάταξης, οποιοδήποτε και αν είναι το τμήμα του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου που εκπροσωπείται σ' αυτήν. Οι αποφάσεις της γενικής συνέλευσης παίρνονται με απόλυτη πλειοψηφία των ψήφων που εκπροσωπούνται στη Συνέλευση.

Η Γενική Συνέλευση βρίσκεται σε εξαιρετική απαρτία και συνεδριάζει έγκυρα επί των θεμάτων της ημερήσιας διάταξης εάν εκπροσωπούνται σ' αυτήν τα δύο τρίτα (2/3) του καταβεβλημένου κεφαλαίου, όταν πρόκειται για αποφάσεις που αφορούν: α) Παράταση της διάρκειας, συγχώνευση ή διάλυση της εταιρίας, β) μεταβολή της εθνικότητας της εταιρίας, γ) μεταβολή του αντικείμενου της επιχειρήσεως της εταιρίας, δ) Αύξηση ή μείωση του μετοχικού κεφαλαίου, ε) σε κάθε άλλη περίπτωση κατά την οποία ο νόμος ορίζει ότι για τη λήψη ορισμένης απόφασης από τη Γενική Συνέλευση απαιτείται η εξαιρετική απαρτία, στ) έκδοση δανείου με ομολογίες, ζ) μεταβολή του τρόπου διάθεσης των κερδών, η) αύξηση των υποχρεώσεων των μετόχων, θ) μετατροπή των μετοχών από ονομαστικές σε ανώνυμες και αντιστρόφως.

Αν δεν συντελεστεί η απαρτία της προηγούμενης παραγράφου στην πρώτη συνεδρίαση, μέσα σε είκοσι (20) ημέρες από τη συνεδρίαση αυτή και ύστερα από πρόσκληση πριν δέκα (10) τουλάχιστον ημέρες, συνέρχεται πρώτη επαναληπτική συνέλευση που βρίσκεται σε απαρτία και συνεδριάζει έγκυρα επί των θεμάτων της αρχικής ημερήσιας διάταξης όταν σ' αυτή εκπροσωπείται τουλάχιστον το πενήντα ένα τοις εκατό (51%) του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου.

Αν δεν συντελεστεί και αυτή η απαρτία, συνέρχεται και πάλι μέσα σε είκοσι (20) ημέρες επαναληπτική συνέλευση, με πρόσκληση τουλάχιστον δέκα (10) ημέρες πριν, που βρίσκεται σε απαρτία και συνεδριάζει έγκυρα επί των θεμάτων της αρχικής ημερήσιας διάταξης, όταν σ' αυτή εκπροσωπείται τουλάχιστον το ένα τρίτο (1/3) του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου. Όλες οι αποφάσεις της παραπάνω παραγράφου, λαμβάνονται με πλειοψηφία των δύο τρίτων (2/3) των ψήφων που εκπροσωπούνται στη Συνέλευση

6.12.3.1.6. Πρόεδρος και Γραμματέας της Γενικής Συνέλευσης

Στη Γενική Συνέλευση προεδρεύει προσωρινά ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου, ή όταν κωλύεται αυτός, ο αναπληρωτής του. Χρέη Γραμματέα εκτελεί προσωρινά αυτός που ορίζεται από τον Πρόεδρο. Αφού εγκριθεί ο κατάλογος των μετόχων που έχουν δικαίωμα ψήφου, η συνέλευση προχωρεί στην εκλογή του Προέδρου της και ενός Γραμματέα, που εκτελεί και χρέη συλλέκτη ψήφων

6.12.3.1.7. Θέματα συζητήσεως - Πρακτικά της Γενικής Συνέλευσης

1. Οι συζητήσεις και οι αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης περιορίζονται στα θέματα που αναγράφονται στην ημερήσια διάταξη.
2. Τα θέματα που συζητούνται και αποφασίζονται στη Συνέλευση τηρούνται πρακτικά που υπογράφονται από τον πρόεδρο και το Γραμματέα της.
3. Τα αντίγραφα και τα αποσπάσματα των πρακτικών επικυρώνονται από τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου ή τον αναπληρωτή του.

6.12.3.1.8. Απόφαση απαλλαγής μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και Εκλεκτών

Μετά την έγκριση των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων η Γενική Συνέλευση με ειδική ψηφοφορία που ενεργείται με ονομαστική κλήση αποφαινεται για την απαλλαγή των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των ελεγκτών από κάθε ευθύνη για αποζημίωση. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και οι υπάλληλοι της Εταιρίας ψηφίζουν μόνο με τις μετοχές τους.

6.12.3.2. Διοικητικό Συμβούλιο

Η εταιρία διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο, που αποτελείται από εννέα (9) συμβούλους. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εκλέγονται από την Γενική Συνέλευση των μετόχων της εταιρίας για τριετή θητεία που παρατείνεται αυτόματα μέχρι την πρώτη τακτική Γενική Συνέλευση του έτους εξόδου του Διοικητικού Συμβουλίου, η οποία δεν μπορεί όμως να περάσει την εξαετία. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου μπορούν να επανεκλεγούν.

6.12.3.2.1. Εξουσία - Αρμοδιότητα του Διοικητικού Συμβουλίου

Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει τη διοίκηση (διαχείριση και διάθεση) της εταιρικής περιουσίας και την εκπροσώπηση της εταιρίας. Αποφασίζει για όλα γενικά τα ζητήματα που αφορούν την εταιρία μέσα στα πλαίσια του εταιρικού σκοπού, με εξαίρεση εκείνα που σύμφωνα με το νόμο ή το καταστατικό ανήκουν στην αποκλειστική αρμοδιότητα της Γενικής Συνελεύσεως. Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί αποκλειστικά και μόνο εγγράφως να αναθέτει την άσκηση όλων των εξουσιών και αρμοδιοτήτων του (εκτός από αυτές που απαιτούν συλλογική ενέργεια), καθώς και την εκπροσώπηση της εταιρίας σε ένα ή περισσότερα πρόσωπα, μέλη του, ή όχι, καθορίζοντας συγχρόνως και την έκταση αυτής της ανάθεσης. Πράξεις του Διοικητικού Συμβουλίου ακόμα και αν είναι εκτός του εταιρικού σκοπού, δεσμεύουν την εταιρία απέναντι στους τρίτους, εκτός αν αποδειχθεί ότι ο τρίτος γνώριζε την υπέρβαση του εταιρικού σκοπού ή όφειλε να την γνωρίζει. Δεν συνιστά απόδειξη μόνη η τήρηση των διατυπώσεων δημοσιότητας ως προς το καταστατικό της εταιρίας

ή τις τροποποιήσεις του. Περιορισμοί της εξουσίας του Διοικητικού Συμβουλίου από το καταστατικό ή από απόφαση της Γενικής Συνέλευσης δεν αντιτάσσονται στους καλόπιστους τρίτους, ακόμη και αν έχουν υποβληθεί στις διατυπώσεις δημοσιότητας.

6.12.3.2.2. Συγκρότηση Διοικητικού Συμβουλίου

Το Διοικητικό Συμβούλιο αμέσως μετά την εκλογή του συνέρχεται και συγκροτείται σε σώμα εκλέγοντας τον Πρόεδρο και τον Αντιπρόεδρο του. Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να εκλέγει ένα ή δύο διευθύνοντες συμβούλους από τα μέλη του και μόνο καθορίζοντας συγχρόνως και τις αρμοδιότητες τους. Ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου διευθύνει τις συνεδριάσεις. Ο Πρόεδρο όταν απουσιάζει ή κωλύεται, αναπληρώνει σ' όλη την έκταση των αρμοδιοτήτων του ο Αντιπρόεδρος και αυτόν, όταν κωλύεται, μετά από απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου ο Διευθύνων Σύμβουλος. Ο Διευθύνων Σύμβουλος εκπροσωπεί την εταιρία Δικαστικά και εξώδικα ενώπιον του Δημοσίου, Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου ή Ιδιωτικού Δικαίου, παντός φυσικού προσώπου, πιστωτικών Ιδρυμάτων κ.λ.π.

6.12.3.2.3. Αναπλήρωση μέλους Διοικητικού Συμβουλίου

Αν για οποιοδήποτε λόγο κενωθεί θέση συμβούλου επιβάλλεται στους συμβούλους που απομένουν εφόσον είναι τουλάχιστον τρεις να εκλέξουν προσωρινά αντικαταστάτη για το υπόλοιπο της θητείας του συμβούλου που αναπληρώνεται. Η εκλογή αυτή υποβάλλεται για έγκριση στην αμέσως επόμενη Τακτική Γενική Συνέλευση. Οι πράξεις του συμβούλου που εκλέχτηκε με αυτόν τον τρόπο θεωρούνται έγκυρες ακόμη και αν η εκλογή του δεν εγκριθεί από τη Γενική Συνέλευση.

6.12.3.2.4. Σύγκληση Διοικητικού Συμβουλίου

Το Διοικητικό συμβούλιο συγκαλείται από τον Πρόεδρο του και συνεδριάζει τουλάχιστον μια φορά κάθε μήνα στην έδρα της εταιρίας. Εκτάκτως το Διοικητικό Συμβούλιο συγκαλείται με πρωτοβουλία του Προέδρου. Μετά από αίτηση δύο (2) τουλάχιστον συμβούλων, στην οποία με ποινή απαραδέκτου θα πρέπει να αναφέρονται με σαφήνεια τα θέματα με τα οποία θα ασχοληθεί το Διοικητικό Συμβούλιο, ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου ή ο αναπληρωτής του, σύμφωνα με το καταστατικό υποχρεούται: α) να περιλάβει τα αναφερόμενα στην αίτηση θέματα στην ημερήσια διάταξη της πρώτης συνεδρίασης του Διοικητικού Συμβουλίου μετά την υποβολή της σχετικής αίτησης και β) να συγκαλέσει σε συνεδρίαση το Διοικητικό Συμβούλιο, οπότε ορίζει την ημερομηνία της συνεδρίασης αυτής που δεν απέχει πάνω από δέκα (10) ημέρες από την υποβολή της αίτησης. Στην τελευταία περίπτωση, εάν ο Πρόεδρος αρνηθεί να συγκαλέσει το Διοικητικό Συμβούλιο ή το συγκαλέσει εκπρόθεσμα, τα μέλη που ζήτησαν τη σύγκληση του, μπορούν αυτά να συγκαλέσουν το Διοικητικό Συμβούλιο μέσα σε πέντε (5) ημέρες από τη λήξη του δεκαήμερου γνωστοποιώντας τη σχετική πρόσκληση στα λοιπά μέλη. Μέσα στο πρώτο δίμηνο από τη σύσταση της εταιρίας ή από την ορισθείσα προθεσμία καταβολής του ποσού της αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου κατά το καταστατικού, το Διοικητικό Συμβούλιο συνέρχεται σε ειδική συνεδρίαση με μοναδικό θέμα την πιστοποίηση καταβολής ή μη του αρχικού μετοχικού κεφαλαίου ή

του ποσού της αύξησης αντίστοιχα. Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να συνεδριάζει και εκτός έδρας του, ακόμα και στην αλλοδαπή, εάν στη συνεδρίαση αυτή παρίστανται ή εκπροσωπούνται όλα τα μέλη του και δεν αντιλέγουν στην πραγματοποίηση της συνεδριάσεως και στη λήψη αποφάσεων.

6.12.3.2.5. Αντιπροσώπευση μελών –Απαρτία - Πλειοψηφία

Όταν απουσιάζει σύμβουλος μπορεί να εκπροσωπείται από άλλο Σύμβουλο. Κάθε σύμβουλος μπορεί να εκπροσωπεί Σύμβουλο που απουσιάζει. Αν παρασταθούν στη συνεδρίαση τέσσερις (4) μόνο σύμβουλοι από τους οποίους ο ένας αντιπροσωπεύει έναν ακόμη δεν υπάρχει απαρτία. Το Διοικητικό συμβούλιο βρίσκεται σε απαρτία όταν στη συνεδρίαση μετέχουν αυτοπροσώπως τουλάχιστον πέντε (5) σύμβουλοι. Οι αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου λαμβάνονται με την απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων και των συμβούλων που μετέχουν με αντιπρόσωπο. Η αντιπροσώπευση στο συμβούλιο δεν μπορεί να ανατεθεί σε πρόσωπα που δεν ανήκουν στο Διοικητικό Συμβούλιο.

6.12.3.2.6. Πρακτικά Διοικητικού Συμβουλίου

Για τις συζητήσεις και τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου τηρούνται πρακτικά. Αντίγραφα και αποσπάσματα των πρακτικών του Διοικητικού Συμβουλίου επικυρώνονται από τον Πρόεδρο ή τον αναπληρωτή του.

6.12.3.2.7. Αποζημίωση Μελών του Διοικητικού Συμβούλιο

Στα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου μπορεί να χορηγηθεί αποζημίωση, που το ποσό της ορίζεται από την τακτική Γενική Συνέλευση με ειδική απόφαση . Κάθε άλλη αμοιβή ή αποζημίωση των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου βαρύνει την Εταιρία αν εγκριθεί με ειδική απόφαση της Τακτικής Γενικής Συνέλευσης. Οποιαδήποτε παροχή πίστωσης (δάνεια , εγγυήσεις , κ.λ.π.) από την εταιρία σε μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, στους ιδρυτές της, σε Γενικούς Διευθυντές της ή και σε συζύγους ή άλλους συγγενείς αυτών μέχρι, τρίτου βαθμού απαγορεύεται και είναι άκυρη. Επίσης, δάνεια της εταιρίας σε τρίτους καθώς και η παροχή πίστωσης σε αυτούς με οποιονδήποτε τρόπο ή παροχή εγγυήσεων υπέρ αυτών με σκοπό την απόκτηση από αυτούς μετοχών της εταιρίας, απαγορεύονται απολύτως και είναι άκυρα. Για οποιαδήποτε άλλη σύμβαση μεταξύ της εταιρίας και των προσώπων αυτών, χρειάζεται απαραίτητα προηγούμενη άδεια της Γενικής Συνέλευσης. Αυτό ισχύει και για τις συμβάσεις εργασίας ή εντολής, καθώς και για κάθε τροποποίηση τους.

6.12.3.2.8. Απαγόρευση ανταγωνισμού

1)Κάθε μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου είναι υποχρεωμένο να τηρεί απολύτως απόρρητα τα μυστικά της εταιρίας, που έγιναν γνωστά σ αυτό από την ιδιότητα του ως σύμβουλος.

2)Κάθε μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου ευθύνεται απέναντι στην εταιρία για τη διοίκηση των εταιρικών υποθέσεων ακόμη και για κάθε πταίσμα του έναντι αυτής. Ευθύνεται ιδιαίτερα αν ο Ισολογισμός περιέχει παραλείψεις ή ψευδείς δηλώσεις που αποκρύπτουν την πραγματική κατάσταση της εταιρίας. Η ευθύνη αυτή δεν υπάρχει αν

αποδειξεί ότι κατέβαλε την επιμέλεια του συνετού οικογενειάρχη. Αυτό δεν ισχύει για τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρίας που είναι υποχρεωμένος για κάθε επιμέλεια. Η ευθύνη αυτή του Διευθύνοντα Συμβούλου δεν υπάρχει για πράξεις ή παραλείψεις που στηρίζονται σε απόφαση της Γενικής Συνέλευσης. Η εταιρία μπορεί να παραιτηθεί από τις αξιώσεις της για αποζημίωση ή να συμβιβαστεί αφού περάσουν δυο χρόνια από τότε που γεννήθηκε η αξίωση και μόνο αν συμφωνεί η Γενική Συνέλευση με αυξημένη πλειοψηφία των τριών τετάρτων (3/4) του εκπροσωπούμενου εταιρικού κεφαλαίου. Οι παραπάνω αξιώσεις υπόκεινται σε τριετή παραγραφή από τότε που τελέσθηκε η πράξη και σε δεκαετή αν πρόκειται για ζημία ή δόλο.

6.12.3.3. Ελεγκτές

Η τακτική Γενική Συνέλευση εκλέγει κάθε χρόνο δύο (2) τακτικούς και δύο (2) αναπληρωματικούς ελεγκτές ορίζοντας και την αμοιβή τους. Η Συνέλευση μπορεί να εκλέγει ένα (1) μόνο τακτικό και ένα (1) αναπληρωματικό ελεγκτή, εφόσον είναι ορκωτοί λογιστές. Έργο των ελεγκτών είναι ο έλεγχος της διαχειρίσεις της εταιρίας καθώς και ο έλεγχος των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων.

6.12.4. Διοικητικά Στελέχη

6.12.4.1. Νομικός Σύμβουλος

Ο νομικός σύμβουλος του συνεταιρισμού Φαιστός είναι ένας δικηγόρος που γνωρίζει πολύ καλά την νομοθεσία που ισχύει για τους συνεταιρισμούς έτσι ώστε να μπορεί να συμβουλευεί το διοικητικό συμβούλιο για τα τυχόν νομικά κολλήματα που παρουσιάζονται στο συνεταιρισμό. Επίσης είναι ο δικηγόρος που μαζί με τον πρόεδρο εκπροσωπούν των συνεταιρισμό δικαστικά.. Ο νομικός σύμβουλος ορίζεται από τη γενική συνέλευση κάθε χρόνο και εποπτεύεται από το διοικητικό συμβούλιο.

6.12.4.2. Γενικός Διευθυντής

Ο γενικός διευθυντής έχει την γενική εποπτεία του συνεταιρισμού. Είναι υπεύθυνος για την σωστή λειτουργία όλων των τμημάτων καθώς και για την καθοδήγησή τους σύμφωνα με την επιχειρησιακή στρατηγική που χαράζει ο συνεταιρισμός. Διαμορφώνει του μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους του συνεταιρισμού μετά από εντολή της γενικής συνέλευσης. Εξουσιοδοτείται από τον πρόεδρο και το διοικητικό συμβούλιο για το δικαίωμα της πρώτης υπογραφής και είναι υποχρεωμένος στην τακτική ενημέρωση του διοικητικού συμβούλιο και της γενικής συνέλευσης για της επιχειρηματικές του κινήσεις.

6.12.4.3. Διεύθυνση Έλεγχου (INKA)

Η διεύθυνση έλεγχου INKA αποτελείται από δυο άτομα τα οποία ελέγχουν για το αν ο συνεταιρισμός λειτουργεί σύμφωνα με της οδηγίες που έχει δώσει ο όμιλος συνεταιρισμών INKA. Ο συνεταιρισμός Φαιστός ανήκει στον όμιλο των συνεταιρισμών INKA. Ο όμιλος INKA έχει κάποιους καταστατικούς όρους για των τρόπο λειτουργίας του που πρέπει να ακολουθούν και όλα τα μέλη του. Η διεύθυνση έλεγχου εποπτεύει αν ο συνεταιρισμός Φαιστός ακολουθεί της οδηγίες που του έχουν δοθεί και σε συνεργασία με των γενικό διευθυντή διορθώνουν τυχών λάθη και κινήσεις που δεν είναι σύμφωνες με τις οδηγίες του ομίλου.

6.12.4.4. Οικονομικός Διευθυντής

Ο οικονομικός διευθυντής είναι αυτό άπου έχει την γενική εποπτεία του λογιστηρίου, του ταμείου και της μηχανογράφησης. Συνεργάζεται με το λογιστήριο και το ταμείο για να μπορέσει να προβάλλει την λογιστική εικόνα του συνεταιρισμού προς την γενική συνέλευση και προς την εφορία. Είναι αυτός που σε συνεργασία με τον γενικό αποφασίζει για την οικονομική πολιτική που θα ακολουθήσει ο συνεταιρισμός. Εξουσιοδοτείται από την γενική συνέλευση για το δικαίωμα της δεύτερης υπογραφής.

6.12.4.5. Εμπορικός Διευθυντής

Ο εμπορικός διευθυντής είναι υπεύθυνος για την εποπτεία της αποθήκης των αγοραστών και του τμήματος μάρκετινγκ. Σε συνεργασία με τον γενικό διευθυντή προσπαθεί να υλοποιήσει τους στόχους που του έχουν τεθεί στο τομέα του από της αποφάσεις της γενικής συνέλευσης. Συνεργάζεται με το τμήμα των αγοραστών για να επιτύχει καλές συμφωνίες με τους προμηθευτές, συνεργάζεται με το τμήμα του μάρκετινγκ για να καθορίσει μια σωστή πολιτική προώθησης και διαφημίσει των προϊόντων και των υπηρεσιών του συνεταιρισμού και τέλος συνεργάζεται με το τμήμα της αποθήκης για να επιτύχει την σωστή λειτουργία της αποθήκης. Αξίζει να αναφέρει ότι έχει εξουσιοδοτηθεί για το δικαίωμα της δεύτερης υπογραφής.

6.12.4.6. Λογιστήριο

Στο λογιστήριο του Φαιστού εργάζονται έξι άτομα, δυο λογιστές και τέσσερις βοηθοί. Τηρούνται βιβλία τρίτης κατηγορίας και οι αρμοδιότητες του λογιστηρίου είναι καθαρά στην τήρηση βιβλίου και η συντάξει ισολογισμών. Οι λογιστές είναι υπεύθυνοι για την φορολογική εικόνα του συνεταιρισμού και μαζί με τον οικονομικό διευθυντή υπογράφουν τον ισολογισμό και τον στέλνουν προς έγκριση στο διοικητικό συμβούλιο.

6.12.4.7. Ταμείο

Στο ταμείο εργάζονται επτά άτομα οι οποίοι έχουν αρμοδιότητα την έκδοση δελτίων Αποστολής – τιμολογίων για τους συνεταιίρους που προμηθεύονται προϊόντα από την αποθήκη. Το ταμείο είναι εξοπλισμένο με πέντε υπολογιστές με χειροκίνητο scanner και με πέντε εκτυπωτές ακίδας. Το ταμείο ενημερώνει ηλεκτρονικά το λογιστήριο για τον τζίρο της ημέρας. Ένα άτομο από το ταμείο είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο των εξερχόμενων προϊόντων, ελέγχοντας τιμολόγιο με εξερχόμενα προϊόντα για την αποφυγή λάθους

6.12.4.8. Τμήμα Μάρκετινγκ

Το τμήμα μάρκετινγκ είναι υπεύθυνο για την πολιτική μάρκετινγκ που ακολουθεί ο συνεταιρισμός. Ποιο συγκεκριμένα ο προϊστάμενος μάρκετινγκ είναι αυτός που διαμορφώνει το προφίλ του συνεταιρισμού προς το εξωτερικό περιβάλλον, που οργανώνει την διαφημιστική καμπανιά του συνεταιρισμού, που καθορίζει της πρόσφορες του μήνα και σε συνεργασία με τον εμπορικό και τον οικονομικό διευθυντή καθορίζει την πολιτική προς τον ανταγωνισμού. Ο προϊστάμενος

μάρκετινγκ διαμορφώνει και στήνει τα καταστήματα των μελών-συνεταίρων έτσι ώστε να είναι ομοιόμορφα και να έχουν κοινή όψη σύμφωνα πάντα με την πολιτική μάρκετινγκ που ακολουθεί ο συνεταιρισμός.



6.12.4.9. Υπεύθυνος Μάρκετινγκ Καταστημάτων

Ο υπεύθυνος μάρκετινγκ καταστημάτων μαζί με μια ομάδα που έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα έχουν ως αρμοδιότητα το στήσιμο των καταστημάτων έτσι ώστε η εικόνα των καταστημάτων να είναι ομοιόμορφη και να είναι σύμφωνη με την πολιτική μάρκετινγκ που χαράζει ο συνεταιρισμός. Ουσιαστικά η δουλειά που κάνει το τμήμα αυτό είναι να τοποθετεί τα προϊόντα στα ράφια εσύ ώστε να έχει το κατάστημα- μέλος μια σωστή και τακτοποιημένη πάνω από όλα εικόνα.

6.12.4.10. Μηχανογράφηση

Η μηχανογράφηση αποτελείται από τρία άτομα που είναι υπεύθυνα για την σωστή λειτουργία του μηχανογραφικού συστήματος του συνεταιρισμού. Η μηχανογράφηση του συνεταιρισμού Φαιστός βρίσκεται ακόμα στα πρώτα στάδια οργάνωσης της. Στόχος της είναι να καταφέρει μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα την εισαγωγή της τεχνικής logistics. Είδη έχει προχωρήσει στο σχεδιασμό του στόχου της.

6.12.4.11. Αγοραστές

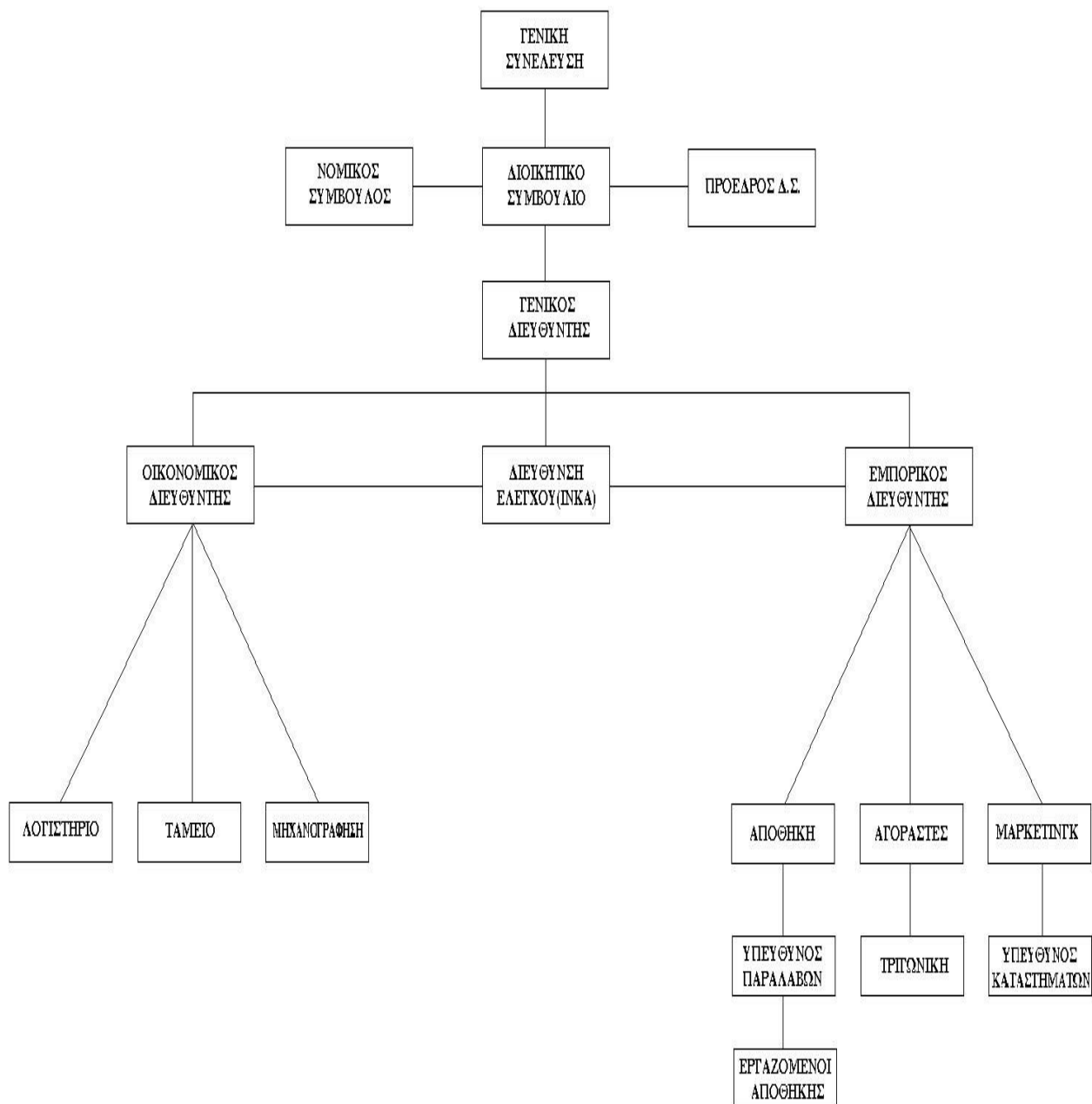
Οι αγοραστές είναι αυτοί που πραγματοποιούν της αγορές των προϊόντων στον συνεταιρισμό. Οι αγοραστές στην πραγματικότητα είναι αυτοί που κάνουν την επιλογή των προϊόντων του συνεταιρισμού και κλείνουν συμφωνίες με τους προμηθευτές σε συνεργασία με τον εμπορικό διευθυντή. Συνεργάζονται και έχουν την εποπτεία στο τμήμα της τριγωνικής.

6.12.4.12. Τριγωνική

Το τμήμα της τριγωνικής έχει ως αρμοδιότητα την έκδοση τιμολογίων των προϊόντων που προμηθεύτηκαν τα καταστήματα-μέλη με το σύστημα της τριγωνικής πώλησης. Είναι λοιπόν υπεύθυνοι για την συλλογή των δελτίων Αποστολής των προμηθευτών και την έκδοση των αντιστοιχών τιμολογίων για του συνέταιρου. Αξίζει να αναφέρει ο η συγκεκριμένη εργασία χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή και πολύ καλό μηχανογραφικό σύστημα.

6.12.4.13. Αποθήκη

Το τμήμα της αποθήκης αποτελείται από των υπεύθυνο παραλαβών και τους εργαζόμενους. Ο υπεύθυνος παραλαβών καταγράφει και ελέγχει τα προϊόντα που μπαίνουν στην αποθήκη και είναι υπεύθυνος για την ενημέρωση των αγοραστών για της ελλείψεις προϊόντων. Οι εργαζόμενοι τακτοποιούν τα προϊόντα στην αποθήκη και βοηθούν του πελάτες μέλη στην φόρτωση των προϊόντων.



6.12.5. Μετοχές – Μετοχικό Κεφάλαιο

6.12.5.1. Μετοχικό Κεφάλαιο

Το Μετοχικό Κεφάλαιο της Εταιρίας ορίζεται σε εκατόν δέκα εννέα εκατομμύρια εξακόσιες χιλιάδες (119.600.000) δραχμές καταβεβλημένο ολόκληρο σύμφωνα με αυτά που ορίζει λεπτομερώς το καταστατικό και κατανέμεται σε εκατόν δέκα εννέα χιλιάδες εξακόσιες (119.600) δεσμευμένες ονομαστικές μετοχές, ονομαστικής αξίας χιλίων (1000) δραχμών η κάθε μία. Το μετοχικό κεφάλαιο καλύπτεται αποκλειστικά από το κεφάλαιο (συνεταιριστικές μερίδες) του μετατρεπομένου συνεταιρισμού. Η δέσμευση των παραπάνω ονομαστικών μετοχών συνίσταται στο ότι κανείς μέτοχος φυσικό ή νομικό πρόσωπο δεν επιτρέπεται να αποκτήσει για οποιοδήποτε λόγο και αιτία μετοχές που αντιπροσωπεύουν ποσοστό μεγαλύτερο του 4% του εκάστοτε καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου. Κατά την διάρκεια της πρώτης πενταετίας από τη σύσταση της εταιρίας το Διοικητικό Συμβούλιο έχει το δικαίωμα με απόφαση του, για την οποία χρειάζεται πλειοψηφία τουλάχιστον των δύο τρίτων (2/3) του συνόλου των μελών του, να αυξάνει ολικά ή μερικά το εταιρικό κεφάλαιο με έκδοση νέων μετοχών. Το ποσό των αυξήσεων δεν μπορεί να υπερβεί το ποσό του Μετοχικού κεφαλαίου που έχει ήδη καταβληθεί αρχικά ή του μετοχικού κεφαλαίου που έχει καταβληθεί κατά την ημερομηνία λήψης της σχετικής απόφασης από τη Γενική Συνέλευση. Η εν λόγω εξουσία του Διοικητικού Συμβουλίου μπορεί να ανανεώνεται από την Γενική Συνέλευση για χρονικό διάστημα που δεν υπερβαίνει τα πέντε (5) έτη για κάθε ανανέωση. Η Γενική Συνέλευση έχει το δικαίωμα με απόφαση της, για την οποία χρειάζεται η απαρτία και η πλειοψηφία, να αυξάνει ολικά ή μερικά το εταιρικό κεφάλαιο με έκδοση νέων μετοχών μέχρι το πενταπλάσιο του αρχικά καταβεβλημένου κεφαλαίου ή του διπλασίου από της εγκρίσεως σχετικής τροποποίησης του καταστατικού. Οι αυξήσεις του κεφαλαίου που αποφασίζονται σύμφωνα με το καταστατικό δεν αποτελούν τροποποίηση του.

6.12.5.2. Μετοχές

1. Οι μετοχές είναι ονομαστικές
2. Κάθε μετοχή είναι αδιαίρετη. Περισσότεροι κάτοχοι μιας μετοχής εκπροσωπούνται υποχρεωτικά από ένα εκπρόσωπο στις σχέσεις τους με την εταιρία.
3. Οι τίτλοι των μετοχών μπορούν να ενσωματώνουν μία ή περισσότερες μετοχές.
4. Στους τίτλους των μετοχών υπάρχει αύξων αριθμός, τα στοιχεία που καθορίζονται από το νόμο, η σφραγίδα της εταιρίας, ή χρονολογία έκδοσης και οι υπογραφές του Προέδρου ή άλλου συμβούλου ειδικά εξουσιοδοτημένου για το σκοπό αυτό.
5. Οι μετοχές της εταιρίας είναι δεσμευμένες και η μεταβίβαση τους θα εξαρτάται από την έγκριση του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρίας. Κάθε συγκέντρωση μετόχων για οποιοδήποτε λόγο που υπερβαίνει το 4% του εκάστοτε καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου είναι άκυρη κατά το πέραν του 4% ποσοστό και δεν εκπροσωπούνται στη Γενική Συνέλευση.
6. Ο μέτοχος, φυσικό ή νομικό πρόσωπο που προτίθεται να μεταβιβάσει τις μετοχές του όλες ή μέρος σε τρίτους είναι υποχρεωμένος να απευθυνθεί δια του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρίας στους ήδη μετόχους και σε

περίπτωση που δεν εκφράσει ενδιαφέρον κανείς από αυτούς, υποχρεούται να ζητήσει την έγκριση του Διοικητικού Συμβουλίου για την διάθεση τους σε τρίτους.

7. Μέτοχος που τυχόν υπερβεί το όριο του 4% όπως στην περίπτωση κτήσης μετοχών αιτία θανάτου, οφείλει για τις πέραν του ποσοστού τούτου μετοχές να απευθυνθεί άμεσα στο Διοικητικό Συμβούλιο και ακολουθήσει τη διαδικασία προς μεταβίβαση τους σε τρίτους.

6.12.5.3. Δικαίωμα Μειοψηφίας

1. Σε περίπτωση αίτησης μετόχων, που εκπροσωπούν το ένα εικοστό (1/20) του καταβεβλημένου Μετοχικού Κεφαλαίου, το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υποχρεωμένο να συγκαλεί έκτακτη Γενική Συνέλευση των μετόχων, ορίζοντας ημέρα συνεδρίασης της, που να μην απέχει περισσότερο από τριάντα (30) ημέρες από την ημέρα που επιδόθηκε η αίτηση στον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου. Στην αίτηση πρέπει να προσδιορίζεται με ακρίβεια το αντικείμενο της ημερήσιας διάταξης.
2. Σε περίπτωση αίτησης μετόχων, που εκπροσωπούν το ένα εικοστό (1/20) του καταβεβλημένου Μετοχικού Κεφαλαίου, ο Πρόεδρος της Συνέλευσης είναι υποχρεωμένος να αναβάλει για μια μόνο φορά τη λήψη αποφάσεων τακτικής ή έκτακτης Γενικής Συνέλευσης, ορίζοντας ημέρα συνεδρίασης για τη λήψη τους εκείνη που ορίζεται στην αίτηση των μετόχων, που όμως δεν μπορεί να απέχει περισσότερο από τριάντα (30) ημέρες από την ημέρα της αναβολής, Η μετά αναβολή Γενική Συνέλευση αποτελεί συνέχιση της προηγούμενης και δεν απαιτείται η επανάληψη των διατυπώσεων δημοσίευσης της πρόσκλησης των μετόχων, σε αυτή δε μπορούν να μετράσουν και νέοι μέτοχοι.
3. Σε περίπτωση αίτησης μετόχων που εκπροσωπούν το ένα εικοστό (1/20) του καταβεβλημένου Μετοχικού Κεφαλαίου, η οποία πρέπει να υποβληθεί στην εταιρία πέντε (5) ολόκληρες ημέρες πριν από την τακτική Γενική Συνέλευση, το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υποχρεωμένο: α) Να ανακοινώνει στη Γενική Συνέλευση των μετόχων τα ποσά που μέσα στην τελευταία διετία καταβλήθηκαν για οποιαδήποτε αιτία από την Εταιρία σε μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου ή στους Διευθυντές ή άλλους υπαλλήλους της, καθώς και κάθε άλλη παροχή της Εταιρίας στα πρόσωπα αυτά ή κάθε άλλη σύμβαση της Εταιρίας που καταρτίσθηκε για οποιαδήποτε αιτία με τα ίδια πρόσωπα., β) Να παρέχει τις συγκεκριμένες πληροφορίες που του ζητούνται σχετικά με τις υποθέσεις της Εταιρίας στο μέτρο που αυτές είναι χρήσιμες για την πραγματική εκτίμηση των θεμάτων της ημερήσιας διάταξης. Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να αρνηθεί να δώσει τις πληροφορίες που του ζητούνται για αποχρώντα λόγο, αναγράφοντας τη σχετική αιτιολογία στα πρακτικά.
4. Σε περίπτωση αίτησης μετόχων, που εκπροσωπούν το ένα τρίτο (1/3) του καταβεβλημένου Μετοχικού Κεφαλαίου, η οποία υποβάλλεται στην Εταιρία μέσα στην προθεσμία της προηγούμενης παραγράφου και εφόσον οι μέτοχοι αυτοί δεν εκπροσωπούνται στο Διοικητικό Συμβούλιο, το Διοικητικό Συμβούλιο έχει την υποχρέωση να δώσει σ' αυτούς κατά τη Γενική Συνέλευση, ή αν προτιμάει, πριν από αυτήν, σε εκπρόσωπο τους, πληροφορίες σχετικά με την πορεία των εταιρικών υποθέσεων και την περιουσιακή κατάσταση της Εταιρίας. Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να αρνηθεί να δώσει τις πληροφορίες που του ζητούνται για αποχρώντα ουσιώδη λόγο, αναγράφοντας τη σχετική αιτιολογία στα πρακτικά.

5. Στις δυο παραπάνω περιπτώσεις οποιαδήποτε αμφισβήτηση, σχετικά με το βάσιμο ή μη της αιτιολογίας, λύνεται από το αρμόδιο Μονομελές Πρωτοδικείο της έδρας της Εταιρίας με την διαδικασία των ασφαλιστικών μέτρων.
6. Σε περίπτωση αίτησης μετόχων, που εκπροσωπούν το ένα εικοστό (1/20) του καταβεβλημένου Μετοχικού Κεφαλαίου, η λήψη απόφασης για οποιοδήποτε θέμα της ημερήσιας διάταξης της Γενικής Συνέλευσης γίνεται με ονομαστική κλήση.
7. Μέτοχοι της Εταιρίας, που εκπροσωπούν τουλάχιστον το ένα εικοστό-(1/20) του καταβεβλημένου Μετοχικού Κεφαλαίου, έχουν δικαίωμα να ζητούν έλεγχο της Εταιρίας από το αρμόδιο Δικαστήριο της περιφέρειας στην οποία εδρεύει η Εταιρία. Ο έλεγχος διατάζεται αν πιθανολογείται, ότι με τις πράξεις που καταγγέλλονται παραβιάζονται οι διατάξεις των νόμων ή του Καταστατικού ή των αποφάσεων της Γενικής Συνέλευσης. Οι πράξεις που καταγγέλλονται πρέπει να έχουν γίνει σε χρόνο που δεν υπερβαίνει τη διετία από τη χρονολογία έγκρισης των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων της χρήσης μέσα στην οποία τελέστηκαν.
8. Μέτοχοι της Εταιρίας που εκπροσωπούν το ένα τρίτο (1/3) του Καταβεβλημένου Μετοχικού Κεφαλαίου, έχουν το δικαίωμα να ζητήσουν έλεγχο της Εταιρίας από το κατά την προηγούμενη παράγραφο αρμόδιο Δικαστήριο, εφόσον από την όλη πορεία των εταιρικών υποθέσεων προκύπτει ότι δεν ασκείται όπως επιβάλλει η χρηστή και συνετή διαχείριση. Η διάταξη αυτή δεν εφαρμόζεται όσες φορές η μειοψηφία που ζητά τον έλεγχο εκπροσωπείται στο Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρίας.

6.12.6. Ετήσιες οικονομικές καταστάσεις

6.12.6.1. Εταιρική χρήση - Ετήσιοι λογαριασμοί

Η εταιρική χρήση είναι δωδεκάμηνης διάρκειας, αρχίζει δε την 1η Ιανουαρίου και λήγει την 31 η Δεκεμβρίου του επόμενου χρόνου. Στο τέλος κάθε εταιρικής χρήσης το Διοικητικό Συμβούλιο καταρτίζει τους ετήσιους λογαριασμούς (ετήσιες οικονομικές καταστάσεις) πάντοτε σύμφωνα με το νόμο και επομένως σύμφωνα με τις διατάξεις του καταστατικού. Οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις πρέπει να εμφανίζουν με απόλυτη σαφήνεια την πραγματική εικόνα της περιουσιακής διάρθρωσης, της χρηματοοικονομικής θέσης και των αποτελεσμάτων χρήσης της. Ειδικότερα το Διοικητικό Συμβούλιο υποχρεούται να συντάσσει: α)τον ισολογισμό, β)τον λογαριασμό «αποτελέσματα χρήσεως», γ)«τον πίνακα διαθέσεως αποτελεσμάτων » και δ)το προσάρτημα.

Για να ληφθεί από τη Γενική Συνέλευση έγκυρη απόφαση πάνω στις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις της εταιρίας που έχουν εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο, πρέπει να έχουν ειδικά θεωρηθεί: α)τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου ή τον αναπληρωτή του, β)Τον Διευθύνοντα ή εντεταλμένο σύμβουλο και σε περίπτωση που δεν υπάρχει τέτοιος Σύμβουλος ή η ιδιότητα του συμπίπτει με εκείνη των ανωτέρω προσώπων από ένα μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου που ορίζεται από αυτό και γ)τον υπεύθυνο για την διεύθυνση του λογιστηρίου. Οι παραπάνω σε περίπτωση διαφωνίας από πλευράς νομιμότητας του τρόπου κατάρτισης των οικονομικών καταστάσεων, οφείλουν να εκθέτουν εγγράφως τις αντιρρήσεις τους στη Γενική Συνέλευση.

Η έκθεση διαχείρισης του Διοικητικού Συμβουλίου προς την Τακτική Συνέλευση, πρέπει να παρέχει σαφή και πραγματική εικόνα της εξέλιξης των εργασιών και της οικονομικής θέσης της εταιρίας καθώς και πληροφορίες για την προβλεπόμενη πορεία της εταιρίας και για τις δραστηριότητες της στον τομέα της

ερευνάς και της ανάπτυξης. Επίσης στην έκθεση αυτή πρέπει να αναφέρεται και κάθε άλλο σημαντικό γεγονός που έχει συμβεί μέσα στο χρονικό διάστημα από τη λήξη της χρήσης μέχρι την ημέρα υποβολής της έκθεσης .

Οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις υποβάλλονται στις διατυπώσεις δημοσιότητας, με τη μορφή και το περιεχόμενο, με βάση το οποίο ο ελεγκτής ή οι ελεγκτές της εταιρίας έχουν συντάξει την έκθεση ελέγχου τους. Αν οι ελεγκτές έχουν παρατηρήσεις ή αρνούνται την έκφραση γνώμης, τότε το γεγονός αυτό πρέπει να αναφέρεται και να αιτιολογείται στις δημοσιευόμενες οικονομικές καταστάσεις, εκτός αν αυτό προκύπτει από το δημοσιευόμενο σχετικό πιστοποιητικό ελέγχου.

Αντίγραφα των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων, με τις σχετικές εκθέσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και των ελεγκτών, υποβάλλονται από την εταιρία, είκοσι (20) τουλάχιστον μέρες πριν από τη Γενική Συνέλευση στην αρμόδια Υπηρεσία Εμπορίου της έδρας της εταιρίας.

Ο ισολογισμός της εταιρίας, ο λογαριασμός «αποτελέσματα χρήσεως» και ο «πίνακας διαθέσεως αποτελεσμάτων » μαζί με το σχετικό πιστοποιητικό ελέγχου, όταν προβλέπεται ο έλεγχος από Ορκωτούς Λογιστές δημοσιεύονται

Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας, οφείλει να δημοσιεύει τα έγγραφα της προηγούμενης παραγράφου, είκοσι τουλάχιστον ημέρες πριν από τη συνεδρίαση της Γενικής Συνέλευσης, α)σε μια ημερήσια πολιτική εφημερίδα, που πλήρεις τις προϋποθέσεις του, η οποία εκδίδεται στην Αθήνα και έχει ευρύτερη κυκλοφορία σε ολόκληρη τη χώρα, κατά την κρίση του Διοικητικού Συμβουλίου β)σε μια ημερήσια Οικονομική Εφημερίδα που πλήρεις τις προϋποθέσεις, γ) σε μια ημερήσια πολιτική εφημερίδα της έδρας της εταιρίας Επίσης τα έγγραφα της προηγούμενης παραγράφου δημοσιεύονται σύμφωνα με το νόμο και στο τεύχος Ανωνύμων Εταιριών και Εταιριών Περιορισμένης Ευθύνης της Εφημερίδας της Κυβέρνησης.

Μέσα σε είκοσι (20) ημέρες από την έγκριση των οικονομικών καταστάσεων από την Τακτική Γενική Συνέλευση μαζί με το επικυρωμένο αντίγραφο των πρακτικών της υποβάλλεται στο Υπουργείο Εμπορίου και αντίτυπο των εγκεκριμένων οικονομικών καταστάσεων.

6.12.6.2. Διάθεση Κερδών

Η διάθεση των καθαρών κερδών γίνεται με την ακόλουθη τάξη :

α)αφαιρείται πρώτα το ποσοστό που ορίζει ο Νόμος, για το σχηματισμό τακτικού αποθεματικού.

β)αφαιρείται το ποσό που απαιτείται σύμφωνα με το Νόμο για να καταβληθεί στους μετόχους το πρώτο μέρος.

γ)το υπόλοιπο διατίθεται ελεύθερα από τη Γενική Συνέλευση.

6.12.7. Διάλυση –Εκκαθάριση

6.12.7.1. Λόγοι λύσης εταιρίας

Η εταιρία λύνεται : α)Μόλις περάσει ο χρόνος διάρκειας της, εκτός αν προηγούμενα αποφασισθεί από τη Γενική Συνέλευση η παράταση της διάρκειας της. β)Με απόφαση της καταστατικής Γενικής Συνέλευσης και γ) Όταν κηρυχθεί η εταιρία σε κατάσταση πτώχευσης. Η συγκέντρωση όλων των μετοχών σ ένα πρόσωπο δεν αποτελεί λόγο για τη λύση της εταιρίας. Σε περίπτωση που το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων της εταιρίας μειωθεί περισσότερο από το μισό του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου, το Διοικητικό Συμβούλιο, έχει την

υποχρέωση να συγκαλέσει Γενική Συνέλευση μέσα σε προθεσμία έξι (6) μηνών από τη λήξη της χρήσης για να αποφασίσει για το αν θα διαλυθεί η εταιρία ή αν θα υιοθετηθεί άλλο μέτρο.

6.12.7.2. Εκκαθάριση

Εκτός από την περίπτωση της πτώχευσης, τη λύση της εταιρίας ακολουθεί η εκκαθάριση της. Στην περίπτωση της παραπάνω παραγράφου, το Διοικητικό Συμβούλιο εκτελεί χρέη εκκαθαριστή μέχρι να διοριστούν εκκαθαριστές από τη Γενική Συνέλευση. Η Γενική Συνέλευση με την ίδια απόφαση ορίζει και τους εκκαθαριστές. Οι εκκαθαριστές που ορίζει η Γενική Συνέλευση, μπορούν να είναι δύο ως τέσσερις μέτοχοι ή μη και ασκούν όλες τις συναφείς με τη διαδικασία και τον σκοπό της εκκαθάρισης αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου, όπως αυτές έχουν τυχόν περιοριστεί από τη Γενική Συνέλευση, με τις αποφάσεις της οποίας έχουν την υποχρέωση να συμμορφώνονται. Ο διορισμός των εκκαθαριστών συνεπάγεται αυτοδίκαια την παύση της εξουσίας των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των ελεγκτών.

Οι εκκαθαριστές που ορίζονται από τη Γενική Συνέλευση, οφείλουν μόλις αναλάβουν τα καθήκοντα τους, να κάνουν απογραφή της εταιρικής περιουσίας και να δημοσιεύσουν στον τύπο και στο τεύχος Αωνύμων Εταιριών και Εταιριών Περιορισμένης Ευθύνης της εφημερίδας της Κυβερνήσεως ισολογισμό, του οποίου αντίτυπο υποβάλλεται στη Διεύθυνση Εμπορίου της αρμόδιας Νομαρχίας. Επίσης οι εκκαθαριστές οφείλουν να δημοσιεύουν κάθε χρόνο ισολογισμό. Την ίδια υποχρέωση έχουν οι εκκαθαριστές και όταν λήξει η εκκαθάριση. Η Γενική Συνέλευση των μετόχων διατηρεί όλα τα δικαιώματα της κατά την διάρκεια της εκκαθάρισης. Οι λογαριασμοί της εκκαθάρισης εγκρίνονται από τη Συνέλευση των μετόχων που επίσης αποφασίζει και για την απαλλαγή των εκκαθαριστών από κάθε ευθύνη. Κάθε χρόνο υποβάλλονται στη Γενική Συνέλευση τα αποτελέσματα της εκκαθάρισης, με έκθεση των αιτίων που παρεμπόδισαν την αποπεράτωση της εκκαθάρισης.

6.12.8. Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός

Η αποθήκη του συνεταιρισμού βρίσκεται στην αρχή της βιομηχανικής περιοχής Ηρακλείου. Το μέγεθος της αποθήκης ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εταιρίας. Ο μηχανολογικός εξοπλισμός καθώς και οι εγκαταστάσεις βρίσκονται σε καλή κατάσταση γιατί ο συνεταιρισμός έχει υπογράψει σύμβαση με εταιρία επισκευών που έχει αναλάβει την γενική εποπτεία της. Η αποθήκη διαθέτει 2 μεγάλα ψυγεία που χρησιμοποιούνται για τα προϊόντα που θέλουν συντηρήσει και κατάψυξη. Ο συνεταιρισμός διαθέτει σύγχρονα ταμιά με πρόσφατα αναβαθμισμένους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Επίσης υπάρχουν 4 κλάρκ που χρησιμοποιούνται για την φόρτωση και εκφόρτωση προϊόντων. Η αποθήκη του Φαιστού είναι φτιαγμένη με ευρωπαϊκές προδιαγραφές και για τα επόμενα χρόνια δεν προβλέπετε η αλλαγή της ή η επέκτασή της.

6.12.9. Λειτουργικό προσωπικό

Ο μεγαλύτερος αριθμός των εργαζόμενων στον συνεταιρισμό Φαιστό είναι απόφοιτοι λυκείου. Εξαίρεση βέβαια αποτελούν τα άτομα που έχουν σημαντικές



θέσεις που απαιτούν υψηλό επίπεδο γνώσεων. Το μέχρι τώρα προσωπικό με τα υπάρχοντα προσόντα επαρκεί για την κάλυψη των αναγκών της εταιρίας. Η γενική στάση και η συμπεριφορά των εργαζόμενων είναι καλή απέναντι στην επιχείρησι και στους συνέταιρους – μέτοχους.

Η πολιτική αμοιβών που ακολουθεί ο συνεταιρισμός δεν είναι ιδιαίτερη. Η εταιρία κινείται στα πλαίσια που προβλέπει ο νόμος. Πιο συγκεκριμένα οι μισθοί που προσφέρει η εταιρία στους εργαζόμενους της είναι οι προβλεπόμενοι από τον νόμο σύμφωνα με την προϋπηρεσία, τα τυπικά προσόντα κτλ.

Το επίπεδο παραγωγικότητας στο παρελθόν ήταν χαμηλό γιατί ο αριθμός των εργαζόμενων ήταν μικρός, οι εργασίες πολλές και το τελικό αποτέλεσμα κάτω του μέτριου. Σε όλη αυτή την κατάσταση δεν έφταγε μόνο ο αριθμός αλλά και η τότε οργανωτική δομή του συνεταιρισμού. Η κατάσταση σήμερα είναι σαφώς πολύ καλύτερη, η οργάνωση του συνεταιρισμού έχει αλλάξει και ο αριθμός των εργαζόμενων έχει αυξηθεί και έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας.

Οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν αυτήν λήψη των αποφάσεων ιδιαίτερα. Οι αποφάσεις παίρνονται από την γενική συνέλευση και τα ΙΝΚΑ. Οι εργαζόμενοι εκφράζουν την γνώμη τους αλλά είναι ο τελευταίως παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη στην λήψη των αποφάσεων.

Η περιγραφή για τις θέσεις εργασία είναι όπως και στην Αριάδνη. Υπάρχει περιγραφή για κάθε θέση εργασίας από την αρχή της πυραμίδας μέχρι το τέλος της. Βέβαια μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν στο τέλος της πυραμίδας και θέσεις εργασίας που δεν έχουν διευκρινιστεί ακριβώς οι αρμοδιότητες τους αλλά θεωρούνται θέσεις γενικών καθηκόντων.

Οι μέθοδοι πρόσληψης προσωπικού τηρούνται αυστηρή αξιοκρατία και επιλέγονται άτομα που έχουν τα απαιτούμενα προσόντα. Δεν έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο προσφύγει εργαζόμενου σε ανταγωνιστή και τέλος με την πρόσληψη ενός νέου εργαζόμενου πραγματοποιούνται σεμινάρια για τον κατάλληλο προσανατολισμό του στην θέση εργασίας που καταλαμβάνει.

6.12.10. Επιτελικό – Διευθυντικό πρόσωπο

Η ανωτάτη ευθύνη της διοίκηση του συνεταιρισμού Φαιστός όπως αναφέρθηκε και παραπάνω έχει περάσει από το διοικητικό συμβούλιο στο γενικό διευθυντή και στο επιτελείο του. Βέβαια αυτό δεν σημαίνει ότι το διοικητικό συμβούλιο δεν ασκεί έλεγχο στο γενικό διευθυντή. Το διοικητικό συμβούλιο θεωρείται συνυπεύθυνο για κάθε τυχόν λανθασμένη κίνηση του διευθυντικού επιτελείου από την στιγμή που έχει την εποπτεία του.

Η διοίκηση που ασκείται από το γενικό διευθυντή τις εταιρία Φαιστός είναι αυταρχική γιατί δεν υπάρχουν και περιθώρια λάθος. Του ασκείται έλεγχος και από τον υπεύθυνο έλεγχου INKA. Οποιοδήποτε απόκλιση από τον στόχο που έχει θέσει η γενική συνέλευση και ο όμιλος INKA φέρνουν σε πολύ μειονεκτική θέση τον γενικό διευθυντή.

Το διοικητικό συμβούλιο με την μακροχρόνια πείρα του έχει αποκτήσει της ικανότητα για την άσκηση σωστού διοικητικού έλεγχου έτσι ώστε να μπορούν διορθώνουν τυχόν λάθη και παραλείψεις. Τα διευθυντικά στελέχη γνωρίζουν το αντικείμενο της επιχειρήσεις και ανταγωνισμού λόγω της πολύχρονης πείρας του και των εξειδικευμένων γνώσεων τους πάνω στην διοίκηση επιχειρήσεων. Με το πέρασμα των χρόνων έχουν απόκτηση την ικανότητα αντίληψης τρεχόντων προβλημάτων και πρόβλεψη μελλοντικών. Καθημερινά εξετάζουν προτάσεις και προτείνουν λύσεις για την αντιμετώπιση τους.

Το διευθυντικό τμήμα της εταιρίας αποτελείται από εργαζόμενους μέσου όρου ηλικίας 40 ετών και ο χρόνος που αναμένεται να παραμείνουν ακόμα είναι περίπου στα 20 χρόνια.

6.12.11. Τιμολογιακή πολιτική

Η τιμολογιακή πολιτική του Φαιστού χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια της εταιρίας να επιτύχει τη χαμηλότερη δυνατή τιμή των προϊόντων στην αγορά. Ο Φαιστός δεν θεωρείται ηγέτης τιμών στην αγορά αλλά αξίζει να αναφερθεί ότι κάνει μεγάλες προσπάθειες για να μπορέσει να γίνει. Καθημερινά η διευθυντική ομάδα παρακολουθεί τον ανταγωνισμό και προσπαθεί ή τον ακολουθήσει ή να τον ξεπεράσει. Η πολιτική που ακολουθεί ο Φαιστός βασίζεται στην τακτική προώθηση των προϊόντων στους συνεταίρους-μέτοχους χωρίς άπώτερο σκοπό την αύξηση των κερδών του συνεταιρισμού αλλά των μετοχών-συνεταίρων του.

6.12.12. Διαφήμιση

Τα κυριότερα διαφημιστικά μέσα που χρησιμοποιεί ο Φαιστός για τις διαφημιστικές του καμπανιές είναι :

Ραδιόφωνο : Καθημερινά τα τοπικά ραδιοφωνικά κανάλια εκπέμπουν μηνύματα που παρουσιάζουν το συνεταιρισμό Φαιστό και προβάλλουν τις πρόσφορες του.

Φυλλάδιο : Κάθε μήνα ο συνεταιρισμός Φαιστός εκδίδει ένα φυλλάδιο που περιέχει της πρόσφορες του μήνα των παντοπωλείων Φαιστός.

Εφημερίδες και περιοδικά : Καθημερινά διαφημιστικές μακέτες βρίσκονται στον τοπικές εφημερίδες και στα τοπικά περιοδικά.

6.12.13. Φυλλάδιο

Κάθε μήνα ο συνεταιρισμός Φαιστός εκδίδει ένα φυλλάδιο που περιέχει της πρόσφορες του μήνα. Το φυλλάδιο περιέχει τα προϊόντα που βρίσκονται σε πρόσφορες σε κατηγορίες ανάλογα με το είδος τους. Η πρώτη σελίδα του φυλλαδίου έχει το σήμα του Φαιστού και αναγράφεται η περίοδος ισχύς του έντυπου. Η τελευταία σελίδα περιέχει τα πλήρη στοιχεία του συνεταιρισμού και τα καταστήματα του συνεταιρισμού. Η φιλοσοφία κατασκευής του φυλλαδίου βασίζεται στην απλή και σεμνή προβολή των προϊόντων που είναι σε πρόσφορα.

6.13. Συνεταιρισμός Αριάδνη

6.13.1. Γενικά

Ο συνεταιρισμός Αριάδνη αριθμεί σήμερα περίπου 127 μέλη και έχει περίπου 140 καταστήματα που δραστηριοποιούνται στο λιανεμπόριο. Τα 60 περίπου καταστήματα από αυτά είναι super market πάνω από 200 τετραγωνικά, 80 τα περίπου είναι καταστήματα κάτω από 200 τετραγωνικά



6.13.1.1. Τόπος στέγασης

Έχει αλλάξει ο τόπος στέγασης του που αρχικά ήταν στα προάστια του Ηρακλείου και μεταφέρθηκαν την έξω από την πόλη του Ηρακλείου στην περιοχή των Μαλάδων.

6.13.2. Μέλη του Συνεταιρισμού

Μέλη του Συνεταιρισμού μπορούν να γίνουν :

- Φυσικά πρόσωπα τα οποία ασχολούνται με το επάγγελμα του παντοπώλη.
- Νομικά πρόσωπα τα οποία δύνανται να εξυπηρετηθούν από τον, Συνεταιρισμό και έχουν παρεμφερές αντί κείμενο δραστηριότητας. Δεν μπορεί να γίνει μέλος του Συνεταιρισμού όποιος μετέχει σε άλλο Συνεταιρισμό που έχει την ίδια έδρα και τον ίδιο σκοπό.

6.13.2.1. Απόκτηση ιδιότητας μέλους

1. Για να γίνει κάποιος μέλος του Συνεταιρισμού θα πρέπει να υποβάλλει γραπτή αίτηση προς το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο αποφασίζει για την αποδοχή της στην πρώτη του συνεδρίαση.

2. Η εγγραφή των νέων μελών εγκρίνεται από την επόμενη Γενική Συνέλευση.

3. Η ιδιότητα του μέλους αποκτάται από, την απόφαση αποδοχής της αίτησης από το Διοικητικό Συμβούλιο.

4. Τα νέα μέλη συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στα όργανα του Συνεταιρισμού μετά την έγκριση εγγραφής τους σ αυτόν από την Γενική Συνέλευση.

5. Για αιτήσεις εγγραφής νέων μελών που δεν έγιναν δεκτές από το Διοικητικό Συμβούλιο, αποφασίζει η Γενική Συνέλευση.

6. Η απόφαση της Γενικής Συνέλευσης κοινοποιείται μέσα σε είκοσι (20) μέρες από την λήξη των εργασιών στον ενδιαφερόμενο .

7. Σε περίπτωση αρνητικής απόφασης επιτρέπεται προσφυγή στο Ειρηνοδικείο στην περιφέρεια του οποίου εδρεύει ο Συνεταιρισμός, μέσα σε δέκα (10) μέρες από την κοινοποίηση της.

8. Η απόφαση του Ειρηνοδικείου υπόκειται μόνο σε έφεση που ασκείται στο Μονομελές Πρωτοδικείο της περιφέρειας που εδρεύει ο Συνεταιρισμός μέσα σε δέκα (10) μέρες από την κοινοποίηση της προσβαλλόμενης απόφασης. Η απόφαση του Μονομελούς Πρωτοδικείου δεν υπόκειται σε κανένα ένδικο μέσο.

6.13.2.2. Δικαιώματα και Υποχρεώσεις συνέταιρου

Οι συνέταιροι έχουν τα ακόλουθα δικαιώματα:

1. Ο συνέταιρος έχει δικαίωμα να ζητεί πληροφορίες για την πορεία των υποθέσεων του Συνεταιρισμού, και να παίρνει αντίγραφα των πρακτικών της Γενικής Συνέλευσης, του ισολογισμού, και του λογαριασμού κερδών και ζημιών.

2. Ο συνέταιρος έχει δικαίωμα στα καθαρά κέρδη της χρήσης καθώς και στο προϊόν της εκκαθάρισης, σύμφωνα με το καταστατικό.

3. Να μετέχει στις Γενικές συνελεύσεις , να εκλέγει και να εκλέγεται.

Οι συνεταίροι έχουν τις ακόλουθες υποχρεώσεις :

1. Να ευθύνονται απέναντι του Συνεταιρισμού και των πιστωτών αυτού, αλληλεγγύως για ποσό ίσο της συνεταιριστικής μερίδας, Η ευθύνη του συνεταίρου υφίσταται και για χρέη που δημιουργήθηκαν πριν γίνει μέλος, και δεν περί λαμβάνει τα χρέη μετά

την έξοδο του. Η σχετική αξίωση παραγράφεται μετά την παρέλευση ενός (1) έτους από την έξοδο του συνεταίρου ή από την περάτωση της πτώχευσης ή της εκκαθάρισης.

2.Κάθε νέος συνetaίρος υποχρεούται να καταβάλλει εκτός από το ποσό της μερίδας του, και εισφορά ανάλογη προς την καθαρή περιουσία του Συνεταιρισμού, όπως αυτή προκύπτει από τον ισολογισμό της τελευταίας χρήσης. Η εισφορά αυτή φέρεται σε ειδικό αποθεματικό.

3. Να συμμετέχουν και να συνεργάζονται στην λειτουργία του Συνεταιρισμού και να μην προβαίνουν σε ενεργείες που βλάπτουν τα συμφέροντα του.

4.Να επιστρέφουν έγκαιρα τα δάνεια και τις πιστώσεις που έλαβαν από τον Συνεταιρισμό.

5.Να τηρούν τις διατάξεις του καταστατικού, του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και τις αποφάσεις των οργάνων του Συνεταιρισμού.

6.Κάθε συνetaίρος κατά στην εισαγωγή του στον συνetaρισμό υποχρεούται να προχώρηση σε ανακαίνιση του καταστήματος του έτσι ώστε να γίνει ομοειδή με τα υπόλοιπα καταστήματα-μέλη.¹⁴

6.13.2.3. Αποχώρηση από τον Συνεταιρισμό

1.Ο συνetaίρος μπορεί να αποχωρήσει από τον Συνεταιρισμό αφού περάσει διετία από την εγγραφή του, με γραπτή δήλωση του που υποβάλλεται στο Διοικητικό Συμβούλιο τρεις (3) μήνες τουλάχιστον πριν από το τέλος της οικονομικής χρήσης.

2.Στό συνetaίρο που αποχωρεί η αποκλείεται από τον Συνεταιρισμό αποδίδεται η Συνεταιριστική μερίδα που εισέφερε το αργότερο τρεις(3) μήνες από την έγκριση του Ισολογισμού της χρήσης μέσα στην οποία έγινε η αποχώρηση ή ο αποκλεισμός.

6.13.2.4. Διαγραφή Συνetaίρων

1. Με απόφαση της Γενικής Συνελεύσεως που λαμβάνεται με την αυξημένη απαρτία και πλειοψηφία, ο συνetaίρος μπορεί να αποκλειστεί από τον Συνεταιρισμό στις εξής περιπτώσεις :

-Βλάπτει τα συμφέροντα του Συνεταιρισμού, από παράβαση των υποχρεώσεων του

-Καθυστερεί τις οφειλές του προς το Συνεταιρισμό για την είσπραξη των οποίων άρχισε η εκτέλεση εναντίον του.

-Ο αποκλεισμός γνωστοποιείται με κοινοποίηση του αποσπάσματος της Γενικής Συνελεύσεως που περιέχει και τους λόγους.

2.Μέσα σε δύο (2) μήνες από την κοινοποίηση της σχετικής απόφασης, ο συνetaίρος μπορεί να προσφύγει στο Ειρηνοδικείο, στην περιφέρεια του οποίου εδρεύει ο Συνεταιρισμός.

3. Η απώλεια της ιδιότητας του μέλους, επέρχεται από την ημέρα που δημοσιεύεται η τελεσίδικη απόφαση που απορρίπτει την προσφυγή ή από την ημέρα που έληξε άπρακτα η προθεσμία.

6.13.2.5. Θάνατος Συνetaίρου

1.Ο συνetaίρος που πέθανε διαγράφεται στο τέλος της χρήσης κατά την οποία επήλθε ο θάνατος. Στο χρονικό διάστημα από την ημερομηνία του θανάτου μέχρι το

¹⁴ Αυτή η υποχρέωση δεν περιλαμβάνεται στο καταστατικό

τέλος της χρήσης, η συνεταιριστική ιδιότητα του θανόντος μεταβιβάζεται στο πρόσωπο του κληρονόμου.

2. Η συνεταιριστική ιδιότητα του θανόντος συνεταιρίου και η συνεταιριστική μερίδα του μπορούν να περιέλθουν οριστικά στον κληρονόμο, όταν έχει τις προϋποθέσεις να γίνει μέλος του Συνεταιρισμού.

3. Σε περίπτωση που οι κληρονόμοι δεν αποκτούν την ιδιότητα του συνεταιρίου, τους αποδίδεται η συνεταιριστική μερίδα που είχε εισφέρει ο κληρονομούμενος, υπολογιζόμενης της αξίας της σε πραγματικούς όρους.

6.13.3. Όργανα Διοίκησης

6.13.3.1. Γενική Συνέλευση Μελών - Συγκρότηση

1. Η γενική Συνέλευση¹⁵ είναι το ανώτατο όργανο του Συνεταιρισμού και απαρτίζεται από όλα τα μέλη του Συνεταιρισμού που έχουν εγγραφεί στο μητρώο αυτού και διατηρούν την ιδιότητα τους .

2. Στην Γενική Συνέλευση κάθε μέλος έχει μία (1) ψήφο.

3. Τα μέλη μετέχουν στην Γενική συνέλευση τα ίδια προσωπικά ή δια μέσου άλλου συντάιρου εξουσιοδοτημένου από αυτά.

4. Σε περίπτωση εξουσιοδότησης, αυτή παρέχεται με απλό έγγραφο το οποίο κατατίθεται στην Γενική Συνέλευση πριν από την συνεδρίαση της.

5. Κάθε παριστάμενο μέλος μπορεί να αντιπροσωπεύσει μόνο ένα (1) απόντα.

6.13.3.1.1. Αρμοδιότητες

1. Η γενική συνέλευση αποφασίζει για κάθε θέμα που αφορά στον Συνεταιρισμό και για το οποίο δεν προβλέπεται άλλο αρμόδιο όργανο.

2. Στην αποκλειστική αρμοδιότητα της γενικής συνελεύσεως ανήκουν :

- Η τροποποίηση του καταστατικού.

- Η συγχώνευση, η παράταση της διάρκειας η διάλυση και η αναβίωση του Συνεταιρισμού.

- Η ψήφιση η τροποποίηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και των ειδικών κανονισμών εργασιών και προσωπικού.

- Η συμμετοχή σε εταιρεία και η αποχώρηση από αυτή.

- Οι γενικοί όροι της δραστηριότητας του Συνεταιρισμού, ανάλογα με τους σκοπούς του.

- Η έγκριση του ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσης.

- Η εκλογή και η απαλλαγή κάθε ευθύνης του διοικητικού και εποπτικού συμβουλίου, καθώς και των αντιπροσώπων του συνεταιρισμού σε δευτεροβάθμιες συνεταιριστικές οργανώσεις.

- Η επιλογή εισφοράς στα μέλη για την αντιμετώπιση έκτακτων ζημιών η άλλων εξαιρετικών καταστάσεων.

6.13.3.1.2. Σύγκληση

1. Η γενική συνέλευση συγκαλείται από το Διοικητικό Συμβούλιο σε τακτική σύνοδο τουλάχιστον μια φορά τον χρόνο και μέσα σε τέσσερις -4- μήνες από την λήξη της διαχειριστικής χρήσης.

¹⁵ Καταστατικό Αριάδνη

2. Η γενική συνέλευση συνέρχεται έκτακτα όποτε την συγκαλέσει το διοικητικό συμβούλιο, ή όταν το ζητήσει, ορίζοντας συγχρόνως και τα θέματα για συζήτηση το Εποπτικό Συμβούλιο, ή το ένα δέκατο (1/10) των μελών του Συνεταιρισμού . αλλά όχι λιγότερα από τρία (3) μέλη.

3. Η συνέλευση πραγματοποιείται στην έδρα του Συνεταιρισμού. Η πρόσκληση περιέχει τα θέματα της ημερησίας διατάξεως και γνωστοποιείται στους συνεταίρους επτά (7) τουλάχιστον μέρες πριν την έναρξη της συνόδου, με προσωπικές επιστολές, ή με ανακοίνωση στον τοπικό τύπο ή με ανάρτηση της σχετικής ανακοίνωσης στα γραφεία του Συνεταιρισμού.

4. Αν το διοικητικό συμβούλιο δεν συγκαλέσει την γενική συνέλευση μέσα σε δεκαπέντε μέρες από την υποβολή της αίτησης του Εποπτικού Συμβουλίου ή των συνεταίρων, την σύγκληση διατάζει το Ειρηνοδικείο ύστερα από αίτηση τους, εκτός αν κρίνει ότι δεν συντρέχει λόγος.

6.13.3.1.3. Απαρτία

1. Η γενική συνέλευση συνεδριάζει έγκυρα εφόσον κατά την έναρξη της συνεδρίασης είναι παρόντα η αντιπροσωπεύονται τα μισά τουλάχιστον μέλη του Συνεταιρισμού.

2. Αν δεν υπάρχει απαρτία, η Γενική συνέλευση συνέρχεται ύστερα από επτά (7) ημέρες, χωρίς άλλη πρόσκληση, στον ίδιο τόπο και την ίδια ώρα, για όλα τα θέματα της αρχικής ημερησίας διάταξης, εφόσον κατά την έναρξη της συνεδρίασης παρίσταται το ένα πέμπτο (1/5) τουλάχιστον των μελών του Συνεταιρισμού.

3. Αν δεν υπάρξει και πάλι απαρτία, η Γενική Συνέλευση συνέρχεται ύστερα από επτά (7) ημέρες χωρίς άλλη πρόσκληση, στον ίδιο τόπο και την ίδια ώρα, και αποφασίζει για όλα τα θέματα της αρχικής ημερησίας διάταξης, όσα μέλη και αν παρίστανται όχι όμως λιγότερα από επτά (7).

4. Για την λήψη αποφάσεων που αφορούν την μεταβολή του σκοπού η της έδρας του Συνεταιρισμού(άρθρο 5 Ν1667/86) η Συνέλευση βρίσκεται σε απαρτία όταν παρίστανται σ αυτήν τα δύο τρίτα (2/3) των μελών. Σε περίπτωση επαναληπτικής ψηφοφορίας, η Συνέλευση βρίσκεται σε απαρτία όταν είναι παρόντα τα μισά τουλάχιστον μέλη.

6.13.3.1.4. Συνεδρίαση – συζήτηση

1. Στην αρχή της συνεδρίασης εκλέγεται από τα μέλη ο Πρόεδρος και ο Γραμματέας της συνέλευσης. Έως την εκλογή του προέδρου τα καθήκοντα του ασκεί ο πρόεδρος του Διοικητικού συμβουλίου ή αν αυτός απουσιάζει, ο αντιπρόεδρος ή άλλο μέλος του διοικητικού συμβουλίου ή αν δεν παρευρίσκεται κανένα, ένα μέλος του Συνεταιρισμού που υποδεικνύεται από την Συνέλευση .

2. Ο Πρόεδρος διευθύνει τις εργασίες της συνέλευσης και ο Γραμματέας τηρεί τα πρακτικά που υπογράφονται από τον Πρόεδρο και τον ίδιο.

3. Η γενική συνέλευση συζητάει και αποφασίζει για τα θέματα που βρίσκονται στην ημερησία διάταξη.

4. Αν παρίσταται το σύνολο των συνεταίρων, η γενική συνέλευση μπορεί να αποφασίζει και για θέματα που δεν περιλαμβάνονται στην πρόσκληση.

Στην περίπτωση αυτή η συζήτηση για τα θέματα αυτά , αναβάλλεται υποχρεωτικά αν το ζητήσει το ένα εικοστό (1/20) των μελών, αλλά όχι λιγότερα από τρία(3) μέλη.

6.13.3.1.5. Ψηφοφορία

1. Οι ψηφοφορίες διενεργούνται με ανάταση του χεριού εκτός κι αν το ένα τέταρτο (1/4) των παρόντων μελών ζητήσει να γίνει η ψηφοφορία με ονομαστική κλήση ή με ψηφοδέλτια, οπότε εφαρμόζεται ο ζητηθείς τρόπος.
2. Ουδέποτε απόφαση λαμβάνεται διαβολής.
3. Ειδικά για αρχαιρεσίες, παροχή εμπιστοσύνης, απαλλαγή από ευθύνη, έγκριση απολογισμού και ισολογισμού και για προσωπικά θέματα, η ψηφοφορία είναι μυστική.
4. Τα μέλη του Διοικητικού και Εποπτικού Συμβουλίου δεν έχουν το δικαίωμα να ψηφίζουν στα θέματα απαλλαγής τους από την ευθύνη.
5. Οι αποφάσεις της Γενικής Συνελεύσεως λαμβάνονται με απόλυτη πλειοψηφία του αριθμού των ψηφισάντων μελών. Στα θέματα του άρθρου 5, παρ 4 του Ν 1667/86, απαιτείται απόλυτη πλειοψηφία του συνόλου των μελών του Συνεταιρισμού.

6.13.3.1.6. Προσβολή αποφάσεων

Απόφαση της Γενικής συνέλευσης αντίθετη στον νόμο ή το καταστατικό είναι άκυρη. Την ακυρότητα κηρύσσει το Δικαστήριο, αν εγείρει αγωγή ένα μέλος που δεν συμφώνησε, ή οποιοσδήποτε έχει έννομο συμφέρον. Η αγωγή αποκλείεται όταν περάσει ένας μήνας από τότε που πάρθηκε η απόφαση.

6.13.3.2. Διοικητικού Συμβουλίου

1. Το Διοικητικό Συμβούλιο εκλέγεται με μυστική ψηφοφορία, μεταξύ των μελών του Συνεταιρισμού, από την γενική συνέλευση και είναι πενταμελές.
2. Η διάρκεια της θητείας του διοικητικού συμβουλίου είναι τριετής και μπορεί να παραταθεί μέχρι την εκλογή νέου διοικητικού συμβουλίου, όχι όμως περισσότερο από έξη (6) μήνες.
3. Μαζί με τα τακτικά μέλη, εκλέγονται και δύο αναπληρωματικά μέλη, τα οποία καλούνται στην διοίκηση σε περίπτωση προσωρινού κωλύματος μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.
4. Οι εκλογές γίνονται με ενιαίο ψηφοδέλτιο στο οποίο αναγράφονται με αλφαβητική σειρά οι υποψήφιοι, χωριστά για κάθε όργανο.
5. Με πρόσκληση του συμβούλου που πλειοψήφησε, το Διοικητικό συμβούλιο συνέρχεται και εκλέγει τον Πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο, τον Γραμματέα και τον Ταμία.
6. Το διοικητικό συμβούλιο μέσα σε ένα μήνα πρέπει να δηλώσει την εκλογή του για καταχώρηση στο αρμόδιο μητρώο Συνεταιρισμών.
7. Το διοικητικό συμβούλιο συνέρχεται σε τακτική συνεδρίαση τουλάχιστον μία φορά τον μήνα, και σε έκτακτη όταν το συγκαλέσει ο Πρόεδρος ή το ζητήσει το ένα τρίτο (1/3) των μελών, αλλά όχι λιγότερα από δύο (2) μέλη.
8. Το αξίωμα του μέλους του διοικητικού συμβουλίου, είναι τιμητικό και άμισθο. Κατ'εξάιρεση, στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, μπορεί με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης να παρέχεται αποζημίωση ανάλογη με τον χρόνο απασχόλησής τους, η οποία δεν δημιουργεί δικαιώματα ή αξιώσεις από τις διατάξεις της εργατικής ή αστικής νομοθεσίας.

6.13.3.2.1. Αρμοδιότητες

1. Το Διοικητικό Συμβούλιο διοικεί, και εκπροσωπεί, τον Συνεταιρισμό σύμφωνα με τις διατάξεις του καταστατικού.
2. Το Διοικητικό Συμβούλιο αποφασίζει σ όλα τα θέματα πού αφορούν την διοίκηση και την διαχείριση του Συνεταιρισμού στα πλαίσια του Νόμου, του καταστατικού και των αποφάσεων της Συνέλευσης.
3. Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να μεταβιβάζει με ειδική απόφαση την άσκηση ορισμένων αρμοδιοτήτων του και την υπογραφή σχετικών πράξεων στον Πρόεδρο του ή σ ένα από τα άλλα μέλη, στον Διευθυντή ή σε άλλον υπάλληλο του Συνεταιρισμού.
4. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου οφείλουν να καταβάλλουν την ίδια επιμέλεια πού καταβάλλουν στις δικές τους υποθέσεις κατά την διαχείριση των υποθέσεων του Συνεταιρισμού.

6.13.3.2.2. Λειτουργία - Λήψη αποφάσεων

1. Το Διοικητικό Συμβούλιο βρίσκεται σε απαρτία όταν τα παριστάμενα μέλη είναι περισσότερα από τα απόντα.
2. Οι αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου παίρνονται με απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων μελών. Σε περίπτωση ισοψηφίας νικάει η ψήφος του Προέδρου.
3. Οι αποφάσεις καταχωρούνται στο βιβλίο πρακτικών του Διοικητικού Συμβουλίου.
4. Μέλος του διοικητικού συμβουλίου δεν συμμετέχει στις συνεδριάσεις, ούτε έχει δικαίωμα ψήφου, όταν πρόκειται για θέματα πού αφορούν άμεσα αυτόν, σύζυγο του, ή συγγενή του πρώτου βαθμού.

6.13.3.2.3. Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου

1. Ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου μαζί με τον Γενικό Γραμματέα υπογράφει όλα τα έγγραφα του Συνεταιρισμού προς τις δημόσιες αρχές ή προς τρίτους και δέχεται όλα τα έγγραφα πού απευθύνονται ή κοινοποιούνται στον Συνεταιρισμό.
2. Τον Πρόεδρο όταν απουσιάζει ή κωλύεται αναπληρώνει ο αντιπρόεδρος ή άλλο μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου κατά τα οριζόμενα από το καταστατικό.
3. Το Διοικητικό συμβούλιο μπορεί να αναθέτει την υπογραφή ορισμένων εγγράφων σε άλλο μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου η σε υπάλληλο του Συνεταιρισμού.
4. Αν σε εκκρεμή δίκη ο Πρόεδρος η τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι αντίδικοι του Συνεταιρισμού, το Συμβούλιο εκπροσωπεί στο Δικαστήριο το Εποπτικό Συμβούλιο η το από αυτό εξουσιοδοτημένο.

6.13.3.2.4. Λοιπά Μέλη Διοικητικού Συμβουλίου

1. Ο Αντιπρόεδρος αναπληρώνει τον Πρόεδρο απόντα η κωλυόμενο σε όλα τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες. Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να αναθέτει με απόφαση του και ορισμένα άλλα καθήκοντα και αρμοδιότητες στον Αντιπρόεδρο.
2. Ο Γενικός Γραμματέας επιμελείται της τήρησης των πρακτικών του Διοικητικού Συμβουλίου, διεξάγει την αλληλογραφία του Συνεταιρισμού, φυλάσσει την σφραγίδα αυτού και υπογράφει μετά του προέδρου όλα τα έγγραφα και τις εντολές.
3. Ο Ταμίας επιμελείται για την είσπραξη κάθε εσόδου του Συνεταιρισμού και διενεργεί τις πληρωμές σύμφωνα με τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου.

Ειδικότερα έχει τα εξής καθήκοντα :

- α. Ενεργεί κάθε είσπραξη εκδίδων τριπλότυπα γραμμάτια είσπραξης.
- β. Ενεργεί τις πληρωμές με βάση τα εντάλματα που υπογράφουν ο Πρόεδρος και ο Γενικός Γραμματέας.
- γ. Φυλάει το περιεχόμενο του Ταμείου, τα χρηματοόγραφα και τα διάφορα αποδεικτικά.
- δ. Συντάσσει τις μηνιαίες καταστάσεις του Ταμείου και καταρτίζει μαζί με τον λογιστή τον ετήσιο Ισολογισμό.
- ε. Τηρεί όλα τα υποχρεωτικά για τον Συνεταιρισμό βιβλία του. στ. Καταθέτει κάθε ποσό που υπερβαίνει τις Δρχ πενήντα χιλιάδες (50.000) στο όνομα του Συνεταιρισμού, στην Τράπεζα που καθορίζει το Διοικητικό Συμβούλιο.

6.13.3.2.5. Συγκρότηση εποπτικού συμβουλίου -Κωλύματα

1. Το εποπτικό συμβούλιο αποτελείται από τρία (3) τουλάχιστον μέλη που εκλέγονται από την Γενική Συνέλευση.
2. Το ίδιο πρόσωπο δεν μπορεί να μετέχει και στο Διοικητικό και στο Εποπτικό Συμβούλιο.
3. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και του εποπτικού Συμβουλίου δεν επιτρέπεται να έχουν μεταξύ τους συγγένεια μέχρι δευτέρου βαθμού.

6.13.3.3. Εποπτικού Συμβουλίου

6.13.3.3.1. Αρμοδιότητες Εποπτικού Συμβουλίου

1. Το εποπτικό Συμβούλιο ελέγχει τις πράξεις του Διοικητικού Συμβουλίου και την τήρηση του νόμου, του καταστατικού και των αποφάσεων της Γενικής συνέλευσης.
2. Το εποπτικό συμβούλιο έχει το δικαίωμα και καθήκον να λαμβάνει γνώση οποιαδήποτε βιβλίου, εγγράφου ή στοιχείου του Συνεταιρισμού, να διενεργεί λογιστικό και διαχειριστικό έλεγχο και να παρακολουθεί την πορεία των υποθέσεων του Συνεταιρισμού. Για την διενέργεια λογιστικού και διαχειριστικού ελέγχου μπορεί να διορίσει έως τρεις ειδικούς συμβούλους η εμπειρογνώμονες .
3. Το εποπτικό συμβούλιο αν διαπιστώσει παραβάσεις του Νόμου, του καταστατικού και των αποφάσεων της Γενικής Συνελεύσεως η παρατυπίες ως προς την διαχείριση υποδεικνύει στο Διοικητικό Συμβούλιο την επανόρθωση τους και συγκαλεί την Γενική συνέλευση όταν θεωρεί ότι πρόκειται για σοβαρές παραβάσεις η παρατυπίες που μπορεί να βλάψουν τα συμφέροντα του Συνεταιρισμού.
4. Τα μέλη του εποπτικού συμβουλίου ευθύνονται για κάθε πταίσμα.

6.13.4. Διοικητικά Στελέχη

6.13.4.1. Γενικός Διευθυντής

Διαμορφώνει τους βραχυπρόθεσμους και μεσοπρόθεσμους επιχειρησιακούς στόχους του συνεταιρισμού, κατόπιν εισηγήσεων από τους υπεύθυνους των τμημάτων, μέσα στο πλαίσιο των ευρύτερων μακροπρόθεσμων στρατηγικών κατευθύνσεων του συνεταιρισμού (που ορίζονται από το Δ.Σ.) και τους υποβάλλει μαζί με τον ετήσιο προϋπολογισμό για έγκριση στο Δ.Σ. Μετά την έγκρισή τους,

διευκρινίζει και ποσοτικοποιεί τους επιχειρησιακούς στόχους σε επιμέρους στόχους συνεταιρισμού σε συνεργασία με τους υπεύθυνους των τμημάτων. Παρακολουθεί και αξιολογεί το πραγματοποιούμενο έργο των τμημάτων καθώς και την απόδοση των επικεφαλής αυτών, με βάση τους προβλεπόμενους ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους του Επιχειρησιακού Σχεδίου.

6.13.4.2. Ο οικονομικός διευθυντής

Ο οικονομικός διευθυντής είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων επιχειρησιακών στόχων του τομέα του, που του ορίζει ο γενικός Διευθυντής. Ασκεί έλεγχο στο λογιστήριο και είναι αυτός που συντάσσει και υπογράφει τους προϋπολογισμούς και τους ισολογισμούς του συνεταιρισμού πάντα βέβαια σε συνεργασία με το λογιστήριο και τον Γενικό Διευθυντή. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην Αριάδνη ο γενικός και ο οικονομικός διευθυντής είναι το ίδιο πρόσωπο και γι αυτό το λόγο έχει μόνο, σαν οικονομικός διευθυντής, υπό την εποπτεία του το λογιστήριο.

6.13.4.3. Λογιστήριο

Στο λογιστήριο της Αριάδνης εργάζονται τρία άτομα, ο λογιστής και δυο βοηθοί. Τηρούνται βιβλία τρίτης κατηγορίας και οι αρμοδιότητες του λογιστηρίου είναι καθαρά στην τήρηση βιβλίου και η συντάξει ισολογισμών. Ο λογιστής είναι υπεύθυνος για την φορολογική εικόνα του συνεταιρισμού και μαζί με τον οικονομικό διευθυντή υπογράφουν τον ισολογισμό και τον στέλνουν προς έγκριση στο διοικητικό συμβούλιο.

6.13.4.4. Διεύθυνση Logistics

Η διεύθυνση logistics είναι υπεύθυνη για τον έλεγχο των εισερχόμενων και εξερχόμενων προϊόντων στην αποθήκη. Για να γίνουμε ποιο κατανοητοί η διεύθυνση logistics κρατάει ηλεκτρονικά βιβλίο αποθήκης για να μπορεί πάντα να γνωρίζει τα αποθέματα της. Η διεύθυνση logistics για να μπορέσει να πετύχει τον στόχο της συνεργάζεται με το ταμείο το οποίο την ενημερώνει ηλεκτρονικά για τα εξερχόμενα προϊόντα, τον υπεύθυνο παραλαβών ο οποίος την ενημερώνει ηλεκτρονικά για τα εισερχόμενα προϊόντα και τον αποθηκάριο που την βοηθάει να ξέρει αν τα αποθέματα που έχει ηλεκτρονικά υπάρχουν και πραγματικά. Εκτός όμως από την αρμοδιότητα αυτή είναι υπεύθυνη να εποπτεύει το ταμείο, τον αποθηκάριο και τον υπεύθυνο παραλαβών. Η διεύθυνση logistics συνεργάζεται με τους αγοραστές για να τους παρέχει πληροφορίες για τα αποθεματικά έτσι ώστε να μπορέσουν να κάνουν τις κατάλληλες παραγγελίες στους προμηθευτές του συνεταιρισμού.

6.13.4.5. Ταμείο

Στο ταμείο εργάζονται πέντε άτομα οι οποίοι έχουν αρμοδιότητα την έκδοση δελτίων Αποστολής – τιμολογίων για τους συνέταιρους που προμηθεύονται προϊόντα από την αποθήκη. Το ταμείο είναι εξοπλισμένο με τέσσερις υπολογιστές με χειροκίνητο scanner και με τέσσερις εκτυπωτές ακίδας. Το ταμείο ενημερώνει ηλεκτρονικά το logistics για την ποσότητα των εξερχόμενων προϊόντων και το λογιστήριο για τον τζίρο της ημέρας. Ένα άτομο από το ταμείο είναι υπεύθυνο για

των έλεγχου των εξερχόμενων προϊόντων, ελέγχοντας τιμολόγιο με εξερχόμενα προϊόντα για την αποφυγή λάθους

6.13.4.6. Αποθήκη – Αποθηκάριο

Ο αποθηκάριος μαζί με τους εργαζόμενους της αποθήκης είναι υπεύθυνος για την ταξινομήσει και τακτοποίηση της αποθήκης καθώς και την βοήθεια της φόρτωσης των προϊόντων στα αυτοκίνητα των συνεταιίρων-μελών. Ο αποθηκάριο είναι υπεύθυνος και για την ενημέρωση του logistic ηλεκτρονικά για τα πραγματικά αποθεματικά της αποθήκης καθώς και είναι υπεύθυνος και για την εποπτεία των εργαζόμενων της αποθήκης. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο αποθηκάριος συνεργάζεται και με τους αγοραστές για τις παραγγελιές προϊόντων.

6.13.4.7. Εμπορικός Διευθυντής

Ο εμπορικός διευθυντής είναι υπεύθυνος και αυτός για την υλοποιεί των βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων επιχειρησιακών στόχων του τομέα του, που του ορίζει ο γενικός Διευθυντής. Ασκεί έλεγχο και συνεργάζεται στον διεύθυνση μάρκετινγκ και τους αγοραστές. Συμμετέχει ουσιαστικά στο κλείσιμο συμφωνιών με τους προμηθευτές σε συνεργασία με τους αγοραστές και έχει το δικαίωμα της β' υπογραφής στο κλείσιμο συμφωνιών.

6.13.4.8. Διεύθυνση Μάρκετινγκ

Ο διευθυντής μάρκετινγκ είναι υπεύθυνος για την πολιτική μάρκετινγκ που ακολουθεί ο συνεταιρισμός. Ποιο συγκεκριμένα ο διευθυντής μάρκετινγκ είναι αυτός που διαμορφώνει το προφίλ του συνεταιρισμού προς το εξωτερικό περιβάλλον, που οργανώνει την διαφημιστική καμπανιά του συνεταιρισμού, που καθορίζει της

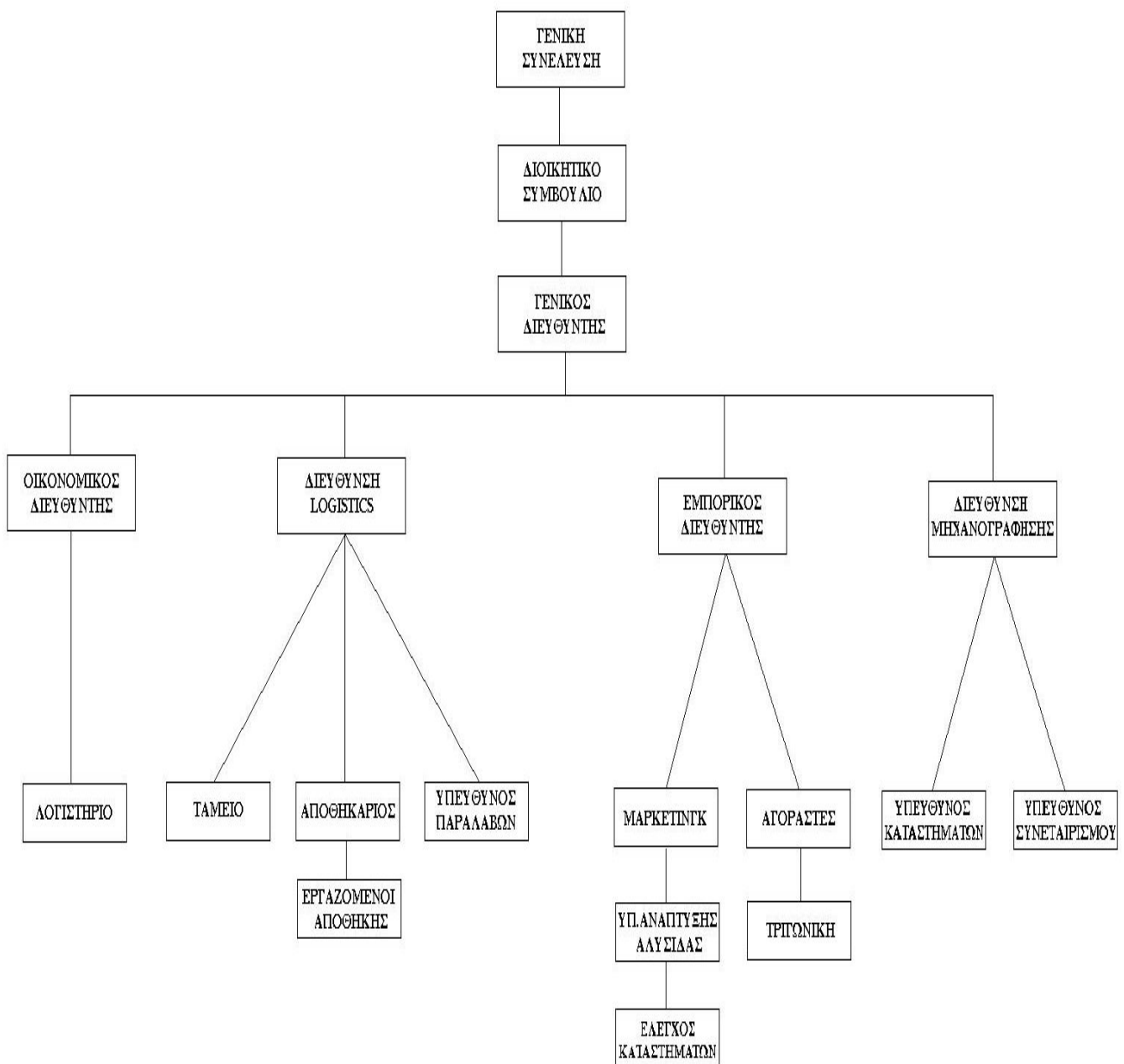


πρόσφορες του μήνα και σε συνεργασία με τον εμπορικό και τον οικονομικό διευθυντή καθορίζει την πολιτική προς τον ανταγωνισμού. Ο διευθυντής μάρκετινγκ έχει την εποπτεία του υπεύθυνου ανάπτυξης αλυσίδας και σε συνεργασία μαζί του διαμορφώνουν και στήνουν τα καταστήματα των μελών-συνεταιίρων έτσι ώστε να

είναι ομοιόμορφα και να έχουν κοινή όψη σύμφωνα πάντα με την πολιτική μάρκετινγκ που ακολουθεί ο συνεταιρισμός. Επίσης συνεργάζεται με το τμήμα του έλεγχου καταστημάτων για να μπορέσει να έχει μια εικόνα για την μορφή των καταστημάτων του συνεταιρισμού.

6.13.4.9. Υπεύθυνος ανάπτυξης αλυσίδας

Ο υπεύθυνος ανάπτυξης αλυσίδας μαζί με μια ομάδα που έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα έχουν ως αρμοδιότητα το στήσιμο των καταστημάτων έτσι ώστε η εικόνα των καταστημάτων να είναι ομοιόμορφη και να είναι σύμφωνη με την πολιτική μάρκετινγκ που χαράζει ο συνεταιρισμός. Ουσιαστικά η δουλειά που κάνει το τμήμα ανάπτυξης αλυσίδα είναι να τοποθετεί τα προϊόντα στα ράφια εσύ ώστε να έχει το κατάστημα- μέλος μια σωστή και τακτοποιημένη πάνω από όλα εικόνα.



6.13.4.10. Έλεγχος καταστημάτων

Το τμήμα έλεγχου καταστημάτων αποτελείται από δυο άτομα τα οποία επισκέπτονται τουλάχιστον μια φορά το μήνα τα καταστήματα και τα βαθμολογούν για την εικόνα που παρουσιάζουν. Έτσι σύμφωνα με την βαθμολογία και την εικόνα δίνονται οι ανάλογες συμβουλές για την διόρθωση τυχόν σφαλμάτων και καλείται ο υπεύθυνος ανάπτυξης αλυσίδας να διορθώσει τα τυχόν λάθη και να επαναφέρει την εικόνα του καταστήματος στην κατάλληλη μορφή της.

6.13.4.11. Αγοραστές

Οι αγοραστές είναι αυτοί που πραγματοποιούν της αγορές των προϊόντων στον συνεταιρισμό. Οι αγοραστές στην πραγματικότητα είναι αυτοί που κάνουν την επιλογή των προϊόντων του συνεταιρισμού και κλείνουν συμφωνίες με τους προμηθευτές σε συνεργασία με τον εμπορικό διευθυντή. Συνεργάζονται με το logistics για να δώσουν παραγγελίες στις σωστές ποσότητες και έχουν την εποπτεία στο τμήμα της τριγωνικής.

6.13.4.12. Τριγωνική

Το τμήμα της τριγωνικής έχει ως αρμοδιότητα την έκδοση τιμολογίων των προϊόντων που προμηθεύονται τα καταστήματα-μέλη με το σύστημα της τριγωνικής πώλησης. Το τμήμα της τριγωνικής είναι ένα από τα σημαντικότερα τμήματα του συνεταιρισμού. Ο όγκος της δουλειάς απαιτεί προσοχή, ταχύτητα και καλό μηχανογραφικό σύστημα.

6.13.4.13. Διεύθυνση Μηχανογράφησης

Η διεύθυνση μηχανογράφησης αποτελείται από δυο τμήματα το τμήμα καταστημάτων και το τμήμα του συνεταιρισμού. Το τμήμα των καταστημάτων είναι υπεύθυνο για την μηχανογράφηση των καταστημάτων που αξίζει να αναφερθεί ότι από το 2001 πραγματοποιείται και εξελίσσεται το πρόγραμμα τοποθέτησης scanning σε όλα τα καταστήματα του συνεταιρισμού. Το τμήμα του συνεταιρισμού είναι υπεύθυνο για την μηχανογράφηση του συνεταιρισμού. Και τα δυο τμήματα συνεργάζονται μαζί με στόχο να καταφέρουν : 1)να εισάγουν ολοκληρωτικά την τεχνική logistics, 2) και να έχουν κοινό σύστημα μηχανογράφησης συνεταιρισμού και μελών έτσι ώστε να ενημερώνονται ηλεκτρονικά αμέσως τα καταστήματα για τις τιμές που τυχόν έχουν αλλάξει έτσι ώστε να υπάρχει μια ενιαία πολιτική τιμών από όλα τα καταστήματα. Πρέπει να σημειωθεί ότι η μηχανογράφηση μέχρι στιγμής έχει καταφέρει να εξοπλίσει τα περισσότερα καταστήματα μέλη με scanner και έχει στόχο μέχρι το τέλος του 2003 να λειτουργήσει ολοκληρωτικά η τεχνική logistics. Επίσης σε πειραματικό στάδιο 5 καταστήματα χρησιμοποιούν την τεχνική logistics σε ολοκληρωμένο στάδιο.

6.13.5. Κεφάλαια του Συνεταιρισμού

Τα κεφάλαια του Συνεταιρισμού απαρτίζονται από :

- Τις συνεταιριστικές μερίδες.
- Το τακτικό αποθεματικό κεφάλαιο.
- Το έκτακτο αποθεματικό κεφάλαιο.

6.13.5.1. Συνεταιριστική Μερίδα

- 1.Κάθε μέλος συμμετέχει υποχρεωτικά στο κεφάλαιο του Συνεταιρισμού με ποσό δρχ ενός εκατομμυρίου τετρακοσίων χιλιάδων,(1.400.000) πού αντιστοιχεί σε μία συνεταιριστική μερίδα.
- 2.Η συνεταιριστική μερίδα είναι αδιαίρετη και ίση για όλους τους συνεταιίρους και καταβάλλεται σε χρονικό διάστημα ενός μηνός από την εγγραφή του συνεταιίρου.
- 3.Η συνεταιριστική μερίδα μεταβιβάζεται μόνο σε συνέταιρο. Η μεταβίβαση της συνεταιριστικής μερίδας σε τρίτο, μεταβιβάζεται μόνο ύστερα από συναίνεση του Διοικητικού Συμβουλίου.
- 4.Το Διοικητικό Συμβούλιο αρνείται την μεταβίβαση, εφόσον στο πρόσωπο του τρίτου δεν συντρέχουν οι όροι πού απαιτούνται για είσοδο του συνέταιρου
- 5.Η μεταβίβαση γίνεται με γραπτή συμφωνία και συντελείται με την καταχώρηση στο μητρώο των συνεταιίρων.
- 6.Κάθε μέλος του Συνεταιρισμού μπορεί να αποκτήσει μέχρι πέντε (5) προαιρετικές μερίδες.
- 7.Η αξία κάθε προαιρετικής μερίδας., είναι ίση με την αξία της υποχρεωτικής.

6.13.5.2. Τακτικό και Έκτακτο αποθεματικό -Διανομή κερδών

Τα καθαρά κέρδη του Συνεταιρισμού διατίθενται, ως εξής :

- 1.10 % για τον σχηματισμό τακτικού αποθεματικού κεφαλαίου.
- 2.10 % για τον σχηματισμό έκτακτου αποθεματικού κεφαλαίου.
- 3.Το 40 % διανέμεται στους συνεταιίρους ανάλογα με τις συνεταιριστικές μερίδες και το υπόλοιπο 40 % ανάλογα με την ποσοστιαία συμμετοχή τους στις συναλλαγές του Συνεταιρισμού.

6.13.5.3. Είσπραξη απαιτήσεων από τα μέλη

Η είσπραξη των απαιτήσεων πού έχει ο Συνεταιρισμός απέναντι των συνεταιίρων από οποιαδήποτε αιτία και πού καθυστερούνται από τους τελευταίους, ενεργείται με πράξη του Διοικητικού Συμβουλίου η οποία καθορίζει το οφειλόμενο και τον χρόνο από τον οποίο η οφειλή αυτή κατέστη ληξιπρόθεσμη.

6.13.5.4. Δάνεια Συνεταιρισμού

Τα δάνεια του Συνεταιρισμού συνάπτονται από το Διοικητικό Συμβούλιο, ύστερα από απόφαση της Γενικής Συνελεύσεως, εντός των ανωτάτων ορίων, του ποσού και του τόκου η λοιπών όρων που θέτει, αυτή και, ανάλογα με τις ανάγκες του Συνεταιρισμού

6.13.6. Λογιστικό έτος

- 1.Η διαχειριστική χρήση είναι ετήσια και λήγει την 31η Δεκεμβρίου .
- 2.Η πρώτη διαχειριστική χρήση λήγει την 31η Δεκεμβρίου του επόμενου έτους.
- 3.Στό τέλος της διαχειριστικής χρήσης το Διοικητικό Συμβούλιο συντάσσει τον Ισολογισμό, τον λογαριασμό αποτελεσμάτων χρήσης και τον προϋπολογισμό και τους υποβάλλει στο Εποπτικό Συμβούλιο για έλεγχο τριάντα (30) μέρες τουλάχιστον πριν από την ημέρα σύγκλησης της τακτικής Γενικής Συνελεύσεως.

4. Το εποπτικό συμβούλιο συντάσσει έκθεση μέσα σε δεκαπέντε μέρες από την υποβολή των παραπάνω στοιχείων.

5. Το διοικητικό συμβούλιο υποβάλλει τον ελεγχέντα από το Εποπτικό Συμβούλιο Ισολογισμό, λογαριασμό αποτελεσμάτων χρήσης και προϋπολογισμό, στην τακτική γενική συνέλευση για έγκριση .

6. Στή Γενική Συνέλευση υποβάλλεται και η έκθεση του εποπτικού συμβουλίου.

7. Ο Ισολογισμός, ο λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσης, ο Προϋπολογισμός και η έκθεση του εποπτικού συμβουλίου πράττει να είναι στην διάθεση των συνεταίρων δεκαπέντε (15) τουλάχιστον μέρες πριν από την ημέρα σύγκλησης της Συνέλευσης.

1. Ο συνεταιρισμός τηρεί τα βιβλία που προβλέπει η φορολογική νομοθεσία και επιπλέον :

α. Βιβλίο μητρώου των μελών στο οποίο καταχωρούνται με χρονολογική σειρά η ημερομηνία εγγραφής, το ονοματεπώνυμο, πατρώνυμο, η διεύθυνση κατοικίας, ο αριθμός των μερίδων και η αξία τους και η χρονολογία τυχόν δι' άγραφης των μελών.

β. Βιβλίο Πρακτικών Γενικής συνελεύσεως.

γ. Βιβλίο πρακτικών συνεδριάσεων Διοικητικού συμβουλίου

δ. Βιβλίο Πρακτικών συνεδριάσεων του εποπτικού συμβουλίου.

2. Τα βιβλία από α' έως δ' θεωρούνται πριν από την χρήση τους από τον Ειρηνοδίκη στην περιφέρεια του οποίου εδρεύει ο Συνεταιρισμός.

6.13.7. Τροποποίηση καταστατικού

1. Το καταστατικό μπορεί να τροποποιηθεί με απόφαση ειδικά προς τον σκοπό συγκαλούμενης Γενικής Συνελεύσεως.

2. Για την λήψη αποφάσεων που αφορούν τη μεταβολή του σκοπού ή της έδρας του Συνεταιρισμού, την μεταβολή του ποσού της συνεταιριστικής μερίδας ή της ευθύνης των συνεταίρων, τον αποκλεισμό του συνεταίρου, την παράταση, την διάλυση, την αναβίωση, την συγχώνευση του Συνεταιρισμού ή την μεταβολή του τρόπου διανομής των κερδών και την ανάκληση και αντικατάσταση μελών του διοικητικού συμβουλίου και των αντιπροσώπων του Συνεταιρισμού, η συνέλευση βρίσκεται σε απαρτία όταν παρίστανται σ αυτή τα δύο τρίτα των μελών, εκτός των περιπτώσεων επαναληπτικής ψηφοφορίας για λήψη αποφάσεων αυτής της παραγράφου, η συνέλευση βρίσκεται σε απαρτία όταν είναι παρόντα τα μισά τουλάχιστον μέλη

6.13.8. Διάλυση -Εκκαθάριση

Ο Συνεταιρισμός διαλύεται :

α. Αν τα μέλη του μειωθούν κάτω των δέκα (10).

β. Αν αποφασίσει η Γενική Συνέλευση

γ. Αν κηρυχθεί σε πτώχευση.

Η διάλυση καταχωρείται στο μητρώο Συνεταιρισμών του Ειρηνοδικείου στην περιφέρεια του οποίου εδρεύει ο Συνεταιρισμός. Την διάλυση του Συνεταιρισμού ακολουθεί η εκκαθάριση. Αν ο Συνεταιρισμός κηρυχθεί σε πτώχευση ακολουθείται διαδικασία του Εμπορικού Νόμου. Την διαδικασία διενεργεί το Εποπτικό συμβούλιο.

6.13.9. Έκτακτη Εισφορά

1. Το διοικητικό συμβούλιο υποχρεούται να συγκαλέσει Γενική Συνέλευση με θέμα την επιβολή έκτακτης εισφοράς στους συνέταιρους, όταν ο Συνεταιρισμός αδυνατεί

να πληρώσει τις ληξιπρόθεσμες οφειλές του ή αν κατά την σύνταξη του Ισολογισμού διαπιστωθεί ότι το παθητικό υπερβαίνει το ενεργητικό κατά το (1/3) του συνολικού ποσού ευθύνης όλων των συνεταίρων. Στην Γενική Συνέλευση υποβάλλεται Ισολογισμός και έκθεση του Διοικητικού Συμβουλίου για την περιουσιακή κατάσταση του Συνεταιρισμού και την προτεινόμενη έκτακτη εισφορά.

2. Η έκτακτη εισφορά επιβάλλεται στα μέλη κατά αναλογία των συνεταιριστικών μεριδίων αν το αποφασίσει η Γενική Συνέλευση με την απαρτία και απόλυτη πλειοψηφία του συνόλου των μελών του Συνεταιρισμού.

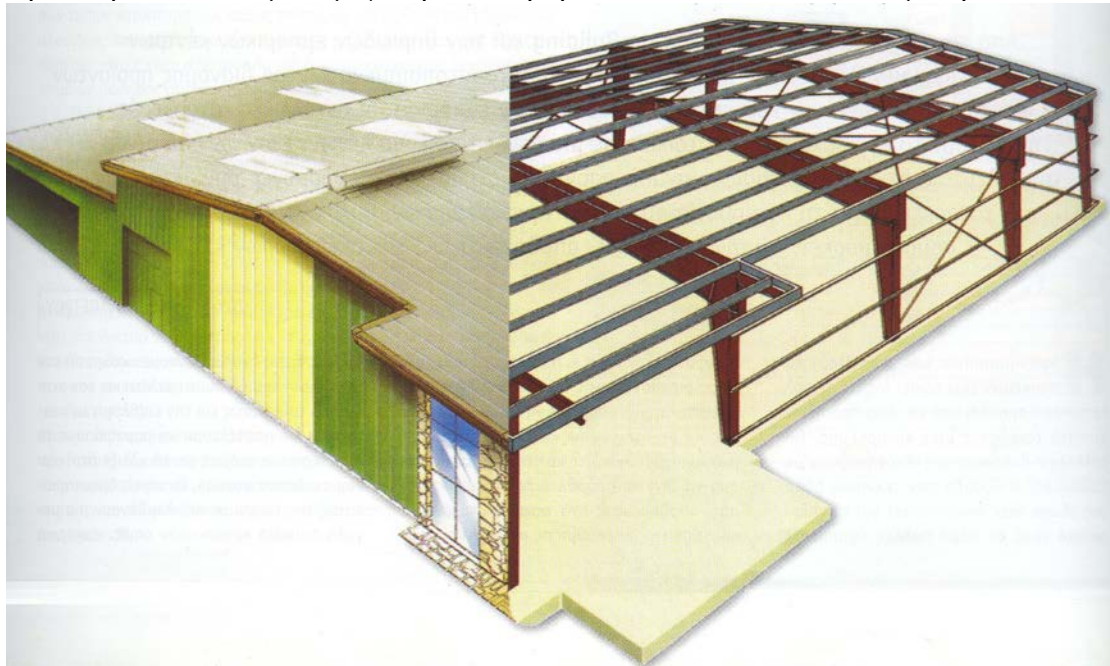
6.13.10. Συγχώνευση - Ένωση Συνεταιρισμών

Συγχώνευση τού Συνεταιρισμού με άλλους Συνεταιρισμούς , μπορεί να γίνει με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης, η οποία λαμβάνεται με απόλυτη πλειοψηφία των μελών τού κάθε Συνεταιρισμού.

Ο Συνεταιρισμός μπορεί να συστήσει Ένωση Συνεταιρισμών με άλλους Συνεταιρισμούς που έχουν την έδρα τους στον ίδιο Νομό. Η γενική συνέλευση της ένωσης Συνεταιρισμών απαρτίζεται από τους αντιπρόσωπους των συνεταιρισμών που μετέχουν στην Ένωση. Οι αντιπρόσωποι εκλέγονται από τις γενικές συνελεύσεις των συνεταιρισμών σε αναλογία ένας στα πενήντα μέλη τού Συνεταιρισμού. Αν το υπόλοιπο της διαίρεσης τού αριθμού των μελών υπερβαίνει τον αριθμό εικοσιπέντε, ο συνεταιρισμός εκλέγει έναν ακόμη αντιπρόσωπο. Συνεταιρισμός με λιγότερα από πενήντα μέλη, εκλέγει έναν αντιπρόσωπο.

6.13.11. Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός

Οι εγκαταστάσεις του συνεταιρισμού είναι υπερσύγχρονες. Ο συνεταιρισμός Αριάδνη διαθέτει μια μεγάλη αποθήκη που είναι κατασκευασμένη πάνω σε



ευρωπαϊκά πρότυπα. Η αποθήκη διαθέτει 3 μεγάλα υπερσύγχρονα ψυγεία για τα προϊόντα που χρειάζονται συντηρήσει και κατάψυξη. Ο μηχανολογικός εξοπλισμός που διαθέτει η αποθήκη ανανεώθηκε πρόσφατα. Ποιο συγκεκριμένα αγοραστικά 5 καινούργια κλάρκ, ανανεώθηκαν οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές των ταμείων,

αγοράστηκαν 50 ακόμα καρότσια και συντηρήθηκαν τα ράφια. Οι εγκαταστήσει και ο μηχανολογικός εξοπλισμός είναι καλά συντηρημένο και βρίσκεται σε πολύ καλή κατάσταση. Η συντήρηση είναι προγραμματισμένη για κάθε έξι μήνες.

Η τεχνική logistics που χρησιμοποιείται πειραματικά τον τελευταίο χρόνο έχει ελαχιστοποίηση το κόστος παραγωγής, έχει καταφέρει να είναι κάτω από το προϋπολογιστικό κόστος. Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει η τεχνική logistics βρίσκεται σε πολύ υψηλό επίπεδο γιατί προσφέρουν στον συνεταίρο χρόνο και χώρο και οι παραγγελιές εκπληρώνονται και με λίγες επιστροφές

6.13.12. Λειτουργικό προσωπικό

Τα προσόντα και οι ικανότητες του προσωπικού του συνεταιρισμού της Αριάδνης πηγαίνουν κλιμακωτά ανάλογα με τις απαιτήσεις που ζητάει η θέση που καταλαμβάνουν κάθε φορά. Αυτό συμβαίνει γιατί η Αριάδνη είναι μια επιχείρηση που ανήκει σε ιδιώτες που έχουν απαιτήσει οι εργαζόμενοι να προσφέρουν τη μέγιστη δυνατή απόδοση. Για να μπορέσει λοιπόν αυτό να είναι εφικτό πρέπει να βρεθεί το κατάλληλο άτομο, με τα ανάλογα διοικητικά προσόντα, στην κατάλληλη θέση. Τα προσόντα και οι ικανότητες των σημερινών στελεχών βρίσκονται σε πολύ υψηλό επίπεδο τέτοιο ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν και μελλοντικά.

Οι εργαζόμενοι αισθάνονται το συνεταιρισμό σαν να είναι δικός τους. Συμπεριφέρονται όπως θα συμπεριφέρονταν και στην δική τους δουλειά. Βέβαια στον κανόνα υπάρχουν πάντα και οι εξαιρέσεις.

Η μισθοί που προσφέρει η Αριάδνη στους εργαζόμενους είναι υψηλοί σύμφωνα με τον κλάδο που ανήκει η επιχείρησι. Η γενική συνέλευση του συνεταιρισμού υπερψήφισε την τακτική αυτή γιατί πιστεύει ότι αποτελεί κίνητρο για τους εργαζόμενους η ανταμοιβή των προσπαθειών τους.

Το επίπεδο αποδοτικότητας στο παρελθόν ήταν χαμηλό γιατί η οργάνωση του συνεταιρισμού ήταν σε χαμηλά επίπεδα. Η σημερινή αποδοτικότητα είναι στο μεγαλύτερο δυνατό σημείο που μπορεί να φτάσει συγκρίνοντας τον αριθμό των εργαζόμενων και παραγωγικό τους έργο με τους υπόλοιπους συνεταιρισμούς του κλάδου στην Ελλάδα.

Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν την λήψη των αποφάσεων με τον εξής τρόπο : Όταν η γενική συνέλευση στην αρχή κάθε έτους βάζει κάποιους στόχους που θέλει να πετύχει μέχρι το τέλος του. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην διαδικασία χωρίς βέβαια να έχουν δικαίωμα ψήφου αλλά λένε την γνώμη τους, αν θα μπορέσει αυτός ο στόχος να γίνει εφικτός και αν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν οι ίδιοι.

Υπάρχει περιγραφή για κάθε θέση εργασίας στο συνεταιρισμό από την αρχή της πυραμίδας μέχρι το τέλος της. Βέβαια μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν στο τέλος της πυραμίδας και θέσεις εργασίας που δεν έχουν διευκρινιστεί ακριβώς οι αρμοδιότητες τους αλλά θεωρούνται θέσεις γενικών καθηκόντων.

Η επιλογή των εργαζόμενων γίνεται κατά κύριο λόγο με αξιολογικές διαδικασίες και πράγματι επιλέγονται οι εργαζόμενοι που έχουν τα αιτούμενα προσόντα. Βέβαια γίνονται και μικρό-εξαιρέσεις οι οποίες αφορούν άτομα που έχουν πρώτου βαθμού συγγένεια με μέλη του συνεταιρισμού αλλά θα μπορούσαμε να πούμε ότι τοποθετούνται σε θέσεις ανάλογα με τα προσόντα τους.

Δεν θα μπορούσαμε να πούμε ότι εργαζόμενοι με μακροχρόνια εμπειρία έχουν προσφύγει σε ανταγωνιστές για καλύτερους μισθούς. Αλλά θα μπορούσαμε να πούμε ότι έχουν προσφύγει γιατί τους προσφέρθηκε υψηλότερη θέση. Βέβαια έχει συμβεί και το αντίθετο αλλά και τα δυο αποτελούν μηδαμινές περιπτώσεις.

Ο συνεταιρισμός Αριάδνη με την πρόσληψη ενός νέου εργαζόμενου εκτός από την ξενάγηση στο χώρο της εργασίας παρακολουθεί κάποια σεμινάρια για να μπορέσει να κατατοπιστεί κατάλληλα. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο συνεταιρισμός Αριάδνη έχει ως πάγια τακτική του ανά τέσσερις μήνες να κάνει σεμινάρια σε όλους τους εργαζόμενους του για τους ενημερώνει για τις εξελίξεις στον κλάδο που αναπτύσσεται ο συνεταιρισμών.

6.13.13. Επιτελικό – Διευθυντικό προσωπικό

Τα πρόσωπα ή ομάδα που αποτελούν την ανωτάτη διοίκηση του συνεταιρισμού ουσιαστικά σήμερα είναι ο γενικός διευθυντής, ο εμπορικός διευθυντής και ο οικονομικός διευθυντής. Αξίζει να αναφερθεί ο οικονομικός διευθυντής με τον γενικό σε αυτή την περίπτωση είναι το ίδιο άτομο. Τα τελευταία δέκα χρόνια η ανωτάτη αυτή διοίκηση είναι υπεύθυνη για αποτελέσματα, κέρδος και ζημιές. Το είδος της διοίκησης που ασκεί το διευθυντικό προσωπικό είναι κατά μεγάλο βαθμό αυταρχική αλλά γίνεται προσπάθεια για προώθηση συνεργατικού κλίματος.

Το διοικητικό συμβούλιο δεν έχει ποια ουσιαστικό ρόλο, στην διοίκηση, όπως τα πρώτα χρόνια και στην πραγματικότητα η μόνη εργασία που εκτελεί, εκτός από της αρμοδιότητες που ορίζονται από το καταστατικό, είναι η εποπτεία και ο έλεγχος. Το διοικητικό συμβούλιο κατά κύριο λόγο αποτελείται από άτομα με μέτριες γραμματικές γνώσεις αλλά με μακροχρόνια εμπειρία στο χώρο. Η μακροχρόνια αυτή εμπειρία του δίνει το δικαίωμα να μπορούν να ασκούν κριτική στις αποφάσεις της διευθυντικής ομάδας.

Τα διευθυντικά στελέχη γνωρίζουν το αντικείμενο της επιχείρησης σε πολύ μεγάλο βαθμό. Είναι στελέχη που έχουν την ικανότητα αντίληψης τρεχόντων προβλημάτων. Μπορούν να κάνουν πρόβλεψη των μελλοντικών προβλημάτων που θα παρουσιαστούν στην υλοποίηση κάποιου επιχειρηματικού στόχου και προσπαθούν να προτείνουν της καλύτερες δυνατές λύσεις για την αντιμετώπισή τους. Το παραπάνω συμπεράσματα βγαίνουν από την μακρόχρονη πορεία στο χώρο και την μεγάλη ανάπτυξη του συνεταιρισμού.

Η μέση ηλικία της διευθυντικής ομάδας είναι 45 χρόνια. Ο χρόνος που αναμένεται να παραμείνουν ακόμα είναι 10 χρόνια. Δεν υπάρχει ιδιαίτερη ανησυχία στους κόλπους του συνεταιρισμού γιατί ήδη έχουν προσλάβει νέα άτομα που προορίζονται για διευθυντικά στελέχη, με αρκετά προσόντα και υψηλό επίπεδο γνώσεων πάνω στην διοίκηση επιχειρήσεων, και εκπαιδεύονται κατάλληλα από την ίδια την διευθυντική ομάδα.

Η μέχρι τώρα πορεία του συνεταιρισμού μας αποδεικνύει την καλή ποιότητα της μέσης κλίμακας στελεχών. Αυτό γιατί σε μια μεγάλη εταιρία δεν αρκεί μόνο ο πραγματισμός και η σχεδίαση των στόχων αλλά και η εκτέλεση. Η μέχρι τώρα καλή απόδοση των στελεχών μέσης κλίμακας και καλή τους συνεργασία με τα υψηλό βαθμό στελέχη έχει ως συνέπεια την μεγάλη ανάπτυξη του συνεταιρισμού Αριάδνη.

6.13.14. Τιμολογιακή πολιτική

Ο συνεταιρισμός Αριάδνη έχει την δικιά του τιμολογιακή πολιτική. Δεν είναι ηγέτης τιμών στην αγορά ούτε ακολουθεί της τιμές του ηγέτη τιμών. Οι τιμές των προϊόντων καθορίζονται σύμφωνα με τους στόχους που έχει καθορίσει ο συνεταιρισμός για το μέγεθος των κερδών που θέλει να επιτύχει. Ο γενικού διευθυντή της Αριάδνη δήλωσε ότι «ποτέ δεν θα παρουσιάσει ο συνεταιρισμός ζημιές για είναι ηγέτης τιμών στην αγορά. Η πολιτική που ακολουθείτε είναι χαμηλές τιμές μέχρι εκεί

που παρουσιάζουμε κέρδη». Η πολιτική αυτή έχει βοηθήσει τον συνεταιρισμό και έχει μπορέσει να αναπτυχθεί σε γοργούς ρυθμούς. Εξάλλου το ότι δεν λαμβάνεται υπόψη οι τιμές του ηγέτη τιμών αυτό δεν σημαίνει ότι τα προϊόντα που προσφέρει ο συνεταιρισμός Αριάδνης δεν έχουν ανταγωνιστικές τιμές. Σε ερευνά που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 10 προϊόντων από τον ηγέτη τιμών και από κατάσταση της Αριάδνη αποδεικτικό ότι στο 70% των προϊόντων ο συνεταιρισμός είχε καλύτερη τιμή, στο 20% καλύτερη τιμή είχε ο ηγέτης και στο 10% είχαν τη ίδια τιμή.

6.13.15. Διαφήμιση

Τα κυριότερα διαφημιστικά μέσα που χρησιμοποιούνται σήμερα στη χώρα κατά σειρά προτίμησης είναι : η τηλεόραση, τα περιοδικά, οι εφημερίδες, το ραδιόφωνο και το internet. Ο συνεταιρισμός Αριάδνη τα χρησιμοποιεί όλα. Πιο συγκεκριμένα :

1. **Τηλεόραση** : κατά τακτά χρονικά διαστήματα προβάλλονται στα τοπικά κανάλια δυο διαφημιστικά μηνύματα που δίνουν έμφαση στη προσωπικότητα των καταστημάτων του συνεταιρισμού και παροτρύνουν τους καταναλωτές να τα επισκεφτούν.
2. **Πέρδικα και εφημερίδες** : Εκτός τις διαφημιστικές μακέτες που βρίσκονται σε όλο τον τοπικό τύπο ο συνεταιρισμός Αριάδνη εκδίδει κάθε μήνα ένα περιοδικό που περιλαμβάνει της πρόσφορες του μήνα και διάφορα αλλά θέματα που είναι στην επικαιρότητα εκείνη την περίοδο.
3. **Ραδιόφωνα** : Από όλα τα τοπικά ραδιόφωνα καθημερινά εκπέμπει ένα διαφημιστικό μήνυμα που προβάλλει τις πρόσφορες των καταστημάτων της Αριάδνης.
4. **Internet**: Ο συνεταιρισμός Αριάδνη διαθέτει ηλεκτρονική σελίδα που προβάλλει της πρόσφορες του μήνα και περιέχει τα links των καταστημάτων που έχουν σελίδα.

6.13.16. Περιοδικό

Κάθε μήνα ο συνεταιρισμός Αριάδνη εκδίδει ένα περιοδικό που περιέχει της πρόσφορες του μήνα και ισχύ για ένα δεκαήμερο. Η φιλοσοφία του περιοδικού δεν βασίζεται μόνο στην στείρα προβολή των τιμών. Εκτός της πρόσφορες του μήνα περιέχει δροσερά άρθρα όπως συνταγή της Αριάδνης για γλυκό, συμβουλές για την επιλογή προϊόντων και την συντηρήσει τους, συμβουλές για υγιεινοί διατροφή, συμβουλές για την υγεία και τα νέα της Αριάδνης. Τα φυλλάδιο είναι στημένο με καλλιτεχνικοί άποψη. Δεν αποτελείτε από απλές φωτογραφίες προϊόντων οι φωτογραφίες έχουν τραβηχτεί σε στούντιο με συγκεκριμένο φόντο ανάλογα την εποχή και ειδικό στήσιμο των προϊόντων από διακοσμητή. Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι το φυλλάδιο έχει χορηγούς που διαφημίζονται στην τελευταία σελίδα και πληρώνουν όλο το κόστος του φυλλαδίου.

6.13.17. Προϊόντα Αριάδνη



Ο συνεταιρισμός έχει συνάψει ειδικού τύπου συμφωνίες με κάποιους προμηθευτές έτσι ώστε να παράγουν προϊόντα με την μακέτα της Αριάδνης. Ο στόχος της Αριάδνης είναι να προσφέρει στον καταναλωτή προϊόντα υψηλής ποιότητας σε πολύ χαμηλή τιμή. Τα προϊόντα είναι πρώτης ανάγκης όπως απορρυπαντικά, χαρτικά και τρόφιμα.

6.13.18. Στόχοι για ISO

Ο συνεταιρισμού Αριάδνη προσπαθεί να διαφοροποιήσει τις υπηρεσίες που προσφέρει για να μπορέσει να γίνει ακόμα πιο ανταγωνιστικός. Κατά την άποψη της διευθυντικής ομάδας αυτό θα επιτευχθεί μόνο αν πάρει κάποια πιστοποίηση από το ISO. Η πιστοποίηση αυτή δεν θα τους βοηθήσει να είναι μόνο πιο ανταγωνιστικοί αλλά θα τους βοηθήσει να οργανώσουν ακόμα καλύτερα των συνεταιρισμό.

Η πιστοποίηση ISO προσφέρει διαφημίσει, σωστή οργάνωση και περισσότερη εμπιστοσύνη από το καταναλωτικό κοινό. Αυτά τα τρία είναι το μυστικό της επιτυχίας της ανάπτυξης μια επιχειρήσεις. Ο γενικός διευθυντής του συνεταιρισμού δήλωσε ότι η Αριάδνη προετοιμάζεται και σε ένα χρόνο θα είναι έτοιμη να πάρει την πιστοποίηση.

Κεφαλαίο 7. Οργάνωση δομή και λειτουργία των καταστημάτων-μελών των συνεταιρικών κατά την Τρίτη περίοδο

7.1. Άνθρωποι και διαδικασίες

Ο ιδιοκτήτης-διευθυντής μιας μικρής ή μεσαίας επιχείρησης όπως ένα super ή mini market των συνεταιρισμών ασκεί ηγεσία. Για να πετύχει τους στόχους του, συνειδητά επικοινωνεί με πελάτες, προμηθευτές και προσωπικό, αναλύει, προβληματίζεται, παίρνει αποφάσεις και κατανέμει τον περιορισμένο χρόνο του για να τα προλάβει όλα.

Ασφαλώς δεν αντιμετωπίζει τα μεγέθη και την πολυπλοκότητα των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος μιας εταιρίας με μεγάλο κύκλο εργασιών και πλήθος εργαζομένων. Πολλές φορές, όμως, ο ρόλος του στη διαχείριση γίνεται πιο δύσκολος από εκείνον του υπευθύνου της μεγάλης εταιρίας ο οποίος έχει μεν μεγάλο όγκο ευθυνών, διαθέτει όμως εξειδικευμένα, πεπειραμένα και καλοπληρωμένα στελέχη, στα οποία μπορεί άνετα να αναθέσει αρμοδιότητες και ευθύνες, διατηρώντας ο ίδιος το έργο του συντονισμού και ελέγχου.

Αντίθετα, ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας-παντοπώλης αναγκάζεται συνήθως να ανακατεύεται σε όλα και πολλές φορές να τα κάνει όλα, ακριβώς γιατί δεν έχει πάντα την πολυτέλεια να μπορεί να εξειδικεύει και να εκχωρεί αρμοδιότητες και ευθύνες στο περιορισμένο προσωπικό που δικαιολογεί ο μικρός κύκλος εργασιών.

Έχει, βέβαια, το πλεονέκτημα της αμεσότητας στη σχέση και της καθημερινής επαφής με τους συνεργάτες του, των οποίων τις δυνατότητες είναι σε θέση να γνωρίζει καλύτερα απ' ό,τι ο κατ' ανάγκην απόμακρος διευθυντής της μεγάλης επιχείρησης.

Ο όρος «Οργανώνω» αφορά σε μια έννοια που δεν μας μπερδεύει πολύ. Σύμφωνα με την ερμηνεία του λεξικού, σημαίνει «καθορίζω τη διάταξη των μερών ενός συνόλου ή τον τρόπο ενεργειών των μελών ενός συνόλου, ώστε να λειτουργεί κανονικά και αποτελεσματικά».

Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο με τον όρο «Διοικώ». Σύμφωνα με την ερμηνεία του λεξικού, σημαίνει «φροντίζω τον οίκο μου». Ένα βασικό πρόβλημα που μας απασχολεί στη διοίκηση της μικρής αλλά και της μεγάλης επιχείρησης είναι «τι πρέπει να γίνει, πώς και πότε θα γίνει και ποιος θα το κάνει». Όσο πιο μικρή είναι η επιχείρηση και όσο λιγότερο έως ανύπαρκτο το προσωπικό της, τόσο δύσκολο γίνεται το πρόβλημα. Ελλείψει επαρκούς προσωπικού, οι λειτουργίες αυτές συνήθως κατανέμονται στα μέλη της οικογένειας. Σε κάθε περίπτωση αυτά όλα πρέπει να γίνονται με συστηματικό και οργανωμένο τρόπο που θα έχει συζητηθεί και θα τον γνωρίζουν όλοι οι εμπλεκόμενοι στην επιχείρηση για να αποφεύγονται κενά και επικαλύψεις που στοιχίζουν πολλαπλά.

Είναι προφανές λοιπόν πως οποιαδήποτε οργανωτική διάταξη της επιχείρησης μετά όποια συστήματα, μεθόδους ή διαδικασίες τη διέπουν, αφορά σε ανθρώπους οι οποίοι την υλοποιούν σωστά και αποτελεσματικά, την αντιμετωπίζουν με αδιαφορία ή, ακόμα, την καταστρατηγούν σκοπίμως. Αυτή και μόνον η διαπίστωση μας επιβάλλει να δώσουμε τη δέουσα σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα, μέσα και έξω από την οικογένεια.¹⁶

¹⁶ Σκουλάς Νίκος, Το εγχειρίδιο του μικρού και μεσαίου επιχειρηματία

7.2. Πελάτης

Το εμπόριο ήταν ανέκαθεν ένας τομέας δραστηριότητας, η καλή λειτουργία του οποίου επηρέαζε αρκετές διαφορετικές πτυχές της κοινωνίας μας. Βασικό ρόλο στην ανάπτυξη του εμπορίου έπαιζε και εξακολουθεί να παίζει ο «πελάτης». Χωρίς αυτόν, δεν θα υπήρχε λόγος ύπαρξης του εμπορίου. Η σπουδαιότητα του πελάτη είναι πασίγνωστη. Πολλά έχουν γραφεί και ειπωθεί γι' αυτόν. Δύο από τους βασικότερους κανόνες σωστής αντιμετώπισης του πελάτη είναι οι παρακάτω:

- **Ο Πελάτης έχει πάντα δίκιο.**
- **Εάν ο Πελάτης δεν έχει δίκιο, ισχύει και πάλι ο πάνω κανόνας.**

Πιο συγκεκριμένα, ο πελάτης στα παντοπωλεία θεωρείται κεφάλαιο. Αρκεί να αναλογιστεί κάποιος πως αν ένας μέσος πελάτης ψωνίζει 50 € την εβδομάδα, αυτό σημαίνει 200€ το μήνα και 2400€ το χρόνο. Ένας τέτοιος πελάτης θα αποδώσει στην επιχείρηση μέσα σε μια περίοδο 15 χρόνων 36000€, χωρίς να συνυπολογιστεί και η σχετική αύξηση του τιμάριθμου.

Εάν ένα παντοπωλείο χάσει ένα τέτοιο πελάτη το μήνα (δηλαδή 12 πελάτες το χρόνο), αυτό σημαίνει πως στην περίοδο των 15 χρόνων η επιχείρηση θα χάσει 540.000€



7.2.1. Τα παράπονα του πελάτη

Όπως προαναφέρθηκε, ο πελάτης είναι το βασικότερο συστατικό επιτυχίας ή αποτυχίας μιας επιχείρησης. Σκοπός των εργαζομένων είναι η σωστή εξυπηρέτηση των αναγκών του. Ένας ευχαριστημένος πελάτης είναι μια κινητή διαφήμιση για κάθε

επιχείρηση. Σε αντίθετη περίπτωση, τα αρνητικά αποτελέσματα δρουν πολλαπλασιαστικά για εμάς.

Σε μια πρόσφατη έρευνα που διεξήχθη με σκοπό να καταγραφούν οι αντιδράσεις των πελατών σε περίπτωση που έχουν παράπονα, έγινε φανερό ότι η σωστή αντιμετώπιση του πελάτη είναι απαραίτητη για να τον κρατήσουμε. Τα παρακάτω, είναι στοιχεία που έχουν εξαχθεί από αυτή την έρευνα:

- Για κάθε πελάτη που έχει πρόβλημα - και κάνει παράπονα - 26 άλλοι έχουν τα ίδια προβλήματα και παραμένουν σιωπηλοί.
- Ο κάθε παραπονούμενος πελάτης, θα πει το παράπονο του σε 8 - 16 άλλους πελάτες.
- Το 91% των παραπονούμενων πελατών, ποτέ δεν θα ξαναγοράσουν προϊόντα από το ίδιο κατάστημα.
- Εάν το αρχικό κατάστημα διορθώσει τα λάθη που έχουν λάβει χώρα, με ταχύτητα και ακρίβεια 82%, τότε το 95% των διαμαρτυρούμενων πελατών θα ξαναγυρίσουν σε αυτό.
- Τέλος, κοστίζει 5 φορές περισσότερο να βρεθούν νέοι πελάτες από το να διατηρηθούν οι ήδη υπάρχοντες.

Το τελικό συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί από τα ήδη προαναφερθέντα, είναι ένα και μόνο: **Ο πελάτης είναι κεφάλαιο και έτσι θα πρέπει να αντιμετωπίζεται.**¹⁷

7.3. Δομή -εικόνα-στήσιμο

Τα καταστήματα των συνεταιρισμών έχουν αλλάξει φιλοσοφία και κατά συνέπεια και εικόνα. Σε τίποτα δεν θυμίζουν τα σημερινά super και mini market τα παραδοσιακά παντοπωλεία. Τα σημερινά καταστήματα παρουσιάζουν μια ευχάριστη εικόνα προς τους πελάτες τους. Έχουν εφοδιαστεί με καινούργιο εξοπλισμό, το στήσιμο τους βασίζεται πάνω σε ευρωπαϊκά πρότυπα και εφαρμόζονται συνταγές μάρκετινγκ για την εικόνα τους.

Αυτό που τα κάνει να ξεχωρίζουν από τα μεγάλα ξένα super market είναι τα εξής :

1. Τα καταστήματα είναι οικογενειακές επιχειρήσεις που εργάζονται τα ίδια τα μέλη της οικογένειας. Η σχέση που αναπτύσσονται με τους πελάτες είναι εξαιρετικά φιλικές έτσι ώστε ο πελάτης να εμπιστεύεται το κατάστημα για τα προϊόντα που του προσφέρει.
2. Τα καταστήματα βρίσκονται στις γειτονίες του Ηρακλείου και είναι ευκολότερη η πρόσβαση του καταναλωτή σε αυτά.
3. Καταφέρνουν και συνδυάζουν το σύγχρονο super market και το παραδοσιακό παντοπωλείο.
4. Προφέρουν διανομή κατ' οίκον και όχι μόνο στους πελάτες που κάνουν παραγγελίες τηλεφωνικός αλλά και στους πελάτες που ψωνίζουν οι ίδιοι από το κατάστημα.

Το στήσιμο και η εικόνα ενός καταστήματος είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την ομαλή λειτουργία του. Τα καταστήματα των συνεταιρισμών έχουν κάποιες ιδιόμορφες και το στήσιμο τους δεν μπορεί να βασιστεί σε κάποιους συγκεκριμένους κανόνες μάρκετινγκ. Μερικές από της ιδιομορφίες που παρουσιάζουν είναι οι εξής :

1. Μέγεθος : Τα περισσότερα καταστήματα έχουν το πρόβλημα στην ποσότητα του χώρου που έχουν διαθέσιμο.

¹⁷ Συνεταιρισμός Αριάδνη, Οδηγός Βελτίωσης απόδοσης, αποτελεσματικότητας και ποιότητας

2. Αρχιτεκτονικό σχέδιο : Τα κτίρια που στεγάζονται καταστήματα των συνεταιρισμών κατά κύριο λόγο στο μεγαλύτερο ποσοστό τους δεν είχαν κατασκευαστεί για καταστήματα ή δεν είχε γίνει η ανάλογη μελέτη του χώρου για την ανάλογη διαμόρφωση του.
3. Παλαιότητα : Η παλαιότητα του εξοπλισμού που κατέχουν ορισμένα καταστήματα καθώς και η ελλείπει κεφαλαίου για επένδυση.
4. Νοοτροπία : Η κακή νοοτροπία που διακατέχει ευτυχώς μια μικρή μειοψηφία παντοπωλών για την οργάνωση των καταστημάτων τους.

Με οδηγώ τους κανόνες του μάρκετινγκ και λαμβάνοντας υπόψη της ιδιομορφίες που παρουσιάζει κάθε κατάσταση οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ διαμορφώνουν τα καταστήματα ως εξής :

Είσοδος και έξοδος : Κάθε κατάσταση διαθέτει δυο πόρτες, μια είσοδος και μια έξοδος,

Πρόσοψη : Η πρόσοψη του καταστήματος είναι η πρώτη εικόνα που αντικρίζει ο πελάτης από το κατάστημα. Η πρόσοψη αποτελείται από την ταμπέλα που αναγράφει την επωνυμία του καταστήματος, το μέγεθος του πεζοδρομίου και την τέντα.

Ταμείο : Τα ταμεία ή το ταμείο βρίσκονται μπροστά από την έξοδο του καταστήματος. Η προσπάθεια που γίνεται και από τους δυο συνεταιρισμούς είναι κάθε κατάσταση να διαθέτει τουλάχιστον δυο ταμεία για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.¹⁸

Λαχαναγορά : Η λαχαναγορά είναι ένα απαραίτητο τμήμα που πρέπει να διαθέτει να παντοπωλείο. Συνήθως τοποθετείτε ή κοντά στην είσοδο του καταστήματος ή κοντά στην έξοδο ανάλογα την διαμόρφωση χώρου του καταστήματος.

Ράφια (γόνδολες) : Τα ράφια του καταστήματος τοποθετούνται σε ορίζονται διάταξη κατά κύριο λόγο και στους τοίχους των καταστημάτων.

Μόνιμες Προβολές : Οι προβολές είναι τα σημαντικότερα ράφια του καταστήματος. Βρίσκονται στην αρχή και στο τέλος κάθε γόνδολας καθώς και γύρω από κάποιες κολόνες. Οι προβολές χρησιμοποιούνται για τα προϊόντα που βρίσκονται σε πρόσφορα.

Κρεοπωλείο : Άλλο ένα σημαντικό τμήμα που είναι απαραίτητο να υπάρχει σε κάθε παντοπωλείο. Το κρεοπωλείο τοποθετείτε συνήθως στο μέσα μέρος του καταστήματος. Το κρεοπωλείο διαθέτει ψυγεία βιτρίνες που εκθέτονται τα κρέατα προς πώληση και ψυγεία αποθήκη.

Φούρνος : Ο φούρνος είναι ένα τμήμα που συνήθως δεν υπάρχει στα καταστήματα των συνεταιρισμών γιατί δεν υπάρχει ο απαιτούμενο χώρος. Ο φούρνος μαζί με τα είδη ζαχαροπλαστικής τοποθετείτε συνήθως δίπλα από την λαχαναγορά ή κοντά στα ράφια με τυποποιημένα προϊόντα άρτου.

Αλλαντικά-τυροκομικά : Το τμήμα των αλλαντικών και των τυροκομικών είναι μαζί και τοποθετείτε συνήθως δίπλα στο κρεοπωλείο δεξιά ή αριστερά του.

Βιτρίνες ψυγεία σέλφ-σέρβις : Οι βιτρίνες ψυγεία αυτοεξυπηρέτησης τοποθετούνται συνήθως κοντά στο κρεοπωλείο και στο τμήμα των αλλαντικών-τυροκομικών. Οι βιτρίνες αυτές περιέχουν τυποποιημένα προϊόντα όπως κρέας, αλλαντικά, τυριά καθώς και προϊόντα ψυγείου όπως γάλα, γιαούρτι, βούτυρο κτλ.

Όρθιοι καταψύκτες : Οι όρθιοι καταψύκτες είναι ψυγεία βιτρίνες που περιέχουν κατεψυγμένα προϊόντα όπως κρέας, ψαριά, λαχανικά. Οι καταψύκτες αυτοί τοποθετούνται συνήθως δίπλα στις βιτρίνες σέλφ-σέρβις.

Προϊόντα : τα υπόλοιπα προϊόντα χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες τρόφιμα, απορρυπαντικά, χαρτικά. Και οι τρεις κατηγορίες τοποθετούνται ξεχωριστά και

¹⁸ Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται για τον εξοπλισμό των ταμείων στο κεφαλαίο 6 στην παράγραφο 6.10.



σύμφωνα με την τοποθέτηση των παραπάνω. Πιο συγκεκριμένα τοποθετούνται ανά κατηγορίες, κατά είδος και κατά προμηθευτή. Για παράδειγμα ένα απορρυπαντικό πατώματος τοποθετείτε στα ράφι με τα απορρυπαντικά, δίπλα από τα απορρυπαντικά πατώματος και μαζί με ίδιο είδος του ίδιου προμηθευτή αλλά με άλλες ιδιότητες.

Ποτά : Το τμήμα των ποτών χωρίζεται σε μέρη στα τυποποιημένα ποτά και στα χύμα ποτά. Τα τυποποιημένα ποτά τοποθετούνται σε κάποιο ράφι μέσα στο κατάστημα και τα χύμα ποτά τοποθετούνται σε ειδικά διαμορφωμένους πάγκος σε βαρέλια που δίνουν το δικαίωμα στον πελάτη να δοκιμάσει και να επιλέξει ο ίδιος τι θέλει να αγοράσει.

Αναψυκτικά : Το τμήμα των αναψυκτικών δεν είναι ιδιαίτερο τμήμα και ανήκει στα τρόφιμα αξίζει όμως να αναφερθεί για το λόγο ότι εκτός από τα ράφια που καταλαμβάνει διαθέτει ψυγεία που είναι τοποθετημένα είτε στην είσοδο είτε στην έξοδο του καταστήματος.



Καφεκοπτείο : Το καφεκοπτείο τοποθετείτε κατά προτίμηση δίπλα στον τμήμα του φούρνου. Το καφεκοπτείο αποτελείται από ειδικές μηχανές που αλέθουν ελληνικό και γαλλικό καφέ .

Φωτισμός : Ο φωτισμός στα καταστήματα είναι τοποθετημένος έτσι ώστε να μην είναι κουραστικός και να φωτίζει ομοιόμορφα το χώρο.

Μουσική : Η μουσική είναι ένας παράγοντας που κάνει ποιο ευχάριστη την διαμονή του πελάτη σε κάποιο κατάστημα. Το είδος της μουσικής που προτιμάτε συνήθως δεν είναι συγκεκριμένο αλλά βασικά της στοιχεία είναι να είναι ευχάριστη και απαλή.

7.4. Λειτουργία

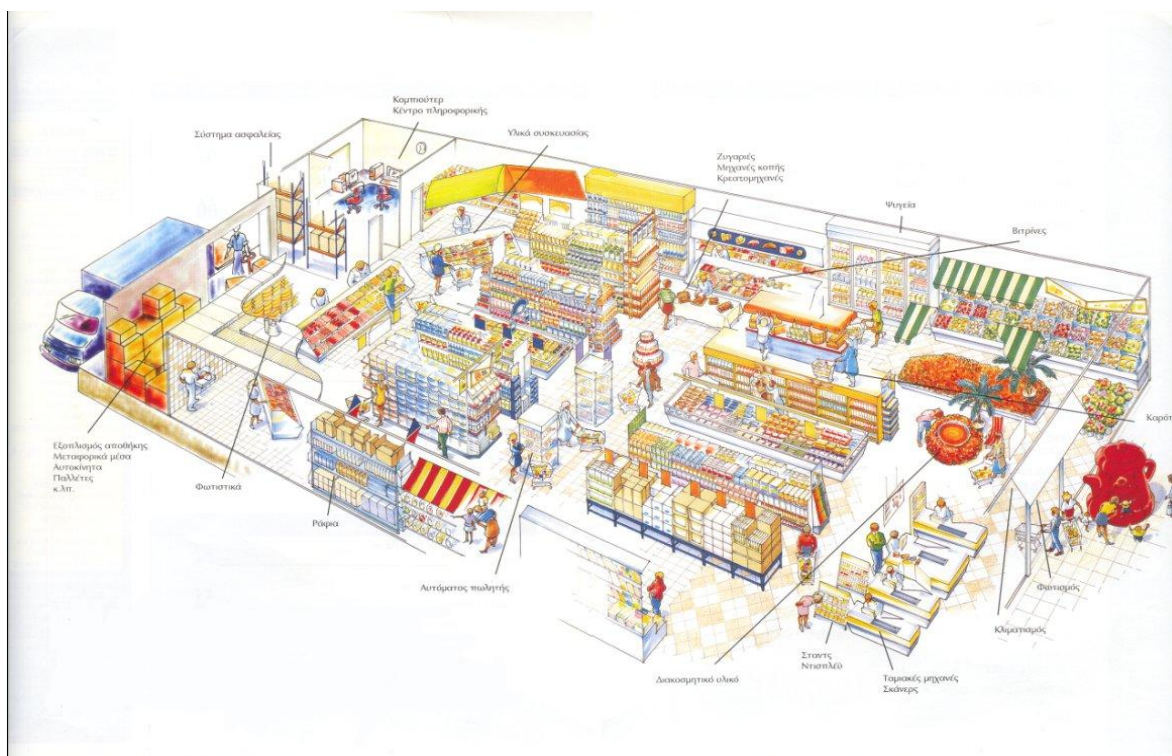
Μέριμνα όλων των εργαζόμενων, σε κάθε τομέα, είναι η εικόνα του χώρου εργασίας (τάξη και καθαριότητα). Ιδιαίτερη προσοχή δίδεται στον τομέα των τροφίμων. Παρακολουθούνται οι ημερομηνίες λήξεως και γίνεται τακτική ανανέωση των προϊόντων στα ράφια.. Συγχρόνως τα χαρτοκιβώτια με τα καινούργια προϊόντα δεν παραμένουν στους διαδρόμους του καταστήματος, αλλά και οι επιστροφές τοποθετούνται σε έναν προκαθορισμένο χώρο, μέσα σε ξεχωριστά κιβώτια με ακριβείς περιγραφές (είδος, αιτιολόγηση).

Οι αλλαγές τιμών γίνονται με μεγάλη επιμέλεια, αλλά και ακρίβεια. Σε αυτά τα πλαίσια οι τιμές τοποθετούνται σε εμφανές μέρος της συσκευασίας (και πάντα στο ίδιο σημείο).

Οι προβολές διαφόρων προϊόντων, μέρος του μάρκετινγκ, γίνονται σε τακτική βάση, και με προσπάθεια να έχουν όλα τα καταστήματα ικανό αποθεματικό έτσι ώστε η προβολή να έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

7.4.1. Ταμείο

Το κεντρικό ταμείο, είναι πάντα υπεύθυνο για τη σωστή τοποθέτηση των καλαθιών και τη διευθέτηση του περιβάλλοντα χώρου μπροστά από τα ταμεία. Ο



υπεύθυνος κάθε ταμείου παραμένει στη θέση του και ενημερώνει τον προϊστάμενο για τις τυχόν μετακινήσεις του.

Γενικά οι υπεύθυνοι των ταμείων “χτυπούν” τα διάφορα προϊόντα στην ταμειακή μηχανή, κατά τρόπο διαφανή και για την επιχείρηση αλλά και για τον πελάτη. Στη συνέχεια αυτά προωθούνται στην άκρη του ταμείου προκειμένου να τοποθετηθούν στις σακούλες. Οι ταμίες βοηθούν τους πελάτες στην τοποθέτηση των προϊόντων στις σακούλες.

Για να μην δημιουργούνται παρεξηγήσεις, συγγενικά ή φιλικά πρόσωπα των υπευθύνων των ταμείων δεν εξυπηρετούνται από τους ίδιους αλλά από διαφορετικούς ταμίες. Επίσης χωρίς την παρουσία του προϊσταμένου δεν γίνονται μια σειρά από ενέργειες. Συγκεκριμένα δεν πιστώνονται πελάτες ή άτομα του προσωπικού, δεν γίνονται ακυρώσεις και δεν ανταλλάσσονται χρήματα μεταξύ των ταμείων.

7.4.2. Αποθήκη – Παραλαβές

Ο αποθηκάριος είναι ο κινητήριος τροχός της αποθήκης. Γνωρίζει τα πάντα γύρω από την τοποθέτηση των προϊόντων και τη σωστή διαχείριση του χώρου της. Χωρίς την παρουσία ενός καλού αποθηκάριου είναι δύσκολο να λειτουργήσει απρόσκοπτα το κατάστημα μας. Για τον λόγο αυτό η επιλογή του γίνεται με κριτήρια αντικειμενικά, τα οποία θα προσδίδουν μέγιστη βαρύτητα στην ηθικότητα, την εργατικότητα και το πνεύμα συνεργασίας που θα τον διακρίνει.

Η πίεση του χρόνου είναι μεγάλη και οι αποθηκάριοι είναι σε εγρήγορση για το γρήγορο ξεφόρτωμα των φορτηγών. Σκοπός είναι να αποδεσμεύονται τα φορτηγά γρηγορότερα, για να μπορούν έτσι να κάνουν περισσότερα δρομολόγια ανά ημέρα.

Έχουν τακτοποιημένους τους χώρους εργασίας τους, μπορούν ανά πάσα στιγμή να βγάζουν τις ελλείψεις της ημέρας, άνετα και με ακρίβεια. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι το μυστικό της αποθήκης είναι η σωστή εκμετάλλευση του υπάρχοντος χώρου. Όσο καλύτερη είναι η ταξινόμηση των προϊόντων σε αυτήν, τόσο ταχύτερα θα γίνεται και η τοποθέτηση των νέων εμπορευμάτων.

Τα άδεια χαρτοκιβώτια τοποθετούνται σε ένα συγκεκριμένο σημείο. Τα δε γεμάτα, όταν θα βρίσκονται στον κυρίως χώρο του καταστήματος δεν στοιβάζονται το ένα πάνω στο άλλο.

7.4.2.1. Βασικοί κανονισμοί για των αποθηκάριο

1. Προσοχή στην εκφόρτωση των προϊόντων. Αποφεύγουμε έτσι τις φθορές.
2. Προσοχή στη μετακίνηση και την τοποθέτηση των προϊόντων από την ράμπα προς την αποθήκη.
3. Προσοχή στην τροφοδότηση του καταστήματος και στη διανομή των προϊόντων στα ράφια.
4. Προσοχή στις ελλείψεις. Κάθε έλλειψη καταγράφονται άμεσα, για να γίνει η αναπλήρωση της το ταχύτερο δυνατόν.
5. Προσοχή στη διατήρηση των προϊόντων. Μεγάλο βάρος δίνεται στη σωστή διατήρηση της αποθήκης μας, έτσι ώστε να μη βρίσκονται ληγμένα και αλλοιωμένα προϊόντα.
6. Όχι αδιαφορία. Η αδιαφορία είναι δυνατό να στοιχίσει την υγεία
7. Άμεση εκτέλεση, όταν ζητηθεί ένα είδος για κάποιον πελάτη.
8. Υπεύθυνη διανομή κατ' οίκον. Παραδίδονται οι παραγγελίες σωστά και στο σημείο που υποδεικνύει ο πελάτης.

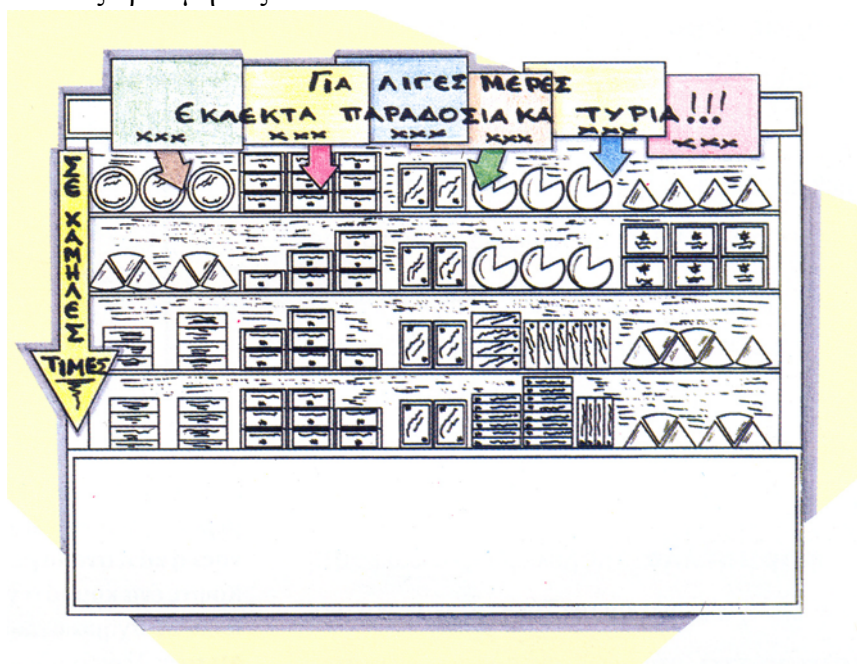
7.4.2.2. Βασικοί κανονισμοί για τους υπεύθυνους παραλαβών

Η παραλαβή αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της λειτουργίας του καταστήματος. Στα πλαίσια των σωστών παραλαβών ακολουθούνται οι εξής κανόνες :

- Παραλαβή από συνεταιρισμό. Σε κάθε νέα παραλαβή από το συνεταιρισμό γίνεται έλεγχος.
- Προμηθευτές. Επειδή πολλοί προμηθευτές συνηθίζουν να χρησιμοποιούν και τα τεμάχια ανά είδος ως μονάδα μέτρησης, η καταγραφή των προϊόντων γίνεται αντίστοιχα. Όταν η παραλαβή προϊόντος υπολογίζεται σε κιλά, τότε ζυγίζεται.

7.4.3. Προϊόντα ψυγείων

Ξεκινώντας από τα τυροκομικά θα πρέπει να τονιστεί ότι ο συγκεκριμένος τομέας απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή. Η καθαριότητα είναι επιβεβλημένη αναγκαία και συνεχής. Χώροι όπως πάγκοι εργασίας, ψυγεία, καταψύξεις καθαρίζονται συχνά και είναι τακτοποιημένοι. Τα ψυγεία συντηρούνται τακτικά. Η θερμοκρασίες για νωπά ψάρια, γαλακτοκομικά, τυριά, αυγά, κατεψυγμένα και παγωτά διατηρούνται σταθερές. Ο τυροκόμος είναι γνώστης και των αλλαντικών. Επειδή υπάρχουν αρκετές κατηγορίες αλλαντικών μπορεί να προτείνει στον πελάτη, πάντα αυτό το οποίο θα ικανοποιούσε τις προτιμήσεις του τελευταίου.



Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι που γνωρίζουν όσοι εργάζονται πίσω από τα ψυγεία, είναι το Ντελικατέσεν. Έρευνες αγοράς που έχουν γίνει, παρουσίασαν τις προτεραιότητες που θέτουν οι πελάτες στα τμήματα ντελικατέσεν. Με σειρά προτεραιότητας είναι:

1. Η ποιότητα
2. Η καθαριότητα
3. Η σωστή εξυπηρέτηση
4. Οι τιμές
5. Η ποικιλία
6. Οι ιδέες και οι προτάσεις για γεύματα.

Τα ντελικατέσσην μπορούμε να τα χωρίσουμε στις εξής κατηγορίες : φθηνά (ελιές, σαλάτες, τουρσιά, αλίπαστα) και ακριβά (σολομός, μπρικ, Χαβιάρι κτλ). Η βιτρίνες στο τμήμα ντελικατέσσην είναι πάντα γεμάτες, έχοντας την απαραίτητη ποικιλία. Η υπερφόρτωση αποφεύγεται και τηρείται η ομοιομορφία των ειδών, όσον αφορά στο ύψος τους. Η ποικιλία συνδυάζεται με τη φρεσκάδα των προϊόντων που εκτίθενται, προκαλώντας οπτική απόλαυση στον αγοραστή. Τέλος υποχρεωτική είναι η τοποθέτηση ταμπελών σε όλα τα προϊόντα μας, όπως επίσης δεν επιτρέπονται πλαστικές σακούλες του καταστήματος σε αυτούς τους χώρους. Μόνο διαφανείς (πλαστικές) σακούλες επιτρέπονται στους συγκεκριμένους χώρους.

7.4.4. Κρεοπωλείο

Το κρεοπωλείο είναι ένας χώρος πολύ σημαντικός για μια σύγχρονη επιχείρηση Σούπερ Μάρκετ. Στη σύγχρονη Ελληνική κοινωνία που, εν πολλοίς, έχει απαλλαγεί από το φάσμα της στέρησης, το κρέας αποτελεί τον άξονα σχεδιασμού στα μενού των νοικοκυριών. Έτσι λοιπόν, το τμήμα κρεάτων δίνει την ευκαιρία στην προσέλκυση πελατών στο κατάστημα, αλλά και αύξηση των πωλήσεων στα άλλα τμήματα. Οι περισσότεροι πελάτες έρχονται σ' αυτό το τμήμα με προδιάθεση αγοράς. Συχνά, θέλουν συμβουλές σχετικά με το είδος και τον τρόπο που κόβεται το κρέας. Επίσης, ρωτούν για τις αναγκαίες ποσότητες κρέατος που ενδεχομένως χρειάζονται για την παρασκευή συγκεκριμένων γευμάτων. Τα στοιχεία της πετυχημένης πώλησης στο κρεοπωλείο είναι πέντε. Αυτά τα στοιχεία πρέπει να διαθέτει ο υπάλληλος που θα είναι υπεύθυνος για το συγκεκριμένο χώρο.

- **Η αναγνώριση** των πελατών είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες και παίζει σημαντικό ρόλο, όχι μόνο στο τμήμα του κρεοπωλείου, για την απόκτηση της εμπιστοσύνης του πελάτη για το προϊόν που του προσφέρεται.
- **Η γνώση του προϊόντος** και η αυτοπεποίθηση έχουν μεγάλη σημασία και βοηθούν στην υπερνίκηση των δυσκολιών που μπορεί να εμφανισθούν. Η απάντηση σε κάθε ερώτηση ή προσπάθεια απάντησης σε κάθε ερώτησης, ευγενικά και γρήγορα.
- **Η σωστή εξυπηρέτηση** κάνει τον πελάτη να φεύγει πάντα ευχαριστημένος από το κατάστημα..
- **Η αποτελεσματική ακρόαση** των πελατών οδηγεί στη σωστή διερεύνηση των αναγκών τους. Μπορεί αυτό να φαίνεται εύκολο να επιτευχθεί, αλλά χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια. Εάν δίνετε την απαιτούμενη προσοχή σε αυτά που λένε οι πελάτες, θα ικανοποιηθούν και οι ανάγκες τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
- **Η ευγένεια.** Το χαμόγελο και το «ευχαριστώ», μπορούν να επηρεάσουν και τον πλέον δύστροπο πελάτη στις επιλογές του. Βοηθούν τους ευχαριστημένους πελάτες να γίνουν τακτικοί και είναι τα καλύτερα διαφημιστικά μέσα του καταστήματος.

7.5. Τα καθήκοντα του Υπεύθυνου καταστήματος

Τα βασικά καθήκοντα του Υπεύθυνου ενός σύγχρονου Σούπερ Μάρκετ είναι: **Η αύξηση των πωλήσεων** : Ο Υπεύθυνος Καταστήματος έχει τη συνολική ευθύνη για την εφαρμογή και αξιοποίηση του προγράμματος μάρκετινγκ της επιχείρησης, τη φροντίδα για τη σταθερή ύπαρξη ποικιλίας και τον περιορισμό των ελλείψεων σε βασικά είδη, που στοχεύουν στην αύξηση των πωλήσεων. Ιδιαίτερης σημασίας είναι και η συμμετοχή του στην ταχεία και ευγενική εξυπηρέτηση των πελατών.

Η βελτίωση του καθαρού κέρδους : Ο Υπεύθυνος Καταστήματος εφαρμόζει σύστημα παρακολούθησης των ελέγχιμων δαπανών (ενέργεια, τηλέφωνα, νερό, υλικά συσκευασίας κ.λ.π.), με παράλληλη ευαισθητοποίηση του προσωπικού. Βοηθά την επιχείρηση στην όσο το δυνατόν ορθολογικότερη χρήση των λειτουργικών της δαπανών.

Η μεγιστοποίηση του μικτού κέρδους : Ο Υπεύθυνος Καταστήματος εφαρμόζει σύστημα ισόρροπου πώλησης, ελέγχου παραλαβών και τιμολογίων, ελέγχου των αποθεμάτων, ελέγχου της φθοράς και φύρας αλλοιώσιμων προϊόντων καθώς και πρόληψης κλοπών από πελάτες και προσωπικό, με ιδιαίτερη έμφαση στα ταμεία.

Η μείωση των δαπανών προσωπικού : Ο σωστός προγραμματισμός ανθρωποωρών σε σχέση με τις προβλεπόμενες πωλήσεις ανά ημέρα και ώρα είναι η καλύτερη μέθοδος για την ελαχιστοποίηση του κόστους του προσωπικού μας. Σε κάθε περίπτωση όμως λαμβάνεται υπ' όψιν η απρόσκοπτη εξυπηρέτηση των πελατών.

Η σωστή εκπαίδευση και παρακίνηση του προσωπικού : Ο Υπεύθυνος Καταστήματος συμβάλλει στην καλή λειτουργία του καταστήματος και της εταιρίας, με την παροχή συνεχούς εκπαίδευσης και ενθάρρυνσης στα στελέχη και το προσωπικό. Επίσης, συμβάλλει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του καταστήματος και της εταιρίας με καινοτομίες και επινοήσεις νέων προγραμμάτων που βελτιώνουν τα αποτελέσματα πωλήσεων, μικτού κέρδους και ελέγχου δαπανών, κατά τρόπο μάλιστα που αξιοποιεί τη δημιουργικότητα του προσωπικού του καταστήματος. Τέλος, ενισχύει με τη συμβολή του στην ανάπτυξη της εταιρίας με την επιδίωξη προγράμματος προσωπικής βελτίωσης και επιμόρφωσης, εξασφαλίζοντας έτσι και τη δική του εξέλιξη.

Επιπλέον, ο Υπεύθυνος Καταστήματος πρέπει:

Να έχει άψογη εμφάνιση και παράσταση.

Να είναι ευέλικτος και διπλωμάτης.

Τα εφόδια αυτά είναι απαραίτητα ώστε ο Υπεύθυνος Καταστήματος να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τους δύστροπους - περιέργους πελάτες. Ο Υπεύθυνος Καταστήματος είναι ο άνθρωπος ο οποίος δίνει το παράδειγμα προς μίμηση, στους υπόλοιπους υπαλλήλους. Βοηθάει τον πελάτη όπου και όποτε χρειαστεί και τον παρακινεί για περισσότερες αγορές από τις προγραμματισμένες. Τέλος, παρακολουθεί εάν κάθε υπάλληλος εξυπηρετεί σωστά τους πελάτες και εάν αυτοί μένουν τελικά ικανοποιημένοι.

Να παρακολουθεί τα ταμεία και τους άλλους χώρους : Στα ταμεία υπάρχουν πολλοί κίνδυνοι, καθώς επίσης και στους πάγκους των τυριών - αλλαντικών και του κιμά. Ο Υπεύθυνος Καταστήματος πρέπει να ελέγχει καθημερινά όλους τους χώρους του καταστήματος, δίνοντας μεγάλη έμφαση στην καθαριότητα αυτών. Αναφορικά με την καθαριότητα, σε σχετική έρευνα που έγινε αποδείχθηκε ότι είναι το πρώτο πράγμα που θα προσέξει ο πελάτης μπαίνοντας σε ένα κατάστημα.

Να επιμελείται το Δελτίο Αλλαγής Τιμών : Ο Υπεύθυνος Καταστήματος επισημαίνει το χρονικό διάστημα στο οποίο γίνονται οι αλλαγές των τιμών καθώς επίσης και τη σειρά με την οποία θα γίνουν. Στα προϊόντα με τη μεγαλύτερη ζήτηση πρέπει οι τιμές να αλλάζουν γρηγορότερα. Μετά τις αλλαγές πρέπει να γίνεται έλεγχος για να διαπιστωθεί εάν υπάρχουν αναριθμητισμοί ή εάν τα αυτοκόλλητα των ημών βρίσκονται στην σωστή τους θέση.

Να φροντίζει για την αποτελεσματική προβολή : Ο προϊστάμενος του μαγαζιού είναι υπεύθυνος για την αποτελεσματική προβολή των προϊόντων του καταστήματος. Επειδή ο όγκος των διαφορετικών ειδών του καταστήματος μας είναι τεράστιος, είναι αναγκαίο να βρίσκονται αποτελεσματικοί τρόποι προβολής κάθε φορά, έτσι ώστε να μεγιστοποιούνται οι πωλήσεις ανά είδος. Εάν προβληθούν με σωστό τρόπο τα

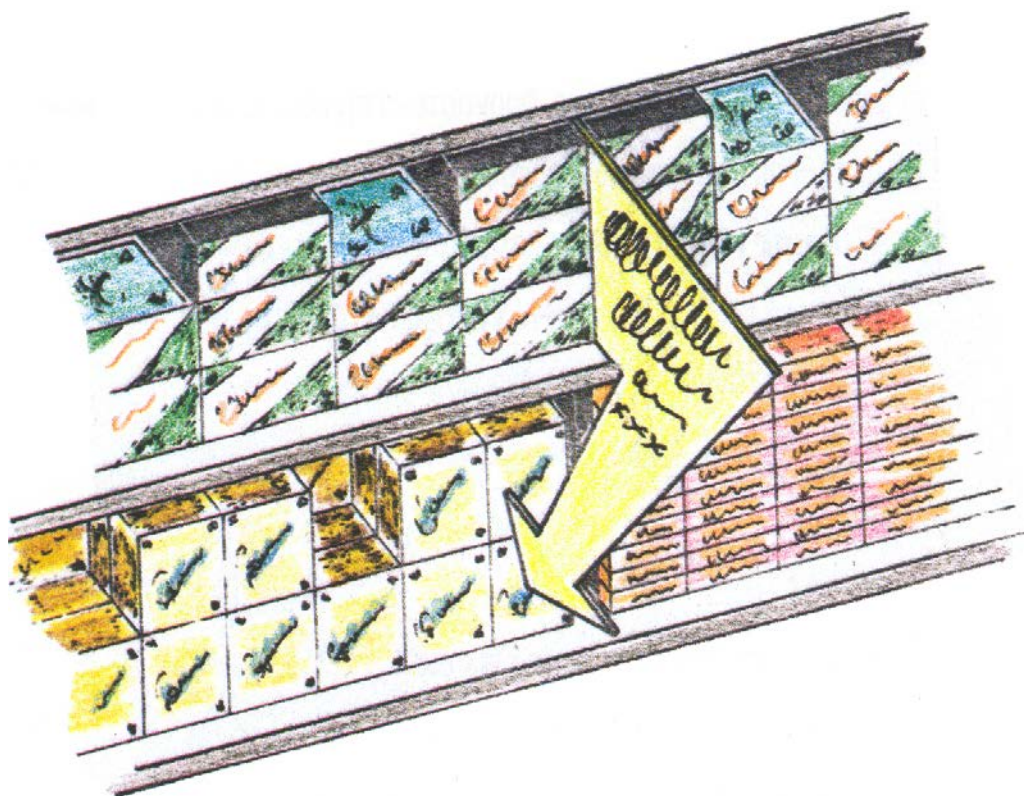
προϊόντα θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της κινητικότητας τους μέχρι και 4 (τέσσερις) φορές. Συνήθως, ένα προϊόν που στήνεται σε προβολή πωλείται με έκπτωση, διαφημίζεται, πλασάρεται ως νέο, είναι εποχιακό, έχει πολύ μεγάλη κίνηση, ή τέλος πωλείται δύσκολα αλλά έχει μεγάλο περιθώριο κέρδους.

Ο σχεδιασμός της κάθε προβολής πρέπει να αποβλέπει σε ένα στόχο και να καταλήγει σε κάποιο αποτέλεσμα. Για να γίνει αυτό, κάθε προβολή διαθέτει τρία βασικά στοιχεία :

- Σωστό τρόπο στησίματος.
- Επιλεγμένο χώρο τοποθέτησης μέσα στο κατάστημα.
- Ταμπέλες με μηνύματα.

Αξίζει να αναφερθεί ότι:

- Οι προβολές με ταμπέλες που διαθέτουν μήνυμα είναι τρεις φορές πιο αποτελεσματικές, από αυτές που δεν έχουν ταμπέλες.
- Η ταμπέλα πρέπει να περιέχει μηνύματα που θα προσφέρουν στον πελάτη «κίνητρα» για να αγοράσει το συγκεκριμένο προϊόν, δημιουργώντας έτσι την «αυθόρμητη πώληση». Ο Υπεύθυνος Καταστήματος φροντίζει, ώστε να διατηρούνται οι προβολές γεμάτες και ελκυστικές. Γενικά, οι προβολές πρέπει να είναι εντυπωσιακές σε όγκο, δίνοντας την αίσθηση της αφθονίας και της φρεσκάδας.



7.6. Χαρακτηριστικά ηγέτη

«Ο καθένας σε οποιαδήποτε ηλικία και σε οποιαδήποτε συνθήκη μπορεί να γίνει ηγέτης. Το να γίνει κανείς ηγέτης είναι η υπέρτατη πράξη της ελεύθερης βούλησης»¹⁹.

¹⁹ Αυτοί είναι οι δύο βασικοί άξονες του πολύ σημαντικού βιβλίου περί ηγεσίας που έγραψε ο Γουόρεν Μπένις, καθηγητής της Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Οι ηγέτες διακρίνονται για τα εξής χαρακτηριστικά:

Καθοδηγητικό όραμα. Ξέρουν τι θέλουν να κάνουν κι επιμένουν παρά τις δυσκολίες που συναντούν.

Πάθος. Αγαπούν αυτό που κάνουν κι αγαπούν να το κάνουν.

Ακεραιότητα. Κατέχουν τρία ουσιώδη συστατικά της ακεραιότητας. Αυτογνωσία, ευθύτητα και ωριμότητα.

Πειστικότητα. Μπορούν να πάρουν τους ανθρώπους με το μέρος τους.

Περιέργεια και τόλμη. Θαυμάζουν τα πάντα, απορούν για άλλα τόσα, θέλουν να μάθουν όσα περισσότερα μπορούν και είναι πρόθυμοι να πάρουν το ρίσκο, να πειραματιστούν και να δοκιμάσουν νέα πράγματα. Μπορούν επίσης να μάθουν ακόμα και από τους εχθρούς τους.

Όσον αφορά στο μέλλον, ο Μπένις αναφέρει τα παρακάτω:

Ελέγχουν και οριοθετούν το όνειρο. Πρέπει να μπορούν να δημιουργούν ένα ακαταμάχητο όραμα που θα μεταφέρει τους ανθρώπους σε νέα μέρη και ταυτόχρονα να μεταφράζουν αυτό το όραμα σε πραγματικότητα.

«Αγκαλιάζουν» το σφάλμα. Οι ηγέτες δεν πρέπει να φοβούνται να κάνουν λάθη και πρέπει να το παραδέχονται όταν το κάνουν. Πρέπει να δημιουργούν μια ατμόσφαιρα όπου επιβραβεύεται η ανάληψη κινδύνων.

Ενθαρρύνουν τη διαφωνία. Οι ηγέτες χρειάζονται ανθρώπους γύρω τους που να είναι αντιθέτων πεποιθήσεων, που να κάνουν το συνήγορο του διαβόλου.

Έχουν αισιοδοξία, πίστη κι ελπίδα.

Κατανοούν το «σύνδρομο του Πυγμαλίωνα» στο μάνατζμεντ. Με άλλα λόγια οι ηγέτες πρέπει να περιμένουν το καλύτερο από τους ανθρώπους γύρω τους. Πρέπει όμως να είναι ταυτόχρονα ρεαλιστικοί στις προσδοκίες τους και αυτό σημαίνει να ξέρουν που σταματά το «τέντωμα» των ανθρώπων. Βλέπουν στο βάθος του ορίζοντα, θέτουν μακροχρόνια πλάνα και έχουν υπομονή.

7.7. Προβλέποντας τις δυσκολίες

Μετά από ερευνά που πραγματοποιήθηκε σε 50 καταστήματα των συνεταιρισμών συλλεκτικά οι ενδείξεις για τους οποίες ένα κατάστημα να κινείται σε λάθος κατεύθυνση.²⁰

- Το προσωπικό αρχίζει να είναι αδιάφορο για τους πελάτες, αντί να τους βλέπει σαν ευκαιρίες.
- Οι υπάλληλοι αρχίζουν να προσανατολίζονται προς τους τυπικούς κανόνες των επιχειρηματικών σχολών βάζουν το γράμμα του νόμου πάνω από το πνεύμα, παύουν να αξιολογούν με βάση υψηλά κριτήρια ποιότητας και παύουν να συνεισφέρουν.
- Οι συνεργάτες κατανοούν διαφορετικά έννοιες λέξεων όπως υπευθυνότητα και εργασία.
- Αυτοί που δημιουργούν προβλήματα, ξεπερνούν σε αριθμό αυτούς που μπορούν να λύνουν προβλήματα.
- Οι επικεφαλής αρχίζουν να εξαρτώνται από τις δομές, παρά από τους ανθρώπους.
- Οι υπάλληλοι χρησιμοποιούν εκφράσεις ανεπίτρεπτες για εργασιακούς χώρους.
- Μεταξύ των συνεργατών αρχίζει να επικρατεί τάση επιφανειακότητας και επιπολαιότητας.

²⁰ Η μέθοδος συλλογής στοιχείων που ακολουθήθηκε ήταν η προσωπική συνέντευξη

- Οι πιέσεις της καθημερινής δουλειάς εκτοπίζουν το ενδιαφέρον για οράματα και ρίσκα.
- Οι υπάλληλοι ποσοτικοποιούν τις σκέψεις τους για το μέλλον της επιχείρησης. π.χ. λένε ότι «το 2004 το μαγαζί θα κάνει τζίρο 8,000,000».

7.8. Βήματα για καλύτερη διοίκηση

Τα επιτυχημένα στελέχη χρησιμοποιούν πολλές μεθόδους προκειμένου να κάνουν σωστά την δουλειά τους.

Ακολουθούν ταχύτερους ρυθμούς: Προγραμματίζουν ταχύτερα. Απαντούν ταχύτερα στις ερωτήσεις, τις απορίες και τα αιτήματα των συνεργατών και των πελατών τους.

Ακούν νέες ιδέες: Αφιερώνουν χρόνο για να ακούσουν ανθρώπους που δεν έχουν δύναμη, ούτε μεγαλόσχημους τίτλους στα επισκεπτήρια τους. Μερικές από τις καλύτερες ιδέες πηγάζουν από ανθρώπους που κάνουν παραδώσεις, από βοηθούς, αντιπροσώπους ή ακόμη και καθαρίστριες.

Δεν είναι όμηροι ενός αναχρονιστικού τρόπου σκέψης: Δεν υπάρχει χειρότερο από το να μένει κανείς προσκολλημένος στα παλιά και δοκιμασμένα. Η εποχή της πληροφορίας όπως ονομάζεται η εποχή που ζούμε σήμερα, μας ωθεί στην υιοθέτηση νέων ιδεών και αντιλήψεων. Ας αναπτύξουμε ένα εργασιακό περιβάλλον που να αμφισβητεί ενεργά τις παλιές ιδέες και τον αναχρονιστικό τρόπο σκέψης.

Αναζητούν επικοινωνιακές θετικές λύσεις: Οι εταιρίες που έχουν κακή διοίκηση τείνουν να δίνουν έμφαση στη μοίρα και όχι στα γεγονότα. Από την άλλη πλευρά, οι επιτυχημένοι ηγέτες επιχειρήσεων δουλεύουν με τα μέσα που έχουν στη διάθεση τους και αναζητούν τη θετική πλευρά ακόμη και στις αποτυχίες.

7.9. Πρόσφορα κορυφαίας εξυπηρέτηση στους πελάτες μας

Οι εταιρίες που δίνουν υποσχέσεις για υποδειγματική εξυπηρέτηση των πελατών είναι πολλές. Συνήθως όμως όλα αυτά παραμένουν λόγια και όχι πράξεις. Υπάρχουν βέβαια και εταιρίες που κάνουν σοβαρές προσπάθειες για να βελτιώσουν το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών τους. Οι μικρές κυρίως εταιρίες, στις οποίες ο ιδιοκτήτης έχει ενεργή ανάμιξη στην εξυπηρέτηση του πελάτη, παρέχουν υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση. Εάν η επιχείρηση μπορέσει να δώσει στους υπαλλήλους της την αίσθηση της συν-ιδιοκτησίας, αυτοί είναι σίγουρο ότι θα αποδώσουν τα μέγιστα και θα εξυπηρετήσουν τους πελάτες σαν να ήταν αυτοί οι ιδιοκτήτες.

Η εξυπηρέτηση των πελατών από τα συνοίκια καταστήματα είναι σε υψηλά επίπεδα γιατί το προσωπικό αποτελείται από μέλη της οικογένειας και οι εργαζόμενοι αν και λιγοστοί προσφέρουν υψηλές υπηρεσίες.

Τα συνοικιακά καταστήματα έχουν αυτό το πλεονέκτημα. Λόγο του μεγέθους τους ο αριθμός των υπαλλήλων που χρειάζονται είναι μικρός έτσι έχουν καταφέρει να επιλέξουν τους σωστούς ανθρώπους που ενδιαφέρονται πρώτα για τον πελάτη και μετά για την εταιρία. Η καθημερινή επαφή εργοδότη και εργαζόμενου και οι προσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται έχουν οδηγήσει τους υπαλλήλους να αισθάνονται συνεργάτες και συν-ιδιοκτήτες με τους εργοδότες τους.

Ολοκληρώνοντας, πρέπει να τονίσουμε το γεγονός ότι η Ελληνική επιχείρηση έχει ανάγκη από ανθρώπους φιλόδοξους, με οράματα, πρόθυμους για δουλειά, που διψάνε για μάθηση. Έτσι λοιπόν, εάν πραγματικά οι έλληνες επιχειρηματίες θέλουν να έχουμε τέτοιους υπαλλήλους στην επιχείρησή τους, θα πρέπει στα κονδύλια των επενδύσεων να προσθέσουν και αυτό της συνεχούς επιμόρφωσης του προσωπικού. Μην ξεχνάμε ότι:

- Οι πιο επιτυχημένοι οργανισμοί του μέλλοντος είναι αυτοί που προσφέρουν απλόχερα την μάθηση.
- Η έλλειψη μάθησης είναι τραγωδία για τα παιδιά. Όμως για τους οργανισμούς είναι μοιραία και οδηγεί στο **θάνατο**.

7.10. Το προσωπικό

7.10.1. Εμφάνιση

Οι συνεργάτες κάθε επιχείρησης αποτελούν τον καθρέφτη της ποιότητάς της. Γι' αυτό στα καταστήματα των συνεταιρισμών σημαντικό ρόλο παίζει η σωστή εμφάνιση (Οι στολές και οι ποδιές είναι καθαρές και σιδερωμένες. Οι ιδιοκτήτες και οι εργαζόμενοι προσέχουν το κτένισμα τους, έχουν καθαρά χέρια και νύχια, δροσερή αναπνοή, και είναι περιποιημένοι, χωρίς να είναι προκλητικοί).

7.10.2. Συμπεριφορά προς τους πελάτες

Γενικά σε οποιαδήποτε εμπορική δραστηριότητα, οι πελάτες έχουν πάντα δίκιο. Οι εργαζόμενοι τους εξυπηρετούν με όλους τους τρόπους, επιδεικνύοντας προθυμία ενώ παράλληλα τους βοηθούν στις αγορές τους, καθοδηγώντας τους διακριτικά. Πρέπει να σημειωθεί ότι ή φράση “δεν έχουμε” απουσιάζει από το λεξιλόγιο των εργαζόμενων.

7.10.3. Συμπεριφορά προς τους συναδέλφους

Βασικό στοιχείο για τη λειτουργία κάθε εργασιακού χώρου αποτελεί η συνεργασία και η αρμονική συνύπαρξη των εργαζομένων σε αυτόν. Στα καταστήματα- μέλη των συνεταιρισμών γίνεται προσπάθεια για επικράτηση ενός θετικού κλίματος.

7.10.4. Κανονισμοί

Το προσωπικό έχει τη δυνατότητα να κάνει τις αγορές του από τα καταστήματα, όμως σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή, από συγκεκριμένο ταμείο και με την παρουσία του προϊστάμενου. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγονται τυχόν παρεξηγήσεις.

Τόσο τα δικαιώματα όσο και οι υποχρεώσεις του προσωπικού τηρούνται με ακρίβεια. Δεν επιτρέπονται οι άσκοπες μετακινήσεις του προσωπικού εντός και εκτός του καταστήματος και το 10λεπτο διάλειμμα γίνεται κατόπιν σχετικής ενημέρωσης του προϊστάμενου.

7.10.5. Λόγοι διακοπής συνεργασίας

Οι λόγοι για διακοπή συνεργασίας είναι και οι ακόλουθοι:

- Διαφωνία ή διαπληκτισμός με πελάτη.
- Κακή παρακολούθηση των ραφιών και των προϊόντων.
- Κακή προσωπική εμφάνιση.

7.10.6. «Χτίζοντας» ομάδες εργασίας

Ένας καλός τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούν τα καταστήματα των συνεταιρισμών είναι και η δημιουργία ομάδων εργασίας. Μέσα από τις ομάδες εργασίας, ο επιμερισμός των εργασιών γίνεται πιο άνετα. Επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να βάλουν μόνοι τους τις προθεσμίες παράδοσης κάποιου έργου, όπως π.χ. «Αποθήκες, Επιστροφές, Διαμόρφωση ραφιού». Όταν τους ζητάνε να βάλουν λογικά περιθώρια χρόνου, αισθάνονται πιο υπεύθυνοι και με μεγαλύτερο έλεγχο της δουλειάς τους, πράγμα πολύ σημαντικό. Αποφεύγουν την υπονοούμενη κριτική όταν προσφέρονται να τους βοηθήσουν. Εκφράζουν τα παράπονα και τις ανησυχίες τους προσεκτικά, αποφεύγοντας έτσι να βάλουμε σε θέση άμυνας τους ανθρώπους της ομάδας. Τους δείχνουν πως κατανοούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και εκείνοι αμέσως αισθάνονται πως τους δίνουμε αξία. Δεν τους κατηγορούν αναίτια για καθυστερήσεις. Αντίθετα, τους τονίζουν τα αποτελέσματα που θα έχει η σωστή διεκπεραίωση του έργου.

7.10.7. Εργασιακές σχέσεις

Όσο πιο επιτυχημένη είναι μια επιχείρηση στη διαχείριση του προσωπικού, τόσο πιο επιτυχημένη θα γίνει η απόδοση της. Η υψηλή κινητικότητα του προσωπικού κοστίζει πολύ για μια επιχείρηση, ενώ οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι αποτελούν μέγα μειονέκτημα.

Η διαχείριση του προσωπικού περιλαμβάνει πολύ περισσότερα από την πρόσληψη και την απόλυση του προσωπικού. Έχει να κάνει με τη διοίκηση, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού, την επίλυση διαφορών, την πειθαρχία και τις ανταμοιβές. Περιλαμβάνει την ύπαρξη ξεκάθαρων κανόνων του παιχνιδιού που είναι αποδεκτοί από όλους τους εμπλεκόμενους, την ύπαρξη καλών ανθρώπινων σχέσεων και τη δημιουργία ενός θετικού κλίματος, μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι νιώθουν καλά για τη δουλειά τους.

Σε πάρα πολλές περιπτώσεις, μέσα σε κλίμα αμοιβαίας αμφισβήτησης και δυσπιστίας, οι εργαζόμενοι παραπονιούνται για τους εργοδότες τους και οι εργοδότες παραπονιούνται για τους υπαλλήλους τους. Έτσι είναι η κατάσταση. Οι εργαζόμενοι λειτουργούν συχνά με τη φιλοσοφία «Ο τροχός που τρίζει παίρνει το λάδωμα», ενώ οι εργοδότες έχουν τη δική τους: «Δώσε τους θάρρος και θα...».

Για να διαμορφωθεί και να διατηρηθεί ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον, πρέπει να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και των δύο πλευρών.

7.11. Περιορισμός των ελλειμμάτων

Στο σημείο αυτό θα κάνουμε μια ανάλυση του φαινομένου των ελλειμμάτων. Επίσης θα κάνουμε και μια αναφορά σε τρόπους δραστικού περιορισμού τους. Τα «άγνωστα ελλείμματα» του καταστήματος μπορεί να οφείλονται σε διάφορους λόγους. Μερικοί από τους συνηθέστερους είναι οι ακόλουθοι:

Φθορές: Οι φθορές που μπορούν να εμφανιστούν σε μία επιχείρηση έχουν διάφορες μορφές. Από τις πιο συνηθισμένες μορφές φθορών είναι και τα σπασμένα, κατεστραμμένα προϊόντα. Τα προϊόντα αυτά συνήθως δεν καταγράφονται σωστά - τις περισσότερες φορές καθόλου - με αποτέλεσμα να εμφανίζονται ελλείμματα κατά την απογραφή. Μία άλλη μορφή φθοράς είναι και οι διαρροές. Προϊόντα όπως δοχεία λαδιού, απορρυπαντικά, κ.λ.π. λόγω κακής συσκευασίας ή τοποθέτησης μπορούν να εμφανίσουν διαρροές.

Λογιστικά και διοικητικά λάθη: Τα λογιστικά λάθη είναι αρκετά συχνά, λόγω του μεγάλου όγκου δεδομένων. Συχνά τα λάθη αυτά είναι αρκετά μεγάλα και οδηγούν σε ανεπίλυτα προβλήματα. Έτσι λοιπόν δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στην όσο το δυνατόν πληρέστερη εκπαίδευση του προσωπικού. Ένας καλά εκπαιδευμένος εργαζόμενος μπορεί να δουλεύει πολύ πιο αποδοτικά και βέβαια με την μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια.

Κλοπές: Η κλοπή είναι το μεγαλύτερο οικονομικό έγκλημα στη χώρα μας και το πιο σοβαρό πρόβλημα που αντιμετωπίζει το λιανεμπόριο στις μέρες μας. Οι κλοπές και οι απώλειες στα Ελληνικά Σούπερ Μάρκετ φθάνουν το 1,5% του συνολικού τζίρου της επιχείρησης. Είναι δε τις περισσότερες φορές, στο ίδιο ύψος με τα καθαρά της κέρδη. Οι κλοπές μπορεί να γίνονται από τους πελάτες, το προσωπικό, καθώς επίσης και από άλλα άτομα τα οποία σχετίζονται με την επιχείρηση μας. Σε αυτή την κατηγορία θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν τα συνεργεία καθαρισμού, τα άτομα που παραδίδουν τα εμπορεύματα.

7.12. Οικογενειακή Επιχείρηση

7.12.1. Οικογενειακή δουλειά

Πάνω από το 42% του εργαζόμενου πληθυσμού στην Ελλάδα αυτοαπασχολείται (έμποροι, βιοτέχνες, ελεύθεροι επαγγελματίες, κ.λπ.). Πρόκειται για το υψηλότερο ποσοστό στην Ευρώπη! Είναι, επομένως, λογικό πολλές από τις επιχειρήσεις αυτές να είναι οικογενειακές όσον αφορά στην ιδιοκτησία και τη λειτουργία τους και όσον αφορά το είδος τους super ή mini market. Οικογενειακή επιχείρηση είναι μια επιχείρηση της οποίας το μεγαλύτερο ποσοστό ιδιοκτησίας ανήκει σε μια οικογένεια και στην οποία εμπλέκονται δύο ή περισσότερα μέλη της.

Ένα super market που είναι οικογενειακή επιχείρηση διαθέτει πολλά πλεονεκτήματα. Τα μέλη της οικογένειας συνήθως είναι πιο αφοσιωμένα στην επιτυχία της επιχείρησης απ' ό,τι οι άλλοι εργαζόμενοι. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις προσελκύουν ευκολότερα τους πελάτες, ιδιαίτερα όταν λειτουργούν στην περιοχή στην οποία διαμένει η οικογένεια. Επίσης, οι οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να εμπνέουν αίσθημα αφοσίωσης και στους εργαζόμενους και στους πελάτες τους.

Ένα super market που φέρει το όνομα μιας οικογένειας εμπνέει εμπιστοσύνη. Τα μέλη μιας οικογένειας, τα οποία εργάζονται μαζί σε μια επιχείρηση που λειτουργεί σωστά, συχνά διακρίνονται από υψηλό βαθμό σύμπνοιας και συνοχής.

Ο ρόλος που έχει κάποιος μέσα στην οικογένεια δεν είναι απαραίτητα και ο ρόλος που έχει στην επιχείρηση. Τα αδέλφια ή οι σύζυγοι μπορεί να έχουν σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου, την οποία δύσκολα καταφέρνουν να εναρμονίσουν με τη σχέση που έχουν στο σπιτικό τους. Τα παιδιά συχνά δυσκολεύονται να δεχτούν την κριτική στα πλαίσια της δουλειάς, καθώς νιώθουν πως τα επιπλήττει ο γονιός τους και όχι ο εργοδότης τους.

Όταν τα μέλη της οικογένειας εργάζονται μαζί, είναι σχεδόν αδύνατο να κρατήσει κανείς τα προσωπικά συναισθήματα, που έρχονται από την οικογενειακή σχέση, μακριά από τις επαγγελματικές αποφάσεις. Είναι πολύ εύκολο να μεταφερθούν τα προβλήματα της οικογένειας στον χώρο εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται μια ατμόσφαιρα σύγχυσης και δυσφορίας για τους εργαζόμενους που δεν είναι μέλη της οικογένειας.

Όταν τα μέλη της οικογένειας είναι συνιδιοκτήτες στην επιχείρηση, αλλά δεν συμμετέχουν στην καθημερινή της διαχείριση, μπορούν να δημιουργήσουν

επιπρόσθετα προβλήματα. Σε πολλές περιπτώσεις τους αρκεί να μην ανακατεύονται και να εισπράττουν το μέρισμα από τα κέρδη, όταν έρθει η ώρα.

Μια οικογενειακή συνεργασία είναι όπως μια οποιαδήποτε άλλη συνεργασία. Μια συμφωνία συνεργασίας έχει πολύ μεγαλύτερη σημασία για μια οικογενειακή επιχείρηση, αφού η επένδυση που πρέπει να προστατευθεί είναι πιο σπουδαία: είναι η ίδια η οικογενειακή σχέση.

Δυστυχώς, οι επαγγελματικές διαμάχες στις οποίες εμπλέκονται συγγενείς είναι οι πιο σκληρές και μπορούν να προκαλέσουν ρήγματα που διαρκούν γενεές ολόκληρες. Το θέμα δεν είναι το πόσο αγαπάς τη μητέρα σου, τον θείο σου, τον αδερφό σου, κ.λπ., αλλά η προσπάθεια που κάνεις για να προστατέψεις αυτή την αγάπη.

Οι όροι αγοράς και πώλησης σε μια συμφωνία συνεργασίας για μια οικογενειακή επιχείρηση απαιτούν ιδιαίτερη σκέψη. Κάποια συγκεκριμένα ζητήματα απαιτούν έγκαιρη πρόβλεψη. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να στοχεύουν στη δημιουργία συμφωνιών αγοραπωλησίας, οι οποίες θα εξασφαλίζουν ότι ο έλεγχος θα παραμένει εντός της οικογένειας, αν αυτό είναι επιθυμητό και, συνήθως, είναι.²¹

7.12.2. Υπάλληλοι που δεν είναι μέλη της οικογένειας

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην προσέλκυση και διατήρηση υπαλλήλων σε θέσεις-κλειδιά, εξαιτίας του εσωτερικού ανταγωνισμού ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας. Το αποτέλεσμα είναι να υπάρχει συχνή εναλλαγή των εργαζομένων που δεν είναι μέλη της οικογένειας. Αυτό ισχύει ακόμα περισσότερο όταν πρόκειται για στελέχη, και συχνά υπεύθυνοι γι' αυτό είναι οι συγγενείς.

Ένας λόγος για τη συχνή εναλλαγή ατόμων είναι το γεγονός πως δεν υπάρχουν προοπτικές προαγωγής για τα στελέχη: βλέποντας διάφορα μέλη της οικογένειας να προωθούνται σε υπεύθυνες θέσεις, θεωρούν πως δεν υπάρχει μέλλον για τους ίδιους.

Κάποιοι εργαζόμενοι, οι οποίοι έχουν συνδεθεί στενά με τον ιδρυτή της επιχείρησης, συχνά δεν επιβιώνουν από την αλλαγή της ηγεσίας. Είναι πολλές φορές απρόθυμοι να δεχτούν την νέα «εξουσία» και τις νέες μεθόδους. Συγχρόνως, όμως, είναι δύσκολο να απομακρύνεις ανθρώπους πιστούς στην προηγούμενη γενιά, λόγω των στενών δεσμών τους οποίους διατηρούν.

Είναι σημαντικό να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι που δεν είναι μέλη της οικογένειας σε ποιον αναφέρονται. Μπορεί να υπάρξει μεγάλη σύγχυση εάν τους δίνονται οδηγίες (συχνά αντικρουόμενες) από διάφορα μέλη της οικογένειας. Αυτό είναι πολύ συνηθισμένο φαινόμενο στις οικογενειακές επιχειρήσεις, το οποίο μπορεί να αποφευχθεί, εάν οι τομείς αρμοδιότητας είναι ξεκαθαρισμένοι στις περιγραφές εργασίας.

7.12.3. Τα παιδιά στην επιχείρηση

Πολλά παιδιά μεγαλώνουν μέσα στην οικογενειακή επιχείρηση. Περνούν πολλές ώρες μετά το σχολείο, πολλά Σάββατα και πολλές καλοκαιρινές διακοπές στον χώρο αυτόν. Τους ανατίθενται διάφορες δουλειές, ανάλογα με την ηλικία τους. Καθώς μεγαλώνουν, αναλαμβάνουν όλο και περισσότερες αρμοδιότητες μέσα στην

²¹ Σκουλάς Νίκος, Το εγχειρίδιο του μικρού και μεσαίου επιχειρηματία

επιχείρηση. Παρακολουθούν συζητήσεις την ώρα του φαγητού σχετικά με την επιχείρηση και αρχίζουν σιγά σιγά να διατυπώνουν τις προτάσεις τους.

Καθώς αποκτούν δεξιότητες έξω από την επιχείρηση, μπορούν να συμβάλουν σε αυτή με τις νεοαποκτηθείσες γνώσεις τους. Γι' αυτά τα παιδιά, η μετάβαση στην πλήρη απασχόληση μέσα στην οικογενειακή επιχείρηση είναι εύκολη. Πάντοτε βρίσκονταν εκεί και πάντοτε ήταν μέρος της.

Υπάρχουν όμως και άλλα παιδιά, τα οποία μένουν μακριά από την επιχείρηση όταν είναι μικρά, είτε λόγω της φύσης της δουλειάς είτε διότι οι γονείς προτιμούν να διαχωρίζονται η επαγγελματική και η οικογενειακή ζωή. Όταν αυτά τα παιδιά αποφασίζουν να ασχοληθούν με την επιχείρηση, η μετάβαση είναι πολύ πιο δύσκολη, καθώς πρέπει να αντιμετωπίσουν τη μαμά και τον μπαμπά ως επιχειρηματίες, κάτι πολύ διαφορετικό από αυτό που είχαν συνηθίσει ως τότε.

Καθώς μπαίνουν στην οικογενειακή επιχείρηση, τα παιδιά των ιδιοκτητών αντιμετωπίζουν πολλά διαφορετικά είδη δυσκολιών και πιέσεων. Η ανάγκη να αποτελούν υποδείγματα για τους άλλους υπαλλήλους και να ανταποκρίνονται στις συχνά υπερβολικές προσδοκίες των γονέων τους δημιουργεί ψυχολογικά προβλήματα στους ίδιους, που αντανακλώνται στην απόδοσή τους, αλλά και στις σχέσεις τους με το υπόλοιπο προσωπικό.

Σε μερικές περιπτώσεις, οι γονείς έχουν την απαίτηση από τα παιδιά τους να γνωρίζουν αυτόματα τα πάντα για την επιχείρηση, παρόλο που σε πολλές περιπτώσεις οι ίδιοι χρειάστηκαν αρκετές δεκαετίες για να αποκτήσουν αυτές τις γνώσεις. Υπήρχαν πολλά πράγματα που δεν γνώριζαν από την αρχή οι γονείς, τα οποία κατά πάσα πιθανότητα έμαθαν εμπειρικά, μέσα από δοκιμές και λάθη. Εντούτοις δεν είναι διατεθειμένοι να ανεχτούν το ίδιο και από τα παιδιά τους.

Υπάρχουν όμως και εκείνοι οι γονείς-επιχειρηματίες, οι οποίοι άκριτα θεωρούν πως τα παιδιά τους είναι τέλεια και τους το μεταδίδουν με κάθε τρόπο. Αυτά τα παιδιά, συνήθως, μπαίνουν στην επιχείρηση κατευθείαν σε υπεύθυνες θέσεις. Ενώ μπορεί να έχουν τις θεωρητικές γνώσεις, δεν έχουν καθόλου πρακτική επαγγελματική εμπειρία.

Δεν είναι ασυνήθιστο το φαινόμενο για γονείς αυτοδημιούργητους επιχειρηματίες που δεν είχαν την τύχη να αποκτήσουν πολλές γραμματικές γνώσεις και κουβαλούν κάποιο απωθημένο, να παραδίδουν την επιχείρηση άνευ όρων στα παιδιά τους, μόλις αυτά πάρουν το πανεπιστημιακό τους πτυχίο, χωρίς να έχουν καμιά πρακτική εργασιακή εμπειρία και χωρίς καμιά γνώση της πιάτσας με, συνήθως, ολέθρια αποτελέσματα.

Τέτοια άτομα δεν είναι συνηθισμένα να ακούν οτιδήποτε δυσάρεστο για τον εαυτό τους, γι' αυτό και το ελάχιστο αρνητικό σχόλιο αποτελεί τραυματική εμπειρία γι' αυτά. θέλουν να προστατέψουν το «εγώ» τους με κάθε τρόπο. Έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην επιχείρηση, ο οποίος σε γενικές γραμμές δεν είναι θετικός. Δεν φταίνε ποτέ εκείνα για τα προβλήματα. Θα δέχονται τους επαίνους για ό,τι πηγαίνει καλά και θα κατηγορούν άλλους για οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει.

Άλλοι, πάλι, γονείς, που θεωρούν ότι τα παιδιά που στερούνται πρακτικής πείρας είναι «άχρηστα», δεν τους αφήνουν κανένα περιθώριο για ανάληψη πρωτοβουλίας, υπευθυνότητας και μάθησης μέσα από τη δουλειά, αλλά τα χρησιμοποιούν περισσότερο σαν υπηρέτες.

Η χρυσή τομή, προφανώς, είναι κάπου ανάμεσα. Με ή χωρίς θεωρητική παιδεία, στη νέα γενιά πρέπει να δίνεται η ευκαιρία, σταδιακά, να μαθαίνει και από τα λάθη της, με κατανόηση και υποστηρικτική διάθεση εκ μέρους των γονέων.

Πολλοί γονείς, πριν δεχτούν τα παιδιά στην επιχείρηση, τα ενθαρρύνουν να δουλέψουν αλλού, σε ουδέτερο περιβάλλον, για μια περίοδο, προκειμένου να

γνωρίσουν τις πραγματικές συνθήκες στην αγορά εργασίας. Έτσι, τα προετοιμάζουν καλύτερα.

Δυστυχώς είναι σπάνιο το φαινόμενο του γονιού που αφήνει το παιδί του να αποκτήσει πρακτικές εμπειρίες. Το να βάλεις ένα παιδί σε μια θέση πρώτου επιπέδου και να το αφήσεις να ανέβει μόνο του δεν συνηθίζεται στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Όμως, μακροπρόθεσμα, βάζοντας το παιδί σου σε μια θέση, για την οποία δεν διαθέτει ούτε τα προσόντα ούτε τη συναισθηματική ωριμότητα, δεν κάνεις καλό ούτε σε εκείνο, ούτε στην επιχείρηση.

7.12.4. Εργαζόμενοι που είναι μέλη της οικογένειας

Ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν συχνά οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η πίεση να προσλάβουν κάποιο μέλος της οικογένειας, γιατί «είναι καλό παιδί και χρειάζεται επειγόντως μια δουλειά». Μπορεί, όντως, να είναι καλό παιδί αλλά, ίσως, δεν έχει καθόλου ταλέντο. Τέτοιου είδους πίεση είναι δύσκολο να αντιμετωπιστεί, ειδικά όταν οι συγγενείς σου ασκούν ψυχολογικό εκβιασμό.

Ένας εργαζόμενος που είναι μέλος της οικογένειας και δεν αποδίδει μπορεί να επιδράσει πολύ αρνητικά στο ηθικό των υπόλοιπων εργαζομένων. Εάν πληρώνεται περισσότερο, κάνει λιγότερα, δεν κάνει κάποιες δουλειές, έχει ιδιαίτερα προνόμια και μιλά άσχημα για την οικογένεια, μπορεί να δημιουργηθεί μια ατμόσφαιρα υπονομευτική για την επιχείρηση.

Οι υπευθυνότητες των μελών της οικογένειας θα πρέπει να είναι καθορισμένες. Είναι απαραίτητο να υπάρχουν περιγραφές εργασίας για όλους τους εργαζόμενους — μέλη της οικογένειας και μη. Με αυτόν τον τρόπο θα γνωρίζουν όλοι τι περιμένουμε από αυτούς και θα μπορέσουμε να αποφύγουμε συγκρούσεις μεταξύ συγγενών, αλλά και την κριτική από τους μη συγγενείς ότι κάνουμε διακρίσεις.

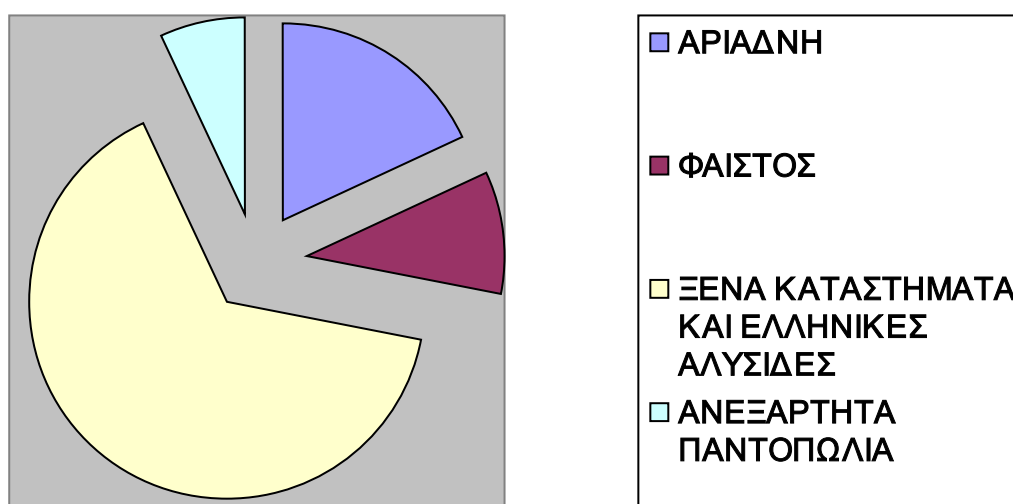
Κεφαλαίο 8. Σύγκριση των συνεταιρισμών

Ύστερα από την αναφορά στην οργάνωση, δομή και λειτουργία των συνεταιρισμών στο Νόμο Ηρακλείου αξίζει να αναφερθεί η κατάσταση των συνεταιρισμών με βάση τους ισολογισμούς τους και τα αποτελέσματα χρήσης και να ακολουθήσει μια σύγκριση μεταξύ των δυο σύμφωνα με τους αριθμοδείκτες ρευστότητας, αποδοτικότητας, κυκλοφορικής ταχύτητας, δανειακής επιβάρυνσης και κέρδους.

8.1. Κατάσταση των συνεταιρισμών με βάση τους ισολογισμούς

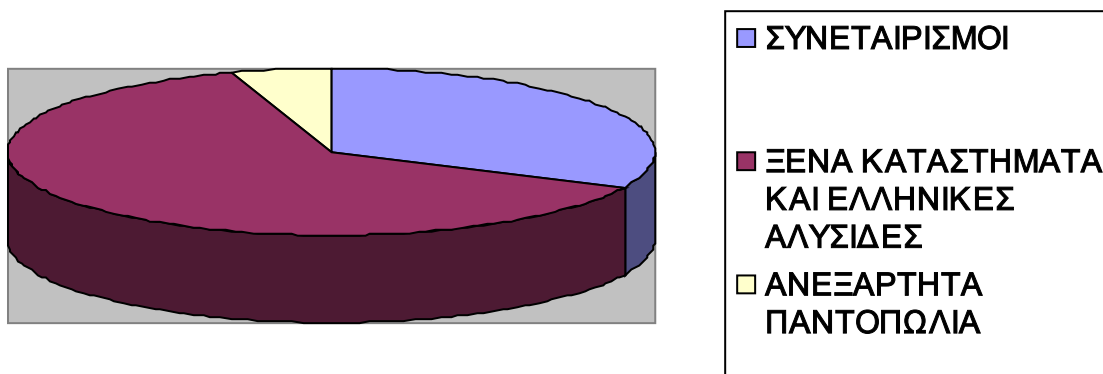
Ο συνεταιρισμός Φαιστός έχει το 2002 ετήσιο τζίρο 19.097.434,50 € παρουσιάζει ζημίες που ανέρχονται στο πόσο 116.944,69 €, το σύνολο των υποχρεώσεων του είναι 6.303.203,18 € και το μετοχικό του κεφαλαίο είναι 1.042.394,43 €. Από την άλλη ο συνεταιρισμός Αριάδνη έχει το 2002 ετήσιο τζίρο 41.364.389,61 € παρουσιάζει κέρδη 504.696,49 €, το σύνολο των υποχρεώσεων του ανέρχεται στο πόσο 20.070.802,87 € και το μετοχικό του κεφαλαίο είναι 2.462.282,30 €. Παρατηρείται λοιπόν ότι η Αριάδνη σαν επιχείρηση είναι διπλάσια σε μέγεθος σε σύγκριση με το Φαιστό, αν και η διάφορα τους σε αριθμό μελών είναι της τάξης 32 ατόμων.²²

Πριν προχωρήσουμε στην περαιτέρω ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων αξίζει να αναφερθούμε στο ποσοστό τις αγορές που κατέχουν οι συνεταιρικοί. Ο συνεταιρισμός Φαιστός κατέχει ένα 10% από την αγορά του Νόμου Ηρακλείου ενώ ο συνεταιρισμός Αριάδνη κατέχει περίπου το 18% της αγοράς του Νόμου Ηρακλείου. Από την άλλη οι μεγάλες αλυσίδες των ελληνικών και ξένων super markets κατέχουν περίπου τα 65% και τέλος ένα 7% τα συνοικία ανεξάρτητα παντοπωλεία.²³



²² Τα στοιχεία προέρχονται από τους ισολογισμούς των συνεταιρισμών του 2002

²³ Τα στοιχεία προέρχονται από επίσημη ερευνά που έχει δημοσιεύσει η εφημερίδα 'Πατρίς' στις 15 Απριλίου 2002.



Ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την σύγκλιση των δυο συνεταιρισμών είναι ότι ο Φαιστός έχει σαν μοναδικό του προμηθευτή τον Όμιλο συνεταιρισμών ΙΝ.ΚΑ.

8.2. Σύγκριση με αριθμοδείκτες

8.2.1. Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας εκφράζει την ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίσει τις τρέχουσες (βραχυπρόθεσμες) υποχρεώσεις. Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται διαιρώντας το κυκλοφορούν ενεργητικό με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Το κυκλοφορούν ενεργητικό συνήθως περιλαμβάνει: Τα ταμιακά (ρευστά) διαθέσιμα, τα μετατρέψιμα (εμπορεύσιμα) χρεόγραφα, τα εισπρακτέα γραμμάτια, τις απαιτήσεις από πελάτες (εισπρακτέοι λογαριασμοί), καθώς και τα αποθέματα.

Οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις περιλαμβάνουν:

Τους προμηθευτές, τα πληρωτέα γραμμάτια, τις τρέχουσες δόσεις των μακροπρόθεσμων δανείων, τις υποχρεώσεις από φόρους-τέλη, τις δεδουλευμένες δαπάνες (κυρίως μισθοί), καθώς και τους λοιπούς πληρωτέους λογαριασμούς.

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας (ΔΚΡ) πρέπει οπωσδήποτε να είναι μεγαλύτερος της μονάδας και, συνήθως, συνιστάται η σχέση δύο προς ένα (2:1).

Αυτό βέβαια, όπως θα αναφερθούμε και αλλού, εξαρτάται από τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, και τις συνθήκες στις οποίες αυτή λειτουργεί. Η σχέση $\Delta\text{ΚΡ} > 1$ σημαίνει ότι οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις πρέπει να καλύπτονται εξ ολοκλήρου από το κυκλοφορούν ενεργητικό και ακόμη να παραμένει ένα κάποιο περιθώριο (πλεόνασμα). Το πλεόνασμα αυτό (κυκλοφορούν ενεργητικό μείον βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις), συνήθως, καλείται κεφάλαιο κίνησης.

Στην περίπτωση αυτή οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του Φαιστού το 2001 είναι μεγαλύτερες από το κυκλοφορούν ενεργητικό, δηλαδή το κεφάλαιο κίνησης είναι αρνητικό, η επιχείρηση αυτή αντιμετωπίζει σημαντικές δυσκολίες στη συνέχιση της λειτουργίας της, και θα είναι σημαντικά δύσκολο, εάν όχι αδύνατο, να επιβιώσει για πολύ. Βέβαια παρατηρείται ότι ο Φαιστός το 2002 έχει $\Delta\text{ΚΡ} > 1$ και πιο

συγκεκριμένα είναι 1,04. αυτό σημαίνει ότι μπόρεσε να αντεπεξέλθει στις ληξιπρόθεσμες, ακόμη και στις τρέχουσες, υποχρεώσεις της.

Από το αντίπαλο στρατόπεδο η Αριάδνη παρουσιάζει μια σταθερή εικόνα τα δυο τελευταία χρόνια έχει $\Delta K P > 1$ και ποιο συγκεκριμένα $\Delta K P = 1,1$ και τις δυο χρονιές. Αυτό σημαίνει ότι οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις καλύπτονται εξ'ολοκλήρου από το κυκλοφορούν ενεργητικό και ακόμη να παραμένει ένα κάποιο περιθώριο.²⁴

Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητα = σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού / σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων

Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητα (Φαιστός 2001) = $5.822.268,27 / 5.863.703,23 = 0,993$

Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητα (Φαιστός 2001) = $6.125.349,36 / 5.861.600,77 = 1,045$

Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητα (Αριάδνη 2001) = $16.594.071,19 / 15.034.720,26 = 1,10$

Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητα (Αριάδνη 2001) = $21.357.603,62 / 19.487.945,73 = 1,10$

8.2.2. Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας

Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται αν από το κυκλοφορούν ενεργητικό αφαιρεθούν τα αποθέματα και το υπόλοιπο διαιρεθεί με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

Ο παραπάνω δείκτης αποτελεί ένα αυστηρότερο κριτήριο της ρευστότητας της επιχείρησης. Κατ' αυτή την άποψη, οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης πρέπει να καλύπτονται εξ'ολοκλήρου από τα, σχετικά εύκολα, ρευστοποιήσιμα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού, δηλαδή τα ταμιακά διαθέσιμα και τις πραγματικές απαιτήσεις από τους πελάτες.

Όπως βλέπουμε λοιπόν η ο συνεταιρισμός Αριάδνη μπορεί ευκολότερα να καλύψει τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις τις σε σύγκριση με το συνεταιρισμό Φαιστό που παρουσιάζει αυξητική τάση του αριθμοδείκτη αλλά βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα σε σύγκλιση με της ομοειδής αντίπαλης εταιρία.

Αριθμοδείκτης ταχείας ρευστότητα = σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού – αποθέματα / σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων

Αριθμοδείκτης ταχείας ρευστότητα (Φαιστός 2001) = $5.822.268,27 - 2.379.901,85 / 5.863.703,23 = 0,59$

Αριθμοδείκτης ταχείας ρευστότητα (Φαιστός 2002) = $6.125.349,36 - 2.226.341,76 / 5.861.600,77 = 0,66$

Αριθμοδείκτης ταχείας ρευστότητα (Αριάδνη 2001) = $16.594.071,19 - 2.558.842,18 / 15.034.720,26 = 0,93$

Αριθμοδείκτης ταχείας ρευστότητα (Αριάδνη 2001) = $21.357.603,62 - 3.150.232,31 / 19.487.945,73 = 0,93$

8.2.3. Δείκτης της συνολικής Δανειακής επιβάρυνσης

Ο δείκτης συνολικής δανειακής επιβάρυνσης (Δ.Σ.Δ.Ε.) δείχνει το μέρος εκείνο (ποσοστό) των συνολικά επενδυμένων κεφαλαίων σε στοιχεία του ενεργητικού, που προήλθαν από τους πιστωτές της επιχείρησης, δηλαδή δείχνει το

²⁴ Δρος Πέτρου Α. Κιόχου, Ιδιωτική Οικονομική

ποσοστό του συνόλου του ενεργητικού πάνω στο οποίο οι πιστωτές έχουν οποιασδήποτε μορφής απαιτήσεις.

Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται διαιρώντας το σύνολο των δανειακών υποχρεώσεων, δηλαδή το σύνολο των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων (συμπεριλαμβανομένων και των ομολόγων κ.λπ.), με το σύνολο του ενεργητικού ή το σύνολο των επενδυμένων κεφαλαίων:

Παρατηρούμε ότι και οι δυο συνεταιρισμοί έχουν σχεδόν τις ίδιες τιμές στους αριθμοδείκτες και παρουσιάζουν μια σταθερότητα στην αυξομείωση των τιμών τους. Οι δείκτες είναι χαμηλοί και αυτό για τους πιστωτές τους σημαίνει ότι είναι μεγαλύτερη η εξασφάλιση τους έναντι ζημιών που τυχόν θα υποστούν σε περίπτωση αποτυχίας της επιχείρησης και ρευστοποίησης των στοιχείων του ενεργητικού της.

Σύνολο υποχρεώσεων προς σύνολο περιουσιακών στοιχείων = σύνολο υποχρεώσεων / σύνολο περιουσιακών στοιχείων

Σύνολο υποχρεώσεων προς σύνολο περιουσιακών στοιχείων (Φαιστός 2001) = $6.409.406,36 / 7.438.818,74 = 0,86$

Σύνολο υποχρεώσεων προς σύνολο περιουσιακών στοιχείων (Φαιστός 2002) = $6.303.203,18 / 7.345.597,61 = 0,86$

Σύνολο υποχρεώσεων προς σύνολο περιουσιακών στοιχείων (Αριάδνη 2001) = $15.034.720,26 / 17.592.439,77 = 0,85$

Σύνολο υποχρεώσεων προς σύνολο περιουσιακών στοιχείων (Αριάδνη 2002) = $20.070.802,87 / 23.395.832,23 = 0,86$

8.2.4. Δείκτης ξένων προς ίδια κεφαλαία

Ο δείκτης αυτός δείχνει την αναλογία των ξένων κεφαλαίων (βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις) προς τα ίδια κεφαλαία της επιχείρησης. Ο δείκτης αυτός απεικονίζει το βαθμό της οικονομικής αυτόαρκειας της επιχείρησης.

Οι δείκτες αυτοί μας δείχνουν ότι ο συνεταιρισμός Φαιστός έχει μεγαλύτερο μετοχικό κεφαλαίο σύμφωνα πάντα με της υποχρεώσεις του και μπορεί με αυτό να καλύψει το ένα έκτο περίπου των υποχρεώσεων του. Ενώ παρατηρούμε ότι ο συνεταιρισμός Αριάδνη έχει μικρότερο μετοχικό κεφαλαίο σε σύγκλιση με της υποχρεώσεις του και μπορεί με το ένα όγδοο αυτού να καλύψει τα ξένα κεφαλαία.

Σύνολο υποχρεώσεων προς Ίδιο = σύνολο υποχρεώσεων / ίδιο κεφαλαίο

Σύνολο υποχρεώσεων προς Ίδιο (Φαιστός 2001) = $6.409.406,36 / 944.529,93 = 6,8$

Σύνολο υποχρεώσεων προς Ίδιο (Φαιστός 2002) = $6.303.203,18 / 1.042.394,43 = 6,05$

Σύνολο υποχρεώσεων προς Ίδιο (Αριάδνη 2001) = $15.034.720,26 / 1886.045,79 = 7,97$

Σύνολο υποχρεώσεων προς Ίδιο (Αριάδνη 2002) = $20.070.802,87 / 2.462.282,30 = 8,15$

8.2.5. Δείκτης Αποδοτικότητας Επενδυμένων Κεφαλαίων

Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται διαιρώντας τα καθαρά κέρδη, μετά από φόρους, με το σύνολο επενδεδυμένων κεφαλαίων (ίδια κεφαλαία + Ξένα κεφαλαία).

Ο παραπάνω δείκτης είναι σημαντικός, διότι αποτελεί το τελικό κριτήριο της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Είναι γεγονός, ότι καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει για πολύ, εάν δεν είναι σε θέση να καλύψει τα χρηματοοικονομικά έξοδα των δανειακών κεφαλαίων.

Η αποδοτικότητα των συνολικών επενδυμένων κεφαλαίων είναι συνάρτηση του περιθωρίου καθαρών κερδών επί των πωλήσεων, σε σχέση με την κυκλοφοριακή ταχύτητα των επενδυμένων κεφαλαίων.

Ο υπολογισμός των δεικτών έδειξε ότι η εταιρία Φαιστός έχει αρνητική την τιμή αυτού του δείκτη γιατί παρουσιάζει ζημίες. Αξίζει να σημειωθεί ότι από την μια χρόνια στην άλλη έχει μειωθεί στο μισό η αρνητική αποδοτικότητα της εταιρίας.

Η εταιρία Αριάδνη παρουσιάζει μια σταθερότητα στις τιμές του δείκτη και έχει καθαρά κέρδη το 2% των επενδεδυμένων κεφαλαίων.

Αποδοτικότητα επενδεδυμένων κεφαλαίων = Καθαρά κέρδη μετά την αφαίρεση φορών / συνολικών επενδεδυμένων κεφαλαίων (ίδια κεφαλαία + Ξένα κεφαλαία)

Αποδοτικότητα επενδεδυμένων κεφαλαίων (Φαιστός έτος 2001) = $-244.366,05 / 944.529,93 + 6.409.406,36 = -0,03$

Αποδοτικότητα επενδεδυμένων κεφαλαίων (Φαιστός έτος 2002) = $-116.944,69 / 1.042.394,43 + 6.303.203,18 = -0,016$

Αποδοτικότητα επενδεδυμένων κεφαλαίων (Αριάδνη έτος 2001) = $373.704,04 / 1.886.045,79 + 15.034.720,26 = 0,02$

Αποδοτικότητα επενδεδυμένων κεφαλαίων (Αριάδνη έτος 2002) = $504.696,49 / 2.462.282,30 + 20.070.802,87 = 0,02$

8.2.6. Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων

Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται διαιρώντας τα καθαρά κέρδη με τα ίδια κεφάλαια (καθαρή θέση) της επιχείρησης. Ο δείκτης αυτός απεικονίζει την αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης.

Και στη περίπτωση αυτή η εταιρία Φαιστός παρουσιάζει αρνητική τιμή του δείκτη γιατί έχει ζημίες αντί για κέρδη. Και πάλι όμως παρατηρείται μια μείωση στο μισό της αρνητικής τιμής του δείκτη. Από την μεριά της Αριάδνης υπάρχει μια σταθερότητα στην αυξομείωση των τιμών του δείκτη και έχει καθαρά κέρδη 2% επί το ίδιο κεφαλαίο.

Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων = Καθαρά κέρδη μετά την αφαίρεση φορών / Ίδιο κεφαλαίο

Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (Φαιστός έτος 2001) = $-244.366,05 / 944.529,93 = -0,26$

Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (Φαιστός έτος 2002) = $-116.944,69 / 1.042.394,43 = -0,11$

Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (Αριάδνη έτος 2001) = $373.704,04 / 1.886.045,79 = 0,2$

Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (Αριάδνη έτος 2002) = $504.696,49 / 2.462.282,30 = 0,2$

8.2.7. Περιθώριο μικτού κέρδους

Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται διαιρώντας τα μικτά κέρδη (καθαρά έσοδα από πωλήσεις μείον κόστος πωληθέντων) με τα καθαρά έσοδα από πωλήσεις. Μετά τον υπολογισμό αυτού του δείκτη παρατηρήθηκε ότι ο συνεταιρισμός Φαιστός έχει μεγαλύτερο περιθώριο μικτού κέρδους από τον συνεταιρισμό Αριάδνη κατά το έτος 2001 αλλά το έτος 2002 παρουσιάζει μια μείωση και αποκτά το ίδιο περιθώριο μικτού κέρδους με την Αριάδνη που μένει σταθερή με αυξητικές τάσεις.

Περιθώριο μικτού κέρδους = Καθαρές Πωλήσεις - Κόστος πωληθέντων προϊόντων / καθαρές πωλήσεις χρήσεως

Περιθώριο μικτού κέρδους (Φαιστός έτος 2001) = $17.023.014,76 - 15.987.513,41 /$

$$17.023.014,76 = 0,06$$

$$\text{Περιθώριο μικτού κέρδους (Φαιστός έτος 2002)} = 19.097.434,50 - 18.265.267,06 / 19.097.434,50 = 0,043$$

$$\text{Περιθώριο μικτού κέρδους (Αριάδνη έτος 2001)} = 36.172.734,06 - 34.540.837,25 / 36.172.734,06 = 0,045$$

$$\text{Περιθώριο μικτού κέρδους (Αριάδνη έτος 2002)} = 41.364.389,61 - 39.454.626,54 / 41.364.389,61 = 0,046$$

8.2.8. Περιθώριο καθαρού κέρδους

Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται διαιρώντας τα ετήσια πραγματοποιηθέντα κέρδη της επιχείρησης, μετά από την αφαίρεση των φόρων, με τα καθαρά έσοδα πωλήσεων. Ο δείκτης αυτός απεικονίζει την αποδοτικότητα της επιχείρησης, αφού ληφθούν υπόψη όλα τα έξοδα που πραγματοποίησε η επιχείρηση.

Η ανάλυση του δείκτη καθαρού κέρδους μας έδειξε ότι αν και η εταιρία Φαιστός παρουσίαζε υψηλά περιθώρια μικτού κέρδους τώρα παρουσιάζει αρνητική τιμή αλλά με τάσεις μειώσεις. Αντίθετα η εταιρία Αριάδνη παρουσιάζει θετικό πρόσημο στην τιμή του δείκτη με τάσεις αύξησης τους.

Περιθώριο καθαρού κέρδους = Καθαρά κέρδη μετά την αφαίρεση φόρων / καθαρές πωλήσεις χρήσης

$$\text{Περιθώριο καθαρού κέρδους (Φαιστός έτος 2001)} = -244.366,05 / 17.023.014,76 = -0,014$$

$$\text{Περιθώριο καθαρού κέρδους (Φαιστός έτος 2002)} = -116.944,69 / 19.097.434,50 = -0,006$$

$$\text{Περιθώριο καθαρού κέρδους (Αριάδνη έτος 2001)} = 373.704,04 / 36.172.734,06 = 0,01$$

$$\text{Περιθώριο καθαρού κέρδους (Αριάδνη έτος 2002)} = 504.696,49 / 41.364.389,61 = 0,012$$

8.2.9. Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Ενεργητικού

Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται διαιρώντας τις πωλήσεις (κύκλο εργασιών) με το σύνολο του ενεργητικού, δηλαδή το σύνολο των επενδυμένων κεφαλαίων.

Ο παραπάνω δείκτης είναι το κριτήριο που μετράει την κυκλοφοριακή ταχύτητα όλων των στοιχείων του ενεργητικού, δηλαδή την κυκλοφοριακή ταχύτητα των συνολικών επενδυμένων κεφαλαίων στην επιχείρηση.

Η κυκλοφοριακή ταχύτητα των επενδυμένων κεφαλαίων δείχνει το βαθμό εντατικοποίησης τους.

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμητής του παραπάνω κλάσματος, δηλαδή οι πωλήσεις, τόσο υψηλότερη θα είναι η τιμή του δείκτη αυτού, δηλαδή τόσο μεγαλύτερη θα είναι η κυκλοφοριακή ταχύτητα των επενδυμένων κεφαλαίων, πράγμα που σημαίνει ότι τόσο καλύτερη θα είναι η αξιοποίηση του παραγωγικού εξοπλισμού και των παραγωγικών εγκαταστάσεων, καθώς και των αποθεμάτων και των άλλων στοιχείων του ενεργητικού.

Κατά την αξιολόγηση του δείκτη αυτού, βλέπουμε ότι αν και η εταιρία Αριάδνη πραγματοποιεί της διπλάσιες περίπου πωλήσεις από την εταιρία Φαιστός έχει χαμηλότερη κυκλοφοριακή ταχύτητα περιουσιακών στοιχείων για το λόγο ότι έχει τρεις φορές περίπου μεγαλύτεροι ποσότητα επενδυμένων κεφαλαίων .

Κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού = καθαρές πωλήσεις / σύνολο ενεργητικού

Κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού (Φαιστός 2001) = 17.023.014,76 / 7.438.818,74 = 2,3

Κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού (Φαιστός 2002) = 19.097.434,50 / 7.345.597,61 = 2,6

Κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού (Αριάδνη 2001) = 36.172.734,06 / 17.592.439,77 = 2,05

Κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού (Αριάδνη 2001) = 41.364.389,61 / 23.395.832,23 = 1,77

8.2.10. Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Καθαρών Παγίων

Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται διαιρώντας τις πωλήσεις (κύκλο εργασιών) με το σύνολο των καθαρών πάγιων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.

Ο παραπάνω δείκτης είναι το κριτήριο που δείχνει το βαθμό απασχόλησης και αξιοποίησης του παραγωγικού δυναμικού (πάγιων εγκαταστάσεων) της επιχείρησης.

Όσο περισσότερο αυξάνουν οι πωλήσεις της επιχείρησης και επομένως η παραγωγή προϊόντων, με σταθερό το μέγεθος των παραγωγικών εγκαταστάσεων, τόσο καλύτερη θα είναι, συνεπώς, η αξιοποίηση του παραγωγικού δυναμικού της επιχείρησης και τόσο μεγαλύτερη θα είναι η παραγωγικότητα (εργασίας και κεφαλαίου).

Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την πραγματοποίηση οικονομιών κλίμακας, με συνέπεια τη μείωση του κόστους στη μονάδα του προϊόντος, διότι με την αύξηση της παραγωγής των προϊόντων τα σταθερά έξοδα θα επιμερίζονται σε περισσότερες παραγόμενες μονάδες προϊόντων.

Ο συνεταιρισμός Φαιστός παρουσιάζει μια αύξηση των πωλήσεων και κατά συνέπεια αύξηση της κυκλοφοριακής ταχύτητας του καθαρού πάγιου ενεργητικού. Ο συνεταιρισμός Αριάδνη ενώ παρουσιάζει αύξηση των πωλήσεων δεν παρουσιάζει αύξηση της κυκλοφοριακής ταχύτητας του καθαρού πάγιου ενεργητικού. Αυτό συμβαίνει γιατί υπάρχει διπλασιασμός πάγιων από την μια χρόνια στην άλλη.

Κυκλοφοριακής ταχύτητας καθαρού πάγιου ενεργητικού = καθαρές πωλήσεις / σύνολο καθαρού πάγιου

Κυκλοφοριακής ταχύτητας καθαρού πάγιου ενεργητικού (Φαιστός 2001) = 17.023.014,76 / 1.276.528,22 = 13,33

Κυκλοφοριακής ταχύτητας καθαρού πάγιου ενεργητικού (Φαιστός 2002) = 19.097.434,50 / 1.113.812,51 = 17,15

Κυκλοφοριακής ταχύτητας καθαρού πάγιου ενεργητικού (Αριάδνη 2001) = 36.172.734,06 / 964.277,14 = 37,5

Κυκλοφοριακής ταχύτητας καθαρού πάγιου ενεργητικού (Αριάδνη 2002) = 41.364.389,61 / 1.954.102,74 = 21,17

Κεφαλαίο 9. Στατιστική ερευνά με ερωτηματολόγια

Παρακάτω παρουσιάζεται μια στατιστική ερευνά με ερωτηματολόγια που πραγματοποιήθηκε το Αύγουστο 2003 και αναφέρεται το ένα σκέλος της στους καταναλωτές και το άλλο στα μέλη των συνεταιρισμών.

9.1. Ερωτηματολόγια για καταναλωτές

<u>Φύλο:</u>	Άνδρας <input type="checkbox"/>	Γυναίκα <input type="checkbox"/>			
<u>Ηλικία:</u>	18-35 <input type="checkbox"/>	35-50 <input type="checkbox"/>	50-65 <input type="checkbox"/>	Μεγαλ. των 65 <input type="checkbox"/>	
<u>Κατάστημα συνεργασίας:</u>	Αριάδνη <input type="checkbox"/>	Φαιστός <input type="checkbox"/>			
A) Σε εβδομαδιαία βάση επισκέπτεστε τα Καταστήματα :	1-2 φορές <input type="checkbox"/>	3 -10 φορές <input type="checkbox"/>	πάνω από 10 φορές <input type="checkbox"/>		
B) Υπάρχει κατάστημα κάποιου συνεταιρισμού στην γειτονία σας	ΝΑΙ <input type="checkbox"/>	ΟΧΙ <input type="checkbox"/>			
Γ) Επιλέξατε κατάστημα Αριάδνη ή Φαιστός γιατί σε σχέση με τα άλλα super market παρέχει:	Καλύτερη Εξυπηρέτηση <input type="checkbox"/>	Βρίσκεται στην γειτονία σας <input type="checkbox"/>	Καλύτερες τιμές <input type="checkbox"/>	Άλλο <input type="checkbox"/>	
Δ) Τα καταστήματα Αριάδνη ή Φαιστός καλύπτουν επαρκώς τις ανάγκες σας;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/>	ΟΧΙ <input type="checkbox"/>			
Παρακαλούμε βαθμολογήστε τα παρακάτω:					
(5: Άριστη, 4: Πολύ καλή, 3: Καλή, 2: Μέτρια, 1: Κακή)	5	4	3	2	1
Ταχύτητα και πληρότητα εξυπηρέτησης					
Επάρκεια προϊόντων					
Κατάρτιση προσωπικού σχετικά με τα προϊόντα και υπηρεσίες					
Προσωπική και φιλική εξυπηρέτηση με προθυμία και ευγένεια					
Αίσθηση εμπιστοσύνης & ασφάλειας					
Ποικιλία προϊόντων					
Τιμές προϊόντων					
Πρόσφορες μήνα (φυλλάδιο)					

Τα ερωτηματολόγια που δόθηκαν προς απάντηση είναι 100. Η μέθοδος που επιλεκτικέ ήταν να συμπληρωθούν τα 50 σε ένα κατάστημα που συνεργαζόταν με το συνεταιρισμό Αριάδνη 50 με κατάστημα που συνεργαζόταν με το συνεταιρισμό Φαιστό. Και δυο καταστήματα αντιπροσωπεύουν των μέσο όρο των καταστημάτων των συνεταιρισμών.

Όπως προκύπτει από το ερωτηματολόγια στα 50 που απάντησαν στο Φαιστός οι 40 ήταν γυναίκες και οι δέκα άντρες ενώ στην Αριάδνη οι 45 γυναίκες και οι 5 Άντρες. Επί του συνόλου των ερωτηθέντων στο 85% απάντησαν γυναίκες και στο 15% άντρες.

Στους 50 που απάντησαν στο Φαιστό και με βάση την αξιολόγηση των ερωτηματολογίων προκύπτει : Οι 23 είναι ενήλικες μεταξύ 18-35 (30%), οι 25 είναι σε ηλικίες μεταξύ 35-50 (50%), οι 8 σε ηλικίες μεταξύ 50-65 (16%) και οι 2 από ηλικίες 65 και άνω (4%).

Στους 50 που απάντησαν στην Αριάδνη και με βάση την αξιολόγηση των ερωτηματολογίων προκύπτει πως : Οι 23 είναι σε ηλικία μεταξύ 18-35 (46%), οι 19 είναι σε ηλικία μεταξύ 35-50 (38%), οι 7 σε ηλικίες μεταξύ 50-65 (14%) και μόλις 1 από ηλικία από 65 και άνω (2%).

9.1.1. Ανάλυση των ερωτήσεων

Ερώτημα Α.

Στην ερώτηση πόσες φορές σε εβδομαδιαία βάση οι πελάτες επισκέπτονται τα καταστήματα οι απαντήσεις κατανεμήθηκαν ως εξής :

Για αυτούς που επέλεξαν Φαιστός. Τέσσερα άτομα απάντησαν πως επισκέπτονται το κατάστημα από 1 έως 2 φορές την εβδομάδα (8%), τριάντα εννέα από 3 έως 10 (78%) και 7 από 10 φορές και πάνω (14%).

Για αυτούς που επέλεξαν Αριάδνη. Δυο άτομα απάντησαν πως επισκέπτονται το κατάστημα από 1 έως 2 φορές τη εβδομάδα (4%), σαράντα τρία από 3-10 φορές (86%), και πέντε από 10φορες και πάνω (10%).

Ερώτημα Β.

Στην ερώτηση «αν υπάρχει κάποιο κατάστημα του συνεταιρισμού στην γειτονία σας» οι απαντήσεις κατανεμήθηκαν ως εξής :

Για αυτούς που επέλεξαν Φαιστός. Οι 43 απάντησαν πως υπάρχει κατάστημα στην γειτονία τους (86%) ενώ οι 7 απάντησαν πως δεν υπάρχει (14%).

Για αυτούς που επέλεξαν Αριάδνη. Οι 46 απάντησαν πως υπάρχει κατάστημα στην γειτονία τους (92%) ενώ οι 4 απάντησαν ότι δεν υπάρχει (8%).

Ερώτημα Γ.

Στην ερώτηση ποιος από τους 4 λόγους που παραθέτουμε οι καταναλωτές επέλεξαν τα super market Φαιστός ή Αριάδνη σε σχέση με τα αλλά οι απαντήσεις ήταν οι εξής :

Για τους 50 που επέλεξαν Φαιστός :

Εννέα από αυτούς που επέλεξαν τα Φαιστός γιατί παρέχουν καλύτερη εξυπηρέτηση (18%), 22 γιατί βρίσκεται στην γειτονία τους (44%), έντεκα γιατί έχουν καλύτερες τιμές (22%) και οκτώ απάντησαν άλλο (16%).

Για τους 50 που επέλεξαν Αριάδνη :

Δεκατρείς από αυτούς απάντησαν πως επέλεξαν Αριάδνη σε σχέση με τα υπόλοιπα super market γιατί τους προσφέρουν καλύτερη εξυπηρέτηση (26%), δεκαέξι γιατί βρίσκεται στην γειτονία τους (32%), δεκαεπτά γιατί έχει καλύτερες τιμές και τέσσερις απάντησαν άλλο (8%).

Στην ερώτηση αυτή διευκρινίζεται πως σε ερώτηση πως προσδιορίζουν οι καταναλωτές την επιλογή 'άλλο' μίλησαν για προσωπική σχέση και φίλια με τον υπεύθυνο-ιδιοκτήτη του καταστήματος κάτι που ειδικά στην περιοχή της Κρήτης παίζει ιδιαίτερο ρόλο τις επιλογές των ανθρώπων.

Ερώτηση Δ

Στην ερώτηση εάν τα καταστήματα Αριάδνη ή Φαιστός καλύπτουν επαρκώς τις ανάγκες των καταναλωτών οι απαντήσεις καταμετρήθηκαν ως εξής :

Σε αυτούς που επέλεξαν Φαιστό : Σαράντα έξι απάντησαν 'Ναι' (92%) ενώ τέσσερις απάντησαν 'Όχι' (8%).

Σε αυτούς που επέλεξαν Αριάδνη : σαράντα τέσσερις απάντησαν 'Ναι' (88%) ενώ έξι απάντησαν 'Όχι' (12%).

Βαθμολογία

Στο πίνακα αυτό τοποθετήθηκαν μια σειρά από υπηρεσίες που προσφέρουν τα super market (Αριάδνη ή Φαιστός) στους καταναλωτές και ζητήθηκε να βαθμολογηθούν με κλίμακα από 1 έως 5.

1. Κακή
2. Μέτρια
3. Καλή
4. Πολύ καλή
5. Άριστη

Οι υπηρεσίες που ζητήθηκαν να βαθμολογηθούν είναι οι εξής :

- Ταχύτητα και πληρότητα εξυπηρέτησης
- Επάρκεια προϊόντων
- Κατάρτιση προσωπικού σχετικά με τα προϊόντα και υπηρεσίες
- Προσωπική και φιλική εξυπηρέτηση με προθυμία και ευγένεια
- Αίσθηση εμπιστοσύνης & ασφάλειας
- Ποικιλία προϊόντων
- Τιμές προϊόντων
- Πρόσφορες μήνα (φυλλάδιο)

Οι απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής :

Στους 50 που επέλεξαν Φαιστό :

Οι πέντε θεώρησαν τη ταχύτητα και την πληρότητα εξυπηρέτησης άριστη με ποσοστό 10%, επτά την βαθμολογούν ως πολύ καλή ποσοστό 8%, είκοσι ως πολύ καλή ποσοστό 40% ενώ δεκαέξι την βαθμολόγησαν μέτρια ποσοστό 32% και δυο ως κακή ποσοστό 4%.

Όσον αφορά την επάρκεια των προϊόντων εννέα την θεωρούν άριστη ποσοστό 18% δεκαπέντε πολύ καλή ποσοστό 30%, είκοσι δυο ως καλή ποσοστό 44% και τέλος από δυο ως μέτρια και κακή ποσοστό 4% και 4% αντίστοιχα.

Σχετικά με την κατάρτιση του προσωπικού για τα προϊόντα και της υπηρεσίες είκοσι τη θεώρησαν άριστη πόστο 40%, δεκαεπτά ως πολύ καλή ποσοστό 34%, έντεκα ως καλή με ποσοστό 22%, δυο ως μέτρια ποσοστό 4% και κανένας δεν βαθμολόγησε ως κακή.

Στο θέμα της προσωπικής και φιλικής εξυπηρέτησης με προθυμία και ευγένεια, είκοσι τρεις απάντησαν άριστη ποσοστό 46%, δεκαοκτώ ως πολύ καλή ποσοστό 36%, οκτώ ως καλή ποσοστό 16%, μόλις ένας ως μέτρια ποσοστό 2% και κανένας δεν απάντησε κακή.

Στο ερώτημα για το αν αισθάνονται εμπιστοσύνη και ασφάλεια για τα προϊόντα που τους παρέχουν τα καταστήματα των συνεταιρισμών απάντησαν : δέκα επτά θεώρησαν άριστη ποσοστό 34%, 24 ως πολύ καλά ποσοστό 48%, τέσσερις ως καλή ποσοστό 8%, δυο ως μέτρια ποσοστό 4% και κακή δεν βαθμολογήθηκε.

Για την ποικιλία των προϊόντων έντεκα τη βαθμολόγησαν άριστη με ποσοστό 22%, δεκαεννέα πολύ καλή με ποσοστό 38%, δέκα ως καλή με ποσοστό 20% επτά μέτρια ποσοστό 14% και τρεις μόλις κακή ποσοστό 6%.

Για τις τιμές των προϊόντων εννέα τις θώρησαν άριστες ποσοστό 18%, δεκαπέντε πολύ καλές ποσοστό 30%, είκοσι δυο ως καλές με ποσοστό 44%, τρεις μέτριες ποσοστό 6% και ένας ως κακές ποσοστό 2%.

Τέλος όσον αφορά τις πρόσφορες του μήνα που εκδίδονται στο διαφημιστικό φυλλάδιο, πέντε τις θεώρησαν άριστες με ποσοστό 10% δεκαεννέα ως πολύ καλές ποσοστό 38%, 21 ως καλές με πόστο 42%, μόλις 4 μέτριες ποσοστό 8% και ένας κακές ποσοστό 2%.

Στους 50 που επέλεξαν Αριάδνη :

Στη ταχύτητα και τη πληρότητα της εξυπηρέτησης οι πελάτες της Αριάδνης απάντησαν τέσσερα άτομα ότι είναι άριστη ποσοστό 8%, εννέα άτομα την βαθμολόγησαν ως πολύ καλή 18%, είκοσι ένα ως καλή ποσοστό 42% δεκαπέντε ως μέτρια ποσοστό 30 % και μόλις ένα άτομο τη βαθμολόγησε ως κακή ποσοστό 2%.

Η επάρκεια των προϊόντων βαθμολογήθηκε από τους καταναλωτές της Αριάδνης κατά 22% ως άριστη (11 άτομα), κατά 26 % (13 άτομα) ως πολύ καλή, κατά 46% (23 άτομα) ως καλή και μόλις κατά 2% (1 άτομο) και 4% (2 άτομα) ως μέτρια και καλή αντίστοιχα.

Στην κατάρτιση προσωπικού σχετικά μετά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες δεκαεννέα πελάτες της Αριάδνης την βαθμολόγησαν ως άριστη (38%), είκοσι (40%) ως πολύ καλή, οκτώ (16%) ως καλή και τρεις (6%) ως μέτρια.

Όσον αφορά την προσωπική επαφή με τον καταναλωτή με τους ανθρώπους του καταστήματος είκοσι επτά από αυτούς (54%) την θεώρησαν άριστη, είκοσι (40%) πολύ καλή, δυο (4%) ως καλή και ως μέτρια ένας (2%).

Για το αίσθημα εμπιστοσύνης και ασφάλειας το 38% (19 άτομα) το βαθμολόγησαν ως άριστο, είκοσι πέντε (50%) ως πολύ καλό, πέντε (10%) ως καλό και ένας (2%) ως μέτριο.

Την ποικιλία των προϊόντων το 30% (15 άτομα) τη κρίνει άριστη, το 34 % (17 άτομα) πολύ καλή, το 22% (11 άτομα) ως καλή, το 12% (6 άτομα) ως μέτρια και μόλις το 2% (1 άτομο) την θεωρεί κακή.

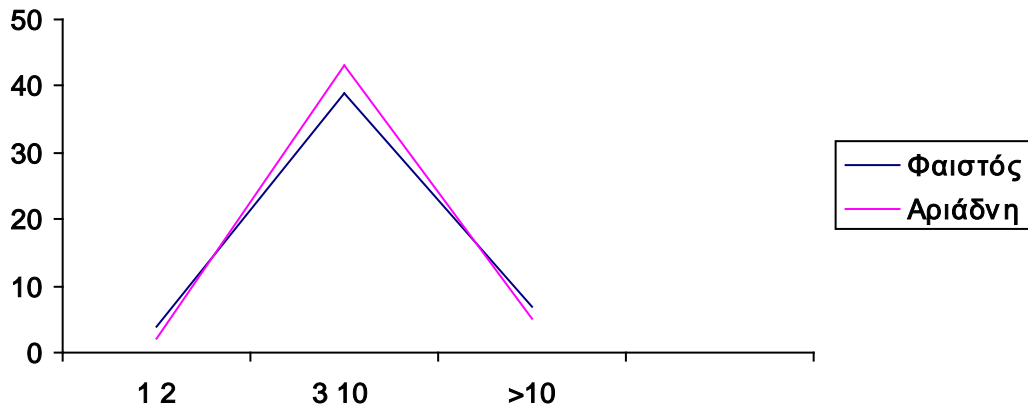
Οι τιμές των προϊόντων βαθμολογούνται κατά 16% (8 άτομα) ως άριστες, κατά το 38% (19 άτομα) ως πολύ καλές, 38% (19 άτομα) ως καλές, κατά 4% (2 άτομα) μέτριες και κακές κατά το 4% (2 άτομα).

Τέλος όσον αφορά τις πρόσφορες του μήνα οκτώ άτομα (16%) τις βαθμολόγησαν με άριστα, δεκαοκτώ άτομα (36%) ως πολύ καλές, είκοσι δυο άτομα (44%) ως καλές, ένα άτομο (2%) ως μέτριες και ένα άτομο (2%) ως κακές.

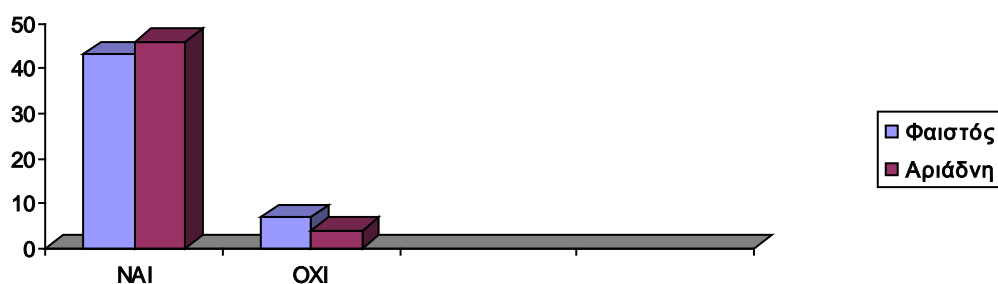
9.1.2. Συμπεράσματα

Όπως προκύπτει από την περαιτέρω ανάλυση των ερωτηματολογίων μπορούν να ειπωθούν τα εξής :

Με βάση τις απαντήσεις στα ερωτήματα Α και Β προκύπτει πως το μεγαλύτερο μέρος των καταναλωτών που επισκέπτονται τα καταστήματα από 3-10 φορές την εβδομάδα είναι γυναίκες και βρίσκεται κάποιο κατάστημα των συνεταιρικών στην γειτονία τους. Όπως παρατηρούμε το 78% αυτών που επιλέγουν Φαιστός και το 86% αυτών που επιλέγουν Αριάδνη πηγαίνουν από 3-10 φορές στο super market της επιλογής τους. Επί συνολικού δείγματος (100) το 82 % αυτών επιλέγουν 3-10 φορές να επισκεφτούν τα καταστήματα εβδομαδιαίως.

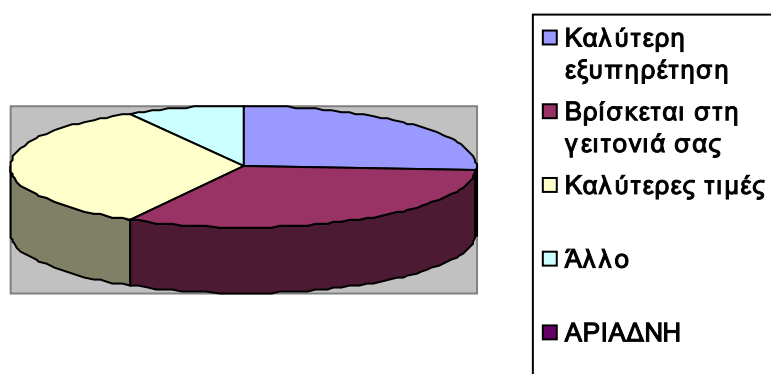
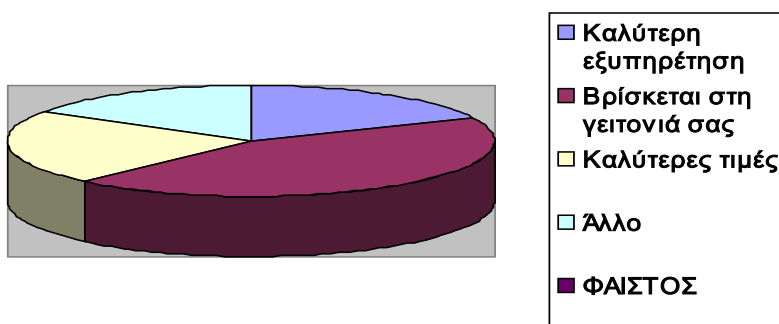


Παράλληλα παρατηρείτε πως το 86 % αυτών που επιλέγουν Φαιστός έχουν κάποιο κατάστημα στην γειτονία τους ενώ το ίδιο δηλώνει το 92 % αυτών που επιλέγουν Αριάδνη. Επί του συνολικού δείγματος (100) το 89% δηλώνει πως υπάρχει κατάστημα κάποιου συνεταιρισμού στην γειτονία τους. Επόμενος το συμπέρασμα που βγαίνει είναι ότι το μεγαλύτερο μέρος των καταναλωτών που ψωνίζει από τα καταστήματα των συνεταιρισμών είναι γυναίκες οι οποίες επισκέπτονται τρεις έως δέκα φορές εβδομαδιαίως το κατάστημα που βρίσκεται στην γειτονία τους. Εδώ διευκρινίζεται πως μπορεί το ερώτημα Β να θέτει «κάποιου συνεταιρισμού» όμως σίγουρα το μεγαλύτερο μέρος είναι ο συνεταιρισμός που έχουν επιλέξει αρχικά.



Ένα πολύ σημαντικό συμπέρασμα είναι αυτό που προκύπτει από την ερώτηση Γ. Εδώ παρατηρείτε ότι από τους πενήντα καταναλωτές που επιλέγουν Φαιστός οι είκοσι κάνουν την επιλογή αυτή για τη καλή εξυπηρέτηση και για τις καλές τιμές ποσοστό 40%. Από την άλλη οι καταναλωτές που επιλέγουν Αριάδνη δηλώνουν πως το 30 από αυτούς κάνουν την επιλογή αυτή για καλή εξυπηρέτηση και για τις καλές τιμές ποσοστό 60%. Όποτε το συμπέρασμα που βγαίνει είναι ότι οι καταναλωτές της Αριάδνης δηλώνουν ποιο ικανοποιημένοι στο σύνολο τους από την εξυπηρέτηση και τις τιμές.

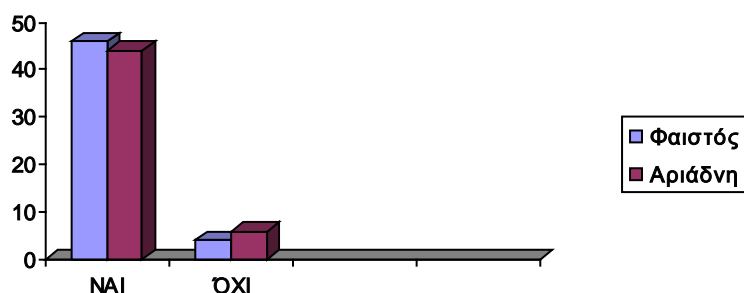
Αυτό φαίνεται και από το ακριβώς επόμενο συμπέρασμα. Είκοσι δυο από τα πενήντα άτομα που επιλέγουν Φαιστός κάνουν αυτή την επιλογή σε σύγκριση με τα αλλά super market γιατί βρίσκονται στην γειτονία τους ποσοστό 44 %. Από την άλλη δεκαέξι από τα πενήντα που επιλέγουν Αριάδνη σε σχέση μετά αλλά super market δηλώνουν πως το κάνουν αυτό γιατί βρίσκεται στη γειτονία τους ποσοστό 32%. Υπάρχει 12% παραπάνω αυτών που επιλέγουν Φαιστό.



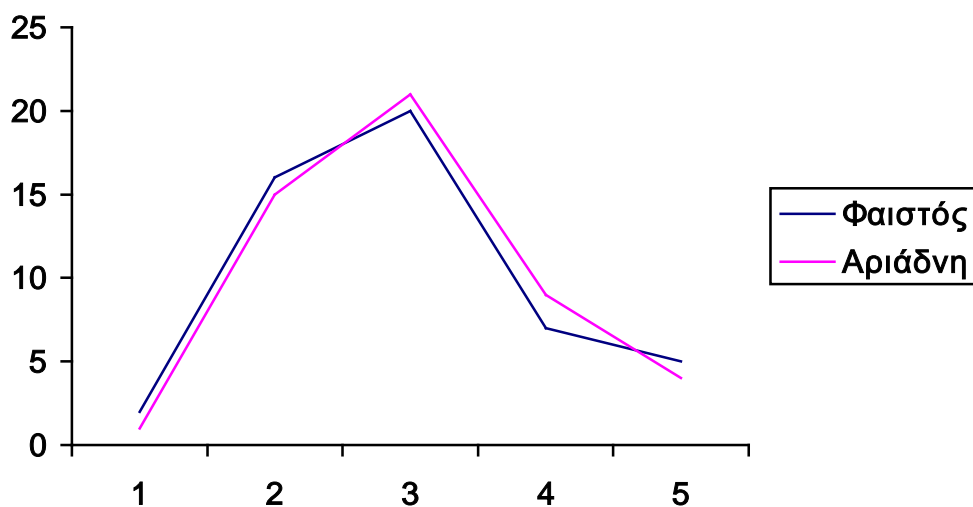
Τέλος και η επιλογή άλλο λαμβάνει για τους μεν καταναλωτές του Φαιστού 16% και για του δε καταναλωτές της Αριάδνης 8%. Δηλαδή περισσότεροι είναι οι καταναλωτές που επιλέγουν το Φαιστό σαν super market για λόγους συγγένειας, φίλιας και προσωπικής σχέσης γενικότερα με τον ιδιοκτήτη.

Βέβαια στην ερώτηση Δ σχετικά με το αν τα καταστήματα Αριάδνη ή Φαιστός καλύπτουν επαρκώς της ανάγκες των καταναλωτών έρχεται να αποκαταστήσει την ισορροπία σχετικά με τις επιλογές των καταναλωτών που φάνηκε να θριαμβεύει η

Αριάδνη στα παραπάνω ερωτήματα (ειδικά στο Γ). Το 92% (46 άτομα από τα 50) επέλεξαν το Φαιστό δηλώνοντας πως οι ανάγκες τους καλύπτονται επαρκώς. Το ίδιο δηλώνουν το 84% αυτών που επιλέγουν Αριάδνη.

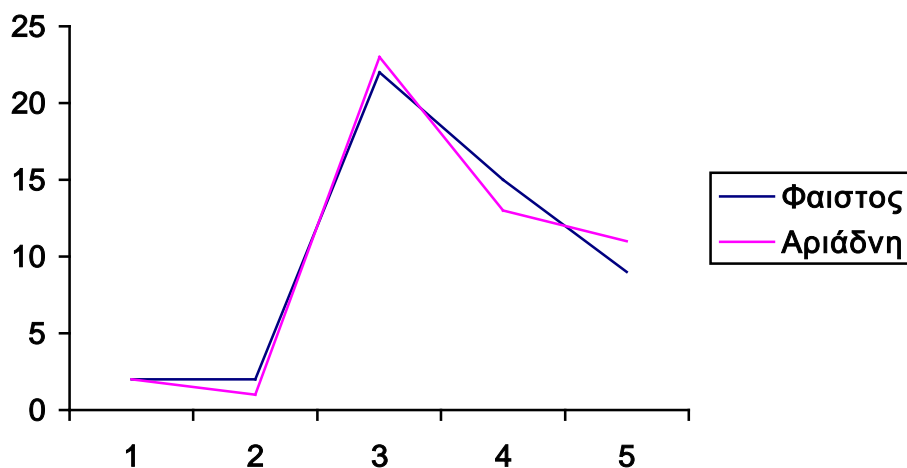


- i. Από την βαθμολογία στο ζήτημα της ταχύτητας και πληρότητας της εξυπηρέτησης παρατηρείτε πως από τους καταναλωτές του Φαιστού οι 32 ποσοστό της τάξης του 62% και οι 34 καταναλωτές της Αριάδνης ποσοστό της τάξης του 68% τη θεωρούν από καλή έως άριστη. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι από το 64% του Φαιστού το 40% δηλώνει καλή και από 68% της Αριάδνης το 42%. Απεναντίας το 36% που προτιμούν Φαιστό την θεωρούν από κακή έως μέτρια. Από την άλλη αυτοί που επιλέγουν Αριάδνη και την βαθμολογούν από κακή έως μέτρια είναι το 32% των πελατών τους. Από τα παραπάνω το συμπέρασμα που βγαίνει είναι ότι η ταχύτητα και πληρότητα εξυπηρέτησης δεν στα μαγαζιά των συνεταιρισμών δεν μπορεί να χαρακτηριστεί από πολύ καλή έως άριστη (24% και 26% αντίστοιχα) αλλά μπορεί να χαρακτηριστεί από καλή έως μέτρια (72% και 72% αντίστοιχα). Ο λόγος οφείλεται στο μέγεθος των καταστημάτων και στον μικρό αριθμό των εργαζόμενων. Όπως παρατηρείται από το γράφημα άλλωστε και οι δυο γραφικές παραστάσεις αυξάνονται για την βαθμολογία 1 έως 3 και φθίνουν για τις βαθμολογίες 4-5.

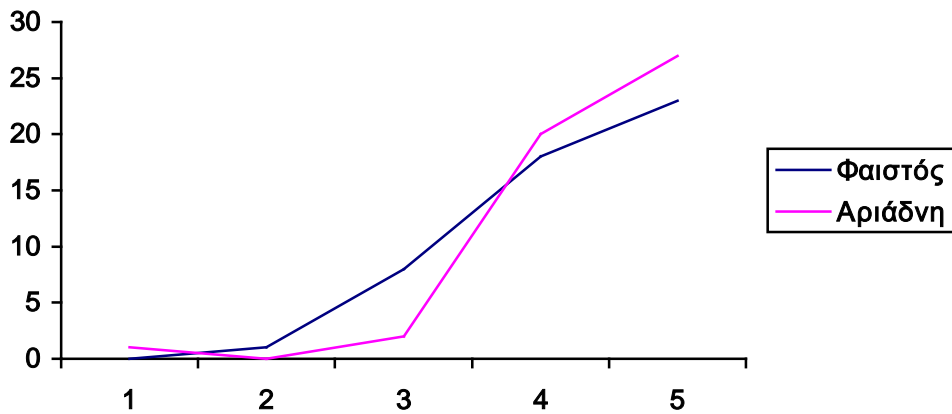


ii. Όσον αφορά το ζήτημα της επάρκειας προϊόντων οι καταναλωτές και των δυο συνεταιρισμών βαθμολογούν τοποθετώντας τη θέση τους μεταξύ καλά και πολύ καλά. Παρατηρούνται λοιπόν τα ακόλουθα :

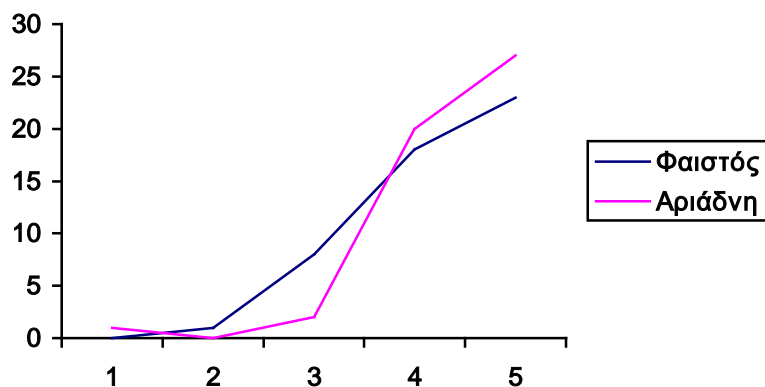
1. Όπως προκύπτει από της απαντήσεις των καταναλωτών που επέλεξαν το Φαιστό οι 46 από τους 50 ποσοστό 92% βαθμολογούν την επάρκεια των προϊόντων από 3 έως 5. πιο συγκεκριμένα από καλή έως πολύ καλή οι 37 από τους 50 το 74%.
2. Το ίδιο παρατηρείτε και για τους καταναλωτές της Αριάδνης που οι 47 από του 50 το 94% βαθμολογούν την επάρκεια προϊόντων από καλή έως πολύ καλή (3-4). Επί του συνολικού δείγματος (100) βλέπουμε πως οι 93 από τους 100 θεωρούν την επάρκεια από καλή και πάνω και πιο συγκεκριμένα το 73% την θεωρεί από καλή έως πολύ καλή. Επομένως το συμπέρασμα που βγαίνει είναι πως η πλειοψηφία των καταναλωτών των δυο συνεταιρισμών κα ατομικά και επί του συνόλου θεωρεί επαρκεί την ποσότητα των προϊόντων. Όπως άλλωστε φαίνεται από το διάγραμμα τα σημεία που αντιστοιχούν στις ερωτήσεις 3,4,5 και για Φαιστό και για Αριάδνη είναι πολύ υψηλότερα από τα αντίστοιχα 1 και 2.



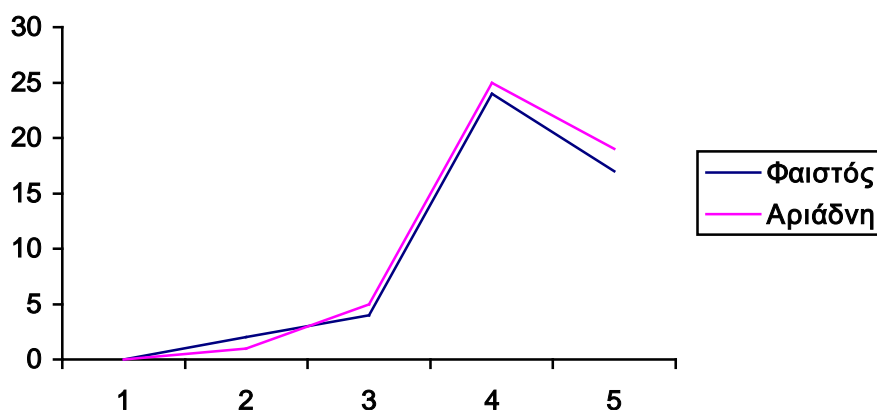
iii. Για την κατάρτιση του προσωπικού σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες φαίνεται ότι τα πράγματα είναι ακόμη καλύτερα. Παρατηρείτε από την εξεργασία των ερωτηματολογίων ότι από τους 50 που επιλέγουν Φαιστό οι 48 δηλαδή το 96% την τοποθετούν από καλή έως άριστη (βαθμολογίες 3-4-5). Αντίστοιχα για τους πελάτες της Αριάδνης το ποσοστό είναι 94% με 47 από αυτούς που βαθμολόγησαν από 3 έως 5. Πιο συγκεκριμένα από το 96% αυτών που προτιμούν Φαιστό και βαθμολογούν από 3 έως 5 το 74 % θεωρεί την κατάρτιση του προσωπικού από καλή έως άριστη και για την Αριάδνη ισχύει το ίδιο με ποσοστό 78%. Επί συνολικού δείγματος το 76% αυτών θεωρεί την κατάρτιση από πολύ καλή έως άριστη. Όπως μπορούμε να δούμε και από το γράφημα η σχέση αυτή γράφηκα παρουσιάζεται σαν αύξουσα γραμμή από την βαθμολογία 3 και πάνω και για τους δυο συνεταιρισμούς.



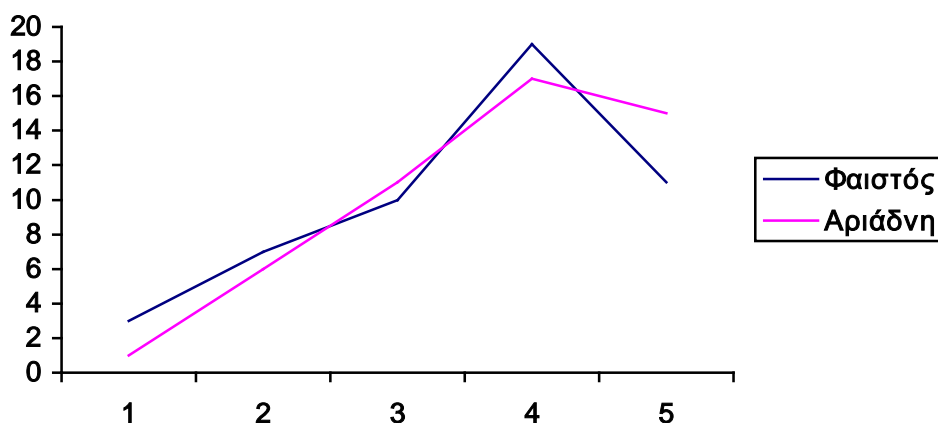
- iv. Όσον αφορά την προσωπική και φιλική εξυπηρέτηση των καταστημάτων παρατηρείται ότι το 98% των καταναλωτών του Φαιστού την θεωρεί από καλή έως άριστη αντίστοιχα το 94% της Αριάδνης βαθμολογούν από 3 έως 5. Επί του συνολικού δείγματος το 88% των ερωτηθέντων θεωρεί την προσωπική και φιλική εξυπηρέτηση από άριστη έως πολύ καλή. Κατά συνέπεια αποδεικνύεται ότι τα κατάστημα των συνεταιρισμών παρέχουν υπηρεσίες με προθυμία και ευγένεια.



- v. Για το αίσθημα εμπιστοσύνης και ασφάλειας επικρατεί κάτι ανάλογο με το παραπάνω ερώτημα. Παρατηρείται και φαίνεται καθαρά πως το 82 % των καταναλωτών που προτιμούν τον Φαιστό (41 άτομα από τα 50) και το 88% αυτών που επέλεξαν την Αριάδνη (44 άτομα από τα 50) βαθμολογούν το αίσθημα εμπιστοσύνης και ασφάλειας από πολύ καλό έως άριστο με μόλις 4% και 2% να υποδηλώνει μετριότητα. Αυτό το αποτέλεσμα οδηγεί στο συμπέρασμα πως οι περισσότεροι καταναλωτές εμπιστεύονται τα super market των συνεταιρισμών για την ποιότητα των προϊόντων που του προσφέρουν και αυτό οφείλεται και πάλι στην ιδιαίτερη σχέση που υπάρχει ανάμεσα σε πελάτη και ιδιοκτήτη. Όπως παρατηρούμε και εδώ από το αντίστοιχο γράφημα βλέπουμε πως οι καταναλωτές και των δυο συνεταιρισμών τοποθετούνται σε υψηλότερα επίπεδα για τις βαθμολογίες 4-5 από τις αντίστοιχες 1-2-3.



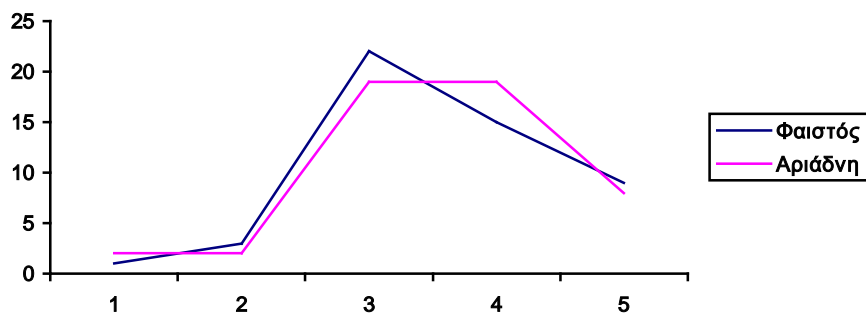
- vi. Όσον αφορά την ποικιλία των προϊόντων που διαθέτουν τα κατάστημα των συνεταιρισμών παρατηρείται ότι υπάρχει διαφορετική σχέση με τα παραπάνω. Όπως προκύπτει από της απαντήσεις που δόθηκαν από τους καταναλωτές που προτιμούν Φαιστός έντεκα από αυτούς το 22% την βαθμολόγησαν έως άριστη, 19 άτομα το 38% πολύ καλή , ένα 20% δηλαδή 10 άτομα καλή και ένα 14%, επτά άτομα, ως μέτρια και ένα 6% ως κακή. Από την άλλη οι καταναλωτές της Αριάδνης το 30% (15 άτομα) τη κρίνει άριστη, το 34 % (17 άτομα) πολύ καλή, το 22% (11 άτομα) ως καλή, το 12% (6 άτομα) ως μέτρια και μόλις το 2% (1 άτομο) την θεωρεί κακή. Παρατηρείται δηλαδή πως για και τους δυο συνεταιρισμούς οι προτιμήσεις κυμαίνονται μεταξύ καλή και πολύ καλή. Όμως υπάρχει ένα 34% που τοποθετείτε από καλή έως μέτρια και για τους δυο συνεταιρισμούς. Αυτό οφείλεται κυρίως στις ιδιαίτερες ανάγκες κριμένων καταναλωτών και σε ορισμένα mini market που είναι μέλη των συνεταιρισμών και η ποικιλία διάθεσης προϊόντων είναι μικρή. Στο γράφημα παρουσιάζεται το γράφημα των απαντήσεων 3 και 4 σε υψηλότερο σημείο από τις υπόλοιπες.



- vii. Για τις τιμές, η βασικότερη και η σημαντικότερη αιτία δημιουργίας των συνεταιρισμών απαντήθηκαν τα εξής :

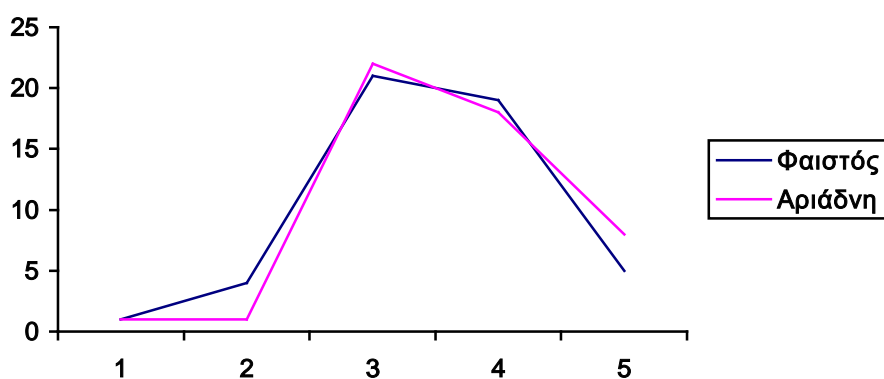
1. Για αυτούς που επέλεξαν το Φαιστό : Το 2% τις βαθμολόγησε ως κακές, το 6% ως μέτριες και το 92% από καλές έως άριστες
2. Για του καταναλωτές που επέλεξαν την Αριάδνη : Το 4% τις θεωρεί κακές, το 4% τις θεωρεί μέτριες και το 92% τις θεωρεί από καλές έως άριστες.

Το συμπέρασμα που βγαίνει είναι ότι οι συνεταιρισμοί δεν έχουν ξεφύγει από τον αρχικό τους σκοπό δηλαδή την αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους.



viii. Τέλος από τις πρόσφορες του μήνα βγαίνουν τα εξής συμπεράσματα :

Από τα 40 άτομα από αυτούς που προτιμούν Φαιστός βαθμολογούν τις πρόσφορες από καλές έως πολύ καλές ενώ ίδιο ακριβώς συμβαίνει με του καταναλωτές που προτιμούν Αριάδνη με την διάφορα ότι για την Αριάδνη από καλή έως άριστη είναι το 52 % ενώ για το Φαιστό το 48%. Το γράφημα 7 απεικονίζει ακριβώς την βαθμολογία.



9.2. Ερωτηματολόγιο συνεταιριων

<u>Φύλο:</u>	Άνδρας <input type="checkbox"/>	Γυναίκα <input type="checkbox"/>				
<u>Ηλικία:</u>	18-35 <input type="checkbox"/>	35-50 <input type="checkbox"/>	50-65 <input type="checkbox"/>	Μεγαλ. των 65 <input type="checkbox"/>		
<u>Κατάστημα συνεργασίας:</u>	Αριάδνη <input type="checkbox"/>	Φαιστός <input type="checkbox"/>				
1. Ποιος ήταν ο βασικότερος λόγος που θεωρήσατε αναγκαία την είσοδο σας στο συνεταιρισμό ;	Επιβίωση <input type="checkbox"/>			Αύξηση της ανταγωνιστικότητας <input type="checkbox"/>	Άλλο <input type="checkbox"/>	
2. Με ποιο κριτήριο επιλέξατε την είσοδο σας στο συγκεκριμένο συνεταιρισμό ;	Καλύτερη οργάνωση <input type="checkbox"/>			Αξιοπιστία και Εμπιστοσύνη <input type="checkbox"/>	Άλλο <input type="checkbox"/>	
3. Με την είσοδο σας στον συνεταιρισμό αυξήθηκε η ανταγωνιστικότητα του καταστήματός σας ;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/>			ΟΧΙ <input type="checkbox"/>		
4. Είστε ευχαριστημένοι από την ποιότητα υπηρεσιών που σας προσφέρει ο συνεταιρισμός ;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/>			ΟΧΙ <input type="checkbox"/>		
5. Συμφωνείται με την τιμολογιακή πολιτική που εφαρμόζει ο συνεταιρισμός ;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/>			ΟΧΙ <input type="checkbox"/>		
6. Ακολουθείτε πιστά τις προτάσεις του συνεταιρισμού ;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/>			ΟΧΙ <input type="checkbox"/>		
7. Πριν πόσο καιρό κάνατε ανακαίνιση στο κατάστημα σας ;	0-1 χρόνια <input type="checkbox"/>			1-3 χρόνια <input type="checkbox"/>	3-5 χρόνια <input type="checkbox"/>	5-πάνω χρόνια <input type="checkbox"/>
8. Είστε ευχαριστημένοι από το φυλλάδιο που εκδίδει ο συνεταιρισμός	ΝΑΙ <input type="checkbox"/>			ΟΧΙ <input type="checkbox"/>		
9. Η διαφήμιση που κάνει ο συνεταιρισμός για τα καταστήματα-μέλη του ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις σας ;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/>			ΟΧΙ <input type="checkbox"/>		

Και σε αυτό το ερωτηματολόγιο το πλήθος του δείγματος είναι 100. Απάντησαν στα ερωτηματολόγια 50 συνέταιροι του συνεταιρισμού Φαιστού (από τους 97 που έχει συνολικά) και 50 συνέταιροι του συνεταιρισμού Αριάδνη (από τους 127 που έχει συνολικά).

Από τους 50 συνεταίρους του Φαιστού οι 48 είναι άντρες και από τον συνεταιρισμό Αριάδνη και οι 50 που απάντησαν είναι άντρες. Τέλος από τους 50 που

είναι μέλη του Φαιστού οι 5 ανήκουν σε ηλικίες μεταξύ 18-35, οι 22 μεταξύ 35-50, οι 17 μεταξύ 50-65 και 6 σε ηλικία από 65 και άνω. Από τα 50 μέλη της Αριάδνης οι 3 είναι σε ηλικία μεταξύ 18-35, 25 μεταξύ 35-50, 20 μεταξύ 50-65 και 2 από 65 και πάνω.

9.2.1. Ανάλυση των ερωτήσεων

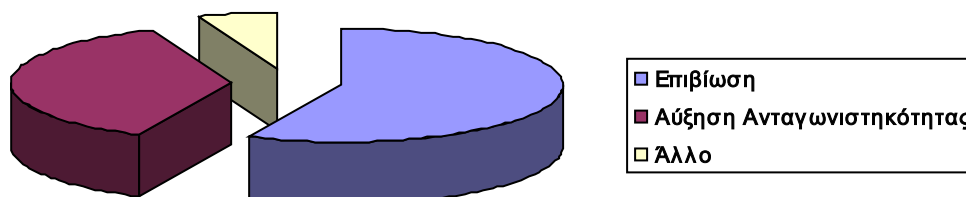
1. Στην πρώτη ερώτηση για το βασικότερο λόγο εισαγωγής σε ένα συνεταιρισμό οι απαντήσεις που πήραμε είναι οι εξής :
 - Οι 50 του Φαιστού απάντησαν οι 26 για λόγους επιβίωσης, ποσοστό 52%, οι 20 για αύξηση ανταγωνιστικότητας, ποσοστό 40% και 4 έδωσαν την απάντηση άλλο πόστο 8%.
 - Οι 50 της Αριάδνης απάντησαν οι 30 για λόγους επιβίωσης, ποσοστό 60%, οι 18 για αύξηση της ανταγωνιστικότητας, ποσοστό 36%, και ένα 4% απάντησε άλλο.
2. Στην δεύτερη ερώτηση για το κριτήριο επιλογής συνεταιρισμού οι απαντήσεις κατανεμήθηκαν ως εξής :
 - Οι 50 του Φαιστού απάντησαν το 28% γιατί θεωρούν ότι έχει την καλύτερη οργάνωση (14 άτομα), το 70% για λόγους εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας (35 άτομα) και ένα 2% απάντησε άλλο (1 άτομο).
 - Οι 50 της Αριάδνης απάντησαν ότι επέλεξαν το συνεταιρισμό αυτό γιατί έχει καλύτερη οργάνωση κατά το 60% (30 άτομα), γιατί είναι αξιόπιστος και τους εμπνέει εμπιστοσύνη κατά το 34% (17 άτομα) και μόλις ένα 6% απάντησε άλλο (3 άτομα).
3. Η τρίτη ερώτηση έχει να κάνει με την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των συνεταιίρων μετά την είσοδο τους στον συνεταιρισμό. Από τους 50 μετέχοντες του συνεταιρισμού Φαιστός οι 47 απάντησαν 'Ναι' ποσοστό 94% και 3 'Όχι' ποσοστό 6%. Από τους 50 μετέχοντες της Αριάδνης οι 49 απάντησαν 'Ναι' με ποσοστό 98% και ένας απάντησε 'Όχι' ποσοστό 2%.
4. Στην Τετάρτη ερώτηση εάν οι συνεταιίροι είναι ευχαριστημένοι από την ποιότητα των υπηρεσιών που τους προσφέρει ο συνεταιρισμός που ανήκουν οι απαντήσεις κατανεμήθηκαν ως εξής :
 - Από τους 50 του Φαιστού οι 44, ποσοστό 88%, απάντησαν 'Ναι' ενώ 6 απάντησαν 'Όχι', ποσοστό 12%.
 - Από τους 50 της Αριάδνης οι 47, πόστο 94%, απάντησαν 'Ναι' ενώ 3 απάντησαν 'Όχι', ποσοστό 6%.
5. Οι απαντήσεις που δόθηκαν στην πέμπτη ερώτηση όσον αφορά την τιμολογιακή πολιτική συμβάδισαν με τις απαντήσεις για την ανταγωνιστικότητα. Πιο συγκεκριμένα :
 - Στους 50 του Φαιστού οι 46 απάντησαν 'Ναι', ποσοστό 92% και μόλις 4 συνεταιίροι 'Όχι', ποσοστό 8%.
 - Στους 50 της Αριάδνης οι 47 απάντησαν 'Ναι' ποσοστό 94% και μόλις 3 συνεταιίροι απάντησαν 'Όχι', ποσοστό 6%.
6. Στο έκτο ερώτημα αν οι συνεταιίροι ακολουθούν πιστά τις προτάσεις των συνεταιρισμών οι απαντήσεις είναι διαφορετικές :
 - Από τους 50 του Φαιστού οι 27, ποσοστο 54%, απάντησαν 'Ναι' ενώ 23 μέλη απάντησαν 'Όχι', ποσοστό 46%.
 - Από τους 50 της Αριάδνης οι 26 απάντησαν 'Ναι', ποσοστό 52%, ενώ οι 24, ποσοστό 48% απάντησαν 'Όχι'.

7. Στο έβδομο ερώτημα : «πριν από πόσο καιρό κάνατε ανακαίνιση στο κατάστημα σας ;» οι απαντήσεις κατανεμήθηκαν ως εξής :
- Στους 50 του Φαιστού οι 3 απάντησαν από 0-1 χρόνια, ποσοστό 6%, οι 2 απάντησαν από 1-3 χρόνια, ποσοστό 4%, οι 7 από 3-5 χρόνια, ποσοστό 14% και οι 38 απάντησαν από 5 και πάνω, ποσοστό 64%.
 - Από τους 50 της Αριάδνης οι 6 απάντησαν από 0-1 χρόνια, ποσοστό 12%, οι 12 απάντησαν 1-3 χρόνια, ποσοστό 24%, 21 από 3-5 χρόνια ποσοστό 42% και τέλος 11 από 5 και πάνω ποσοστό 22%.
8. Στο όγδοο ερώτημα για το αν είναι ευχαριστημένοι από το φυλλάδιο του συνεταιρισμού οι απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής :
- Για τους 50 του Φαιστού το 88% απάντησε 'Ναι' (44 άτομα) και μόλις το 12% απάντησε 'Όχι' (6 άτομα).
 - Για τους 50 της Αριάδνης το 94% απάντησε 'Ναι' (47 άτομα) και μόλις το 6% απάντησε 'Όχι' (3 άτομα).
9. Τέλος στο ένατο ερώτημα στο αν η διαφήμιση ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των μελών οι απαντήσεις είναι οι εξής :
- Οι 50 του Φαιστού απάντησαν κατά το 82% 'Ναι'(41 άτομα) και κατά το 18% 'Όχι' (9 άτομα).
 - Οι 50 της Αριάδνης απάντησαν κατά το 98% 'Ναι'(49 άτομα) και μόλις το 2% απάντησε 'Όχι' (1 άτομο).

9.2.2. Συμπέρασμα

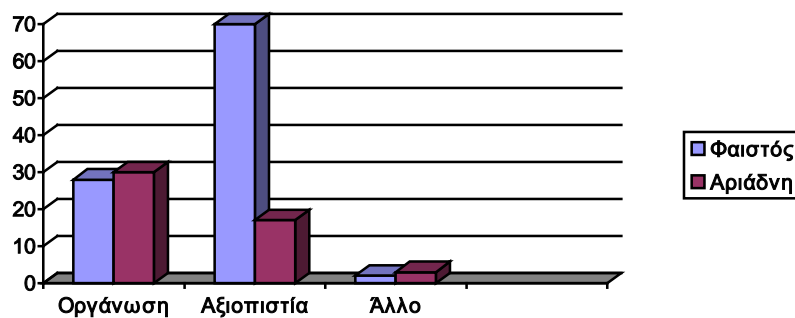
Ένα πρώτο συμπέρασμα που μπορούμε να βγάλουμε είναι ότι τα περισσότερα μέλη των συνεταιρισμών κινούνται από ηλικίες ανάμεσα στα 35-65. πιο συγκεκριμένα για τα μέλη του Φαιστού το ποσοστό είναι 78% ενώ για τα μέλη της Αριάδνης είναι 90%. Επί του συνολικού δείγματος το 84% των μελών των συνεταιρισμών κινούνται ανάμεσα στις ηλικίες ανάμεσα στα 35-65.

Από την πρώτη ερώτηση συμπεραίνεται ότι το 58% των μελών των συνεταιρισμών θεωρείται αναγκαία την είσοδο του στον συνεταιρισμό για λόγους επιβίωσης δηλαδή με λίγα λόγια πίστευε ότι θα ήταν αναμφίβολη η επιβίωση του σε περίπτωση που δεν θα έμπαινε σε κάποιο συνεταιρισμό. Το 38% πιστεύει πως η είσοδο του στον συνεταιρισμό ήταν αναγκαία όχι επειδή δεν θα μπορούσαν να επιβιώσουν μόνοι τους αλλά για να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Ένα 6% απάντησε άλλο το οποίο προσδιοριστικέ από τους ίδιους. Έκρινε λοιπόν αναγκαία ένα 6% την είσοδο του στους συνεταιρισμούς είτε για να εκσυγχρονιστούν σαν επιχειρήσεις, μόνο οι συνεταιρισμοί θα μπορούσαν να τους βοηθήσουν σε αυτό, είτε γιατί θεωρούσαν αναγκαίες τις υπηρεσίες που πρόσφεραν οι συνεταιρισμοί όπως διαφήμιση, πίστωση και βελτίωση της οργάνωσης, δομής και λειτουργίας.²⁵

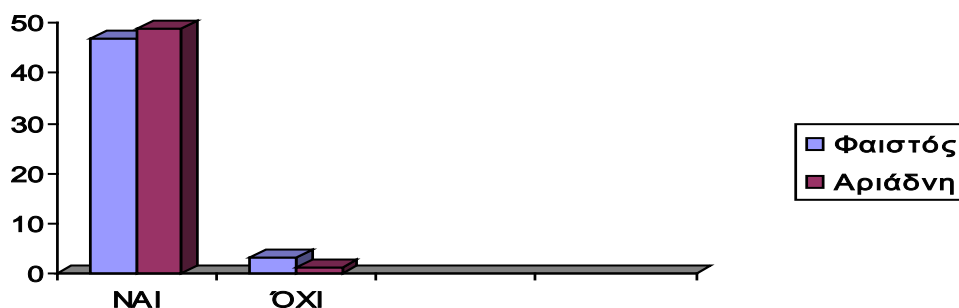


²⁵ Κεφαλαίο 6^ο παράγραφος 6.3.

Στην ερώτηση με ποια κριτήρια επέλεξαν των συγκεκριμένο συνεταιρισμό το 70% του Φαιστός απάντησε ότι επέλεξε τον συγκεκριμένο συνεταιρισμό γιατί είναι αξιόπιστος σαν εταιρία και τους εμπνέει εμπιστοσύνη με μέχρι τώρα πορεία του. Από την άλλη το 60% αυτών που επέλεξαν Αριάδνη απάντησαν ότι επέλεξαν αυτών των συνεταιρισμό γιατί έχει καλύτερη οργάνωση. Το συμπέρασμα που βγάνει λοιπόν είναι ότι των συνεταιρισμό Αριάδνη των επιλέγουν τα υποψήφια μέλη γιατί έχει μια πολύ καλή οργάνωση ενώ των Φαιστός των επιλέγουν γιατί η μέχρι τώρα πορεία του αποδεικνύει ότι είναι αξιόπιστος και εμπνέει εμπιστοσύνη. Αξίζει να αναφερθεί ότι ένα 2% και 4% από τον Φαιστός και την Αριάδνη αντίστοιχα που απάντησε άλλο προσδιοριστικέ από τους ίδιους και απάντησαν ότι επέλεξαν των συνεταιρισμό αυτό γιατί συμφωνούσαν με την τιμολογιακή του πολιτική, που την θεωρούν πολύ σημαντικό παράγοντα, ή εντυπωσιάστηκαν από την διαφημιστικοί τους εκστρατεία και γενικότερα την προβολή τους προς τους καταναλωτές.

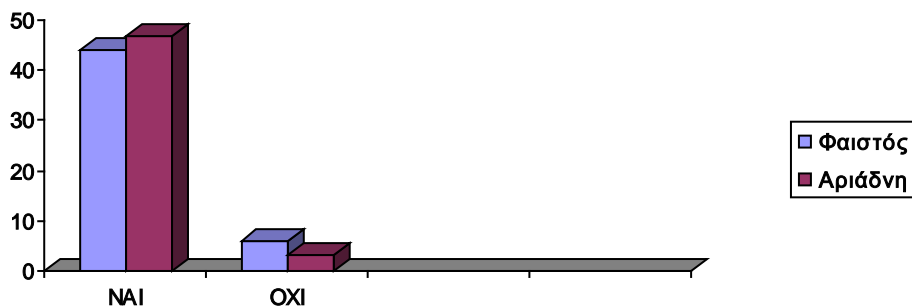


Ένα συμπέρασμα το οποίο προκύπτει από τις ερωτήσεις 3,4 και 5 είναι ότι τα μέλη των συνεταιρισμών είναι σε αρκετά μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι για την συμμετοχή τους σε αυτούς. Αυτό ισχύει και για τα μέλη του Φαιστός και για τα μέλη της Αριάδνης. Πιο συγκεκριμένα βλέπουμε πως στην ερώτηση αν βελτιώθηκε η ανταγωνιστική από την συμμετοχή τους συνεταιρισμό το 94% των μελών του Φαιστός απάντησαν 'Ναι' όπως και το 98% των μελών τις Αριάδνης. Επί του συνολικού δείγματος το 96% των μελών και των δυο συνεταιρισμών θεωρούν πως βελτιώθηκε η ανταγωνιστικότητα των καταστημάτων τους από την συμμετοχή τους στους συνεταιρισμούς.

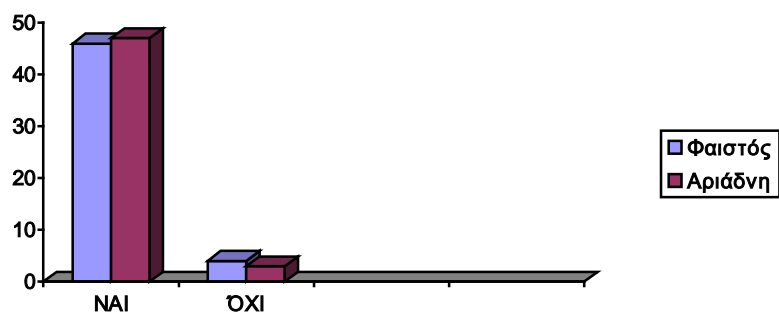


Παράλληλα το 88% των μελών του Φαιστός και το 94% της Αριάδνης δηλώνουν ευχαριστημένοι από την ποιότητα των υπηρεσιών που τους προσφέρει ο συνεταιρισμός που ανήκουν. Επί συνολικού δείγματος προκύπτει πως το 91% των

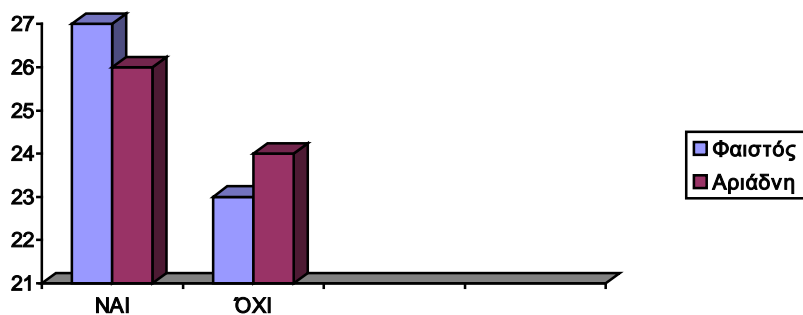
δυο συνεταιρισμών δηλώνει ευχαριστημένο από την ποιότητα των υπηρεσιών που τους προσφέρει ο συνεταιρισμός που ανήκουν.



Όσον αφορά την τιμολογιακή πολιτική το 92% των μελών του Φαιστού απαντάει συμφωνεί με την πολιτική που ακολουθεί ο συνεταιρισμός. Το ίδιο δηλώνει και το 94% των μελών της Αριάδνης. Επί του συνολικού δείγματος προκύπτει πως το 93% των ερωτηθέντων συμφωνεί με την πολιτική των τιμών που ακολουθούν οι συνεταιρισμοί.

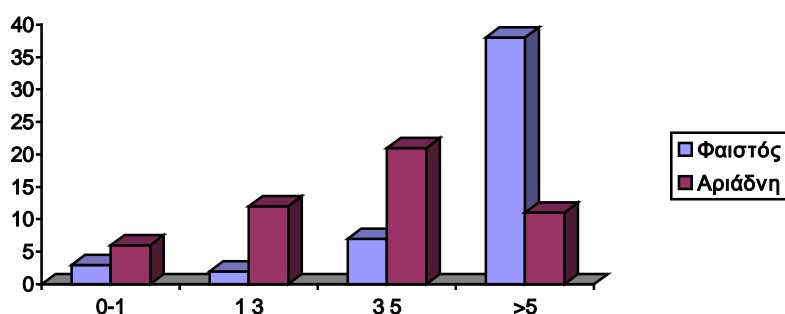


Άλλο ένα συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι παρότι οι συνεταιίροι είναι ικανοποιημένοι από την συμμετοχή τους στον συνεταιρισμό δεν φαίνεται να είναι πιστοί και στις πρόταση του συνεταιρισμού. Όπως προκύπτει από την ανάλυση των ερωτηματολόγιων από τα 50 μέλη του Φαιστού ακολουθούν της προτάσεις του συνεταιρισμού το 54% ενώ το 46% όχι. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και με τους 50 μετέχοντες στην Αριάδνη. Το 52% αυτών ακολουθεί της προτάσεις του συνεταιρισμού ενώ το 48% όχι.

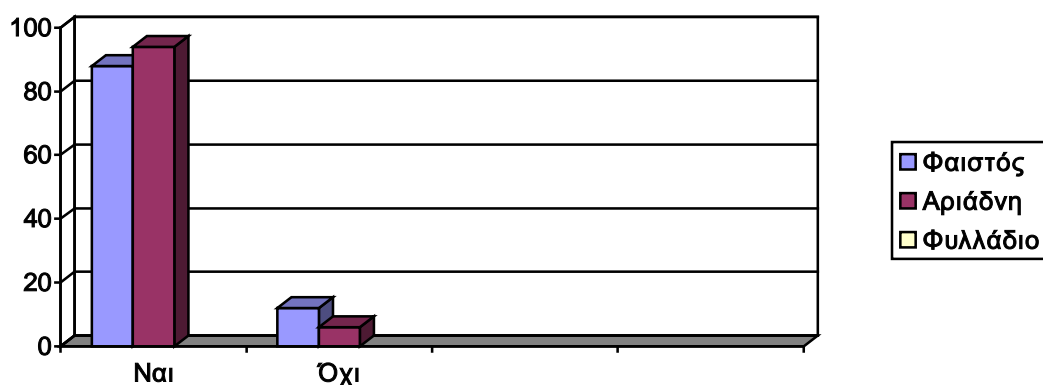


Ένα συμπέρασμα που μπορούμε να βγάλουμε από την 7^η ερώτηση είναι ότι τα καταστήματα των συνεταιρισμών Αριάδνη προχωρούν σε συχνές ανακαινίσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα σε σύγκλιση με τα καταστήματα του συνεταιρισμού Φαιστός.

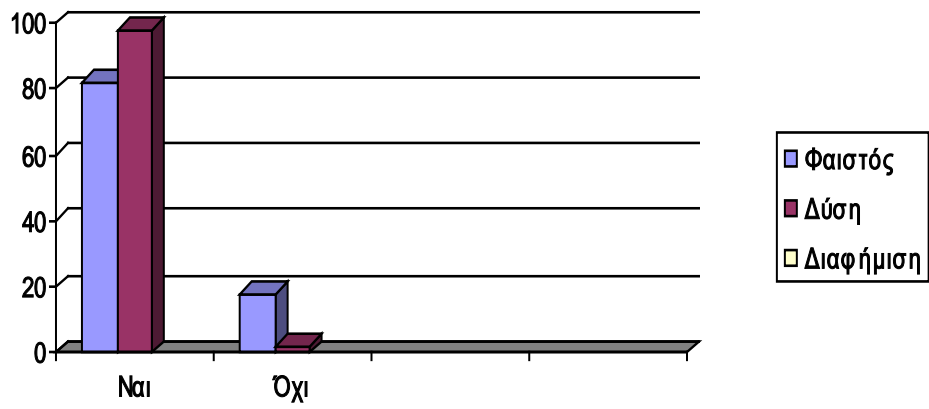
Πιο συγκεκριμένα όπως προκύπτει από την ανάλυση των ερωτηματολογίων το 66% των μελών της Αριάδνης προχωράει σε ανακαίνιση των καταστημάτων τους μέσα σε 5 χρόνια. Το αντίστοιχο ποσοστό των μελών του Φαιστού είναι 18%. Αντίθετα το 72% των μελών του Φαιστού προχωρούν σε ανακαινίσεις με το 22% των μελών της Αριάδνης μετά το διάστημα των 5 χρόνων.



Το τελευταίο συμπέρασμα που μπορούμε να βγάλουμε από τα ερωτηματολόγια είναι ότι τα μέλη και των δυο συνεταιρισμών είναι ευχαριστημένα από την πολιτική προώθησης προϊόντων των συνεταιρισμών που γίνεται με την έκδοση φυλλαδίου πρόσφορων και με την διαφήμιση. Πιο συγκεκριμένα το 91% των μελών και των δυο συνεταιρισμών είναι ευχαριστημένο με τα φυλλάδια πρόσφορων και το 90% δηλώνει ότι η διαφήμιση που κάνουν οι συνεταιρισμοί ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των καταστημάτων τους.



Επίσης παρατηρείται μια διάφορα της τάξεως του 16 % ανάμεσα στους δυο συνεταιρισμούς για την διαφήμιση που κάνει ο συνεταιρισμός. Η διάφορα αυτή οφείλεται στο ότι ο συνεταιρισμός Φαιστός στην διαφημιστική του εκστρατεία δεν χρησιμοποιεί την τηλεόραση και ορισμένα μέλη του δεν είναι ευχαριστημένα γιατί ο αντίστοιχος ανταγωνιστικός συνεταιρισμός την χρησιμοποιεί.



Επίλογος

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να σκιαγραφήσει το χαρακτήρα των προμηθευτικών συνεταιρισμών του Νομού Ηρακλείου. Όπως αναφέρθηκε διαφόρων ειδών συνεταιριστικά σχήματα υπήρχαν ήδη από τους αρχαίους χρόνους. Ο συνεταιρισμός μια έννοια γενική, εμπεριέχει στην ιδέα και στη θεωρία την συνεργασία, πέρα δε από αυτό, εκφράζει και καλύπτει όλες τις μορφές της, τυπικές ή άτυπες, με ιδεολογικές αλλά και με υλικές επιδιώξεις. Οι προμηθευτικοί συνεταιρισμοί ήταν και είναι η λύση για την επιβίωση των μικρομεσαίων παντοπωλών όχι μόνο για το Νομό Ηρακλείου αλλά και για όλη την ελληνική επικράτεια.

Στην αρχή του κύκλου ζωής τους, είχαν δυνατότητες περιορισμένης εμβέλειας και βασίζονταν περισσότερο στις ατομικές πρωτοβουλίες των μελών τους παρά στην οργανωμένη δομή τους. Στο πέρασμα του χρόνου από τη μια η εμπειρία και η βοήθεια της τεχνολογίας και από την άλλη η πίεση που δέχονταν η τοπική αγορά από την εισχώρηση ξένων επενδυτών, οδήγησε τα συνεταιριστικά σχήματα μαζί με τα μέλη τους να προχωρήσουν στον εκσυγχρονισμό τους.

Σήμερα οι προμηθευτικοί συνεταιρισμοί αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα της οικονομίας του τόπου. Είναι σχεδόν σίγουρο ότι παντοπωλεία έξω από συνεταιρισμούς δεν έχουν καμία ελπίδα επιβίωσης. Κατά συνέπεια η ύπαρξη τους στο Νομό Ηρακλείου θεωρείται απαραίτητη. Το επόμενο βήμα από τη σημερινή μορφή τους θα ήταν η δημιουργία του ιδανικού συνεταιρισμού και συγκεκριμένα η συνένωση των ήδη υπάρχοντων στο Νομό Ηρακλείου αλλά και γενικότερα στη γεωγραφική περιοχή της Κρήτης, ένα σχήμα πολυδύναμο, ικανό να αντιμετωπίσει κάθε είδους οικονομική κατάσταση και να μπορέσει να κατακτήσει και να κρατήσει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς.

Βιβλιογραφία

- ΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ, ΑΡΙΣΤ. Ν .ΚΛΗΜΗ ΠΙΤΣΙΛΟΣ, 1985
- ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΙΣΤΟΡΙΑ – ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ - ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΜΑΡΙΑΔΗΣ ΣΤΑΥΡΟΣ, 1997
- Ο ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΤΟΥ ΚΑΠΙΤΑΛΙΣΜΟΥ Π. ΑΒΛΕΛΙΔΗ, 1978
- ΔΙΚΑΙΟ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ, ΣΤΑΥΡΟΥ Α. ΚΙΝΤΗΣ, 1999
- ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΛΑΜΠΟΣ ΚΩΣΤΑΣ 1986
- ΤΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ ΝΙΚΟΣ ΣΚΟΥΛΑΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ 2002
- ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΡΙΑΔΝΗ ΣΥΝ.Π.Ε. 2000
- ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΒΙΟΤΕΧΝΕΣ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΟΜΜΕΧ 1984
- ΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΚΩΝ. Α. ΤΣΑΚΑΣ, 1933
- ΟΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΑΡΙΣΤ. Ν .ΚΛΗΜΗ 1960
- Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΡΟΝΟΙΑ ΣΠΥΡΙΔΩΝΟΣ Α. ΒΕΛΛΙΑΝΙΤΟΥ ΒΛΑΣΤΟΥ 1934
- ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ SUPER MARKET ΣΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ 90, ΝΙΚΟΣ ΣΚΟΥΛΑΣ, 1993
- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Π. Γ. ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ – Κ.Π. ΤΕΡΖΙΔΗΣ, ΑΘΗΝΑ 2000
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΠΕΤΡΟΣ Α. ΚΙΟΧΟΣ – ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ
- ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ, ΠΕΤΡΟΥ ΚΙΟΧΟΥ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, ΑΘΗΝΑ 1996
- ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΣΕΛΦ-ΣΕΡΒΙΣ ΤΕΥΧΟΣ ΝΟΕΜΒΡΙΟΥ 2002, ΜΑΡΤΙΟΥ 2003, ΑΥΓΟΥΣΤΟΥ 2003.
- INTERNET : www.ariadni-creta.gr