



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Στρατηγική Συλλογικών Αγροτικών Επιχειρήσεων: Η Περίπτωση του
«ΘΕΣγη»**



Ευαγγελία Δ. Αγγουράκη

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Παναγιώτης Λαζαρίδης, Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)
Κων/νος Ηλιόπουλος, Αναπληρωτής Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ. (συνεπιβλέπων)
Παναγιώτης Αρτίκης, Αναπληρωτής Καθηγητής Παν. Πει.

Αθήνα, Φεβρουάριος 2017

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Στρατηγική Συλλογικών Αγροτικών Επιχειρήσεων: Η Περίπτωση του
«ΘΕΣγη»**

Ευαγγελία Δ. Αγγουράκη

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Παναγιώτης Λαζαρίδης, Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)
Κων/νος Ηλιόπουλος, Αναπληρωτής Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ. (συνεπιβλέπων)
Παναγιώτης Αρτίκης, Αναπληρωτής Καθηγητής Παν. Πει.

Αθήνα, Φεβρουάριος 2017

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Ηλιόπουλο Κωνσταντίνο, Διευθυντή στο Ινστιτούτο Αγροτικής Οικονομίας και Κοινωνιολογίας (ΙΝ. ΑΓΡ. Ο.Κ.) και Επισκέπτη Καθηγητή στο Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, για τις πολύτιμες συμβουλές και υποδείξεις του αλλά και την γενικότερη καθοδήγησή του σε όλα τα στάδια εκπόνησης της παρούσας διατριβής, καθώς επίσης και για την εμπιστοσύνη που έδειξε και δείχνει στο πρόσωπό μου. Στην συνέχεια, θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους καθηγητές κ. Λαζαρίδη Παναγιώτη και κ. Αρτίκη Παναγιώτη για την προθυμία τους να αποτελέσουν μέλη της εξεταστικής μου επιτροπής και για την βοήθεια τους. Ευχαριστώ ιδιαίτερα τα διοικητικά και διευθυντικά στελέχη του Συνεταιρισμού «ΘΕΣγη», και ιδίως τον οικονομικό διευθυντή του, κ. Ορέστη Ρίζο, χωρίς την συνεργασία του οποίου θα ήταν αδύνατη η συγκέντρωση των απαραίτητων, για την έρευνα, στοιχείων. Ένα μεγάλο ευχαριστώ χρωστάω επίσης, για όλη την στήριξη που μου παρείχε καθ'όλη τη διάρκεια εκπόνησης αυτής της μελέτης στο συμφοιτητή μου, Γαντά Κωνσταντίνο. Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την πολύτιμη υλική, αλλά και ηθική στήριξη που μου προσέφεραν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Αγγουράκη Ευαγγελία

Αθήνα, 2017

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο Συνεταιρισμός Αγροτών Θεσσαλίας «ΘΕΣγη» είναι ένας νεοσύστατος αγροτικός συνεταιρισμός, που αντικείμενό του είναι η συγκέντρωση και διάθεση των προϊόντων των μελών του. Η παρούσα μελέτη εξετάζει τη στρατηγική που ακολουθεί έως και σήμερα ο συνεταιρισμός, καθώς και τη μέχρι τώρα πορεία του. Στόχος της μελέτης είναι η αξιολόγηση της στρατηγικής αυτής, η πρόταση διορθωτικών κινήσεων και επιπλέον ιδεών για διαφορετικές στρατηγικές πορείες, έτσι ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα οι στόχοι του συνεταιρισμού, να υπάρχει ένα πιο στοχευμένο σχέδιο και τέλος, να αυξηθούν τα κέρδη και η βιωσιμότητα του. Δυστυχώς, η αποτελεσματική κατάσχεση πλήρως στοχευμένων σχεδίων δεν είναι δυνατή, δεδομένου ότι αποτελούνται σε μεγάλο βαθμό από μακροπρόθεσμες προβλέψεις που στον επιχειρηματικό κόσμο είναι δύσκολο να γίνουν καθώς τα πάντα εξαρτώνται από το οικονομικό-πολιτικό υπόβαθρο της εκάστοτε χώρας (μεταβλητές όπως π.χ. φορολογικοί συντελεστές) που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Αρχικά, πραγματοποιήθηκε εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση γύρω από τους συνεταιρισμούς και τον σχεδιασμό στρατηγικής. Όσον αφορά τους συνεταιρισμούς αναφέρονται στοιχεία για τον αγροδιατροφικό κλάδο και τους συνεταιρισμούς στην Ελλάδα, προκειμένου να οριοθετηθεί το εξωτερικό περιβάλλον του συνεταιρισμού «ΘΕΣγη». Επιπλέον, σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης και την εκ νέου διαμόρφωση της στρατηγικής απαιτείται ανάλυση της θέσης του συνεταιρισμού, του μακροπεριβάλλοντος και του μικροπεριβάλλοντος του κατά τέτοιο τρόπο ώστε να εντοπίζονται τυχόν αδύνατα σημεία και να προτείνονται λύσεις προς βελτίωση της σύστασης και της λειτουργίας του. Στην συνέχεια, μέσω προσωπικών συνεντεύξεων με τον οικονομικό διευθυντή του συνεταιρισμού «ΘΕΣγη» κ. Ορέστη Ρίζο λήφθηκαν απαραίτητες πληροφορίες, οι οποίες αφορούν τα οικονομικά στοιχεία και τις νέες κινήσεις του συνεταιρισμού, που χρησιμοποιήθηκαν για την εκπόνηση της παρούσας μελέτης. Τέλος, η μελέτη αυτή έχει ως στόχο να καλύψει όλες τις πτυχές της πολιτικής, της οργάνωσης, του σχεδιασμού και του ελέγχου του συνεταιρισμού και να αποτελέσει είδος «οδικού χάρτη», ο οποίος θα καθοδηγεί την πορεία του συνεταιρισμού.

Η ανάλυση του συνεταιρισμού «ΘΕΣγη» φανερώνει ότι δεν ακολουθείται μια στοχευμένη στρατηγική πορεία, για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η υλοποίηση των διορθωτικών κινήσεων που προτείνονται στην παρούσα μελέτη. Ο συνεταιρισμός έχει

τα μέσα να ενσωματώσει τις προτάσεις αυτές αρκεί να είναι διατεθειμένος να θυσιάσει τους απαραίτητους πόρους, έτσι ώστε να καταφέρει να αυξήσει την κερδοφορία του και να καταστεί πιο ανταγωνιστικός στην ελληνική αγορά.

Λέξεις κλειδιά: *Στρατηγική, αγροτικοί συνεταιρισμοί, διορθωτικές κινήσεις, αξιολόγηση, σχεδιασμός*

ABSTRACT

“Agricultural Business Collective Strategy: The Case of ‘THESGI’.”

The cooperative "THESGI" is a newly established agricultural cooperative, whose purpose is the collection and disposal of the members' products. This study examines the strategy pursued by the cooperative and its whole progress so far. The aim of the study is to evaluate the strategy, the proposal for corrective actions and additional ideas for different strategic paths, so as to better serve the cooperative aim to provide a more targeted plan and finally, to increase profits and sustainability. Unfortunately, effective devising projects are not possible, since it consists largely of long-term forecasts in the business world which are difficult to make because everything depends on the economic and political background of each country.

Initially, an extensive literature review around cooperatives and strategic planning took place. Regarding cooperatives, data for the food industry and cooperatives in Greece are reported, in order to define the external environment of "THESGI". Moreover, the evaluation process and the re-shaping of the strategy requires an analysis of the position of the cooperative, the macro and the micro environment in such way to detect any weaknesses and propose solutions to improve the composition and operation of the cooperative. Then, through personal interviews with the financial director of the cooperative "THESGI" Mr. Orestis Rizos much information were received, related to economic data and new cooperative movements, used for the preparation of this study. Finally, this study aims to cover all aspects of policy, organization, planning and control of the cooperative and be a kind of "road map", which will guide the course of the cooperative.

The analysis of the cooperative shows that there wasn't a targeted strategic course, for this reason it is necessary to implement the corrective actions proposed in this study. The cooperative has the means to incorporate these proposals provided if they are willing to sacrifice the necessary resources to increase its profitability and become more competitive in the Greek market.

Key words: Strategy, agricultural cooperatives, corrective actions, evaluation, planning

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ABSTRACT	5
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ.....	15
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ	15
3.2 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ	16
3.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΟΜΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΟΙ ΑΓΡΟΤΙΚΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	20
4.1 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ	20
4.2 ΑΓΡΟΤΙΚΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	21
4.2.1 Ανάλυση παρούσας κατάστασης	21
4.2.2. Ιστορική αναδρομή	22
4.2.3 Συνεταιριστική Νομοθεσία	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	27
5.1 ΑΓΡΟΤΡΟΦΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	27
5.2 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΓΡΟΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ.....	28
5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ PEST.....	31
5.4 ΑΝΑΛΥΣΗ PORTER	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο : Ο ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ «ΘΕΣγη»	37
6.1 ΙΣΤΟΡΙΑ	37
6.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	37
6.3 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	38
6.3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	38
6.3.2 ΔΟΜΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ	39
6.3.3 ΤΜΗΜΑΤΑ	40

6.4 ΑΠΟΣΤΟΛΗ – ΟΡΑΜΑ – ΣΤΟΧΟΙ	42
6.5 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	43
6.6 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ	47
6.7 ΠΡΟΪΟΝΤΑ	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ^ο : ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	55
7.1 ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ	55
7.2 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ – ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	59
7.3 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	62
7.4 ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΕΧΝΙΕΣ	63
7.5 ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟ «ΘΕΣγη»	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ^ο : ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	73
8.1 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	73
8.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	74
8.2.1 Δυνατά Σημεία	74
8.2.2 Αδύνατα Σημεία	75
8.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	76
8.3.1 Ευκαιρίες	76
8.3.2 Απειλές	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 ^ο : ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 ^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	82
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	84
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	85
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	88

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η δημιουργία συνεταιρισμών αποτελεί για τους αγρότες ένα από τα κύρια μέσα επιβίωσης σε συνθήκες αυξημένου ανταγωνισμού και απόκτησης σημαντικής διαπραγματευτικής δύναμης. Οι σύγχρονοι συνεταιρισμοί τηρούν την παράδοση του πρώτου σύγχρονου συνεταιρισμού του Rochdale, ο οποίος αφιέρωνε το 3% του πλεονάσματός του στην συνεταιριστική εκπαίδευση. Σύμφωνα με την Διεθνή Συνεταιριστική Ένωση (International Cooperative Alliance - ICA), οι συνεταιρισμοί αποτελούν μια αυτόνομη ένωση προσώπων η οποία συγκροτείται εθελοντικά από τους γεωργούς – μέλη, και στοχεύει στην αντιμετώπιση κοινών οικονομικών και κοινωνικών αναγκών μέσα από μια συνιδιοκτήτη και δημοκρατικά διοικούμενη επιχείρηση. Το επιχειρηματικό προφίλ των αγροτικών συνεταιρισμών αποτελεί βασικό πυλώνα της στρατηγικής ανάπτυξης της υπαίθρου και της αύξησης της ανταγωνιστικότητάς των παραγωγών. Προκειμένου όμως, οι συνεταιρισμοί να μπορέσουν να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους και να επωφεληθούν μέσω αυτής της συνένωσης, χρειάζεται να προσαρμοστούν στο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν. Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό και οικονομικό περιβάλλον, τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε εθνικό επίπεδο, οι συνεταιρισμοί καλούνται να οργανωθούν και να λειτουργήσουν αποτελεσματικά με πρότυπο την λειτουργία και διοίκηση των υπόλοιπων επιχειρήσεων, αναλογιζόμενοι πάντα τις ιδιαιτερότητες του συνεταιριστικού πνεύματος.

Οι συνεταιρισμοί αποτελούν μέρος του δυναμικού της οικονομίας της κάθε χώρας. Όπως οι επιχειρήσεις εστιάζουν την προσοχή τους στους παράγοντες που βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητά τους και τις κάνουν πιο αποδοτικές, έτσι και οι συνεταιρισμοί συνειδητοποιούν ότι για να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί και να επιβιώσουν στην αγορά θα πρέπει να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους. Οι συνεταιρισμοί αποτελούν μια μορφή δραστηριοποίησης των αγροτών που παρόλα τα προβλήματα που αυτή αντιμετωπίζει δεν εγκαταλείπεται τόσο εύκολα, ειδικά στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, αποτελούν ιστορικά τον κύριο κορμό κοινωνικής οικονομίας στη χώρα μας και λειτουργούν κυρίως ως επιχειρήσεις, με την έννοια ότι παράγουν και διαθέτουν στην αγορά προϊόντα και υπηρεσίες. Τα προϊόντα αυτά συνεισφέρουν ουσιαστικά σε ένα ευρύτερο πλαίσιο στην τοπική ανάπτυξη, πράγμα που είναι ζωτικής σημασίας λόγω του ότι η χώρα μας βρίσκεται τα τελευταία χρόνια σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Συγκεκριμένα, ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη», ο οποίος ιδρύθηκε εν

μέσω κρίσης και κατάφερε να επιβιώσει και να εξελιχθεί αποτελεί ένα σημαντικό παράδειγμα που χρήζει περαιτέρω ανάλυσης.

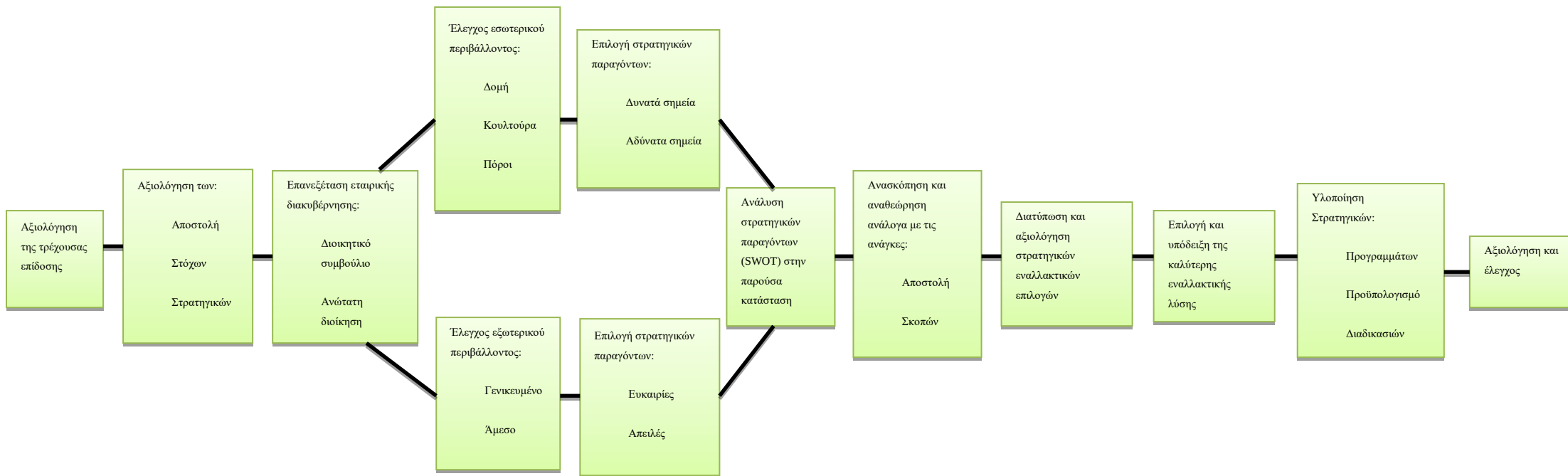
Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αξιολογήσει τη στρατηγική του συνεταιρισμού «ΘΕΣγη», τόσο του σχεδιασμού, όσο και της υλοποίησης, από το έτος ίδρυσης του 2013 έως και το 2016. Επίσης, θα γίνει μια προσπάθεια εντοπισμού των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοσή τους. Και τέλος, θα προταθούν κάποιες διορθωτικές κινήσεις ώστε να επιτύχει ο συνεταιρισμός αύξηση της απόδοσής του και βελτίωση των στρατηγικών κινήσεων του.

Η συγκεκριμένη ανάλυση πραγματοποιήθηκε μέσα από την παρούσα μελέτη η οποία χωρίζεται σε δέκα κεφάλαια. Πρώτο κεφάλαιο αποτελεί η εισαγωγή της εργασίας και ακολουθεί το δεύτερο με το εννοιολογικό πλαίσιο και την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Το τρίτο κεφάλαιο αποτελείται από την εννοιολογική προσέγγιση των αγροτικών συνεταιρισμών όπου παρατίθενται γενικές πληροφορίες σχετικά με την ύπαρξη και την δομή των συνεταιρισμών. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρονται στοιχεία σύμφωνα με την λειτουργία των συνεταιρισμών ανά τον κόσμο και εν συνεχεία παρουσιάζεται η παρούσα κατάσταση στην Ελλάδα. Ακολουθεί το πέμπτο κεφάλαιο, στο οποίο αναλύεται το μακροπεριβάλλον του εξεταζόμενου συνεταιρισμού με την βοήθεια της ανάλυσης PEST και PORTER. Στην συνέχεια το έκτο κεφάλαιο ασχολείται με μια ευρύτερη ανάλυση του συνεταιρισμού «ΘΕΣγη». Το έβδομο κεφάλαιο ελέγχει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του συνεταιρισμού, αξιολογώντας την τρέχουσα επίδοσή του τόσο με τα οικονομικά στοιχεία όσο και με την κουλτούρα, τους πόρους, τις δεξιότητες, τις πολιτικές και τις πρόσφατες εξελίξεις του. Το όγδοο κεφάλαιο αναφέρεται στο μικροπεριβάλλον του συνεταιρισμού με την χρήση της ανάλυσης SWOT. Στο ένατο κεφάλαιο αναλύονται οι κινήσεις που προτείνονται από την μελέτη να ακολουθήσει ο συνεταιρισμός ώστε να αυξήσει την κερδοφορία και την βιωσιμότητα του. Η μελέτη αυτή τελειώνει με το δέκατο κεφάλαιο στο οποίο παρατίθενται τα τελικά συμπεράσματα της παρούσας μελέτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Μία από τις μεθόδους στρατηγικών αποφάσεων είναι η μέθοδος σχεδιασμού (planning Mode) (Mintzberg, 1987). Η μέθοδος σχεδιασμού περιλαμβάνει τη συστηματική συγκέντρωση των κατάλληλων πληροφοριών για την ανάλυση της κατάστασης, τη διατύπωση εφικτών εναλλακτικών στρατηγικών και τη λογική επιλογή της πλέον κατάλληλης. Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει τόσο την προληπτική έρευνα για αναζήτηση νέων ευκαιριών, όσο και την εκ των υστέρων επίλυση των προβλημάτων που εμφανίζονται.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στην περίπτωση του συνεταιρισμού «ΘΕΣγη» θα γίνει με τη μέθοδο σχεδιασμού. Αξιολογώντας την τρέχουσα επίδοση, την αποστολή, τους στόχους, την πολιτική του συνεταιρισμού, καθώς επίσης και μέσω της ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, αλλά και των στρατηγικών παραγόντων (ευκαιρίες, απειλές, δυνατά και αδύνατα σημεία) θα διατυπωθούν και θα αξιολογηθούν οι εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές καταλήγοντας στην επιλογή και υπόδειξη της καλύτερης τελικά εναλλακτικής λύσης.



Πηγή: Wheelen and. Hunger, (2006).

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα η παρούσα μελέτη στηρίζεται στην αξιολόγηση της τρέχουσας επίδοσης του συνεταιρισμού ώστε να καταλήξει στην επιλογή και υπόδειξη της καλύτερης εναλλακτικής λύσης. Αυτό το κατορθώνει με τα εξής βήματα:

- Αξιολόγηση της αποστολής, των στόχων και των στρατηγικών των συνεταιρισμών γενικά, τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο όσο και σε εθνικό, ώστε να μας βοηθήσουν να εξετάσουμε εκτενέστερα την σύνδεση τους με τον συνεταιρισμό «ΘΕΣγη».
- Επανεξέταση εταιρικής διακυβέρνησης, που να μας βοηθάει να δούμε πως έχει εξελιχθεί η δομή των συνεταιρισμών εσωτερικά. Από την άλλη πλευρά, βλέπουμε τι γίνεται εξωτερικά με τις συνεταιριστικές οργανώσεις που εποπτεύουν τους συνεταιρισμούς και με την τωρινή νομοθεσία και τι επιπτώσεις ή ευκαιρίες μπορεί να έχει στις κινήσεις και στις λειτουργίες του εξεταζόμενου συνεταιρισμού.
- Έλεγχος εξωτερικού περιβάλλοντος. Εδώ εξετάζεται ο αγροτροφικός τομέας στον οποίο ανήκει ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη». Στην συνέχεια, αναλύονται οι εξωτερικές δυνάμεις που επηρεάζουν την λειτουργία του (PEST Analysis) και τέλος οι δυνάμεις που προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο και την κερδοφορία του (PORTER Analysis). Αυτό μας βοηθάει να επιλέξουμε τους στρατηγικούς παράγοντες που αποτελούν τις ευκαιρίες και τις απειλές του. Οι δυνάμεις αυτές αποτελούν σημαντικό κομμάτι για τον σχηματισμό στρατηγικής.
- Έλεγχος εσωτερικού περιβάλλοντος. Εδώ εξετάζονται η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι του συνεταιρισμού ώστε να μας βοηθήσουν να επιλέξουμε τους στρατηγικούς παράγοντες που αποτελούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του. Στην συνέχεια, βλέπουμε εκτενέστερα την δομή του συνεταιρισμού και πως αυτός λειτουργεί ως επιχείρηση. Ποιες είναι οι αξίες, τα πιστεύω και οι προσδοκίες του και πως αυτές μεταφράζονται στην εσωτερική κουλτούρα του και στην αλληλεπίδραση των μελών του. Τέλος, εξετάζονται η τεχνογνωσία και τα προσόντα των μελών του αλλά και τα περιουσιακά στοιχεία του συνεταιρισμού ώστε να μας βοηθήσουν να εντοπίσουμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία του.
- Ανάλυση στρατηγικών παραγόντων (SWOT) στην παρούσα κατάσταση. Σύμφωνα με την αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος καταλήγουμε στην ανάλυση των παραγόντων αυτών.
- Ανασκόπηση και αναθεώρηση ανάλογα με την αποστολή και τους σκοπούς του συνεταιρισμού. Εδώ εξετάζεται και αξιολογείται η στρατηγική, η αποστολή και οι στόχοι του «ΘΕΣγη». Ερευνάται αν όντως έχει επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα και αν έχει επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ του θεωρητικού πλαισίου στρατηγικής που έχει υιοθετήσει και της υλοποίησης αυτής σε πρακτικό επίπεδο.
- Διατύπωση και αξιολόγηση στρατηγικών εναλλακτικών επιλογών. Με την πραγματοποίηση της παραπάνω ανάλυσης και αξιολόγησης καταλήγουμε

στην επιλογή και υπόδειξη των καλύτερων εναλλακτικών λύσεων. Στην συνέχεια, γίνεται περαιτέρω αξιολόγηση και αυτών ώστε να δούμε αν ταιριάζουν στο παραπάνω πλαίσιο. Τέλος, προτείνεται και ένας τρόπος υλοποίησης των προτάσεων μέσω διαφόρων διαδικασιών.

- Αξιολόγηση και έλεγχος. Τέλος, μέσω αυτών των προτάσεων δίνεται στον συνεταιρισμό η ευκαιρία να κάνει ανατροφοδότηση των διαδικασιών που έχει ακολουθήσει ώστε να προβεί στις απαραίτητες διορθώσεις για να αυξήσει την απόδοση και την κερδοφορία του.

Συλλογή δεδομένων

Τα δεδομένα της παρούσας μεταπτυχιακής έρευνας συλλέχθηκαν μέσω εκτενούς βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Επίσης, χρησιμοποιήθηκαν οι ισολογισμοί και τα αποτελέσματα χρήσεως για τα έτη 2013 – 2015 από το συνεταιρισμό «ΘΕΣγη». Πέραν των οικονομικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε και συλλογή πληροφοριών ύστερα από προσωπική επικοινωνία με αρμόδιο στέλεχος του συνεταιρισμού, με τη μορφή email και μέσω προσωπικών συνεντεύξεων. Τέλος, τα στοιχεία σχετικά με τις δράσεις, τα οικονομικά δεδομένα και την ιστορία του συνεταιρισμού αντλήθηκαν από το διαδίκτυο.

Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Τα απαραίτητα για την διεξαγωγή της έρευνας οικονομικά στοιχεία αντλήθηκαν από τους ισολογισμούς και τα αποτελέσματα χρήσεως του συνεταιρισμού για τα έτη 2013 έως 2015. Στη συνέχεια τα στοιχεία που αντλήθηκαν εκτιμήθηκαν με τη χρήση μιας σειράς αριθμοδεικτών. Οι αριθμοδείκτες αποτελούν μια από τις πιο γνωστές και δυναμικές μεθόδους χρηματοοικονομικής ανάλυσης (Νιάρχος, 2004).

Για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας και την εύρεση γενικότερων πληροφοριών χρησιμοποιήθηκαν πηγές από το διαδίκτυο καθώς και βιβλιογραφία. Πιο συγκεκριμένα για την άντληση πληροφοριών που αφορούν τη δομή και τη λειτουργία του συνεταιρισμού χρησιμοποιήθηκε η ιστοσελίδα του συνεταιρισμού, καθώς και πραγματοποιήθηκαν συναντήσεις και συζητήσεις με βασικό στέλεχος του συνεταιρισμού. Στα πλαίσια της συνεργασίας που αναπτύχθηκε, πραγματοποιήθηκε μία προσωπική συνάντηση με τον οικονομικό διευθυντή του συνεταιρισμού, καθώς

υπήρξε και διαρκής επικοινωνία μαζί του τόσο μέσω emails, όσο και μέσω Skype ως πιο άμεση επαφή. Οι συνομιλίες μέσω Skype έγιναν σε στρατηγικές περιόδους. Η πρώτη συνομιλία διήρκεσε περίπου δύο ώρες και έγινε αρχές Αυγούστου 2016 όταν πραγματοποιούσα και τη συλλογή των πρώτων πληροφοριών. Η δεύτερη διήρκεσε σχεδόν μία ώρα και έλαβε χώρα το Νοέμβριο, όπου συζητήσαμε κάποιες νέες κινήσεις του συνεταιρισμού και κυρίως για το νεοσύστατο τμήμα marketing και τέλος, η τρίτη συνομιλία διήρκεσε σχεδόν μία ώρα και έγινε μέσα Ιανουαρίου, όπου και συζητήσαμε λίγο εκτενέστερα κάποια θέματα πάνω στα οικονομικά μεγέθη.

Ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη» αποτελεί μία ιδανική επιλογή μελέτης διότι ιδρύθηκε εν μέσω οικονομικής κρίσης και κατάφερε παρ' όλες τις δυσμενείς συνθήκες να επιβιώσει και να αναπτυχθεί. Ένας από τους στόχους της παρούσας μελέτης είναι να αποτελέσει έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση των συνεταιρισμών που συνεχίζουν και λειτουργούν σε παρόμοιες συνθήκες και των στρατηγικών που ακολουθούν, συμπεριλαμβανομένου και του «ΘΕΣγη».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ

Τι είναι συνεταιρισμός;

Ορισμός:

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

Μικρή παραλλαγή του ορισμού που υιοθετήθηκε από την ICA αποτελεί η διατύπωση του Νόμου 2810/2000 για τις «Αγροτικές Συνεταιριστικές Οργανώσεις» (ΦΕΚ 61 Α /9.3.2000). Στο άρθρο 1 αναφέρεται ότι «Η Αγροτική Συνεταιριστική Οργάνωση είναι αυτόνομη ένωση προσώπων, η οποία συγκροτείται εθελοντικά και επιδιώκει, με την αμοιβαία βοήθεια των μελών της, την οικονομική, κοινωνική, πολιτιστική ανάπτυξη και προαγωγή τους, μέσω μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης» .

Τέλος, σύμφωνα με την αμερικανική βιβλιογραφία, ως συνεταιρισμός μπορεί να οριστεί ένας οργανισμός που ανήκει στους χρήστες του (τους αγρότες – παραγωγούς για την περίπτωση των αγροτών– παραγωγών), ελέγχεται από αυτούς, προωθεί τα συμφέροντά τους και διανέμει τα κέρδη τους με βάση τη χρήση του (Barton, 1989, Cook, 1997, USDA, 1997). Συνεπώς, τα μέλη των συνεταιρισμών και των συνεταιριστικών επιχειρήσεων έχουν τριπλή ιδιότητα. Πρώτον, το μέλος έχει την ιδιότητα του ιδιοκτήτη, γιατί συμμετέχει στο κεφάλαιο της συνεταιριστικής επιχείρησης. Δεύτερον, το μέλος του συνεταιρισμού είναι αρμόδιο να ασκεί έλεγχο στη διοίκηση και να εγκρίνει ή να απορρίπτει τις πράξεις της και τρίτον, το μέλος χρησιμοποιεί τη συνεταιριστική επιχείρηση ως πελάτης ή προμηθευτής. Επιγραμματικά, μπορεί να λεχθεί ότι το μέλος συγκεντρώνει ταυτόχρονα την ιδιότητα του ιδιοκτήτη, του πελάτη/ προμηθευτή και του ελέγχοντος– διευθύνοντος

προσώπου. Έτσι, λοιπόν, συνεταιρισμός είναι μια επιχείρηση – οργάνωση που ανήκει στους χρήστες της και ελέγχεται από αυτούς.

Ο συνεταιρισμός διαφέρει σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης από τις άλλες μορφές επιχειρήσεων, γιατί λειτουργεί προς όφελος των μελών του, αντί να επιδιώκει τη δημιουργία κερδών σε όσους έχουν επενδύσει σε αυτόν. Τα οφέλη προς τα μέλη σε συνδυασμό με τις αρχές και αξίες στις οποίες στηρίζεται η λειτουργία των συνεταιρισμών είναι αυτό που καθιστά τους συνεταιρισμούς μια εναλλακτική και ιδιαίτερη πρόταση επιχειρηματικότητας (Κοντογεώργος και Σεργάκη, 2015).

3.2 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ

Οι συνεταιριστικές αξίες (cooperative values) είναι ένα σύνολο ανθρωπίνων ιδεωδών και αξιών που ενσωματώνονται στη λειτουργία των συνεταιρισμών (ή αλλιώς αναφέρονται και ως η συνεταιριστική Ιδέα). Οι αξίες τις οποίες ασπάζονται οι συνεταιρισμοί είναι σύμφυτες με τη φυσιγνωμία τους, με το ιστορικό τους παρελθόν αλλά και με τη συνταγή επιτυχίας τους, όπως προκύπτει από τη διεθνή εμπειρία. Σύμφωνα με τη διατύπωση που υιοθετήθηκε από το παγκόσμιο συνεταιριστικό συνέδριο του Μάντσεστερ (Σεπτέμβριος 1995): «Οι συνεταιρισμοί στηρίζονται στις αξίες της αυτοβοήθειας, της αυτεπθύνης, της δημοκρατίας, της ισότητας, της ισοτιμίας και της αλληλεγγύης. Ακολουθώντας την παράδοση των πρωτεργατών, τα μέλη των συνεταιρισμών στηρίζονται στις ηθικές αξίες της εντιμότητας, της διαφάνειας, της κοινωνικής υπευθυνότητας και της φροντίδας για τους άλλους». (Κοντογεωργός & Σεργάκη, 2015). Ουσιαστικά οι συνεταιριστικές αξίες είναι κατά βάση οι κινητήριες δυνάμεις για την ίδρυση, οργάνωση, διοίκηση, διαχείριση ενός συνεταιρισμού (Κοσμά, 2013).

Στο 29ο συνέδριο της Διεθνούς Συνεταιριστικής Συμμαχίας (International Cooperative Allience – ICA) που έγινε στη Στοκχόλμη, έγινε μια πρόταση για αυτοκριτική της ιδεολογίας, των αξιών, των αρχών, των στόχων, των μέσων δράσης και της αποτελεσματικότητας των συνεταιρισμών. Η παραπάνω πρόταση οδήγησε στη διατύπωση επτά συνεταιριστικών αρχών στο συνέδριο του 1995 στο Μάντσεστερ (31ο), όπου ισχύουν μέχρι σήμερα και έχουν υιοθετηθεί από πολλές χώρες. Η ιδεολογική βάση των αρχών αυτών βρίσκεται στις αρχές του ιστορικού

συνεταιρισμού που ιδρύθηκε στο Rochdale της Αγγλίας το 1844. Οι αρχές του συνεδρίου του ICA του 1995, που αφορούν τους σύγχρονους συνεταιρισμούς και ισχύουν ακόμη και σήμερα είναι οι εξής (Κοντογεωργός & Σεργάκη, 2015):

1) Η εθελοντική και ελεύθερη συμμετοχή: Οι συνεταιρισμοί είναι εθελοντικές οργανώσεις και τα μέλη χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες και συμμετέχουν στις δραστηριότητες τους χωρίς διακρίσεις. Πιο συγκεκριμένα, η συμμετοχή ενός ατόμου σε συνεταιρισμό είναι προϊόν δικής του θέλησης και απόφασης και όχι άλλων. Η είσοδος είναι ελεύθερη χωρίς διακρίσεις ή τεχνητά εμπόδια και συνοδεύεται από ελευθερία εξόδου.

2) Η δημοκρατική διοίκηση εκ μέρους των μελών: Ο συνεταιρισμός διοικείται και ελέγχεται από τα μέλη του, τα οποία συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της πολιτικής του και στη λήψη των αποφάσεων. Η διοίκηση γίνεται από αιρετά πρόσωπα, υπάρχει ισοψηφία στο δικαίωμα λήψης αποφάσεων και πλειοψηφία κατά τη λήψη αυτών.

3) Η οικονομική συμμετοχή των μελών: Το κεφάλαιο του συνεταιρισμού διαχειρίζονται ισότιμα τα μέλη του, εξάλλου ένα μέρος αυτού αποτελεί και την κοινή περιουσία του συνεταιρισμού. Η οικονομική τους συμμετοχή γίνεται για να εξασφαλιστεί η αυτονομία και η ανεξαρτησία τους, γιατί οι συνεταιρισμοί, ως οικονομικές μονάδες που είναι χρειάζονται κεφάλαια για να λειτουργήσουν.

4) Η αυτονομία και ανεξαρτησία: Οι συνεταιρισμοί είναι αυτόνομες οργανώσεις και διοικούνται αποκλειστικά από τα μέλη τους. Έχουν πλήρη ανεξαρτησία σε κάθε είδους συμφωνίες που συνάπτουν ακολουθώντας κάποιους κανόνες που διασφαλίζουν τη δημοκρατική διοίκηση από τα μέλη και διατηρούν την αυτονομία τους. Λειτουργούν με ευθύνη των μελών και είναι ανεξάρτητοι από το κράτος και οποιοδήποτε άλλο φορέα, τόσο στη διοίκηση όσο και στη λειτουργία τους.

5) Η εκπαίδευση, πρακτική εξάσκηση και πληροφόρηση: Η εκπαίδευση και πρακτική εξάσκηση των υπαλλήλων, διευθυντικών στελεχών και μελών της διοίκησης είναι απαραίτητη για την ομαλή ανάπτυξη του συνεταιρισμού. Επιπλέον παρέχεται πληροφόρηση στα μέλη και στο κοινό, ιδιαίτερα στους νέους, για συνεταιριστικά και άλλα θέματα. Η συνεταιριστική εκπαίδευση έχει περιεχόμενο πολυδιάστατο, αφού οι δραστηριότητες που πραγματοποιούν οι συνεταιρισμοί είναι συνήθως πολλές και συνεπώς πρέπει να παρέχονται πολύπλευρες γνώσεις. Κύριος

σκοπός αυτής της αρχής είναι η μετάδοση των απαραίτητων γνώσεων και πληροφοριών στους ενδιαφερόμενους για να παίρνουν σωστότερες αποφάσεις και έτσι να λειτουργούν αποδοτικότερα οι συνεταιρισμοί.

6) Η συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών: Όταν υπάρχει συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών, σε τοπικό, εθνικό, περιφερειακό και διεθνές επίπεδο, τότε η αποτελεσματικότητα γίνεται μέγιστη και ισχυροποιείται η συνεταιριστική κίνηση. Η συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών επιβάλλεται, για να αυξηθεί ο συνολικός όγκος των εργασιών τους και έτσι να λειτουργήσουν αποδοτικότερα. Η συνεργασία μπορεί να είναι μεταξύ διαφορετικών συνεταιρισμών στον ίδιο τόπο (διασυνεταιριστική), μεταξύ συνεταιρισμών ίδιου σκοπού στον ίδιο τόπο (διατοπική) ή μεταξύ συνεταιρισμών διαφορετικού σκοπού και σε διαφορετικούς τόπους (διασυνεταιριστική και διατοπική).

7) Το ενδιαφέρον για την κοινότητα: Οι συνεταιρισμοί εργάζονται για τη βιώσιμη ανάπτυξη των κοινοτήτων τους με πολιτικές που εγκρίνονται από τα μέλη τους. Έχουν χρέος να ενδιαφερθούν για την ανάπτυξη της κοινότητας μέσα στην οποία λειτουργούν. Το ενδιαφέρον αυτό αναλύεται με την απασχόληση μελών της κοινότητας σε παραγωγικές μονάδες, με τη διατήρηση ενός καθαρού περιβάλλοντος και με τον σεβασμό του κοινωνικού περιβάλλοντος. Σκοπός είναι η βελτίωση της κοινωνικής κατάστασης αλλά και της ποιότητας ζωής των μελών του συνεταιρισμού και ταυτόχρονα και της κοινότητας, αλλά και η ανάπτυξη της κοινότητας αφού η ανάπτυξή της συνεπάγεται και την ανάπτυξη του συνεταιρισμού.

3.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΟΜΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ

Όσον αφορά την «εσωτερική» δομή των αγροτικών συνεταιρισμών σημαντικό στοιχείο αποτελεί πως οι ιδιοκτήτες του συνεταιρισμού είναι και τα ίδια πρόσωπα που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του. Έτσι, παρατηρείται διαφορά στους ρόλους των μελών και των διοικήσεων ενός συνεταιρισμού. Στους συνεταιρισμούς λοιπόν, διακρίνουμε τρία επίπεδα εξουσίας:

- Η γενική συνέλευση
- Το διοικητικό συμβούλιο
- Ο γενικός διευθυντής (ή μάνατζερ)

Για να εξασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία των συνεταιρισμών θα πρέπει τα όργανα εξουσίας του να έχουν όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Οι σχέσεις μεταξύ των μελών ενός συνεταιρισμού χαρακτηρίζονται από ισοτιμία σε αντίθεση με τις ανώνυμες εταιρείες στις οποίες συνήθως ένας εταίρος ή μικρός αριθμός εταίρων έχουν ρυθμιστικό ρόλο. Από πρώτης όψεως οι συνεταιρισμοί δε διαφέρουν από τις άλλες μορφές επιχειρήσεων καθώς ο συνεταιρισμός οφείλει να έχει μηχανισμούς ανάλογους με αυτούς των επιχειρήσεων αν θέλει να καταφέρει να είναι ανταγωνιστικός και να επιβιώσει στην αγορά. Η διαφορά τους είναι ότι ο συνεταιρισμός ανήκει και διοικείται από τα μέλη του, από τα άτομα δηλαδή που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΟΙ ΑΓΡΟΤΙΚΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

4.1 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ

Εισαγωγή

Η προώθηση των συνεταιρισμών θεωρείται ως ένας πυλώνας της εθνικής και παγκόσμιας οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Η Διεθνής Συνεταιριστική Ένωση – ΔΣΕ (ICA) αποτελεί την Παγκόσμια Οργάνωση Συνεταιρισμών και εκπροσωπεί 93 χώρες με 725 εκατομμύρια Αγροτικούς Συνεταιρισμούς. Ιδρύθηκε το 1895 με έδρα το Λονδίνο ενώ σήμερα η έδρα της βρίσκεται στη Γενεύη. Διατηρεί όμως γραφεία περιφερειακά για όλες τις ηπείρους. Το 1971 ιδρύθηκε η Επιτροπή Προώθησης Ενίσχυσης προς τους Συνεταιρισμούς, COPECA. Η έδρα της είναι στη Ρώμη και σκοπεύει στο να βοηθάει συνεχώς στη συνεταιριστική ανάπτυξη. Στην Ευρώπη έχουμε την ίδρυση της Συντονιστικής Επιτροπής Ευρωπαϊκών Συνεταιριστικών Οργανώσεων CCACE (1982) και είναι αυτή που εκπροσωπεί το σύνολο των Συνεταιρισμών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Εκτός από τους συνεταιρισμούς συμμετέχουν και εθνικές διατομεακές οργανώσεις, όπως το Ινστιτούτο Συνεταιριστικών Ερευνών και Μελετών της Ελλάδος. Το 1958, ιδρύθηκε η ΚΟΠΑ, η Επιτροπή Γεωργικών Επαγγελματικών Οργανώσεων της ΕΟΚ, ενώ ένα χρόνο μετά ιδρύεται η ΚΟΖΕΚΑ, η Γενική Επιτροπή Γεωργικού Συνεργατισμού της ΕΟΚ. Η διαφορά τους είναι ότι στην ΚΟΠΑ μπορούν να μετέχουν περισσότερες από μια οργανώσεις από κάθε χώρα, ενώ η ΚΟΖΕΚΑ δέχεται μόνο μία. Κύρια δραστηριότητα της ΚΟΖΕΚΑ είναι η εφαρμογή της Παρεμβατικής Κοινής Αγροτικής Πολιτικής (ΚΑΠ). Στην Ελλάδα υπάρχει η ΓΕΣΑΣΕ – Γενική Συνομοσπονδία Αγροτικών Συλλόγων Ελλάδος και η ΣΥΔΑΣΕ – Συνομοσπονδία Δημοκρατικών Αγροτικών Συλλόγων Ελλάδος. (Παπαγεωργίου, 2004). Όσον αφορά την ΠΑΣΕΓΕΣ που έπαιξε σημαντικό ρόλο για τους συνεταιρισμούς στη χώρα μας, πλέον έχει διασπαστεί και έχουν συγκροτηθεί δύο νέοι φορείς, καθένας εκ των οποίων τονίζει ότι εκπροσωπεί το «νέο», επιδιώκοντας να κερδίσει περισσότερα μέλη. Οι δύο αυτοί νέοι φορείς είναι ο ΣΑΣΟΕ, «Σύνδεσμος Αγροτικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων και Επιχειρήσεων Ελλάδας», και η «νέα ΠΑΣΕΓΕΣ», που όπως φαίνεται και από την ονομασία της επιχειρεί να αποτελέσει τη

«συνέχεια» της τριτοβάθμιας Συνομοσπονδίας, απαλλαγμένη όπως τονίζεται από τα κακώς κείμενα του παρελθόντος. Πάντως, αρκετοί συνεταιριστές και από τις δύο πλευρές εκφράζουν την «αισιοδοξία» τους ότι σύντομα οι αυτές δύο πλευρές θα τα βρουν «για το καλό του αγροτικού κόσμου», εφόσον οι διαφορές δεν είναι στην πραγματικότητα αξεπέραστες.

4.2 ΑΓΡΟΤΙΚΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

4.2.1 Ανάλυση παρούσας κατάστασης

Ιστορικά, οι συνεταιρισμοί αποτελούν το βασικό συστατικό της κοινωνικής οικονομίας στην Ελλάδα και λειτουργούν πρωταρχικά ως επιχειρήσεις, παράγοντας και διαθέτοντας στην αγορά προϊόντα και υπηρεσίες. Επί της ουσίας, ένας αγροτικός συνεταιρισμός διαφέρει από μία κερδοσκοπική επιχείρηση, διότι εστιάζει στο να παρέχει υπηρεσίες με κύριο σκοπό το όφελος των μελών του. Προμηθεύεται ο εκάστων συνεταιρισμός τους παραγωγικούς συντελεστές (εργασία, κεφάλαιο, γη) στις χαμηλότερες τιμές και προωθεί το προϊόν στην υψηλότερη τιμή έτσι ώστε να μεγιστοποιεί τα κέρδη των μελών του. Ωστόσο, αν και κύριος σκοπός του συνεταιρισμού είναι η βελτίωση της οικονομικής κατάστασης των μελών του, επιπλέον τα προϊόντα που παράγονται συνεισφέρουν στην τοπική ανάπτυξη (Κοσμά,2013).

Η Ελλάδα περιλαμβάνεται στις πρώτες τρεις χώρες στην δημιουργία σύγχρονων μορφών συνεταιρισμών σύμφωνα με το «Historical Dictionary the Cooperative Movement» (Shaffer, 1999).

Ο ρόλος των αγροτικών συνεταιρισμών και η εναρμόνισή τους με τους κανονισμούς που διέπουν την Κοινή Οργάνωση Αγορών, θα είναι αποφασιστικός για την εξέλιξη και την αντοχή του ελληνικού αγροτικού τομέα στο πλαίσιο του εντεινόμενου ενδοκοινοτικού (Κοινή Αγροτική Πολιτική) και διεθνούς (Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίας) ανταγωνισμού. Δυστυχώς, το συνεταιριστικό κίνημα της Ελλάδας υστερεί σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Κοσμά,2013).

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο τόσο πολιτικά όσο και οικονομικά περιβάλλον στη χώρα μας παρατηρούνται ολοένα και περισσότερα προβλήματα στον αγροδιατροφικό τομέα, πράγμα που πλήττει άμεσα και τις λειτουργίες των

συνεταιρισμών. Η περίοδος που διανύει η χώρα μας τα τελευταία χρόνια επέφερε αλλαγές στο καταναλωτικό πρότυπο των Ελλήνων. Σύμφωνα με τη μελέτη του Παρατηρητηρίου Οικονομικών και Κοινωνικών Εξελίξεων του Ινστιτούτου Εργασίας της ΓΣΕΕ (2016) στο διάστημα 2009-2013, μειώθηκε η δαπάνη για είδη διατροφής κατά 17,7%. Συγχρόνως, το ημερήσιο κατά κεφαλήν επίπεδο της διατροφής μειώθηκε από 3.542 θερμίδες σε 3.482, ενώ μετατοπίστηκε και η σύνθεση της κατανάλωσης προς είδη χαμηλότερης διατροφικής και χρηματικής αξίας. Αυτά τα γεγονότα προκαλούν προβλήματα στον αγροδιατροφικό τομέα και κατά συνέπεια και στους συνεταιρισμούς, μιας και για τα προϊόντα τους δε μπορούν να βρεθούν αντίστοιχα υποκατάστατα. Αυτό είναι ένα σημαντικό γεγονός που μπορεί να πλήξει σε μεγάλο βαθμό την βιωσιμότητα των συνεταιρισμών της χώρας μας. Σύμφωνα με το ΙΝΕ-ΓΣΕΕ, η σημασία της συγκεκριμένης μελέτης έγκειται στο ότι, πέραν του προφανούς και αναγκαίου προσανατολισμού της αγροτικής παραγωγής σε ποιοτικά και ανταγωνιστικά προϊόντα με στόχο και τις αγορές του εξωτερικού, θα υπάρξει ανάγκη για κάλυψη αναγκών σε προϊόντα τα οποία ανταποκρίνονται σε καταναλωτικό πρότυπο χαμηλότερου εισοδήματος.

4.2.2. Ιστορική αναδρομή

Η Ελλάδα ανήκει στις χώρες στις οποίες εμφανίστηκε αρκετά νωρίς το πνεύμα του συνεταιρισμού, στο οποίο στηρίχθηκε και θεμελιώθηκε ο θεσμός του σύγχρονου Συνεταιρισμού.

Δεν είναι λίγοι αυτοί που πιστεύουν ότι στην χώρα μας ανήκει ο τίτλος του προδρόμου της διεθνούς συνεταιριστικής κίνησης με την ίδρυση της «Κοινής Συντροφιάς» στα Αμπελάκια κατά το έτος 1780. Ήταν ένας συνεταιρισμός εμπόρων, τεχνιτών και εργατών κατασκευής κόκκινων νημάτων από βαμβάκι. Πολλοί θεωρούν ότι ήταν το πρώτο παράδειγμα συνεργασίας κεφαλαίου και εργασίας (Παπαγεωργίου, 2004).

Το 1900 έχουμε την ίδρυση του αγροτικού συνεταιρισμού του Αλμυρού, με σκοπό την παροχή δανείων στους συνεταιίρους για τον αλωνισμό των σιτηρών με ιδιόκτητη αλωνιστική μηχανή, την προμήθεια λιπασμάτων και την από κοινού πώληση των προϊόντων τους. Παρά το γεγονός ότι δεν υπήρχε στη χώρα μας ειδική νομοθεσία για τους συνεταιρισμούς, ιδρύθηκαν αρκετοί ακόμη, κυρίως στις περιοχές

της Πελοποννήσου, Θεσσαλίας και Κρήτης. Μάλιστα, ως το 1913 υπήρχαν 87 αγροτικοί συνεταιρισμοί, ενώ ως το 1915 που δημοσιεύτηκε ο νόμος 602 «περί συνεταιρισμών» είχαν ιδρυθεί συνολικά 152 (Καμηνάρη - Κλήμη, 2003). Η νομοθεσία των συνεταιρισμών την εποχή εκείνη δεν ήταν η κατάλληλη και έτσι δημιουργήθηκαν αντιδράσεις από τους μεσάζοντες σχετικά με την ίδρυσή τους. Από το 1914 και μετά, ο ρυθμός ανάπτυξης των συνεταιρισμών της Ελλάδος άρχισε να είναι υψηλότερος. Μάλιστα, το έτος 1922 ο αριθμός των συνεταιρισμών έφτασε τους 1.815. Το 1923 είχαμε την απαλλοτρίωση από την κυβέρνηση Πλαστήρα. Διανεμήθηκαν στους αγρότες 18.129.263 στρέμματα γης και προστέθηκαν πάνω από 300.000 ατομικοί ιδιοκτήτες γης. Κατά την τριετία 1923-1926 ιδρύθηκαν 2.018 αγροτικοί συνεταιρισμοί, ενώ το 1931 έφτασαν τους 3.347 πρωτοβάθμιους αγροτικούς συνεταιρισμούς και τις 85 περιφερειακές ενώσεις. Τέλος, το 1936 ο αριθμός αυξήθηκε και άλλο και έφτασε τους 3.967, από τους οποίους το 79% ήταν κυρίως πιστωτικοί (Αβδελίδης, 1986). Κατά την μεταπολεμική εποχή, το ελληνικό συνεταιριστικό κίνημα ισχυροποιήθηκε αισθητά. Ευνοήθηκε από την διανομή των μεγάλων γαιοκτησιών στους ακτήμονες κατά το πρώτο μισό του 20ου αιώνα και ιδιαίτερα την εποχή του μεσοπολέμου. Έτσι η ελληνική αγροτική οικονομία απέκτησε μια δομή στην οποία κυριαρχούσε η μικρή ιδιοκτησία και η οικογένεια ως μονάδα παραγωγής (Αβδελίδης, 1986).

Επίσης, σημαντικός σταθμός στην εξέλιξη του συνεταιριστικού κινήματος ήταν το έτος 1929 όπου είχαμε την ανάπτυξη ενός δικτύου γεωτεχνικής στήριξης και επενδυτικών πιστώσεων που ανέλαβε κυρίως η «Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος». Με την πάροδο του χρόνου η παραγωγή αγροτικών προϊόντων, οι καλλιεργούμενες εκτάσεις, ο παραγωγικός εξοπλισμός και οι εγκαταστάσεις των συνεταιρισμών αλλά και ο όγκος των χρηματικών συναλλαγών αυξήθηκαν αισθητά. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι οι συνεταιρισμοί προχώρησαν στην εμπορία αγαθών γεωργικής χρήσης όπως είναι φυτοφάρμακα, λιπάσματα, είδη εγκαταστάσεων θερμοκηπίων κ.ά. Στη συνέχεια, το 1935 έχουμε την ίδρυση της Πανελλήνιας Συνομοσπονδίας Ενώσεων Γεωργικών Συνεταιρισμών. Έδρα της ήταν η Αθήνα αλλά είχε ως περιφέρεια όλη την Ελλάδα (Δαουτόπουλος, 2006 και Παπαγεωργίου, 2004). Με την ψήφιση του Ν.602/1914, οι συνεταιρισμοί σημείωσαν μεγάλη ανάπτυξη. Η εξέλιξη αυτή οφείλονταν σε δυο βασικούς λόγους. Πρώτον, στην επιτακτική ανάγκη να εξευρεθούν κεφάλαια με ευνοϊκούς όρους για την γεωργία και τους γεωργούς και

δεύτερον, η προστατευτική πολιτική που άσκησε το κράτος υπέρ των συνεταιρισμένων γεωργών (Δαουτόπουλος, 2006).

Αργότερα, κατά το έτος 1947 έχουμε τη ίδρυση της πρώτης συνεταιριστικής οργάνωσης, της ΣΕΚΕ Α.Ε. η οποία ασχολείται με την εμπορία καπνού. Στη συνέχεια τη ίδια πορεία ακολούθησαν και άλλες συνεταιριστικές επιχειρήσεις όπως είναι η ΣΕΒΑΘ Α.Ε. που δραστηριοποιείται στη μεταποίηση οπωροκηπευτικών, η ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΚΗ Α.Ε. στην εμπορία ελαιόλαδου, οι Κεντρικές Συνεταιριστικές Ενώσεις, (ΚΕΣΠΥ) στη διαχείριση πολλαπλασιαστικού υλικού και σπόρων, η ΣΕΚΑΠ Α.Ε. για τη βιομηχανική παραγωγή προϊόντων καπνού, κτλ. Από το 1982 και μετά παρατηρείται κάθε χρόνο ολοένα και μεγαλύτερη αύξηση των κρατικών επιχορηγήσεων προς τους συνεταιρισμούς. Ιδιαίτερα σημαντική ήταν και η αύξηση των δανείων που χορήγησε η ΑΤΕ προς τους συνεταιρισμούς. Το έτος 1989, οι πολιτικές αλλαγές και οι αλλαγές των κυβερνήσεων είχαν ως αποτέλεσμα τη διόγκωση των χρεών των συνεταιρισμών. Σύμφωνα με την ΠΑΣΕΓΕΣ, το έτος 2010, η Ελλάδα έφτασε να αριθμεί 6.376 πρωτοβάθμιους αγροτικούς συνεταιρισμούς και 112 Ενώσεων Αγροτικών Συνεταιρισμών. Τέλος, το 2012 αποτελεί ένα κρίσιμο σημείο για τους συνεταιρισμούς καθώς η νομοθεσία περί αυτών τροποποιήθηκε για άλλη μια φορά και το νέο καταστατικό ορίζει την κατάργηση των Ενώσεων Αγροτικών Συνεταιρισμών και την μετατροπή αυτών σε πρωτοβάθμιους Αγροτικούς Συνεταιρισμούς ή Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις. Σκοπός του μέτρου είναι η μείωση του αριθμού των πρωτοβάθμιων και δευτεροβάθμιων συνεταιρισμών ο οποίος ήταν πολύ υψηλός σε σχέση με ανάγκες των αγροτών και τη ζήτηση στην αγορά. Έτσι, οι αδρανείς Ενώσεις καταργούνται και οι υπόλοιπες συγχωνεύονται δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας. Για το πόσο αποδοτικό είναι τελικά αυτό το μέτρο θα μπορούμε να μιλήσουμε σε λίγα χρόνια.

4.2.3 Συνεταιριστική Νομοθεσία

Η Συνεταιριστική Νομοθεσία στην Ελλάδα αρχίζει από το 1915 και ως σήμερα.. Οι νόμοι αυτοί αφορούν κυρίως τα δύο είδη συνεταιρισμών (αγροτικούς και αστικούς), τους αγροτικούς συνεταιρισμούς σε ένα πιο ειδικό πλαίσιο και αντίστοιχα τους αστικούς συνεταιρισμούς.

Ο πρώτος συνεταιριστικός Νόμος στη χώρα μας είναι ο Νόμος 602/1915 «Περί Συνεταιρισμών» και αφορά την ίδρυση, οργάνωση και λειτουργία κάθε είδους συνεταιρισμού, αγροτικού και αστικού. Ένας ακόμη συνεταιριστικός Νόμος ο 921/1979 «Περί Αγροτικών Συνεταιρισμών» αναφέρεται στην ίδρυση, οργάνωση και λειτουργία μόνον των γεωργικών συνεταιρισμών. Ο Νόμος 1541/1985 «για τις αγροτικές συνεταιριστικές Οργανώσεις» αφορά και αυτός την ίδρυση, οργάνωση και λειτουργία των αγροτικών συνεταιρισμών, αντικαθιστώντας τον προηγούμενο νόμο (921/1979). Τέλος, ο συνεταιριστικός Νόμος 1966/1986 για τους «Αστικούς Συνεταιρισμούς» αναφέρεται στην ίδρυση και λειτουργία μόνον των αστικών συνεταιρισμών, των βιοτεχνικών, των τουριστικών κ.α.(Καμενίδης, 1998). Μάλιστα, ο Νόμος 1257/1982 δεν θεωρείται ως αυτόνομος νόμος, αλλά ως τροποποιητικός του Νόμου 921/1979, αφού αφορά μόνον την τροποποίηση συγκεκριμένων άρθρων του νόμου και αναφέρεται στην εκλογική διαδικασία ανάδειξης διοικητικών και εποπτικών συμβουλίων.

Ο τελευταίος νόμος για τους συνεταιρισμούς στην Ελλάδα, ο οποίος και διέπει μέχρι σήμερα τη λειτουργία τους, είναι ο Ν.4015/2011. Αφορμή για την κατάθεση του νόμου ήταν η αναγνώριση των προβλημάτων στη λειτουργία των συνεταιρισμών, τα συσσωρευμένα χρέη και η ύπαρξη συνεταιρισμών «σφραγίδων» που υπήρχαν μόνο στα χαρτιά. Ο νόμος αυτός προβλέπει την ύπαρξη μόνο πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών. Οι υφιστάμενες Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών (ΕΑΣ) όφειλαν να μετατραπούν υποχρεωτικά σε πρωτοβάθμιους αγροτικούς συνεταιρισμούς (ΑΣ) ή σε Αγροτικές Εταιρικές Συμπράξεις (ΑΕΣ), που έχουν τη νομική μορφή των ανωνύμων εταιρειών. Επίσης, καταργήθηκαν οι Ενώσεις και οι Κοινοπραξίες Αγροτικών Συνεταιρισμών και μετατρέπονται σε Συλλογικές Αγροτικές Οργανώσεις (ΣΑΟ).

Τέλος, με το Νόμο 4384/2016 (ΦΕΚ Α'78) «Αγροτικοί Συνεταιρισμοί, μορφές συλλογικής οργάνωσης του αγροτικού χώρου και άλλες διατάξεις», που ισχύει από τις 26 Απριλίου 2016, η εποπτεία επί των Α.Σ. ασκείται από το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, δια της Διεύθυνσης Οικονομικών Ελέγχων και Επιθεώρησης (Αρμόδια Αρχή). Το βασικό εργαλείο της Αρμόδιας Αρχής για να ανταποκριθεί όσον το δυνατόν πληρέστερα στην υλοποίηση των σκοπών της είναι το Εθνικό Μητρώο Αγροτικών Συνεταιρισμών και άλλων Συλλογικών Φορέων (στο εξής Μητρώο) του άρθρου 19 του Νόμου 4384/2016, που αποτελεί συνέχεια του

Εθνικού Μητρώου Αγροτικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων και Διεπαγγελματικών Οργανώσεων, που συστάθηκε με το άρθρο 2 του 4015/2011, στο πλαίσιο άσκησης της κρατικής εποπτείας επί των Α.Σ. και αποτελεί μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων και πληροφοριών. Στο Μητρώο καταχωρίζονται, μέσω ηλεκτρονικά υποβαλλόμενων αιτήσεών τους, όλοι οι Αγροτικοί Συνεταιρισμοί (Α.Σ.), οι Κλαδικοί Εθνικοί Α.Σ., οι Κλαδικοί Α.Σ. οι Αγροτικές Εταιρικές Συμπράξεις, οι Αναγκαστικοί Συνεταιρισμοί και το Ταμείο Αγροτικής Συνεταιριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης. Εντός ενός έτους, από την έναρξη ισχύος του νόμου 4384/2016, όσοι Α.Σ. λειτουργούν και είναι εγγεγραμμένοι στο Μητρώο, οφείλουν να προβούν σε τροποποίηση των καταστατικών τους σύμφωνα με τις διατάξεις του και να προσαρμοστούν στη διάταξη της παραγράφου 1 του άρθρου 4 του Νόμου αυτού, ως προς τον αριθμό των μελών τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

5.1 ΑΓΡΟΤΡΟΦΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

Ορίζοντας τον αγροτροφικό τομέα, εντάσσουμε τον αγροτικό τομέα, καθώς και τη μεταποίηση τροφίμων, ποτών και καπνού, ενώ δεν εντάσσονται τα αλκοολούχα ποτά. Ο αγροτροφικός τομέας αποτελεί ιστορικά ένα από τους σημαντικότερους τομείς της ελληνικής οικονομίας. Σύμφωνα με την έκθεση της Τράπεζας Πειραιώς 2 (ΤΠ), το 2014, ο αγροτροφικός τομέας, συνέβαλε στο Εθνικό Ακαθάριστο Προϊόν (ΑΕΠ) της χώρας κατά 7,2% και αντιπροσωπεύει το 15% της συνολικής απασχόλησης. Η Ελλάδα, ωστόσο, παρουσιάζει αρνητικό εμπορικό ισοζύγιο στον αγροτροφικό τομέα. Τα προϊόντα του αγροτροφικού τομέα, αποτελούν το 19% των συνολικών εξαγωγών της χώρας. Το 69% των εξαγωγών κατευθύνεται προς τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Όσο αφορά τις εισαγωγές, αποτελούν το 14%, από το οποίο το 80% αφορά προϊόντα που προέρχονται από την ΕΕ. Ειδικότερα, ο αγροτικός τομέας, περιλαμβάνει τους τομείς της γεωργίας, της δασοκομίας και της αλιείας. Η συμμετοχή στη συνολική Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία (ΑΠΑ), του αγροτικού τομέα ανήλθε στο 4.3% σημειώνοντας μεγάλη μείωση έναντι του 1995 που η συμμετοχή στην ΑΠΑ ήταν 8.8%. Στον αγροτικό τομέα, απασχολείται το 12.5% του συνολικού ανθρώπινου δυναμικού, ενώ σε σύγκριση με το 2000 σημειώθηκε μείωση απασχολούμενων κατά 29%. Κατά τη διάρκεια της περιόδου 2012-2014 το αγροτικό εισόδημα στην Ελλάδα (δείκτης Α του πραγματικού εισοδήματος των συντελεστών στη γεωργία), μειώθηκε κατά μέσο όρο σε ετήσια βάση κατά 0.4% ενώ αντίστοιχα στην ΕΕ αυξήθηκε κατά 3,4% και στις χώρες της ευρωζώνης αυξήθηκε κατά 1,6%. Τέλος, κρίσιμη παράμετρος της μεταβολής του αγροτικού εισοδήματος παραμένει η διαμόρφωση του κόστους παραγωγής. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των υπεύθυνων της μελέτης, αναμένονται μεσοπρόθεσμα θετικοί ρυθμοί μεταβολής για το αγροτικό εισόδημα στην Ελλάδα, λαμβάνοντας υπόψη τις προβλέψεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την περίοδο 2015-2024. Συγκεκριμένα, η εκτίμηση για την μέση αθροιστική μεταβολή για την Ελλάδα διαμορφώνεται στα επίπεδα του 9,0% (“Η συμβολή και οι προοπτικές του αγροτροφικού τομέα στην Ελλάδα”, Σεπτέμβριος 2015, Έκθεση Τράπεζας Πειραιώς)

Η Ελλάδα, την περίοδο 2012-2014, παρήγαγε το 3% της συνολικής παραγωγής της ΕΕ και υπολείπεται σημαντικά των βασικών ανταγωνιστών χωρών. Οι χώρες με τη μεγαλύτερη συμμετοχή είναι η Ιταλία 16,0%, η Γαλλία 15,9%, η

Ισπανία 12,2%, η Γερμανία 10,4%, το Ηνωμένο Βασίλειο 6,0% και η Ολλανδία 5,5%. Τα κύρια παραγόμενα αγροτικά προϊόντα, για την ίδια περίοδο είναι, τα λαχανικά – κηπευτικά 19%, τα φρούτα, 18.5%, η ζωική παραγωγή 14.5%, τα προϊόντα ζωικής προέλευσης (γάλα, αυγά κ.ο.κ.) 14%, τα δημητριακά 10% και το ελαιόλαδο 8%. Τα φρούτα και τα λαχανικά συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ποσοστό εξαγωγών 34% ενώ ακολουθούν τα ιχθυρά με 11%. Το μεγαλύτερο ποσοστό εισαγωγών συγκεντρώνουν τα προϊόντα ζωικής παραγωγής 17%, ενώ ακολουθούν τα γαλακτοκομικά προϊόντα με 13%. Οι κύριες χώρες εξαγωγής αγροτικών προϊόντων είναι η Γερμανία και η Ιταλία με ποσοστά 15% και 14% αντίστοιχα. Αύξηση εξαγωγών παρατηρείται στις χώρες της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης που απορροφούν αθροιστικά το 20% του συνόλου των εξαγωγών. Η Ελλάδα επίσης, υπολείπεται σημαντικά έναντι των υπόλοιπων ανταγωνιστικών χωρών της ΕΕ στην προστιθέμενη αξία του μεταποιητικού τομέα κατά μήκος της αγροτροφικής αλυσίδας. Στην Ελλάδα για κάθε 1 ευρώ αξία προϊόντος πρωτόγεννης παραγωγής, προστίθεται προϊόν 0.4 ευρώ από τον τομέα της μεταποίησης. Αντίστοιχα, στην Ισπανία και την Ιταλία η αντίστοιχη αύξηση είναι 1.5 ευρώ. (Κασίμης, 2008)

Η χώρα συμπεριλαμβάνεται στους πέντε πρώτους προμηθευτές αγροτικών προϊόντων σε 25 χώρες, με ποσοστά συμμετοχής στις εισαγωγές τους που ξεπερνούν το 80%. Η Ελλάδα είναι ο πρώτος προμηθευτής 43 αγροτικών προϊόντων σε 12 χώρες, ο δεύτερος προμηθευτής 19 προϊόντων σε 15 χώρες, ο τρίτος προμηθευτής 23 προϊόντων σε 15 χώρες, ο τέταρτος προμηθευτής 22 προϊόντων σε 14 χώρες και ο πέμπτος προμηθευτής 19 προϊόντων επίσης σε 14 χώρες.

5.2 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΓΡΟΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Η έκθεση της συμβουλευτικής εταιρίας McKinsey Co, που πραγματοποιήθηκε κατά παραγγελία της ελληνικής κυβέρνησης, παρουσιάζει μια πρόταση αναπτυξιακού μοντέλου για την ελληνική οικονομία. Στην έκθεση αυτή, ο αγροτικός τομέας και η επεξεργασία – μεταποίηση τροφίμων κατέχουν κυρίαρχη θέση για την μελλοντική ανάπτυξη της οικονομίας. Συγκεκριμένα, προβλέπουν προοπτικές ανάπτυξης για τον αγροτικό τομέα, 4 δισ. ευρώ για την περίοδο 2010 έως 2013. Αντίστοιχα, για τον τομέα επεξεργασίας και μεταποίησης τροφίμων προβλέπεται αύξηση της τάξεων των 5 δις ευρώ.

Στην ίδια έκθεση περιγράφονται οι προτεραιότητες της εθνικής αγροτικής πολιτικής για την ανάπτυξη της γεωργίας. Οι τέσσερις προτεραιότητες για την ανάπτυξη της γεωργίας και του κλάδου επεξεργασίας τροφίμων είναι η στόχευση των αγορών για εξαγωγή ελληνικών αγροτικών προϊόντων, αύξηση της προστιθέμενης αξίας των ελληνικών προϊόντων, αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας της ελληνικής γεωργίας και της κλίμακας των εκμεταλλεύσεων μέσω συνεργατικών μορφών και η ενίσχυση της αναγνωσιμότητας των ελληνικών προϊόντων στις διεθνείς αγορές (McKinsey Co, 2012).

Τώρα, σύμφωνα με την μελέτη της Τράπεζας Πειραιώς (2015), οι προτεραιότητες για την ανάπτυξη του αγροτικού κλάδου στην Ελλάδα είναι οι εξής:

- Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μέσω της αναδιάρθρωσης του αγροτικού τομέα με έμφαση στην ενίσχυση της βιωσιμότητας των γεωργικών εκμεταλλεύσεων και τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας.
- Ενίσχυση μορφών συνεργασίας και δικτύωσης και ανάπτυξη συνεργατικών σχηματισμών – clusters.
- Αύξηση της προστιθέμενης αξίας με έμφαση στη μεταποίηση, τυποποίηση και την πιστοποίηση του προϊόντος και της μεθόδου παραγωγής του και τη διαφοροποίηση προς καινοτόμα προϊόντα.
- Χρήση νέων εργαλείων χρηματοδότησης, όπως τα προγράμματα συμβολαιακής γεωργίας στα οποία η Τράπεζα Πειραιώς έχει πρωταγωνιστικό ρόλο.
- Αξιοποίηση της δημόσιας γης (π.χ. ενοικίαση μέσω μακροπρόθεσμου leasing).
- Εκπαίδευση και κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού και ενίσχυση της επιχειρηματικότητας.
- Ενίσχυση της πρόσβασης και της χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και των επικοινωνιών.
- Εξειδίκευση παρεμβάσεων στη τεχνική υποδομή - έργα αξιοποίησης υφιστάμενων υποδομών.

Τέλος, σύμφωνα με την μελέτη της συμβουλευτικής εταιρίας KPMG (2012), η βιωσιμότητα της παγκόσμιας αγροτροφικής αλυσίδας, εξαρτάται από τη βελτίωση της ποιότητας των τροφίμων καθώς και την εξασφάλιση του απαραίτητου όγκου

παραγωγής για την κάλυψη των αυξανόμενων διατροφικών αναγκών του πλανήτη. Για την επίτευξη των στόχων αυτών, κρίσιμη είναι η επίτευξη επιτυχημένων συνεργασιών μεταξύ των συμμετεχόντων στην διατροφική αλυσίδα παραγωγής. Από την άλλη, ως λύση προτείνεται η κάθετη ολοκλήρωση των εταιριών παραγωγής και επεξεργασία τροφίμων για την καλύτερη διαχείριση της ποιότητας των προϊόντων και την κάλυψη των σύγχρονων διατροφικών αναγκών του πληθυσμού. Οι καταναλωτές πλέον ενδιαφέρονται για περισσότερες διαδικασίες που αφορούν τη παραγωγή τροφής όπως κοινωνικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες.

Η αλυσίδα της παραγωγής τροφίμων χαρακτηρίζεται από έντονη αστάθεια ως αποτέλεσμα εξωτερικών συνεπειών όπως η κλιματική αλλαγή, οι πολιτικές συνθήκες και η κοινωνικές αλλαγές. Αυτό έχει ως συνέπεια την αύξηση της πολυπλοκότητας της αλυσίδας παραγωγής καθώς και τη μείωση της κερδοφορίας των συμμετεχόντων. Επίσης, χαρακτηρίζεται από την αύξηση της πολυπλοκότητας των τεχνολογικών λύσεων για τη βελτίωση της παραγωγής, νέες αγορές με συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση αγροτικών προϊόντων, κυβερνητικές πολιτικές, αύξηση της έρευνας και των λύσεων που προσφέρει η βιοτεχνολογία.

Η αύξηση της διαφάνειας στην αλυσίδα παραγωγής αποτελεί όλο και περισσότερο κρίσιμο σημείο για την εταιρίες του κλάδου. Οι καταναλωτές αναζητούν όλο και περισσότερες πληροφορίες για τα τρόφιμα που καταναλώνουν. Επίσης, αυξάνονται οι πιέσεις για την ιχνηλασιμότητα των τροφίμων κατά μήκος της διατροφικής αλυσίδας. Κρίσιμα είναι τα ζητήματα που αφορούν την παραγωγή γενετικώς τροποποιημένων τροφίμων καθώς και των οργανικώς καλλιεργημένων τροφίμων. Τέλος, οι καταναλωτές θέλουν να γνωρίζουν για το περιβαλλοντικό και κοινωνικό αντίκτυπο της παραγωγής και εμπορίας των τροφίμων που καταναλώνουν. Νέες τεχνολογίες προσφέρουν λύσεις για την αύξηση της διαφάνειας στην αλυσίδα τροφίμων και κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών.

Για την κάλυψη των σύγχρονων αναγκών της διατροφικής αλυσίδας κρίσιμη είναι η ανάπτυξη επιτυχημένων συνεργασιών. Οι οργανισμοί κατά μήκος της αλυσίδας θα πρέπει να πάρουν κρίσιμες στρατηγικές αποφάσεις όπως:

- Ποιες είναι οι συμφέρουσες καλλιέργειες και σε ποια έκταση θα πρέπει να αναμιχθούν σε αυτές
- Σε ποιους τομείς να δραστηριοποιηθούν

- Κατά πόσο θα πρέπει να στραφούν προς τις αναδυόμενες αγορές
- Πώς θα προστατευθούν από την είσοδο ανταγωνιστών που προέρχονται από τις αναδυόμενες αγορές στις δικές τους ντόπιες αγορές
- Ποιες αποφάσεις θα πρέπει να πάρουν όσο αφορά τη κάθετη ολοκλήρωση

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν ικανότητες όπως:

- Ο εντοπισμός των σημείων της στρατηγικής τα οποία εξυπηρετούνται καλύτερα μέσω της ανάπτυξης συνεργασιών
- Ο εντοπισμός των κατάλληλων συνεργατών
- Η επιλογή της σωστής μορφής συνεργασίας

Για την ανάπτυξη βιώσιμων συνεργασιών θα πρέπει να πληρούνται τα εξής κριτήρια:

- Ξεκάθαρος προσδιορισμός της προστιθέμενης αξίας κάθε συμμετέχοντα
- Τα κίνητρα των συμμετεχόντων θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένα, ή τουλάχιστον μη συγκρουόμενα
- Η επίτευξη κοινών στοιχείων κουλτούρας μεταξύ των συμμετεχόντων σε συνεργασία
- Καθορισμός των κανόνων και των νομικών στοιχείων της συνεργασίας
- Ξεκάθαρη διαχείριση της συνεργασίας και ηγεσία
- Δομές επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών

5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ PEST

Το μάκρο-περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Κατά την ανάλυση του χωρίζεται σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις : πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικοπολιτιστικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Αναλύοντας το εξωτερικό της περιβάλλον μία επιχείρηση μπορεί να προβλέψει μελλοντικές τάσεις και να εκπληρώνει αποτελεσματικότερα τις απαιτήσεις του παρόντος και να προετοιμάζεται καλύτερα για τις μελλοντικές προκλήσεις. Για την ανάλυση του μάκρο-περιβάλλοντος χρησιμοποιείται η ανάλυση PEST (τα αρχικά των λέξεων Political, Economic, Social και Technological).

Πολιτικό περιβάλλον

Η κυβερνητική αστάθεια των τελευταίων ετών καθώς και οι ανά τακτά χρονικά διαστήματα εκλογές συνθέτουν ένα ασταθές πολιτικό περιβάλλον για την Ελλάδα. Σημαντικό ρόλο σχετικά με τους συνεταρισμούς διαδραματίζει το συνεχώς μεταβαλλόμενο νομικό πλαίσιο που τους αφορά και δυσχεραίνει το έργο τους.

Όσον αφορά το φορολογικό σύστημα για τους κατά κύριο λόγο αγρότες, οι οποίοι είναι και κατά βάση τα μέλη του συνεταρισμού, αυξάνονται οι φορολογικές και ασφαλιστικές εισφορές από το 2015. Ειδικότερα αύξηση συντελεστή φορολόγησης φτάνοντας το 2017 το 26%, αύξηση προκαταβολής φόρου από 27,5% στο 55% και διπλασιασμός ασφαλιστικών εισφορών του Ο.Γ.Α..

Οικονομικό περιβάλλον

Σύμφωνα με την έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδος, για το οικονομικό έτος του 2014, την εξαετία 2007-2013 παρουσιάστηκε μείωση του Εθνικού Ακαθάριστου Προϊόντος της τάξης του 25%. Η ανεργία ανήλθε σε ιστορικά υψηλά επίπεδα, 26.6% που είναι το υψηλότερο ποσοστό στην ΕΕ. Το 75.6% είναι μακροχρόνια άνεργοι. Το 2013, η ιδιωτική κατανάλωση έχει μειωθεί κατά 24%(σταθερές τιμές) το σχέση με το 2009. Η τραπεζική χρηματοδότηση για το 2014 έχει υποχωρήσει κατά 25% σε σχέση με το 2009, ενώ τον Μάιο του 2015 επιβλήθηκαν περιορισμοί στην μετακίνηση κεφαλαίων (capital controls) που απορύθμισαν περεταίρω την αγορά κεφαλαίων (ICAP 2015).

Κοινωνικό περιβάλλον

Τα τελευταία έτη οι καταναλωτές παρουσιάζουν αλλαγές στην συμπεριφορά τους προσανατολιζόμενοι σε πιο υγιεινό τρόπο ζωής. Ειδικότερα για τα τρόφιμα, σύμφωνα με τα συμπεράσματα της Έρευνας Οικογενειακών Προϋπολογισμών (ΕΟΠ), για το 2013, εκτός από τα βασικά χαρακτηριστικά (γεύση, οσμή, κλπ.), οι καταναλωτές πλέον ζητούν από τα τρόφιμα και άλλα επιπλέον χαρακτηριστικά όπως να είναι υγιεινά, ασφαλή, να μην απαιτούν μεγάλο χρόνο προετοιμασίας και να γνωρίζουν τον τρόπο παρασκευής και προέλευσης του τροφίμου.

Τεχνολογικό περιβάλλον

Για την μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των γεωργικών εκμεταλλεύσεων και την ελαχιστοποίηση της επίδρασης του περιβάλλοντος σε αυτές η τεχνολογία παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο. Οι νέες τεχνολογίες στον αγροτικό τομέα, ευνοούν τις μεγάλες καθετοποιημένες εκμεταλλεύσεις, που μπορούν να ανταποκριθούν δυναμικότερα στην απελευθέρωση του εμπορίου και τα αντιμαχόμενα συμφέροντα μεταξύ των αναπτυγμένων και των αναπτυσσόμενων χωρών. Πρόκληση για την αγροτική παραγωγή είναι η χρήση νέων τεχνολογιών για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής, των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης, την εξάντληση των ενεργειακών και φυσικών πόρων, καθώς και το ρόλο των μεγάλων επιχειρήσεων μεταποίησης και λιανικού εμπορίου, που προσφεύγουν σε μακρινές αγορές για να προμηθευθούν τις πρώτες ύλες για την παραγωγή των τροφίμων που διακινούν.

Σημαντικές τεχνολογικές εξελίξεις:

- Σύγχρονα συστήματα ποιότητας και πιστοποίησης προϊόντων
- Σύγχρονα εργαλεία όπως η ψηφιακή γεωργία και η γεωργία ακριβείας, για αποτελεσματικότερη παρακολούθηση της ποιότητας και ποσότητας των παραγόμενων προϊόντων
- Ραγδαία είσοδος της βιοτεχνολογίας παρέχοντας νέες λύσεις στην παραγωγική διαδικασία
- Οργανική γεωργία διαχείριση αποβλήτων με στόχο την προστασία του περιβάλλοντος και την αύξηση των εσόδων
- Βιο-ενέργεια, non-food γεωργία
- Οργάνωση επιχειρήσεων νέου τύπου στον αγροτροφικό κλάδο
- Ειδικευμένα χρηματοοικονομικά εργαλεία προστασίας και εκσυγχρονισμού αγροτικών εκμεταλλεύσεων

5.4 ΑΝΑΛΥΣΗ PORTER

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι το σύνολο των παραγόντων που προσδιορίζουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης ώστε να αποκτήσει και αυτή το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Ο Porter υιοθετεί την έννοια του κλάδου σαν ομάδα

επιχειρήσεων που παράγουν προϊόντα που είναι μεταξύ τους στενά υποκατάστατα. Κρίνει τον ορισμό και τον χαρακτηρίζει σαν αντιφατικό καθώς δεν προσδιορίζεται ο βαθμός υποκατάστασης που πρέπει να υπάρχει στα πλαίσια του προϊόντος, της διαδικασία ή της γεωγραφικής αγοράς ανταγωνισμός στον κλάδο δρα συνεχώς για μειωθεί η απόδοση των υπενδεδυμένων κεφαλαίων προ το κατώτατο ανταγωνιστικό επίπεδο ή το επίπεδο που προσδιορίζουν οι οικονομολόγοι σε μια πλήρως ανταγωνιστική αγορά. Αναφέρεται σε πέντε δυνάμεις που μαζί προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο και την κερδοφορία του. Η ισχυρότερη ή οι ισχυρότερες από τις δυνάμεις επικρατούν και γίνονται κρίσιμες για τον σχηματισμό στρατηγικής.

Οι πέντε δυνάμεις του Porter:

- 1) Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- 2) Την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- 3) Την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- 4) Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα
- 5) Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο

Ανάλυση Porter

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Στον κλάδο δεν υπάρχουν θεσμικά εμπόδια εισόδου. Η πρόσβαση σε πρώτες ύλες και η τεχνολογία παραγωγής δε χαρακτηρίζονται από μοναδικότητα ή αποκλειστικότητα που να δημιουργούν σοβαρά εμπόδια τεχνολογικού χαρακτήρα. Ωστόσο, ο κλάδος παρουσιάζει υψηλά εμπόδια εισόδου λόγω της απαιτούμενης τεχνογνωσίας για την παραγωγή, καθώς και τα απαιτούμενα κεφάλαια για την εκμετάλλευση της γης και την απόκτηση του μηχανολογικού εξοπλισμού. Τέλος, είναι δύσκολο να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας και για έναν νέο συνεταιρισμό χωρίς δυνατές συνεργασίες είναι σχεδόν αδύνατη η πρόσβαση σε κανάλια διανομής.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους συνεργάτες των επιχειρήσεων, αφού τους προμηθεύουν με πρώτη ύλη για την παραγωγή των προϊόντων τους. Επομένως, οι σχέσεις μαζί τους μπορούν να τις επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά, ανάλογα με τη σχέση και τις κινήσεις των προμηθευτών. Στην περίπτωση του συνεταιρισμού «ΘΕΣγη» η δύναμη των προμηθευτών θεωρείται υψηλή, αφού παρατηρείται υψηλή συγκέντρωση και υψηλός ανταγωνισμός. Ειδικότερα στον τομέα των εφοδίων είναι μεγάλου μεγέθους εταιρίες, λίγες σε αριθμό και αναγνωρισμένες στον χώρο, ωστόσο η παροχή εφοδίων του συνεταιρισμού στα μέλη του έχει γίνει πλέον μια βασική δραστηριότητα του, με αποτέλεσμα να έχει καταφέρει να μειώσει τη δύναμη των προμηθευτών αυτών. Τέλος, όσον αφορά τις εταιρίες παραγωγής σπόρων διαθέτουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη μιας και παρουσιάζουν μεγάλη συγκέντρωση.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Γενικά οι αγοραστές των προϊόντων επιθυμούν μείωση των τιμών αγοράς προϊόντων και υπηρεσιών με υψηλή όμως ποιότητα. Η δύναμη των αγοραστών στην περίπτωση μας θεωρείται υψηλή λόγω του ότι ο συνεταιρισμός συνεργάζεται με μεγάλες εταιρίες που αγοράζουν μεγάλες ποσότητες. Επίσης, τα προϊόντα θεωρούνται αδιαφοροποίητα και έτσι οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να τα προμηθευτούν και από άλλες μονάδες παραγωγής.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων καθορίζεται από την ύπαρξη ικανοποιητικών υποκατάστατων. Για το λόγο αυτόν, θεωρείται χαμηλή μιας και αναφερόμαστε σε αγροτικά προϊόντα τα οποία δεν υποκαθιστούνται εύκολα από άλλα.

Ένταση ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο

Η ένταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο εξαρτάται από την οικονομική δομή του κλάδου και τη συμπεριφορά των ενεργών ανταγωνιστών. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχόντων επιχειρήσεων παίρνει τη μορφή της προσπάθειας απόκτησης μιας καλής θέσης στην αγορά χρησιμοποιώντας τακτικές όπως ο ανταγωνισμός με βάση τις τιμές, διαφημιστικές μάχες, δημιουργία νέων προϊόντων και αυξημένη

εξυπηρέτηση πελατών. Η απειλή από ανταγωνιστές για το συνεταιρισμό «ΘΕΣγη» θεωρείται μέτρια, αφού ανταγωνιστές είναι είτε μεμονωμένοι παραγωγοί ή παρόμοιας δραστηριότητας συνεταιρισμοί. Ο συνεταιρισμός καταφέρνει να δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης τόσο με τους παραγωγούς του, όσο και με τους πελάτες του, αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των μεμονωμένων παραγωγών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : Ο ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ «ΘΕΣγη»

6.1 ΙΣΤΟΡΙΑ

Ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη» ιδρύθηκε από μια ομάδα αγροτών το Φεβρουάριο του 2013, οι οποίοι συνειδητοποίησαν ότι η λύση στην αντιμετώπιση των καθημερινών δυσκολιών και των προβλημάτων της γεωργίας που αντιμετώπιζαν στη σημερινή εποχή βρίσκεται στη συνένωση δυνάμεων. Σε μια περιοχή, όπου η αγροτική παραγωγή είναι η μεγαλύτερη οικονομική δραστηριότητα, δεν λειτουργούσε πλέον κανένας αγροτικός συνεταιρισμός. Για τον λόγο αυτό, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις εμπορεύονταν τα αγροτικά προϊόντα, οι οποίες και κατείχαν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τους μεμονωμένους καλλιεργητές λόγω της φύσης των προϊόντων. Όλο αυτό το κλίμα οδήγησε στη μείωση του εισοδήματος τους και μαζί με το δυσοίωνο μέλλον της αγροτικής παραγωγής στην Ελλάδα, κατέληξαν στη δημιουργία ενός νέου συνεταιρισμού, όπου θα συγκέντρωνε την αγροτική τους παραγωγή, θα τους προστάτευε και θα βελτίωνε τη διαπραγματευτική τους θέση, παρέχοντας τους σιγουριά για την διάθεση των προϊόντων τους. Πεποίθηση των μελών του συνεταιρισμού είναι ότι η ανάπτυξη του πρωτογενούς τομέα είναι μονόδρομος για τη δημιουργία μιας οικονομίας με σταθερές βάσεις και δυναμική προοπτική. Η ανάπτυξη του πρωτογενούς τομέα μπορεί να προέλθει μόνο μέσα από υγιείς συνεταιριστικές προσπάθειες. Η αρχή είχε ήδη γίνει με την επιτυχημένη ίδρυση ενός τοπικού αγροτικού συνεταιρισμού κτηνοτρόφων, επίσης στην περιοχή της Θεσσαλίας, ο οποίος ταχύτατα αύξανε το μερίδιο αγοράς του στην πώληση αγελαδινού γάλακτος. Πρόκειται για τον συνεταιρισμό «ΘΕΣγάλα», ο οποίος παράγει το 10% της εγχώριας παραγωγής αγελαδινού γάλακτος και ξεκίνησε εδώ και αρκετό καιρό ένα νέο εγχείρημα με αυτόματους πωλητές για την απευθείας διάθεση του γάλακτος στον τελικό καταναλωτή. Έτσι, αυτή η επιτυχημένη προσπάθεια αποτέλεσε την κύρια αφορμή για την τελική απόφαση της ίδρυσης αυτού του νέου συνεταιρισμού.

6.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Ο αγροτικός συνεταιρισμός «ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΑΓΡΟΤΩΝ ΛΑΡΙΣΑΣ» δραστηριοποιείται στην περιοχή της Θεσσαλίας, με έδρα την πόλη της Λάρισας. Είναι ευρύτερα γνωστός με την ονομασία «ΘΕΣγη» και έχει ως σκοπό, σύμφωνα με το καταστατικό του, την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των μελών του, «για την

οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη και προαγωγή τους, μέσω μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης» (άρθρο 3, καταστατικό).

Σύμφωνα με όσα γράφονται στο καταστατικό του συνεταιρισμού είναι εμφανές ότι πρόκειται για έναν συνεταιρισμό πολλαπλού σκοπού, αφού αναπτύσσει δραστηριότητες για να εξυπηρετήσει τα συμφέροντα και τους διαφορετικούς στόχους των μελών του, άλλωστε η ετερογένεια των μελών είναι ένα κλασσικό φαινόμενο που παρατηρείται μέσα σε έναν συνεταιρισμό. Οι δραστηριότητες αυτές αφορούν τον τομέα της παραγωγής, της μεταποίησης, και εμπορίας αγροτικών προϊόντων, καταναλωτικών προϊόντων γενικά, προμήθειας και εμπορίας γεωργικών εφοδίων, καθώς και της κατασκευής, προμήθειας και εμπορίας αγροτικής παραγωγής και παροχής υπηρεσιών.

6.3 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

6.3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με 75 μέλη αγρότες – παραγωγούς, καλλιεργήσιμες εκτάσεις άνω των 28.000 στρεμμάτων και με μια μεγάλη ποικιλία καλλιεργούμενων ειδών φυτών, ο συνεταιρισμός έχει ως έδρα τη Λάρισα αλλά εκτείνεται γεωγραφικά σε όλη τη Θεσσαλία. Τα μέλη του συνεταιρισμού καλλιεργούν προϊόντα εκτατικής καλλιέργειας, όπως δημητριακούς καρπούς, ψυχανθή, βαμβάκι αλλά και νωπά κηπευτικά. Αρχική δραστηριότητα του συνεταιρισμού ήταν η συγκέντρωση και η διάθεση της αγροτικής παραγωγής των μελών του, με σκοπό να πετύχουν καλύτερη συμφωνία με τους πελάτες τους από ότι μπορούσαν μεμονωμένα ο καθένας. Πλέον, ο συνεταιρισμός έχει αναπτύξει και νέες δραστηριότητες, τις οποίες προσφέρει στα μέλη του και όχι μόνο. Αυτές είναι η συγκέντρωση και εμπορία της παραγωγής των μελών και τρίτων παραγωγών, η εμπορία αγροτικών εφοδίων και υπηρεσιών και τέλος η παραγωγή και πώληση μειγμάτων αλεύρων που παράγει από δικούς του δημητριακούς καρπούς.

6.3.2 ΔΟΜΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ

Η εγγραφή ενός μέλους του συνεταιρισμού προϋποθέτει να είναι ιδιοκτήτης, ενοικιαστής ή διαχειριστής εκτάσεων γης με καλλιέργειες σιτηρών, ψυχανθών και οποιονδήποτε άλλων αγροτικών προϊόντων στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλίας. Απαιτείται η κατάθεση γραπτής αίτησης εγγραφής νέου μέλους. Η αίτηση εγκρίνεται ή απορρίπτεται από το Διοικητικό Συμβούλιο του συνεταιρισμού εντός ενός μηνός. Τα κριτήρια έγκρισης νέου μέλους αφορούν τη πιστή εφαρμογή των κανόνων του συνεταιρισμού όπως αυτοί περιγράφονται στο άρθρο 9 του καταστατικού και στο άρθρο 4 του εσωτερικού κανονισμού. Εφόσον εγκριθεί, καταβάλλει τη συνεταιριστική του μερίδα που ανέρχεται στα 1.000 € από την έναρξη του συνεταιρισμού.

Τα μέλη του συνεταιρισμού έχουν δικαίωμα μιας ψήφου στις Γενικές Συνελεύσεις και επίσης μπορούν να εκλέγονται στο Διοικητικό Συμβούλιο και αντιπρόσωποι του Αγροτικού Συνεταιρισμού. Σύμφωνα με τον εσωτερικό κανονισμό, τα μέλη υποχρεούνται να πωλούν το σύνολο της παραγωγής τους στον συνεταιρισμό, να αγοράζουν το σύνολο των εισροών από τη Ομάδα Παραγωγών (Ο.Π.), όταν αυτή τα διαθέτει και να εφαρμόζουν τους κανόνες και τα συστήματα που αποφασίζει η Ο.Π. στον τομέα της παραγωγής, εμπορίας, αποθήκευσης των προϊόντων. Ωστόσο, υπάρχουν δύο ιδιαίτερες περιπτώσεις. Αν ένας παραγωγός – μέλος αποφασίσει για διάφορους δικούς του και μη λόγους να μην παραδώσει την παραγωγή του στο συνεταιρισμό διαγράφεται και πληρώνει πρόστιμο. Στην δεύτερη περίπτωση το πρόβλημα δεν είναι ο παραγωγός – μέλος αλλά το προϊόν. Αν λοιπόν, το προϊόν δεν είναι ποιοτικό, ο παραγωγός υποχρεούται να το πουλήσει αλλού και να δώσει τα χρήματα αυτά στο συνεταιρισμό ως είδος ποινής.

Το ανώτατο όργανο με βάση το καταστατικό του συνεταιρισμού «ΘΕΣγη» είναι η Γενική Συνέλευση των μελών – παραγωγών και το Συμβούλιο Διοίκησης του αποτελείται από πέντε μέλη:

- Καλφούντζος Παναγιώτης, γεωπόνος, παραγωγός. **Πρόεδρος**
- Παναγιώτου Ευάγγελος, γεωπόνος, παραγωγός. **Αντιπρόεδρος**
- Τσιαντή Παρασκευή, Βιολόγος, Msc, παραγωγός. **Γραμματέας**
- Ζαχαρούλης Στέφανος, Παραγωγός. **Ταμίας**
- Βλαχάκης Γεώργιος, Παραγωγός. **Μέλος**

Βασικά Στελέχη Συνεταιρισμού:

- Μητσιούλη Αγορίτσα, γεωπόνος
- Καραδήμας Σταύρος, τεχνολόγος γεωπόνος

Τέλος, μέσω της γενικής συνέλευσης ο συνεταιρισμός διαχειρίζεται όλες τις υποθέσεις του, όπως το πώς και πόσο θα πουλήσει την παραγωγή, αν θα ανοιχτεί σε νέες καλλιέργειες και ποιες, αν θα κάνει νέες συνεργασίες, πώς θα γίνει καλύτερη αξιοποίηση κεφαλαίου κ.ο.κ.

6.3.3 ΤΜΗΜΑΤΑ

Ο συνεταιρισμός απαρτίζεται από τα εξής τμήματα: τμήμα logistics, οικονομικό τμήμα, τμήμα παραγωγής, γραμματεία – διαχείριση μελών και πρόσφατα δημιούργησε και το δικό του τμήμα μάρκετινγκ.

Αναλυτικότερα, το τμήμα logistics απασχολεί πλέον πέντε άτομα, με τον επικεφαλής του τμήματος και τον βοηθό του να παίζουν τον πιο βασικό ρόλο, οι οποίοι και είναι υπεύθυνοι για τα προϊόντα και τα εφόδια, τόσο για τη συντήρηση τους όσο και για τη μεταφορά τους. Ο συνεταιρισμός επίσης διαθέτει δύο δικές του αποθήκες, μία για τα εφόδια και μία για τα προϊόντα του, αλλά πολλές φορές χρησιμοποιεί και αποθήκες τρίτων λόγω αυξημένης ποσότητας. Αυτό το επιτυγχάνει είτε μέσω εξωτερικής συνεργασίας, που είναι όμως κοστοβόρο, είτε χρησιμοποιεί τις αποθήκες που μπορεί να διαθέτουν τα ίδια του τα μέλη χωρίς φυσικά κάποιο επιπλέον κόστος, όπως συμβαίνει στην πρώτη περίπτωση.

Το οικονομικό τμήμα είναι αυτοτελές, απαρτίζεται από ένα άτομο, το οποίο είναι και ο οικονομικός διευθυντής του συνεταιρισμού. Συνεργάζεται με εξωτερική συνεργάτη λογίστρια, μιας και δεν υπάρχει λογιστήριο, η οποία αποτελεί και την υπεύθυνη του λογιστηρίου.

Όσον αφορά το τμήμα παραγωγής απαρτίζεται από ένα άτομο, ο οποίος είναι πτυχιούχος γεωπόνος και έχει την επίβλεψη όλων των καλλιεργειών του συνεταιρισμού. Σημαντική θεωρείται η συμβολή του στο συμβουλευτικό κομμάτι, όπου αξιοποιώντας τις γνώσεις του και αφού έχει θεωρήσει τις καλλιέργειες του κάθε μέλους – παραγωγού παρέχει σε καθέναν ξεχωριστά συμβουλές για καλύτερη

αξιοποίηση της παραγωγής, αλλά και για τυχόν προβλήματα που μπορεί να εντόπισε τόσο ο ίδιος όσο και οι παραγωγοί.

Η γραμματεία – διαχείριση μελών δεν είναι πολύ ανεπτυγμένο σαν τμήμα. Γενικά κάνει ότι μια κοινή γραμματεία σε οποιαδήποτε επιχείρηση, ενώ το κομμάτι της διαχείρισης μελών και τις βασικές δραστηριότητες και υποχρεώσεις ενός τμήματος HR (Human Resources), που για έναν συνεταιρισμό λαμβάνει την ονομασία Members' Relation, τις έχει αναλάβει ο ίδιος ο πρόεδρος. Είναι σημαντικό να σημειώσουμε κάπου εδώ ότι η μη ύπαρξη ενός τέτοιου τμήματος σε έναν συνεταιρισμό αποτελεί βασική έλλειψη, μιας και παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην οργάνωση του, αφού κύριος σκοπός του μέσω της σωστής έρευνας για την πρόσληψη νέων μελών θα ήταν να κατορθώσει να φέρει σε ισορροπία την ετερογένεια και την ομοιογένεια ανάμεσα στα μέλη. Αυτό το κομμάτι είναι βασικό για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα ενός συνεταιρισμού.

Όσον αφορά το νεοσύστατο τμήμα μάρκετινγκ ο συνεταιρισμός πρόσφατα βρήκε το σωστό άτομο για να ηγηθεί του τμήματος. Ωστόσο, αυτό που είναι σημαντικό και πρέπει να σημειωθεί είναι πως ο συνεταιρισμός κατάλαβε πως η έλλειψη ενός τέτοιου τμήματος ήταν σημαντικό μειονέκτημα και έδρασε, όταν αυτό κατέστη δυνατό για εκείνον, για τη δημιουργία του.

Εκτός από τα δικά του τμήματα, ο συνεταιρισμός έχει και πολλούς εξωτερικούς συνεργάτες όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω. Εκτός, λοιπόν, της υπεύθυνης λογιστηρίου και ενός βοηθού, χρησιμοποιεί εξωτερικούς συνεργάτες και στον τομέα της επικοινωνίας σε συνεργασία και με τον συνεταιρισμό «ΘΕΣγάλα». Εξωτερικούς συνεργάτες, επίσης, αποτελούν ο σύμβουλος στρατηγικής και ανάπτυξης και το νομικό τμήμα, το οποίο είναι υπεύθυνο για τη σύνταξη όλων των συμβολαίων του συνεταιρισμού.

Τέλος, ο συνεταιρισμός αποτελείται από δύο διευθύνσεις. Τη διεύθυνση παραγωγής, όπου υπεύθυνος είναι ο πρόεδρος του συνεταιρισμού και τη διεύθυνση λειτουργίας, όπου εκεί υπεύθυνος είναι ο σύμβουλος στρατηγικής και ανάπτυξης. Ο σύμβουλος στρατηγικής και ανάπτυξης δεν επιβάλλει προτάσεις στον συνεταιρισμό, ούτε έχει τη δύναμη να παίρνει αποφάσεις. Ο ρόλος του είναι καθαρά συμβουλευτικός, συμβουλεύει το συνεταιρισμό για το τι είναι καλύτερο για το μέλλον του, για το ποια πρόταση είναι πιο συμφέρουσα και με άξονα τη συμβουλευτική του φύση προτείνει κάποιες στρατηγικές που θα μπορούσαν να βοηθήσουν το συνεταιρισμό να μακροημερέψει.

Συνοψίζοντας λοιπόν, το προσωπικό του συνεταιρισμού «ΘΕΣγη» απαρτίζεται συνολικά από 14 εργαζόμενους και 3 εξωτερικούς συνεργάτες, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 6.3.3.1: Στελέχη Συνεταιρισμού «ΘΕΣγη»

ΣΤΕΛΕΧΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ
Οικονομική Διεύθυνση (1 άτομο)
Τμήμα εφοδίων (1 άτομο)
Τμήμα Logistics (5 άτομα)
Τμήμα κηπευτικών (1 άτομο)
Τμήμα αλεύρων (1 άτομο)
Τμήμα παραγωγής (1 άτομο)
Λογιστήριο (2 άτομα)
Γραμματεία (1 άτομο)
Marketing (1 άτομο)
Σύμβουλος στρατηγικής και ανάπτυξης (1 άτομο)
Σύμβουλος επικοινωνίας (1 άτομο)
Σύμβουλος προγραμμάτων και ανάπτυξης αλεύρων (1 άτομο)

6.4 ΑΠΟΣΤΟΛΗ – ΟΡΑΜΑ – ΣΤΟΧΟΙ

Το όραμα και η αποστολή μιας εταιρείας είναι στοιχεία που προσδιορίζουν τόσο την κουλτούρα της όσο και τους στόχους που εκείνη θέτει. Έτσι, είναι ζωτικής σημασίας η σωστή διατύπωση τους, ώστε να αντικατοπτρίζεται σωστά ο σκοπός της εταιρείας. Ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη» έχει διατυπώσει το όραμα και την αποστολή του με τέτοιο τρόπο ώστε να δίνει αξία στον ίδιο τον οργανισμό και τις λειτουργίες του, αλλά και στον τελικό καταναλωτή.

Όραμα: «Δημιουργία κάθετου οργανισμού συγκέντρωσης, μεταποίησης και διάθεσης των αγροτικών προϊόντων που καλλιεργεί στον τελικό καταναλωτή».

Αποστολή: «Να εξασφαλίσει τον προγραμματισμό της παραγωγής και την προσαρμογή της στη ζήτηση των αγροτικών προϊόντων ιδίως από ποσοτική και ποιοτική άποψη».

Ο Συνεταιρισμός αγροτών Θεσσαλίας «ΘΕΣγη» έχει ως στόχους:

- Να προωθήσει την συγκέντρωση της προσφοράς και τη διάθεση της παραγωγής των μελών του Συνεταιρισμού
- Να μειώσει το κόστος παραγωγής μέσω της επίτευξης οικονομιών κλίμακας
- Να βελτιώσει την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων
- Να ομαλοποιήσει τις τιμές παραγωγού
- Να δώσει προστιθέμενη αξία στα προϊόντα που παράγει μέσω της τυποποίησης και μεταποίησης αυτών
- Να προωθήσει τους κώδικες της ορθής γεωργικής πρακτικής αλλά και τεχνικές παραγωγής και διαχείρισης των διαφόρων μέσων παραγωγής με γνώμονα τον σεβασμό στο περιβάλλον
- Να βοηθήσει στην καλύτερη διαχείριση του γεωργικού εξοπλισμού των μελών μέσω της κοινής χρήσης ή της ανταλλαγής εργασίας

6.5 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Ο συνεταιρισμός έχει αρκετές δραστηριότητες με σκοπό τη διευκόλυνση των μελών – παραγωγών του σε πολλά κομμάτια της παραγωγικής διαδικασίας, καθώς επίσης και τη διασφάλιση τόσο της παραγωγής τους, όσο και των ιδίων σε παραγωγικό και οικονομικό επίπεδο. Οι δραστηριότητες αυτές του συνεταιρισμού περιγράφονται παρακάτω:

Α) ΔΙΑΘΕΣΗ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Ο συνεταιρισμός έχει προχωρήσει στη δημιουργία ομάδων παραγωγών για τα διάφορα προϊόντα που καλλιεργούνται από τα μέλη του. Έχει συνάψει συνεργασίες με τη μέθοδο της συμβολαιακής γεωργίας με εταιρίες και συνεταιρισμούς για την πώληση των προϊόντων. Η διάθεση και πώληση των αγροτικών προϊόντων είναι η βασική του δραστηριότητα, η οποία φυσικά αποφέρει στο συνεταιρισμό και τα

υψηλότερα κέρδη. Επιπλέον, με τη νέα του κίνηση να εισχωρήσει και στην αγορά των κηπευτικών λόγω του ότι η αγορά αυτή έχει ως βασική προϋπόθεση να έχει γίνει πρώτα μια μεταποίηση στα προϊόντα, ο συνεταιρισμός καταφέρνει και κερδίζει κάτι παραπάνω μέσω της προστιθέμενης αυτής αξίας της μεταποίησης των κηπευτικών.

B) ΣΥΜΒΟΛΑΙΑΚΗ ΓΕΩΡΓΙΑ

Μετά από στοχευμένες και συστηματικές προσπάθειες, η διοίκηση του «ΘΕΣγη» προχώρησε σε διαπραγματεύσεις με υποψήφιους αγοραστές, προκειμένου να επιτευχθεί η πλήρης απορρόφηση των παραγόμενων προϊόντων σε τιμές ανάλογες της ποιότητάς τους. Σε κάθε της βήμα, η διοίκηση του Συνεταιρισμού, υποστηρίζεται από μια ομάδα τεχνικών συμβούλων και νομικών και η κάθε συμφωνία αποτυπώνεται σε κείμενα-συμβόλαια που δεσμεύουν και προστατεύουν τόσο το Συνεταιρισμό, όσο και τον αγοραστή.

Μετά την μεγάλης σημασίας σύναψη συμβολαίου με τον Συνεταιρισμό «ΘΕΣγάλα» για την απορρόφηση του συνόλου της ποσότητας του κριθαριού και μεγάλης ποσότητας καλαμποκιού, σε εξαιρετικά ικανοποιητικές τιμές για τον παραγωγό, σε μια δύσκολη από πλευράς τιμών χρονιά, ο «ΘΕΣγη» στοχεύει στην γενίκευση της πρακτικής της σύναψης συμβολαίων για όλα τα προϊόντα που διακινεί.

Τέλος, η δραστηριότητα αυτή αποτελεί ένα είδος εσωτερικής λειτουργίας και είναι μια πολύ βασική και σημαντική δραστηριότητα του συνεταιρισμού αφού πέραν όλων των άλλων, προσφέρει αντιστάθμιση κινδύνου και βοηθάει το συνεταιρισμό να παρέχει στους πελάτες του τα προϊόντα σύμφωνα με τα συμφωνημένα standards σε ποιότητα και ποσότητα.

Γ) ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΕΦΟΔΙΩΝ

Ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη», ως ένα ακόμη βήμα προς τη μείωση του κόστους παραγωγής, έχει προχωρήσει εδώ και ένα χρόνο, στη μαζική προμήθεια λιπασμάτων και σπόρων για τα μέλη του. Τόσο τα λιπάσματα όσο και οι σπόροι, ελέγχονται συστηματικά για την ποιότητά τους, όσο και για την εφαρμογή τους, από ειδικευμένα στελέχη (γεωπόνους) και εξωτερικούς συνεργάτες του συνεταιρισμού. Επίσης σύντομα ο συνεταιρισμός θα δραστηριοποιηθεί και στον τομέα της διάθεσης γεωργικών φαρμάκων.

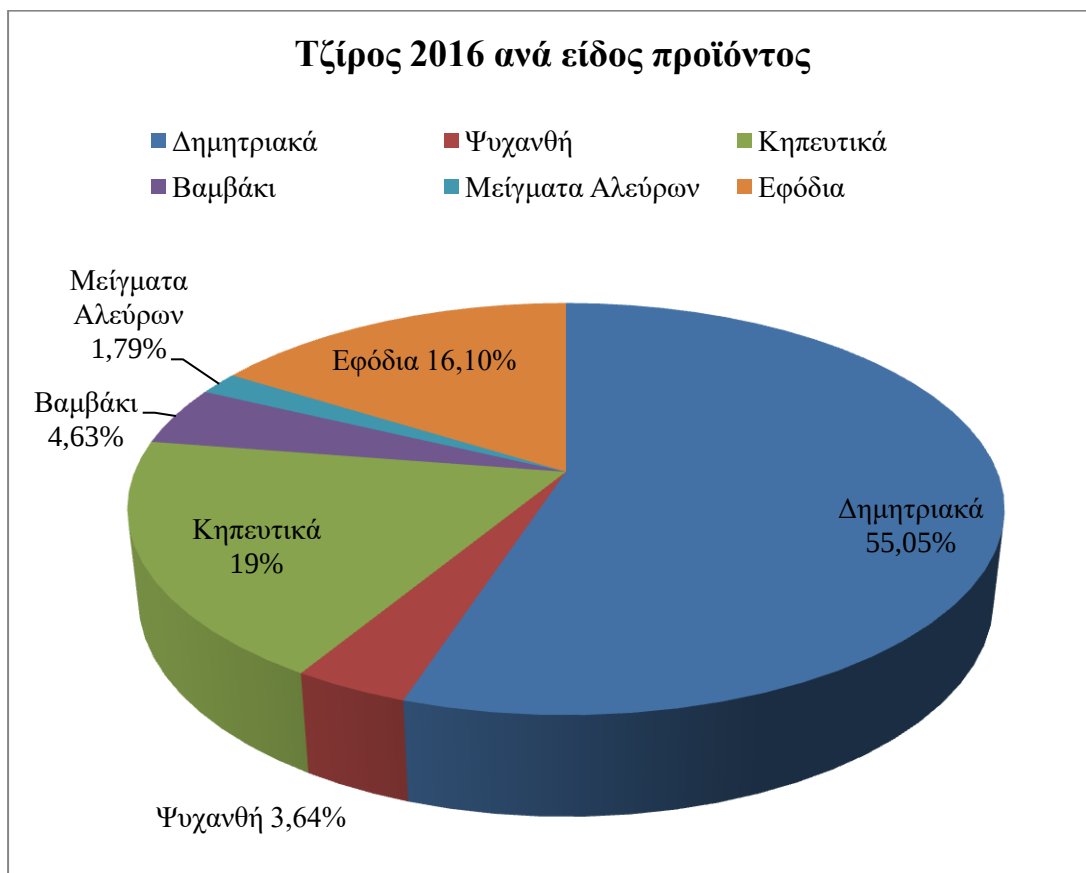
Η δραστηριότητα αυτή προσφέρει αρκετά κέρδη στο συνεταιρισμό, περίπου το 20% του τζίρου του, εκ των οποίων ένα κομμάτι χρησιμοποιείται για τις γενικές δαπάνες των εφοδίων και ένα άλλο επιστρέφει στο συνεταιρισμό ως όφελος. Επίσης, μέσω αυτής της δραστηριότητας ο συνεταιρισμός προσφέρει στα μέλη – παραγωγούς του τα εφόδια που έχουν τη βέλτιστη αποτελεσματικότητα για τα χωράφια τους και όχι αυτά που θα αποφέρουν σε αυτούς απλά το μεγαλύτερο κέρδος.

Δ) ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ

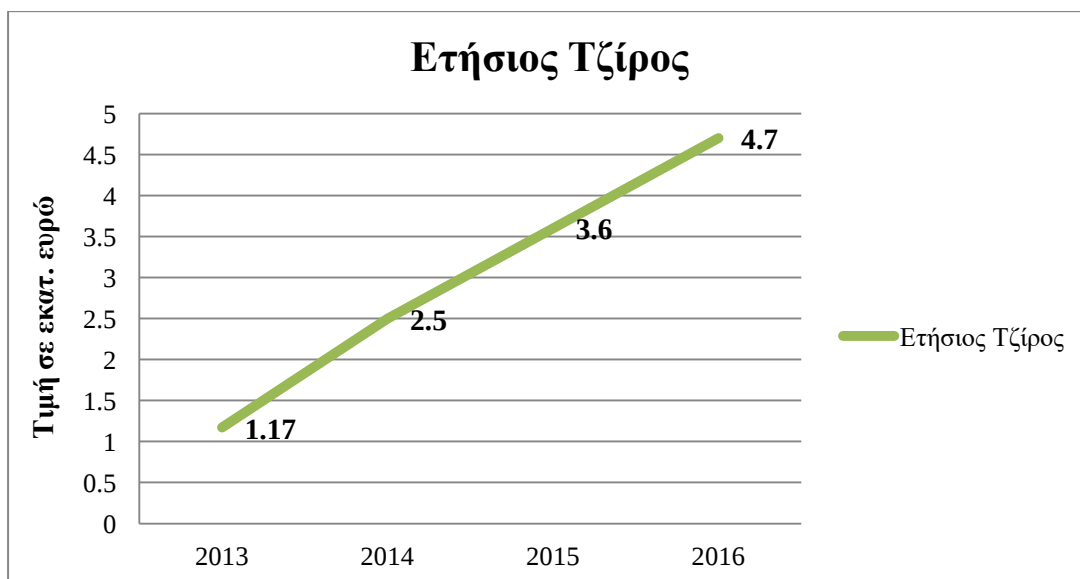
Ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη» επεκτάθηκε στον τομέα της μεταποίησης μέσω των Συνθέσεων Αλεύρων και των Αλεύρων Ολικής Άλεσης προς τους αρτοποιούς. Μέσω αυτής του της δραστηριότητας ο συνεταιρισμός κερδίζει από την προστιθέμενη αξία της μεταποίησης και αυξάνει την εμπορική του εικόνα. Τέλος, λόγω του ότι ασχολείται και με αυτή τη νέα δραστηριότητα καταφέρνει να κάνει διασπορά κινδύνου και έτσι να κερδίζει ένα κομμάτι επιπλέον ασφάλειας.

Τα έσοδα τώρα του συνεταιρισμού προέρχονται από τρεις πηγές. Από τη δραστηριότητα διάθεσης και πώλησης των αγροτικών προϊόντων, όπου ο συνεταιρισμός παρακρατεί ένα λεπτό του ευρώ για κάθε πώληση. Το ύψος της παρακράτησης έχει συμφωνηθεί από τη Γενική Συνέλευση του συνεταιρισμού. Δεύτερη πηγή εσόδων είναι η εμπορία των αγροτιών εφοδίων, όπου ο συνεταιρισμός εμπορεύεται τα εφόδια προσθέτοντας στην τιμή αγοράς ένα ποσοστό κέρδους. Το ποσοστό κέρδους έχει ψηφιστεί στην Γενική Συνέλευση από τα μέλη του συνεταιρισμού. Τέλος, τρίτη πηγή εσόδων είναι η πώληση των μειγμάτων αλεύρων που παράγει ο συνεταιρισμός σε αρτοποιία.

Πιο αναλυτικά παρακάτω βλέπουμε τα ποσοστά που καταλαμβάνουν οι δραστηριότητες του συνεταιρισμού σε σχέση με το τζίρο του, καθώς επίσης στο δεύτερο διάγραμμα μπορούμε να παρατηρήσουμε την πορεία του συνολικού τζίρου του συνεταιρισμού από το έτος ίδρυσής του μέχρι και το 2016.



Διάγραμμα 4.5.1: Ποσοστό επί του συνολικού τζίρου ανά είδος προϊόντος για το 2016



Διάγραμμα 4.5.2: Ετήσιος τζίρος «ΘΕΣγη» από 2013 έως 2016

Παρατηρούμε λοιπόν, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό τζίρου κάνουν τα αγροτικά προϊόντα που είναι άλλωστε και η βασική δραστηριότητα του συνεταιρισμού με 55,05%, στη συνέχεια είναι τα κηπευτικά με 18,78%, ακολουθούν τα εφόδια με ποσοστό 16,10%, το βαμβάκι που έχει ποσοστό 4,63%, τα ψυχανθή που αν και αποτελεί ένα νέο εγχείρημα του συνεταιρισμού φτάνει το 3,64% και τέλος, τα μείγματα αλεύρων με ποσοστό 1,79%.

Τέλος, όσον αφορά το δεύτερο διάγραμμα αυτό που είναι έντονα εμφανές και πρέπει να σημειωθεί είναι πως ο συνεταιρισμός κατάφερε να αυξήσει το τζίρο του μέσα στην τριετία κατά περίπου 80%, πράγμα που φανερώνει έναν υγιή και εύρωστο συνεταιρισμό.

6.6 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ

Από τις πρώτες ενέργειες μετά την ίδρυσή του ο «ΘΕΣγη» έθεσε ως προτεραιότητα την ανάπτυξη συνεργασιών μέσω συμβολαιακής γεωργίας με υγιείς και αξιόπιστους συνεταιρισμούς και εταιρίες εμπορίας αγροτικών προϊόντων. Μελλοντικός στόχος αποτελεί η ανάπτυξη συνεργασιών με μεγάλες βιομηχανίες τροφίμων. Ένα χρόνο μετά την έναρξη των δραστηριοτήτων του ο συνεταιρισμός έχει αναπτύξει συνεργασίες και συνεχίζει με τις εξής εταιρίες:

- ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΑΓΕΛΑΔΟΤΡΟΦΩΝ «ΘΕΣγάλα»
- ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΑΤΟΤΡΟΦΩΝ «ΓΑΛΑ ΕΛΛΑΣ»
- ΔΗΜΗΤΡΙΑΚΗ
- MELISSA - KIKIZΑΣ
- ΕΚΚΟΚΙΣΤΗΡΙΑ ΒΑΜΒΑΚΟΣ «ΠΗΛΕΑΣ»
- ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ Α.Β.Ε.Ε
- ΕΠΙΛΕΚΤΟΣ ΚΛΩΣΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ Α.Ε.Β.Ε
- ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΚΑΛΑΒΡΥΤΩΝ
- ΖΕΙΚΟΣ Γ.Δ.Α.Ε.Β.
- ΜΥΛΟΙ ΜΕΛΙΟΥ-ΑΛΕΥΡΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ
- ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ Π.Ε.Ε. ΣΚΟΡΔΟΥ ΝΕΑΣ ΒΥΣΣΑΣ

Επίσης, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, ο συνεταιρισμός πριν από περίπου δύο χρόνια ξεκίνησε, για πρώτη φορά πανελλαδικά, τη συνεργασία του με τους αρτοποιούς της Λάρισας στον τομέα των συνθέσεων αλεύρων. Άλευρα από καρπούς της Θεσσαλικής γης, μεταποιημένα σε μείγματα αλεύρων δίνονται στους συνεργαζόμενους αρτοποιούς, οι οποίοι με το μεράκι και την εμπειρία τους τα μετατρέπουν σε απολαυστικά ψωμιά για τους Λαρισαίους καταναλωτές.

Το Θεσσαλικό, το Κρίθινο και η Ελληνική Σίκαλη κέρδισαν από την πρώτη στιγμή τους καταναλωτές της Λάρισας. Σήμερα τα συνεργαζόμενα αρτοποιεία που προμηθεύονται τις συνθέσεις αλεύρων του συνεταιρισμού «ΘΕΣγη» στην ευρύτερη περιοχή της Λάρισας έχουν πολλαπλασιαστεί. Το πρόγραμμα αυτό ξεκίνησε ως πιλοτικό, όμως κατάφερε να αποφέρει σημαντικά κέρδη στο συνεταιρισμό με αποτέλεσμα να συμπεριλάβει την παραγωγή αλεύρων στις βασικές του δραστηριότητες.

6.7 ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη» έχει μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων, τα οποία είναι τα εξής: δημητριακά, βαμβάκι, ψυχανθή, κηπευτικά και μείγματα αλεύρων. Πιο αναλυτικά τώρα:

Δημητριακά

Μία από τις κύριες δραστηριότητες του Συνεταιρισμού είναι οι εκτατικές καλλιέργειες με την μεγαλύτερη έκταση να καταλαμβάνουν τα δημητριακά. Τα μέλη του Συνεταιρισμού που αποτελούν την Ομάδα Παραγωγών Δημητριακών, καλλιεργούν σκληρό-μαλακό σιτάρι και κριθάρι σε μία έκταση που ξεπερνά τα 10.000 στρέμματα, όπως και καλαμπόκι σε μια έκταση άνω των 5.500 στρεμμάτων.

Σκληρό σιτάρι και κριθάρι

Τα μέλη του Συνεταιρισμού καλλιεργήσαν κατά το πρώτο έτος της δραστηριοποίησής του περίπου 5.000 στρέμματα δημητριακών κυρίως σκληρό σιτάρι και κριθάρι. Δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στην ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος στην μείωση του κόστους παραγωγής και την μεγιστοποίηση του οικονομικού οφέλους για τον παραγωγό στην εφαρμογή συμβολαιακής γεωργίας

Ο Συνεταιρισμός προχώρησε σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Χαρτογράφησης Εδαφών του ΕΛΓΟ «Δήμητρα» σε αναλύσεις εδάφους στα αγροκτήματα των μελών του. Με βάση τα αποτελέσματα των αναλύσεων εφαρμόζει για την νέα καλλιεργητική περίοδο Σύστημα Διαχείρισης Υψηλών Αποδόσεων (ΣΔΥΑ) σιτηρών επιτηρούμενο από ειδικευμένους γεωπόνους, συμβάλλοντας στην ορθολογικότερη χρήση λιπασμάτων και στην μείωση της επιβάρυνσης του περιβάλλοντος.

Αραβόσιτος

Οι καλλιεργούμενες με καλαμπόκι εκτάσεις από τα μέλη του Συνεταιρισμού ανέρχονται σε πάνω από 5.500 στρέμματα η παραγωγή των οποίων, σχεδόν στο σύνολό της, διατέθηκε μέσω συμβολαιακής γεωργίας στον συνεταιρισμό Αγελαδοτρόφων «ΘΕΣγάλα». Οι παραγωγοί μας προβαίνουν σε μια σειρά ενδεδειγμένων δειγματοληψιών και αναλύσεων, σε όλα τα στάδια της παραγωγής του καλαμποκιού, από το χωράφι μέχρι και την αποθήκη, με την συνεργασία ειδικών επιστημόνων.

Βαμβάκι

Τα μέλη του Συνεταιρισμού «ΘΕΣγη» καλλιεργούν περίπου 5.000 στρέμματα βαμβάκι. Κατά την διάρκεια της καλλιέργειας γίνεται μια συντονισμένη προσπάθεια για τον έλεγχο του πράσινου και ρόδινου σκουληκιού με την βοήθεια και την καθοδήγηση του Τμήματος Ποιοτικού & Φυτοϋγειονομικού Ελέγχου της Δ/σης Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής. Για την πώληση του προϊόντος, σε μια πραγματικά πρωτοποριακή κίνηση, έγινε σύναψη συμβολαίων με εκκοκκιστήριο βάμβακος, με βάση συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά και προδιαγραφές, έτσι ώστε να διασφαλίζονται τα συμφέροντα των παραγωγών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Ψυχανθή

Η Ομάδα Παραγωγών Ψυχανθών του Συνεταιρισμού καλλιεργούν κυρίως τριφύλλι, όσπρια, αρακά, βίκο και κτηνοτροφικό μπιζέλι, σε μία έκταση που ξεπερνά τα 4.500 στρέμματα στην περιοχή της Θεσσαλίας. Όλα τα προϊόντα διατίθενται μέσω Συμβολαιακής Γεωργίας είτε σε συνεργαζόμενους Συνεταιρισμούς είτε σε εταιρίες της ελληνικής αγοράς.

Όσπρια

Οι καλλιέργειες οσπρίων περιλαμβάνουν τα φασόλια, τις φακές και τα ρεβίθια και είναι ένα εγχείρημα του συνεταιρισμού που ξεκίνησε το τελευταίο διάστημα και με τη βοήθεια των νέων συνεργασιών του.

Τριφύλλι

Οι καλλιέργειες ψυχανθών την περίοδο 2014-2015 ανέρχονται στα 1.500 στρέμματα με την πλειοψηφία να αφορούν την καλλιέργεια τριφυλλιού. Ο Συνεταιρισμός διαθέτει το σύνολο της παραγωγής του μέσω Συμβολαιακής Γεωργίας στους συνεταιρισμούς «ΘΕΣγάλα» και «ΓΑΛΑ ΕΛΛΑΣ», τηρώντας τις υψηλές ποιοτικές προδιαγραφές του προϊόντος μέσω συνεχών αναλύσεων και ελέγχων. Μέσω της συνεργασίας αυτής δημιουργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών - παραγωγών και των τριών Συνεταιρισμών.

Αρακάς

Στο πλαίσιο της Συμβολαιακής Γεωργίας ο «ΘΕΣγη» προχώρησε σε μια νέα συνεργασία με μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες στον κλάδο, την Μπάρμπα Στάθης Α.Β.Ε.Ε. Με αρωγό την πολυετή εμπειρία και την τεχνική υποστήριξη της εταιρείας, ο «ΘΕΣγη» προχώρησε στην παραγωγή αρακά αξιοποιώντας τα οφέλη της συγκεκριμένης καλλιέργειας στα συστήματα αμειψισποράς που εφαρμόζει ο Συνεταιρισμός.

Βίκος – Κτηνοτροφικό μπιζέλι

Οι συγκεκριμένες παραγόμενες ποσότητες από τις καλλιέργειες των μελών του «ΘΕΣγη» κατευθύνονται κυρίως σε μεμονωμένους κτηνοτρόφους οι οποίοι ενδιαφέρονται για ένα ποιοτικό προϊόν υψηλών πρωτεϊνικών περιεχομένων και ανταποκρίνονται πλήρως στις διατροφικές ανάγκες των ζώων.

Κηπευτικά

Αποτελεί στρατηγική επιλογή του συνεταιρισμού να επεκταθεί σε πιο δυναμικές καλλιέργειες όπως τα κηπευτικά, μειώνοντας το επίπεδο των μονοκαλλιεργειών των μελών του. Πάντα με γνώμονα τη σωστή οργάνωση (πχ μηχανολογικό εξοπλισμό) και την ποιότητα που θα δώσει και υπεραξία στο παραγόμενο προϊόν. Τα κηπευτικά αποτελούν μια ραγδαίως αναπτυσσόμενη αγορά, με καλύτερες τιμές για τους

παραγωγούς. Με πρόσθετα επίσης οφέλη για τους παραγωγούς που αφορούν στο ότι καλλιεργείς το χωράφι δύο και τρεις φορές μειώνοντας έτσι τα πάγια έξοδα σου. Τέλος η καλλιέργεια κηπευτικών είναι και πιο φιλική στο περιβάλλον καθώς απαιτεί λιγότερο νερό.

Σκόρδο

Ο «ΘΕΣγη» προέβη στη σύσταση νέας ομάδας παραγωγών που ασχολούνται με την καλλιέργεια σκόρδου καθώς πρόκειται για μια δυναμική καλλιέργεια όπου η εγχώρια ζήτηση του προϊόντος είναι μεγάλη και καλύπτεται στη συντριπτική της πλειοψηφία με εισαγωγές.

Η Ομάδα Παραγωγής Σκόρδου αποτελείται από 14 παραγωγούς με μεράκι και επιθυμία να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα της εποχής καλλιεργώντας συνολικά πάνω από 150 στρέμματα. Προέρχονται από την περιοχή του Πλατυκάμπου η οποία διαθέτει μακρά παράδοση στο σκόρδο. Όλοι οι παραγωγοί πιστεύουν πως το Σκόρδο Πλατυκάμπου λόγω της φήμης του μπορεί να αποτελέσει ένα από τα ισχυρότερα brand ελληνικών – παραδοσιακών προϊόντων του συνεταιρισμού «ΘΕΣγη».

Ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη» με σκοπό τη συστηματοποίηση και καλύτερη οργάνωση της καλλιέργειας, την επεξεργασία και εμπορία σκόρδου και προκειμένου να προσφέρει στην αγορά ένα παραδοσιακό προϊόν εφάμιλλο της ποιότητας και της φήμης του, εφαρμόζει σύστημα ολοκληρωμένης διαχείρισης, GLOBALG.A.P στην αγροτική παραγωγή.

Σπανάκι

Πρόκειται για διπλή καλλιέργεια όπου η σπορά του γίνεται με μηχανή σιτηρών, από Σεπτέμβριο έως και Ιανουάριο. Η διάρκεια της καλλιέργειας είναι 70 έως 90 ημέρες και απαιτεί άζωτο, φώσφορο και κάλιο. Τα μέλη μας υποστηρίζονται σε τεχνικό επίπεδο τόσο από το προσωπικό του Συνεταιρισμού μας όσο και από τη εταιρεία «Μπάρμπα Στάθης» με την οποία συνεργαζόμαστε. Η συγκομιδή πραγματοποιείται με συλλεκτική μηχανή. Αναφορικά με τις αποδόσεις αυτές κυμαίνονται για την 1η συλλογή 1.500 έως 2.500 κιλά / στρ. και για την 2η συλλογή 250 με 1.000 κιλά / στρ. εφόσον επιτρέπουν οι συνθήκες. Το σπανάκι εντάσσεται στη Συμβολαιακή Γεωργία του Συνεταιρισμού που αυτό σημαίνει ότι υπάρχει εξασφαλισμένη πώληση αλλά και εργαλεία χρηματοδότησης στη διάθεση του μέλους μας. Οι εκτάσεις που

καλλιέργησαν τα μέλη του Συνεταιρισμού ΘΕΣγη για τη περίοδο 2015-2016 είναι 1.100 στρ.

Μπρόκολο

Πρόκειται για διπλή καλλιέργεια, μετά από σιτάρι, όπου η σπορά του γίνεται με φυτευτική μηχανή, από τέλος Ιουλίου με Αύγουστο. Η διάρκεια της καλλιέργειας είναι 100 ημέρες και απαιτεί άζωτο, φώσφορο και κάλιο. Τα μέλη μας υποστηρίζονται σε τεχνικό επίπεδο τόσο από το προσωπικό του Συνεταιρισμού μας όσο και από τη εταιρεία «Μπάρμπα Στάθης» με την οποία συνεργαζόμαστε. Η συγκομιδή πραγματοποιείται χειρωνακτικά. Αναφορικά με τις αποδόσεις αυτές κυμαίνονται στα 1.200 κιλά / στρ. εφόσον επιτρέπουν οι συνθήκες. Το μπρόκολο εντάσσεται στη Συμβολαιακή Γεωργία του Συνεταιρισμού που αυτό σημαίνει ότι υπάρχει εξασφαλισμένη πώληση αλλά και εργαλεία χρηματοδότησης στη διάθεση του μέλους μας.

Φυλλώδη λαχανικά

Για το 2016 ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη» θα πραγματοποιήσει πειραματική καλλιέργεια 20 στρεμμάτων σε φυλλώδη λαχανικά στις παρακάτω ποικιλίες:

- Μαρούλι κως ή Romaine
- Μαρούλι Lollo Rosso
- Μαρούλι Lollo Bionda
- Μαρούλι τύπου Iceberg

Αλεύρα

Τέλος, ο συνεταιρισμός έχει στραφεί και στη δημιουργία συνθέσεων αλεύρων. Με την εφαρμογή Πρότυπων Συστημάτων Διαχείρισης και Πιστοποίηση ISO 22000: 2005, στην Εμπορία Προϊόντων Αλεύρων, ο συνεταιρισμός παράγει και προμηθεύει τους συνεργάτες του ποιοτικά, απολύτως ελεγμένα, προϊόντα.

Το πρόγραμμα αυτό ξεκίνησε ως πιλοτικό αφού αποτελούσε μόλις το 2% των κερδών. Ωστόσο, μέσα σε μικρό διάστημα αύξησε τα κέρδη του και ο συνεταιρισμός αποφάσισε να το αναπτύξει και πλέον να εντάξει το κομμάτι αυτό των αλεύρων στα βασικά του προϊόντα. Έτσι, με την εφαρμογή πρότυπων συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και πιστοποίησης δημιούργησε εκτός των τριών, κλασσικών πια, διαφορετικών μειγμάτων αλεύρων, τα οποία είναι το «ΘΕΣγη Κρίθινο», «ΘΕΣγη

Θεσσαλικό» και το «ΘΕΣγη Ελληνική Σίκαλη», και δύο ακόμα. Τα νέα είδη αλεύρων που εισήχθησαν στην αγορά είναι το «ΘΕΣγη Αλεύρι για χωριάτικο φύλλο» και το «ΘΕΣγη Αλεύρι για πίτσα». Μέχρι στιγμής ο συνεταιρισμός διαθέτει το προϊόντα αυτά σε 15 διαφορετικού φούρνους των νομών Λάρισας, Κοζάνης και Αττικής και υπάρχουν προτάσεις για περαιτέρω εξάπλωση.

Πίνακας 6.7.2: Οικονομικά στοιχεία προϊόντων

		Ποσότητα (σε τόνους)	Αξία (€)
2013	Δημητριακά	5.722.170,00	911.273 €
	Ψυχανθή	155.740,00	22.863 €
	Κηπευτικά		
	Βαμβάκι	467.470,00	234.305 €
	Μείγματα αλεύρων		
	ΣΥΝΟΛΟ	6.345.380,00	1.168.441 €
2014	Δημητριακά	16.017.624,00	1.434.976 €
	Ψυχανθή	113.093,00	160.828 €
	Κηπευτικά		
	Βαμβάκι	510.000,00	251.042 €
	Μείγματα αλεύρων		
	ΣΥΝΟΛΟ	17.658.554,00	1.846.846 €
2015	Δημητριακά	16.576.293,00	1.818.094,17 €
	Ψυχανθή	533.134,00	118.340,05 €
	Κηπευτικά	1.828.811,00	355.786,32 €
	Βαμβάκι	451.039,00	222.710 €
	Μείγματα αλεύρων		83.122,34 €
	ΣΥΝΟΛΟ	19.389.277,00	2.598.052,88 €
2016	Δημητριακά	15.747.845,00	2.558.277,65 €
	Ψυχανθή	721.531,00	169.363,10 €
	Κηπευτικά	2.730.721,89	872.787,03 €
	Βαμβάκι	404.320,00	215.105,07 €
	Μείγματα αλεύρων	170.412,00	83.363,29 €
	ΣΥΝΟΛΟ	19.774.829,89	3.898.902,14 €
Μ.Ο.	Δημητριακά	14.259.937,00	1.973.196,02 €
	Ψυχανθή	664.066,17	135.020,06 €
	Κηπευτικά	2.279.766,45	614.286,68 €
	Βαμβάκι	440.244,84	225.562,04 €
	Μείγματα αλεύρων	126.782,50	83.242,82 €

Τα στοιχεία αυτά και οι τομείς όπου δραστηριοποιείται ο συνεταιρισμός παρουσιάζουν έναν συνεταιρισμό που συνεχώς εξελίσσεται και προσπαθεί να ακολουθεί όσο το δυνατόν καλύτερα τις αλλαγές στις τάσεις της αγοράς. Ωστόσο, μόνο τα στοιχεία αυτά δεν επαρκούν για να φανερώσουν αν ο συνεταιρισμός αυτός έχει τη δυνατότητα για περαιτέρω ανέλιξη, επιπλέον κέρδη και αν τελικά θα αποδειχθεί βιώσιμος μέσα στα χρόνια. Είναι απαραίτητη και μια πιο βαθιά ανάλυση στο μικροπεριβάλλον του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

7.1 ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ

Ο συνεταιρισμός κατά την διάρκεια της πρώτης εταιρικής χρήσης, 20 Μαρτίου 2013 έως 31 Δεκεμβρίου 2014, πραγματοποίησε κύκλο εργασιών 2.859.152,83 € παρουσιάζοντας καθαρά κέρδη 31.502,54 €. Το σύνολο του πάγιου ενεργητικού ανέρχεται στα 31.052,42 € και του κυκλοφορούντος στα 568.393,88 €. Από την άλλη, στο παθητικό μέρος του ισολογισμού, το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων είναι 87.715,93 € και το σύνολο των υποχρεώσεων ανέρχεται στα 511.730,37 €. Όσον αφορά τη δεύτερη εταιρική χρήση, από 01 Ιανουαρίου 2015 έως 31 Δεκεμβρίου 2015, ο «ΘΕΣγη» πραγματοποίησε κύκλο εργασιών 3.394.614,83 € παρουσιάζοντας καθαρά κέρδη 36.331,61 €. Το σύνολο του πάγιου ενεργητικού ανέρχεται στα 82.323,39 € και του κυκλοφορούντος στα 1.226.897,42 €. Και τέλος, στο παθητικό μέρος του ισολογισμού, το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων είναι 83.266,67 € και το σύνολο των υποχρεώσεων ανέρχεται στα 1.225.954,14 €.

Σύμφωνα τώρα με τους δύο αυτούς ισολογισμούς και τα αποτελέσματα χρήσεως τους θα αξιολογηθούν οι παρακάτω πέντε χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες:

- Δείκτης γενικής ρευστότητας, ο οποίος δείχνει το μέτρο ρευστότητας μιας επιχείρησης και το περιθώριο ασφαλείας, ώστε αυτή να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στην πληρωμή των καθημερινών απαιτητών υποχρεώσεων. Όσο πιο προβλέψιμες είναι οι εισροές χρημάτων μιας επιχείρησης τόσο είναι γενικότερα αποδεκτός ένας πιο χαμηλός δείκτης, αν και αυτό είναι συνάρτηση κυρίως του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση.
- Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού, ο οποίος παρέχει ενδείξεις για το πόσο η επιχείρηση χρησιμοποιεί εντατικά τα περιουσιακά της στοιχεία προκειμένου να πραγματοποιεί τις πωλήσεις της. Από αυτό φαίνεται αν υπάρχει υπερεπένδυση κεφαλαίων στην επιχείρηση σε σχέση με το ύψος των πωλήσεών της. Γενικότερα, όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης αυτός τόσο πιο αποτελεσματικά έχουν χρησιμοποιηθεί τα περιουσιακά της στοιχεία. Επίσης, είναι χρήσιμο να γίνεται σύγκριση αυτού του δείκτη με τις ισορροπίες του κλάδου.

- Δείκτης οικονομικής μοχλεύσεως, με τον οποίο μπορούμε να παρατηρήσουμε την επίδραση που ασκεί η χρησιμοποίηση των δανειακών κεφαλαίων στην αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας. Ανάλογα με το επίπεδο του δείκτη μεγαλύτερος, ίσος ή μικρότερος της μονάδας η επίδραση από τη χρήση ξένων κεφαλαίων στα κέρδη της επιχείρησης είναι αντίστοιχα θετική και επωφελής, μηδενική ή αρνητική.
- Δείκτης μεικτού κέρδους, γνωστός και ως μεικτό περιθώριο κέρδους, είναι πολύ σημαντικός διότι παρέχει ένα μέτρο αξιολόγησης της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων. Δείχνει δηλαδή τη λειτουργική αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης και την πολιτική τιμών αυτής. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης μεικτού κέρδους τόσο καλύτερη από απόψεως κερδών είναι η θέση της επιχείρησης διότι μπορεί να αντιμετωπίσει, χωρίς δυσκολία, μια ενδεχόμενη αύξηση του κόστους των πωλούμενων προϊόντων της. Ένας υψηλός δείκτης μεικτού κέρδους δείχνει την ικανότητα της διοίκησης μιας επιχείρησης να επιτυγχάνει φθηνές αγορές και να πωλεί σε υψηλές τιμές.
- Ο αριθμοδείκτης ROE, ή αλλιώς απόδοση ιδίων κεφαλαίων, ο οποίος είναι ένας χρηματοοικονομικός δείκτης που δείχνει πόσο αποδοτικά χρησιμοποιεί μια εταιρεία τα κεφάλαια της για να δημιουργήσει πρόσθετα έσοδα (κέρδη), και εκφράζεται σε ποσοστιαίες μονάδες. Χρησιμοποιείται ως ένδειξη αποτελεσματικότητας μιας εταιρείας, δηλαδή πόσο κέρδος μπορεί να παράγει χρησιμοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους που επενδύθηκαν από τους μετόχους της (μετοχικό κεφάλαιο) και τα αποθεματικά της. Οι επενδυτές συνήθως αναζητούν εταιρίες με υψηλή και αυξανόμενη απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE).

Πίνακας 7.1.1: Χρηματοοικονομικοί Αριθμοδείκτες «ΘΕΣγη»

Χρηματοοικονομικοί Αριθμοδείκτες «ΘΕΣγη»		
	1 ^η εταιρική χρήση 2013 – 2014	2 ^η εταιρική χρήση 2015
Δείκτης γενικής ρευστότητας	1,11 φορές	1,01 φορές
Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού	4,77 φορές	2,59 φορές
Δείκτης οικονομικής μοχλεύσεως	6,83 φορές	15,72 φορές
Δείκτης μεικτού κέρδους	1%	1%
ROE	36%	43,63%

Ωστόσο, οι δείκτες αυτοί από μόνοι τους δε μπορούν να μας βοηθήσουν για να τους αξιολογήσουμε και να εξάγουμε κάποιο συμπέρασμα. Για το λόγο αυτό, θα χρησιμοποιηθούν οι αντίστοιχοι δείκτης τεσσάρων ακόμα συνεταιρισμών ως ένα μέτρο σύγκρισης κατά μία έννοια. Είναι γνωστό ότι ο αγροτικός τομέας ως κλάδος δεν παρέχει πληροφόρηση πάνω σε κάποια standards για παράδειγμα αριθμοδεικτών, ώστε να μπορέσει να σχολιαστεί η βιωσιμότητα ενός συνεταιρισμού, έτσι καταλήξαμε στη μέθοδο αυτή. Επιλέχθηκαν οι εξής τέσσερις συνεταιρισμοί για τον κύριο λόγο ότι ήταν πιο εύκολη η πρόσβαση στα οικονομικά τους στοιχεία : ο Αγροτικός Γαλακτοκομικός Συνεταιρισμός Καλαβρύτων, ο Αγροτικός Συνεταιρισμός Μεσολογγίου – Ναυπακτίας «η Ένωση», ο Αγροτικός Πτηνοτροφικός Συνεταιρισμός Ιωαννίνων Πίνδος και ο Συνεταιρισμός «ΘΕΣγάλα».

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται συγκεντρωτικά οι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες του συνεταιρισμού «ΘΕΣγη» που θέλουμε να αναλύσουμε σε σύγκριση με τους υπόλοιπους για το έτος 2015, ώστε να γίνει μια πιο πρόσφατη αξιολόγηση.

Πίνακας 7.1.2: Σύγκριση αριθμοδεικτών «ΘΕΣγη» με άλλους συνεταιρισμούς

Χρηματοοικονομικοί Αριθμοδείκτες					
Έτος 2015	«ΘΕΣγη»	Αγροτικός Γαλακτοκομικός Συνεταιρισμός Καλαβρύτων	«η Ένωση»	Πίνδος	«ΘΕΣγάλα»
Δείκτης γενικής ρευστότητας	1,01	2	0,89	0,97	0,78
Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού	2,59	0,95	0,62	1,45	3,16
Δείκτης οικονομικής μοχλεύσεως	15,72	1,69	2,78	6,2	5,34
Δείκτης μεικτού κέρδους	1%	7%	-1,3%	1,7%	0,2%
ROE	43,63%	13%	-0,11%	16%	2,7%

Από τον πίνακα λοιπόν παρατηρείται ότι συγκριτικά και με τους υπόλοιπους συνεταιρισμούς ο «ΘΕΣγη» βρίσκεται σε ένα καλό επίπεδο όσον αφορά τον δείκτη γενικής ρευστότητας, είναι μεγαλύτερος της μονάδας και αυτό παρέχει τη δυνατότητα στο συνεταιρισμό να μπορεί να καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του. Όσον αφορά τον δείκτη ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού παρατηρείται ότι βρίσκεται σε πολύ καλό επίπεδο, πράγμα που σημαίνει ότι τα στοιχεία του ενεργητικού συνέβαλλαν θετικά στις πωλήσεις του, υπήρξε αύξηση των πωλήσεων και έτσι διατηρήθηκε ο δείκτης αυτός σε ικανοποιητικά επίπεδα. Ο δείκτης οικονομικής μόχλευσης είναι αρκετά υψηλός φτάνει το 15,72 πράγμα που σημαίνει ότι το σύνολο του ενεργητικού είναι 15,72 φορές μεγαλύτερο των ιδίων κεφαλαίων του συνεταιρισμού. Σχετικά με το δείκτη μεικτού κέρδους παρατηρείται ότι δεν είναι σε υψηλά ποσοστά, ωστόσο το ίδιο παρατηρείται και για τους υπόλοιπους συνεταιρισμούς με ίσως μια μικρή εξαίρεση τον συνεταιρισμό Καλαβρύτων. Δείχνει

σε % το μεικτό περιθώριο κέρδους με το οποίο πωλεί ο συνεταιρισμός το παραγόμενο προϊόν, την αποτελεσματικότητα της εκμετάλλευσης και καταδεικνύει έμμεσα την ένταση του ανταγωνισμού στην "αγορά" του προϊόντος. Όσο μεγαλύτερο το ποσοστό τόσο καλύτερα. Από τα σχόλια αυτά μπορούμε να καταλάβουμε ότι ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη» πρέπει να αυξήσει κατά πολύ μέσα στα επόμενα χρόνια το ποσοστό του αυτό. Τέλος, ο αριθμοδείκτης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων είναι πολύ υψηλός και γενικά αλλά και συγκριτικά, γεγονός που σημαίνει πως ο «ΘΕΣγη» έχει την ικανότητα να αξιοποιεί σωστά τα Ίδια Κεφάλαια και να παράγει από αυτά καθαρά κέρδη.

Γενικότερα, η κατάσταση του συνεταιρισμού «ΘΕΣγη» από πλευράς κερδοφόρας δυναμικότητας είναι αρκετά καλή και βρίσκεται σε ανοδική πορεία. Αυτό συνεπάγεται καλή διοίκηση του συνεταιρισμού που ωφελεί τόσο τα ίδια του τα μέλη όσο και τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους.

Τέλος, όσον αφορά το δάνειο που αναφέρεται στον ισολογισμό είναι βραχυπρόθεσμο με τη μορφή κεφαλαίου κίνησης. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα κεφάλαιο κίνησης όπου ο συνεταιρισμός καταθέτει επιταγές με ημερομηνία λήξης στο μέλλον και η τράπεζα του καταθέτει το πόσο άμεσα και εισπράττει τα χρήματα της όταν λήξει η επιταγή. Για το λόγο αυτό χρεώνει μια προμήθεια στο συνεταιρισμό. Επίσης, υπάρχει ένα κεφάλαιο κίνησης 150.000 €, όπου ο συνεταιρισμός μπορεί να αντλεί χρήματα και να τα επιστρέφει με την μορφή υπερανάλληψης. Το ποσοστό του κεφαλαίου αυτού είναι 4,1% του συνολικού τζίρου και δεν υπάρχει πρόβλημα αποπληρωμής.

7.2 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ – ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Αυτό που παρατηρήθηκε εξ αρχής κατά την εκπόνηση αυτής της μελέτης είναι πως ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη» δεν ακολουθούσε μια προκαθορισμένη στρατηγική γραμμή. Οι κύριες στρατηγικές του συνεταιρισμού «ΘΕΣγη» χαρακτηρίζονται από τη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων του και τον μεγάλο αριθμό προϊόντων που παράγουν τα μέλη του, καθώς επίσης και από τη μείωση κόστους παραγωγής. Αυτό το επιτυγχάνει τόσο μέσω της συμβολαιακής γεωργίας, όσο και με τις διάφορες συνεργασίες του, την εφαρμογή διάφορων συστημάτων για επίβλεψη και πρόληψη

και τους εντατικούς ελέγχους των προϊόντων σε κάθε στάδιο. Μέσω αυτών των διαδικασιών λοιπόν, εξασφαλίζει μια σταθερή αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των παραγωγών – μελών του.

Επιπλέον, οι εκτάσεις που διαχειρίζεται ο συνεταιρισμός είναι περιορισμένες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας, παρουσιάζοντας μειωμένη κερδοφορία σε σχέση με τον κύκλο εργασιών του. Από την άλλη, η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων προσφέρει στο συνεταιρισμό, μικρότερη έκθεση σε κίνδυνο όπως καταστροφή προϊόντων από καιρικές συνθήκες ή ασθένειες και διαφοροποιημένες πηγές εσόδων. Για παράδειγμα, τα έσοδα από το κατάστημα αγροτικών εφοδίων που λειτουργεί ο συνεταιρισμός ανήλθαν στο 20% των συνολικών εσόδων, καθώς επίσης και τα άλευρα που αν και ξεκίνησαν ως πιλοτικό πρόγραμμα και συνέβαλλαν μόλις στο 2% των εσόδων, η μελλοντική τους πορεία σημείωσε σημαντική αύξηση εσόδων με αποτέλεσμα τελικά να ενταχθούν στις βασικές δραστηριότητες του συνεταιρισμού.

Τώρα πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική του συνεταιρισμού στοχεύει κυρίως στις διαφορετικές του δραστηριότητες. Έτσι, στη δραστηριότητα των αλεύρων ο «ΘΕΣγη» ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης, με την έννοια ότι ο συνεταιρισμός παράγει και εμπορεύεται μίγματα αλεύρων από δικά του αγροτικά προϊόντα, κάτι το οποίο δεν υπάρχει στην αγορά και αποτελεί διαφοροποίηση. Όσον αφορά τα εφόδια, ο συνεταιρισμός ακολουθεί στρατηγική κόστους και προσπαθεί μέσω όλων των λειτουργιών του μανάτζμεντ, τις υπηρεσίες και τα μεγάλα συμβόλαια να πετύχει χαμηλότερες τιμές πώλησης. Τέλος, στο κομμάτι των αγροτικών προϊόντων που αποτελεί και την κύρια δραστηριότητα κερδοφορίας του συνεταιρισμού, ο «ΘΕΣγη» έχει επιλέξει να ακολουθήσει ένα μείγμα στρατηγικών. Κατά το ήμισυ αποτελείται από τη στρατηγική ακολούθησης της συμβολαιακής γεωργίας, που του επιτρέπει να έχει συγκεκριμένη κερδοφορία με κάποιες προαπαιτήσεις σε τιμές, ποσότητες και ποιότητες προϊόντων και κατά το άλλο ήμισυ η στρατηγική που ακολουθεί είναι ότι ουσιαστικά προσπαθεί να δημιουργήσει κυρίως στις καλλιέργειες σίτου και καλαμποκιού προϊόντα υψηλών προδιαγραφών και να καταφέρει έτσι να πουλάει βάσει ποιότητας και όχι βάσει τιμής, να καταφέρει δηλαδή να διαφοροποιήσει την ποιότητα σε σιτάρι και καλαμπόκι και να παρέχει στα προϊόντα αυτά τους απαραίτητους ελέγχους και πιστοποιήσεις.

Σύμφωνα με την θεωρία της στρατηγικής των επιχειρήσεων, η στρατηγική χαμηλού κόστους αναφέρεται σε επιχειρήσεις που προσπαθούν να παράγουν με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο τους. Σκοπός τους είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Σημειώνεται ότι σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και όχι η μείωση που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες (Porter, 1980). Όσον αφορά την στρατηγική διαφοροποίησης αναφέρεται σε επιχειρήσεις που προσπαθούν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους από αυτά των ανταγωνιστών τους. Μια επιχείρηση που επιλέγει να ακολουθήσει την στρατηγική αυτή μελετάει προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με μεγάλη προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν. Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να απαιτεί υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της, ή κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως π.χ. ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία κλπ (Porter, 1980).

Όπως είδαμε παραπάνω, και πιο συγκεκριμένα στην παραγωγή αλεύρων ο συνεταιρισμός ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης και έγκειται στο θεωρητικό πλαίσιο μιας και η παραγωγή και διάθεση αυτών των προϊόντων είναι κάτι που δεν υπάρχει μέχρι στιγμής στην αγορά αφού αφορά εξ' ολοκλήρου το ίδιο προϊόν από την αρχή μέχρι το τέλος. Όσον αφορά την δραστηριότητα των εφοδίων ο συνεταιρισμός χρησιμοποιεί τους κατάλληλους πόρους που διαθέτει έτσι ώστε να πετύχει χαμηλότερες τιμές πώλησης, όπως αναφέρεται και στην θεωρία αυτής της στρατηγικής. Τέλος, στο κομμάτι των αγροτικών προϊόντων ακολουθεί ένα μίγμα στρατηγικών στο οποίο μέσω της δραστηριότητας της συμβολαιακής γεωργίας και με τους απαραίτητους ελέγχους και πιστοποιήσεις που παρέχει στα προϊόντα του,

καταφέρνει να διαφοροποιήσει την ποιότητα τους και να τα καταστήσει προϊόντα υψηλών προδιαγραφών. Διαπιστώνουμε ότι οι κινήσεις που κάνει ο συνεταιρισμός βάσει των στρατηγικών που έχει επιλέξει για τις δραστηριότητες του συνάδουν με το θεωρητικό πλαίσιο των στρατηγικών αυτών. Όπως θα παρουσιαστεί στο κεφάλαιο των προτάσεων (ένατο) ο συνεταιρισμός δεν είναι απαραίτητο να αλλάξει εξ' ολοκλήρου την στρατηγική που ακολουθεί μέχρι στιγμής αλλά να την προσαρμόσει σε μία πιο γενική στρατηγική ενσωματώνοντας μέσα σε αυτήν και τις επιμέρους. Τέλος, με σκοπό ο συνεταιρισμός να υλοποιήσει τις προτάσεις που παρατίθενται στο αντίστοιχο κεφάλαιο, οι οποίες ωστόσο δεν αντιτίθενται στην υπάρχουσα στρατηγική του, θα πρέπει να είναι πρόθυμος να θυσιάσει κάποιους επιπλέον πόρους με σκοπό να βελτιώσει την εσωτερική του δομή και τις λειτουργίες του, να επεκτείνει τις δραστηριότητες του και κατ' επέκταση να αυξήσει την απόδοση και την κερδοφορία του.

7.3 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η βασική αρχή του συνεταιρισμού είναι η ασφάλεια των μελών του, άλλωστε αυτό ήταν και η αφορμή της ίδρυσής του, η θωράκιση των μελών – παραγωγών του από την κρίση και την κατεστραμμένη αγορά της χώρας μας, εξασφαλίζοντας τους σε πολλά επίπεδα. Έτσι, είναι εμφανής η κοινωνική υπόσταση του συνεταιρισμού.

Σε ηθικό επίπεδο ο συνεταιρισμός στηρίζει όποιο μέλος – παραγωγό του βρίσκεται σε οικονομική δυσχέρεια. Μέσα στους ρόλους του συνεταιρισμού είναι η βιωσιμότητα των μελών – παραγωγών του και επειδή ο συνεταιρισμός ως ένα είδος αγροτικής επιχείρησης έχει να αντιμετωπίσει κάποια αυξημένα προβλήματα, όπως για παράδειγμα καιρικές συνθήκες, καταστροφές κτλ. προσπαθεί όσο του επιτρέπεται να στηρίζει οικονομικά κατά μια έννοια τους παραγωγούς – μέλη του. Σε περίπτωση λοιπόν οικονομικής δυσχέρειας ενός μέλους – παραγωγού ο «ΘΕΣγη» μπορεί να προσφέρει περιορισμένη πίστωση, ώστε το μέλος αυτό να μπορέσει να ξανακαλλιεργήσει και να συνεχίσει την εργασία του. Ωστόσο, αυτό δε γίνεται αυθαίρετα αλλά κατόπιν απόφασης του Διοικητικού Συμβουλίου. Κατά αυτόν τον τρόπο, πρώτα γίνεται έλεγχος της καλλιέργειας από το αρμόδιο τμήμα, εν συνεχεία καλείται το Συμβούλιο και εξετάζονται τα όρια του συνεταιρισμού και τελικά το Συμβούλιο καταλήγει στη βέλτιστη απόφαση μέσα στα πλαίσια των δυνατοτήτων

του. Όλη αυτή η διαδικασία βρίσκει σύμφωνα όλα τα μέλη – παραγωγούς του συνεταιρισμού «ΘΕΣγη».

Στη συνέχεια εξετάζεται η ιδιοκτησία του συνεταιρισμού. Όπως είδαμε και παραπάνω, η ιδιοκτησία του «ΘΕΣγη» ανήκει στα μέλη του, τα οποία εκλέγουν και εκλέγονται στο ΔΣ του συνεταιρισμού. Κάθε σημαντική απόφαση που αφορά τη στρατηγική και τις υφιστάμενες πολιτικές του συνεταιρισμού, λαμβάνεται από τα μέλη. Το μοντέλο διακυβέρνησης, προωθεί την κουλτούρα της συνεργασίας και ισοσκελισμένης ανάπτυξης του συνεταιρισμού. Ο δημοκρατικός τρόπος λήψης αποφάσεων, μειώνει τον κίνδυνο ακραίων αποφάσεων και κινήσεων, εξαλείφοντας όσο το δυνατόν περισσότερο την έντονη ετερογένεια στις απόψεις των μελών του. Αυτό συμβαίνει άλλωστε γιατί τα μέλη δεν επιδιώκουν μόνο τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Υπάρχουν πολλές διαφορετικές απόψεις και πολλοί διαφορετικοί στόχοι που θέλουν να επιτευχθούν ανάμεσα στα μέλη. Έτσι, αυτός ο τρόπος λήψης αποφάσεων βοηθάει να ακουστούν τελικά όλες οι απόψεις και όχι απλά να επικρατήσει ο πιο ισχυρός. Τέλος, μεταξύ των μελών του συνεταιρισμού επικρατεί το αίσθημα της συνεργασίας και η λογική όλοι για έναν και ένας για όλους για το κοινό όφελος, γεγονός που διαφαίνεται μέσα από όλες τις λειτουργίες και μηχανισμούς του.

7.4 ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΕΧΝΙΕΣ

Η ανάλυση των πόρων και των δεξιοτήτων είναι ένα ισχυρό εργαλείο για την αξιολόγηση των ανταγωνιστικών στοιχείων και παγίων ενός οργανισμού και για τον προσδιορισμό αν μπορούν να υποστηρίξουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών στην αγορά. Ένας πόρος είναι ένα είδος ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που ανήκει ή ελέγχεται από έναν οργανισμό, ενώ μια δεξιότητα είναι η ικανότητα ενός οργανισμού να εκτελέσει μια δραστηριότητα. Οι δεξιότητες ενός οργανισμού βασίζονται στη γνώση και είναι σύμφυτες με τους ανθρώπους και το διανοητικό κεφάλαιο του οργανισμού, ή με τις διαδικασίες και τα συστήματα, τα οποία ενσωματώνουν σιωπηρή γνώση (Thompson et al., 2013).

Συγκεκριμένα για τον συνεταιρισμό «ΘΕΣγη» έχουμε τα εξής:

Απτοί πόροι:

- *Φυσικοί πόροι:*

Τα μέλη του συνεταιρισμού είναι και οι παραγωγοί του και άρα οι ίδιοι διαχειρίζονται τις καλλιεργούμενες εκτάσεις, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στον συνεταιρισμό να έχει αμεσότερη πρόσβαση και παρακολούθηση των διαφόρων διαδικασιών και καλλιεργειών.

- *Χρηματοοικονομικοί πόροι:*

Ο συνεταιρισμός έχει πρόσβαση σε ρευστότητα μέσω τραπεζικής χρηματοδότησης λόγω της συμβολαιακής γεωργίας που συνάπτει με τους πελάτες του. Επίσης, έχει πρόσβαση σε επιδοτήσεις αναπτυξιακών προγραμμάτων, καθώς η δομή του οργανισμού ευθυγραμμίζεται με τις προτεραιότητες των εθνικών και ευρωπαϊκών ενισχύσεων.

- *Πάγιοι πόροι:*

Ο συνεταιρισμός ως πάγια ιδιοκτησία του έχει 1 αυτοκίνητο και 1 μηχάνημα. Το αγροτικό μηχάνημα που διαθέτει είναι συλλογής σκόρδου και είναι το μοναδικό στην ευρύτερη περιοχή, επιτυγχάνοντας μείωση του κόστους παραγωγής μιας δυναμικής τοπικής καλλιέργειας.

Τα μέλη του συνεταιρισμού, διαθέτουν μεμονωμένα, σύγχρονα αγροτικά μηχανήματα, για την εξυπηρέτηση των καλλιεργειών τους. Τα μέλη του συνεταιρισμού μπορούν δυνητικά να έχουν πρόσβαση σε αγροτικά μηχανήματα άλλων μελών.

- *Τεχνολογικοί πόροι:*

Ο συνεταιρισμός έχει εξοπλιστεί με σύγχρονο λογισμικό για την συγκέντρωση και ανάλυση όλων των οικονομοτεχνικών πληροφοριών που αφορούν την οικονομική δραστηριότητα των μελών του και του συνεταιρισμού.

- *Εφοδία – λιπάσματα:*

Ο συνεταιρισμός δραστηριοποιείται στον τομέα των εφοδίων και των λιπασμάτων αφού διαθέτει δικά του καταστήματα αγροτικών εφοδίων. Παρέχει έτσι τη δυνατότητα στα μέλη – παραγωγούς του να εφοδιάζονται από εκεί τα απαραίτητα λιπάσματα για τις καλλιέργειες τους και να βοηθούν πλέον και έμμεσα τον συνεταιρισμό τους.

Ωστόσο, η πληθώρα των λιπασμάτων σε συνδυασμό με τις διαφορετικές προτιμήσεις των παραγωγών και η δυνατότητα να προμηθεύονται τα εφόδια τους από ανταγωνιστικές εταιρίες δεν απέφερε θετικά αποτελέσματα σε αυτό το εγχείρημα του συνεταιρισμού. Βέβαια, ακόμη θεωρούν πως η επίτευξη οικονομίας κλίμακας εσωτερικά του συνεταιρισμού είναι εφικτή καθώς υπάρχουν περιθώρια αύξησης των ποσοτήτων από την εξυπηρέτηση των αναγκών των μελών. Για τον λόγο αυτόν άλλωστε συνεχίζουν τη δραστηριότητα τους αυτή.

Αυλοι πόροι:

- *Όνομα - Φήμη:*

Ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη» έχει γίνει ευρέως γνωστός στην τοπική κοινωνία ως μια φιλόδοξη προσπάθεια οργάνωσης και ανάπτυξης της αγροτικής παραγωγής από τους παραγωγούς.

Ο συνεταιρισμός εδραιώνει την εμπορική του εικόνα μέσω των προϊόντων μιγμάτων αλεύρων που διαθέτει σε αρτοποιία. Με τα συγκεκριμένα μίγματα παράγονται προϊόντα με το brand του συνεταιρισμού, τα οποία συμβάλλουν στην ευρύτερη αναγνώριση και καθιέρωση τους στην αγορά. Επίσης μια νέα συνεργασία που θα φέρει τα προϊόντα του συνεταιρισμού κατευθείαν στον καταναλωτή μέσα από τα ράφια γνωστού supermarket θα βοηθήσει φυσικά κατά πολύ την εμπορική του εικόνα.

- *Δίκτυο:*

Ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη» συνεργάζεται με τον τοπικό γαλακτοπαραγωγικό συνεταιρισμό «ΘΕΣγάλα» για την πώληση του 35% της παραγωγής δημητριακών σε ανταγωνιστική τιμή. Η συνεργασία επεκτείνεται και σε άλλες δραστηριότητες όπως κοινές εκδηλώσεις και προγράμματα κοινωνικής ευθύνης.

Ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη» έχει αναπτύξει πολλές συνεργασίες στα χρόνια αυτά που δραστηριοποιείται. Μια ιδιαίτερα επιτυχημένη συνεργασία με βιομηχανία νωπών κηπευτικών και παρέχει την ευκαιρία στα μέλη του συνεταιρισμού να καλλιεργήσουν μεγάλες ποσότητες από αυτά τα προϊόντα.

- *Ανθρώπινο δυναμικό:*

Ο συνεταιρισμός εκτός από τα μέλη – παραγωγούς έχει στελεχωθεί με τεχνικούς επιστήμονες και γεωπόνους που δραστηριοποιούνται στην βελτίωση της ποιότητας παραγωγής των αγροτικών προϊόντων και την αύξηση της οικονομικής αξίας των προϊόντων τους, προσδίδοντας έτσι επιπλέον αξία τόσο στις διαδικασίες όσο και στο τελικό προϊόν.

Πλέον απαρτίζεται από 14 στελέχη, νέους ανθρώπους με όραμα και στόχους, που έχουν κοινή βλέψη την επιτυχία του συνεταιρισμού και προσπαθούν με συνεργασία και επιμονή για το καλύτερο.

Δεξιότητες:

Το σύνολο των καλλιεργειών του συνεταιρισμού αποτελείται από 50 διαφορετικές εκμεταλλεύσεις. Κάθε παραγωγός που είναι μέλος του συνεταιρισμού, διαθέτει τους απαραίτητους πόρους για να καλλιεργεί ανεξάρτητα τις εκμεταλλεύσεις του. Ο συνεταιρισμός εκμεταλλεύεται τους πόρους που διαθέτει και το ανθρώπινο δυναμικό και τα αξιοποιεί στο μέγιστο σε κάθε ευκαιρία, μέσω της εισαγωγής νέων καλλιεργειών αλλά και καλλιεργητικών μεθόδων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η καλλιέργεια μπρόκολου όπου ο συνεταιρισμός από την πρώτη χρονιά καλλιέργησε 400 στρέμματα που αποτελεί το δεύτερο μεγαλύτερο παραγωγό της συγκεκριμένης καλλιέργειας στην χώρα. Επίσης, ο συνεταιρισμός, προχώρησε και σε μερική μεταποίηση του προϊόντος σε δικές του εγκαταστάσεις. Το παράδειγμα αυτό, δείχνει τη παραγωγική δυναμικότητα και αποτελεσματικότητα του συνεταιρισμού καθώς και τη δυνατότητα ταχύτατης μετάβασης σε νέες καλλιέργειες.

Τέλος, το γεωπονικό τμήμα του συνεταιρισμού είναι αρμόδιο για την παρακολούθηση της πορείας των καλλιεργειών αλλά και της απόδοσης τους. Μέσω της παρακολούθησης γίνεται ταχύτερη η ανακάλυψη ασθενειών και προσβολών των καλλιεργειών. Ο συνεταιρισμός έχει αναπτύξει την ικανότητα άμεσης επέμβασης σε πιθανές προσβολές, αλλά και σε προληπτικές εφαρμογές στις ίδιες καλλιέργειες που δεν έχουν ακόμα προσβληθεί. Η ικανότητα αυτή μειώνει το κόστος παραγωγής των

μελών διασφαλίζοντας την βιωσιμότητα της καλλιέργειας.

Αλυσίδα αξίας:

Η προστιθέμενη αξία που παράγεται από τον συνεταιρισμό διακρίνεται τόσο στα αγροτικά προϊόντα και εφόδια, όσο και στην παραγωγή των μιγμάτων αλεύρων. Όσον αφορά τα αγροτικά προϊόντα, ο συνεταιρισμός διαχειρίζεται κάθε παραγωγική διαδικασία και είναι δίπλα σε κάθε μέλος – παραγωγό για να τον βοηθήσει με τα απαραίτητα άτομα και τις γνώσεις να αντιμετωπίσει τυχόν δυσκολίες στις καλλιέργειες του. Διαπραγματεύεται με τους πελάτες για να κλείσει τη βέλτιστη συμφωνία και για τις δύο πλευρές. Έτσι, ο συνεταιρισμός προσφέρει στους πελάτες του τη δυνατότητα κάλυψης των ετήσιων αναγκών τους από αγροτικά προϊόντα, με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και εξασφαλισμένη τιμή, μια τιμή με την οποία μένουν ευχαριστημένοι και οι παραγωγοί του. Επίσης, οι διαπραγματεύσεις αφορούν και την ημερομηνία παράδοσης αλλά και τη μέθοδο πληρωμής, πράγμα που προσφέρει μεγαλύτερη ασφάλεια και άνεση στους πελάτες του, εξασφαλίζοντας του και τη μελλοντική τους προτίμηση χωρίς απρόοπτα. Τέλος, ο συνεταιρισμός, εκπροσωπεί και διαχειρίζεται 25.000 στρέμματα με τα οποία μπορεί να προβεί σε συμφωνίες με εταιρίες και άλλους συνεταιρισμούς, για «κατά παραγγελία» καλλιέργεια αγροτικών προϊόντων. Μέσω της συμβολαιακής γεωργίας, ο συνεταιρισμός προσφέρει τη δυνατότητα ολοκληρωμένης παραγωγής αγροτικών προϊόντων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Σχετικά με το τμήμα εμπορίας αγροτικών εφοδίων, ο συνεταιρισμός στοχεύει να προσφέρει στα μέλη του εισροές για την παραγωγή τους σε καλύτερη από την υπάρχουσα τιμή της αγοράς. Αυτό το κατορθώνει συγκεντρώνοντας τις απαιτήσεις των μελών του για αγροτικά εφόδια, λιπάσματα και σπόρους και προχωρά σε μαζικές παραγγελίες για να πετύχει την καλύτερη δυνατή και συμφέρουσα τιμή. Στη συνέχεια μεταπουλά αυτά τα προϊόντα τόσο στα μέλη – παραγωγούς του όσο και σε τρίτους με συγκεκριμένο περιθώριο κέρδους, το οποίο έχει συμφωνηθεί από τα μέλη της Γ.Σ.. Το επιπλέον κέρδος του συνεταιρισμού από την πώληση των αγροτικών εφοδίων επιστρέφεται στα μέλη του μέσω των παρεχόμενων υπηρεσιών και επενδύσεων που πραγματοποιεί ο συνεταιρισμός.

Τέλος, όσον αφορά την παραγωγή μιγμάτων αλεύρων προσφέρει με τη σειρά της στον συνεταιρισμό έσοδα από την προστιθέμενη αξία που προκύπτει από την μεταποίηση και εμπορία των αλεύρων. Επίσης, προσφέρει στα μέλη του συνεταιρισμού τη δυνατότητα πώλησης των δημητριακών τους καρπών σε συγκεκριμένη τιμή στον συνεταιρισμό, εξασφαλίζοντας έτσι μια σίγουρη αγορά για τα προϊόντα των παραγωγών του. Ο συνεταιρισμός επιλέγει για την παραγωγή των αλεύρων τους καλύτερους ποιοτικά καρπούς για μεταποίηση και έτσι παράγει άλευρα υψηλής ποιότητας. Τα συγκεκριμένα μίγματα αλεύρων τα εμπορεύεται στην ελληνική αγορά, τα οποία είναι πιστοποιημένα και φέρουν το εμπορικό σήμα του συνεταιρισμού, προσφέροντας στον Έλληνα καταναλωτή, ελληνικά μίγματα αλεύρων υψηλής ποιότητας.

7.5 ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟ «ΘΕΣγη»

Ο συνεταιρισμός αγροτών Θεσσαλίας «ΘΕΣγη» μέσα στα τέσσερα αυτά περίπου χρόνια λειτουργίας του προσπαθεί να εξελίσσεται διαρκώς. Έτσι λοιπόν, έχει καταφέρει να χτίσει μια βάση και να διαχειρίζεται μεγάλο όγκο προϊόντων. Το γεγονός αυτό συνέβαλε στο να λάβει μια πολύ σημαντική απόφαση και να καλύψει μια βασική του έλλειψη όλο αυτό το διάστημα. Από τις αρχές του καλοκαιριού του 2016 σχεδόν, ο συνεταιρισμός ξεκίνησε τη δημιουργία τμήματος μάρκετινγκ, με σκοπό όχι μόνο να καταφέρει να αναπτύξει περισσότερο την αγορά που είχε ήδη κατακτήσει, αλλά και να γίνει πιο αποτελεσματικός εμπορικά. Το τμήμα πλέον απαρτίζεται από ένα άτομο με πολυετή εμπειρία στο χώρο και οι βελτιώσεις που έχει εφαρμόσει σε διάφορους τομείς του συνεταιρισμού είναι εμφανείς. Μια από τις πρώτες του ενέργειες ήταν η αναβάθμιση και ανανέωση της ιστοσελίδας του συνεταιρισμού, προσθέτοντας επίσης ακόμα και συνταγές για κάποια από τα προϊόντα τους, ακολουθώντας τις νέες τάσεις της εποχής. Πέραν αυτού, το τμήμα μάρκετινγκ επίσης έρχεται σε επαφή με τα ΜΜΕ, ετοιμάζει φυλλάδια για το συνεταιρισμό και έρχεται σε επαφή για να λάβει μέρος σε διάφορες εκδηλώσεις και εκθέσεις που θα βοηθήσουν αρκετά την εικόνα και την επωνυμία του συνεταιρισμού. Λόγω του ότι αποτελεί ένα νέο ακόμη τμήμα δεν έχει καταφέρει να είναι πλήρως οργανωμένο, οπότε δεν υπάρχει ακόμα κάποιο στοχευμένο σχέδιο μάρκετινγκ σύμφωνα και με όσα γνωρίζω. Φυσικά, βασικός και πρωταρχικός ρόλος του

τμήματος αυτού είναι να καταστήσει το brand του συνεταιρισμού ευρέως αναγνωρίσιμο, να βοηθήσει τόσο την εμπορική του εικόνα όσο και την κερδοφορία του και γενικότερα να συμβάλλει στη δημιουργία ενός πιο εύρωστου και δομημένου συνεταιρισμού.

Μέσω της δημιουργίας αυτού του τμήματος, ο συνεταιρισμός αποφάσισε ότι αποτέλεσε μια καλή ευκαιρία για να έρθει σε μια πρώτη επαφή με τις αγορές του εξωτερικού, να ερευνήσει και να μάθει περισσότερα πράγματα για αυτές. Έτσι, με γνώμονα έναν αρκετά μακροπρόθεσμο στόχο του, όπως είναι αυτός της εξαγωγής των προϊόντων του στο εξωτερικό, κάποια στελέχη του συνεταιρισμού μαζί με εξωτερικούς τους συνεργάτες το περασμένο καλοκαίρι ταξίδεψαν στην Ολλανδία για μια πρώτη γνωριμία με κάποιους ολλανδικούς συνεταιρισμούς. Δυστυχώς, δεν υπάρχουν επιπλέον στοιχεία για αυτό το κομμάτι, γιατί αποτελούν νέες κινήσεις ακόμη και ορισμένες πληροφορίες είναι μη ανακοινώσιμες.

Μια ακόμη νέα κίνηση του συνεταιρισμού αφορά τον τομέα των logistics. Από το Σεπτέμβριο σχεδόν έχει ξεκινήσει η διαδικασία κατασκευής ιδιόκτητων κεντρικών αποθηκών για τα δημητριακά, που αποτελούν και τον μεγαλύτερο όγκο παραγωγής του συνεταιρισμού. Όσον αφορά το θέμα της μεταφοράς των προϊόντων ο συνεταιρισμός πλέον ακολουθεί μια συγκεκριμένη γραμμή. Η μόνη μεταφορά που αναλαμβάνει ο ίδιος είναι η μεταφορά των εφοδίων στα μέλη του, ενώ η μεταφορά των προϊόντων του στις εκάστοτε βιομηχανίες μπορεί να γίνει με δύο τρόπους. Ο πρώτος είναι μέσω μεταφορικής εταιρίας, όπου μισθώνουν οχήματα και πληρώνει τη μεταφορική ο συνεταιρισμός, αλλά «μεταβιβάζει» το κόστος στον πελάτη. Ωστόσο, τα μεταφορικά αυτά έξοδα εξαρτώνται τόσο από τη συμφωνία όσο και από το προϊόν που μεταφέρεται. Ο δεύτερος τρόπος αφορά την περίπτωση όπου έχει γίνει συμφωνία με την εταιρία για τιμή επί φορτηγού, το οποίο σημαίνει πως ο εκάστοτε πελάτης – εταιρία θα πάει ο ίδιος με το φορτηγό του για να παραλάβει το συμφωνηθέν προϊόν.

Πέραν των νέων κινήσεων, θα είχε πολύ ενδιαφέρον να αναφερθεί και ο τρόπος που χειρίζεται ο συνεταιρισμός το κομμάτι των συμβολαίων, μιας και ήταν καθοριστικός ο ρόλος του για να παρθούν κάποιες αποφάσεις. Τα συμβόλαια λοιπόν του συνεταιρισμού, δημιουργούνται βάσει πελάτη, ο πελάτης είναι αυτός που στέλνει στο συνεταιρισμό το συμβόλαιο με ό,τι θέλει να ζητήσει, στη συνέχεια το συμβόλαιο αυτό ελέγχεται από τον δικηγόρο – εξωτερικό συνεργάτη του συνεταιρισμού και αν

οι όροι γίνουν αποδεκτοί, τότε αναλαμβάνει ο συνεταιρισμός να συνεννοηθεί με τους παραγωγούς – μέλη του για τη νέα αυτή ευκαιρία, κανονίζει μαζί τους και βάσει συμβολαίου την ποιότητα, την ποσότητα και ό,τι άλλο ζητείται και τελικά συνάπτει εκ νέου συμβόλαια με τους αρμόδιους πλέον παραγωγούς – μέλη. Ο τρόπος λοιπόν αυτός, που αντιμετωπίζει ο συνεταιρισμός το κομμάτι των συμβολαίων του παρείχε την ευκαιρία να ξεκινήσει με μεγαλύτερη ευκολία και ασφάλεια το νέο του εγχείρημα στον τομέα των καλλιεργειών, με την εισαγωγή μιας νέας καλλιέργειας, αυτής των κηπευτικών. Κατά αυτόν τον τρόπο, ο συνεταιρισμός καταφέρνει να μειώσει τα κόστη συναλλαγών, μιας και όπως είδαμε δημιουργεί ένα μόλις συμβόλαιο με τον πελάτη, αφού πρώτα έχει ενώσει τους απαιτούμενους παραγωγούς.

Όσον αφορά την εισαγωγή νέων καλλιεργειών, όπως προαναφέρθηκε, είναι ένα νέο εγχείρημα και δεν υπάρχουν κάποια ακόμη στοιχεία για την πορεία του. Να σημειωθεί ότι με την εισαγωγή νέων καλλιεργειών δε σταματά η καλλιέργεια των προηγούμενων προϊόντων, απλά προστίθενται νέα. Όπως είναι κατανοητό, για να πάρει μια τέτοια απόφαση ο συνεταιρισμός θα πρέπει να υπάρχει ένα σημαντικό κίνητρο, δηλαδή να υπάρχει μεγάλη ζήτηση για αυτά τα προϊόντα. Μια νέα συνεργασία επέτρεψε στο συνεταιρισμό να εντάξει αυτές τις καλλιέργειες στα προϊόντα του. Μέσω της εταιρίας «Μπάρμπα – Στάθης», η οποία ήδη συνεργάζεται με το συνεταιρισμό «ΘΕΣγη» προέκυψε μια νέα συνεργασία με την εταιρία “GreenFood”. Πρόκειται για θυγατρική εταιρία του «Μπάρμπα – Στάθης», η οποία ανήκει στον όμιλο της Vivartia και εμπορεύεται σαλάτες με το brand του ΑΒ Βασιλόπουλος στα καταστήματα του.

Ο συνεταιρισμός ωστόσο, δεν έμεινε μόνο στη δημιουργία τμήματος μάρκετινγκ, μέσα στο τελευταίο διάστημα έχει προχωρήσει στη δημιουργία δύο νέων τμημάτων. Έτσι, με αφορμή τη νέα καλλιέργεια των κηπευτικών, δημιούργησε ένα τμήμα πωλήσεων, που ασχολείται εξ’ολοκλήρου με την καλλιέργεια αυτή. Το τμήμα αυτό αναφέρεται μόνο στην καλλιέργεια των κηπευτικών και επανδρώνεται από έναν υπεύθυνο τμήματος. Τα κηπευτικά είναι προϊόντα εντατικής καλλιέργειας και αφορούν τον τελικό καταναλωτή άμεσα και όχι μέσω των βιομηχανιών. Έτσι, με το νέο αυτό εγχείρημά του ο συνεταιρισμός θα πουλάει τα προϊόντα του στον τελικό καταναλωτή απευθείας μέσω των σούπερ – μάρκετ. Αυτή του η ενέργεια χρειάζεται απαραίτητα έναν υπεύθυνο ώστε να παρακολουθεί τις πωλήσεις και να τις αναπτύσσει, για το λόγο αυτό λοιπόν και ο συνεταιρισμός θεώρησε απαραίτητη τη

δημιουργία αυτού του τμήματος. Το δεύτερο τμήμα που δημιούργησε είναι το τμήμα των αλεύρων. Η ενασχόληση του συνεταιρισμού με τα άλευρα ενώ ξεκίνησε ως πιλοτικό πρόγραμμα απέφερε γρήγορα κέρδη και έτσι εντάχθηκε στα βασικά προϊόντα του συνεταιρισμού. Για αυτό το λόγο, ήταν λογικό να δημιουργηθεί ένα τμήμα που θα αναλάβει να ελέγχει την πορεία των προϊόντων και τη δραστηριότητα του τομέα αυτού. Έτσι, το τμήμα των αλεύρων επανδρώθηκε με έναν ικανό πωλητή αλεύρων με μεγάλη εμπειρία στον κλάδο, έχει καταφέρει σιγά – σιγά να αναπτύξει τη δραστηριότητα αυτή σε όλη τη Θεσσαλία και έχει καταφέρει να σταθεροποιήσει τις πωλήσεις σε ικανοποιητικό βαθμό. Νέο στόχο τώρα αποτελεί να περάσει ο συνεταιρισμός και σε άλλες δραστηριότητες με τα άλευρα, όπως για παράδειγμα να κατορθώσει να κάνει διακίνηση σε όλη την Ελλάδα ή να ανοίξει και δικά του καταστήματα πώλησης.

Μια ακόμη νέα συνεργασία είναι και αυτή με την εταιρεία Ζαλφα, όπου υπέγραψε συμβόλαιο με τον συνεταιρισμό για την αγορά οσπρίων, και πιο συγκεκριμένα για την αγορά ρεβιθιού, φακής και φασολιών. Τα μέλη του συνεταιρισμού καλλιεργούν όσπρια τα οποία ενώ είναι μια ελλειμματική παραγωγή, παρουσιάζουν το τελευταίο διάστημα μια αυξητική τάση στην κατανάλωση. Έτσι, με δεδομένη την έμφαση που δίνει ο «ΘΕΣγη» στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων του, ο αγοραστής, εν προκειμένω η Ζαλφα, μέσω και της συμφωνίας, θα εξασφαλίσει την ποσότητα αλλά και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων που επιθυμεί μέσω του συνεταιρισμού. Ο «ΘΕΣγη» ήθελε να εισάγει την καλλιέργεια των ψυχανθών στη συμβολαιακή γεωργία, γεγονός που τον έφερε αντιμέτωπο στο πρόβλημα του να βρει αγοραστή. Ωστόσο, η Ζαλφα θέλησε να ακολουθήσει το εγχείρημα αυτό και ήταν η μόνη εταιρία που έδειξε άμεσο ενδιαφέρον. Επίσης, οι παραγωγοί – μέλη του συνεταιρισμού που δέχθηκαν να καλλιεργήσουν όσπρια μέσω συμβολαιακής γεωργίας ήταν συγκεκριμένοι και γενικά παρατηρήθηκε ότι δεν υπήρχε μεγάλη πρόθεση από τους παραγωγούς για αυτήν την νέα κίνηση. Τέλος, δεν καλλιεργήθηκαν πολλές εκτάσεις με όσπρια, επειδή ο συνεταιρισμός έχει και πολλές ακόμη δραστηριότητες αυτή τη στιγμή, όπως είναι τα κηπευτικά και τα άλευρα, στα οποία επέλεξε να κάνει μια μερική κάθετη επέκταση, και για το λόγο αυτό είχε περιορισμένους πόρους να διαθέσει. Έτσι λοιπόν, βάσει αυτών των ποσοτήτων εκείνη την περίοδο ο συνεταιρισμός αποφάσισε ότι η καλύτερη επιλογή ήταν η σύνταξη ενός μικρού μεγέθους ετήσιο συμβόλαιο. Κατά αυτόν τον τρόπο, ο «ΘΕΣγη» θα μπορέσει

να ελέγξει την κερδοφορία της καλλιέργειας αυτής και τελικά να αποφασίσει εάν αυτή η συμφωνία είναι συμφέρουσα για τον ίδιο ή όχι και τελικά αν βγει κερδισμένος μακροπρόθεσμα να προχωρήσει σε περαιτέρω επέκταση του τομέα αυτού.

Όσον αφορά το κομμάτι προσέλκυσης νέων μελών, μείζον ζήτημα για την περαιτέρω ανάπτυξη του συνεταιρισμού, ο «ΘΕΣγη» έχει κάνει κάποια σημαντικά βήματα. Διοργανώνει δύο με τρεις ημερίδες το χρόνο για διάφορα θέματα σχετικά με τον αγροτικό τομέα και επίσης, έχει ήδη κάνει δύο σχολεία σίτου που ουσιαστικά προσελκύει ανθρώπους της αγοράς για να τους εκπαιδεύσει και να τους ενημερώσει. Μια ακόμη ενέργεια του συνεταιρισμού πάνω σε αυτό το κομμάτι είναι κάποιες δημοσιεύσεις που γίνονται σε εφημερίδες και ανακοινώσεις για διάφορα προβλήματα σε καλλιέργειες. Αυτές είναι οι κύριες κινήσεις που πιστεύει ο συνεταιρισμός ότι θα τον βοηθήσουν να προσελκύσει νέα μέλη, ωστόσο μέχρι στιγμής δε φαίνεται να υπάρχει κάποια θετική κίνηση προς αυτόν.

Τέλος, ο συνεταιρισμός μέσα στις τόσες συνεργασίες που έχει πλέον συνάψει και με τις τόσες δραστηριότητες που έχει αναλάβει είναι κατανοητό ότι έχει εφαρμόσει και ένα στοχευμένο σύστημα οργάνωσης. Έτσι, ο συνεταιρισμός έχει δημιουργήσει ένα χρονοδιάγραμμα εργασιών, το οποίο ανανεώνει διαρκώς και το εμπλουτίζει ανάλογα με τις ανάγκες του. Αυτή του η κίνηση είναι ζωτικής σημασίας μιας και έχει διαρκώς τον έλεγχο της παραγωγής του και μπορεί να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τι συμβαίνει και που.

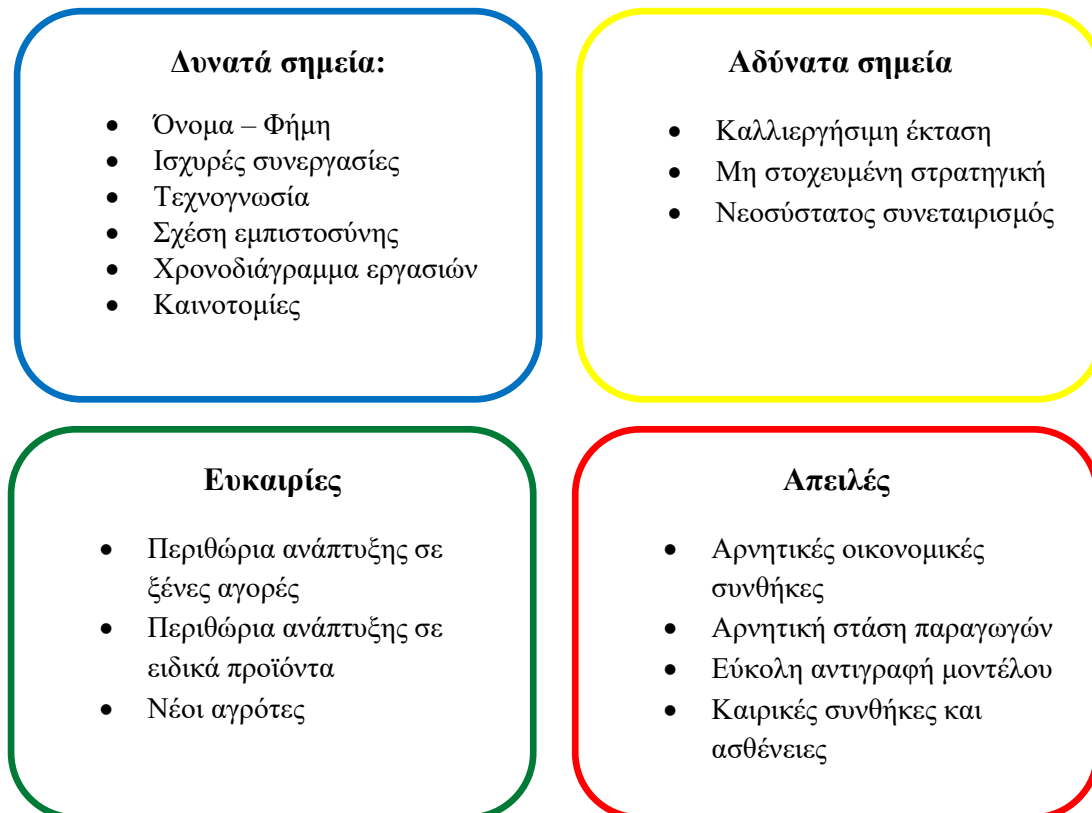
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο : ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

8.1 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) αποτελεί το εργαλείο σκιαγράφησης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Με την βοήθεια του εκτιμώνται τα εσωτερικά δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Σκοπός της ανάλυσης αυτής είναι να διασφαλιστούν τα δυνατά σημεία και να διορθωθούν ή να ξεπεραστούν τα αίτια των αδύνατων σημείων της τρέχουσας λειτουργίας, καθώς επίσης να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και να αποφευχθούν οι απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον.

Με τον τρόπο αυτό απομονώνονται τα κύρια θέματα που αντιμετωπίζει ο «ΘΕΣγη» και με βάση αυτά ο συνεταιρισμός είναι σε θέση να διαμορφώσει στρατηγικές. Η ανάλυση SWOT για τον συνεταιρισμό «ΘΕΣγη» παρουσιάζεται στο σχήμα 8.1.

Σχήμα 8.1.1: Παρουσίαση των Δυνατών – Αδύνατων σημείων και των Ευκαιριών – Απειλών του συνεταιρισμού «ΘΕΣγη».



8.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Μέσα από τα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος του συνεταιρισμού μπορούμε να διακρίνουμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία του.

8.2.1 Δυνατά Σημεία

Όνομα – Φήμη

Ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη» αποτελεί τον μεγαλύτερο αγροτικό συνεταιρισμό της περιοχής αυτής της μορφής, καθώς διαχειρίζεται μεγάλο όγκο προϊόντων και από την ίδρυση του μέχρι και σήμερα έχει καταφέρει να αυξήσει τόσο τον αριθμό των μελών του όσο και τις εκτάσεις του. Διαθέτει ισχυρή φήμη λόγω των ισχυρών δεσμών και της σχέσης εμπιστοσύνης που έχει αναπτύξει με τους πελάτες του, γεγονός που αποδεικνύεται με τις ισχυρές συνεργασίες που διαθέτει.

Ισχυρές Συνεργασίες

Ο συνεταιρισμός έχει συνάψει ισχυρές συνεργασίες με βιομηχανίες τροφίμων και συνεταιρισμούς. Αυτό του προσδίδει οικονομική ευρωστία, γεγονός που συμβάλλει στην δυνατότητα ανάπτυξης και βελτίωσης του μέσω επενδύσεων.

Τεχνογνωσία

Ο συνεταιρισμός μέσω της παραγωγικής δυναμικότητας και της εμπειρίας των μελών του αυξάνει την απόδοσή του. Απασχολεί επιστημονικό προσωπικό που βοηθάει στην καλύτερη διαχείριση των καλλιεργειών από τα μέλη – παραγωγούς του και μέσω της συμβολαιακής γεωργίας κατορθώνει να ελέγχει την ποιότητα και τις ποσότητες των προϊόντων του.

Σχέση Εμπιστοσύνης

Τα μέλη του «ΘΕΣγη» διέπονται από το πνεύμα της συνεργασίας. Ο κύριος πυλώνας του συνεταιρισμού είναι η διασφάλιση των παραγωγών – μελών του, γεγονός το οποίο οδηγεί στην δημιουργία ισχυρής σχέσης εμπιστοσύνης ανάμεσα τους.

Χρονοδιάγραμμα Εργασιών

Ο συνεταιρισμός διαθέτει ένα αποτελεσματικό χρονοδιάγραμμα εργασιών. Μέσω αυτού του δίνεται η δυνατότητα παρακολούθησης και διαχείρισης των καλλιεργειών του σε πραγματικό χρόνο. Για πιο ακριβή αποτελέσματα το χρονοδιάγραμμα αυτό ανανεώνεται συνεχώς.

Καινοτομίες

Σημαντική δύναμη και προβάδισμα έναντι των υπολοίπων συνεταιρισμών δίνουν στον «ΘΕΣγη» οι καινοτομίες που έχει κάνει. Αυτές είναι:

- Καλλιέργεια κηπευτικών. Με την εισαγωγή αυτής της καλλιέργειας κατόρθωσε να συνάψει μια ισχυρή συνεργασία με την εταιρία “GreenFood”. Έτσι καταφέρνει να εισαχθεί στα σούπερ μάρκετ και να έρθει σε άμεση επαφή με τον τελικό καταναλωτή, πράγμα που θα τον βοηθήσει να γίνει ευρύτερα γνωστός και να αυξήσει την εμπορική του εικόνα.
- Μεταποίηση και διάθεση μιγμάτων αλεύρων. Ο συνεταιρισμός μεταποιεί τα ήδη υπάρχοντα αγροτικά του προϊόντα και παράγει μίγματα αλεύρων, τα οποία διαθέτει σε όλη την Ελλάδα. Η δραστηριότητα του αυτή παρέχει προστιθέμενη αξία στα προϊόντα του και αυξάνει την εμπορική του εικόνα.

8.2.2 Αδύνατα Σημεία

Καλλιεργήσιμη έκταση

Ο συνεταιρισμός διαχειρίζεται καλλιέργειες συνολικής έκτασης 25.000 στρεμμάτων που αποτελούν μόλις το 1.5 % της καλλιεργήσιμης έκτασης της Θεσσαλίας. Αυτό αποτελεί ένα σημαντικό εμπόδιο για την αύξηση του όγκου παραγωγής και κατ’ επέκταση της αύξησης της δυναμικότητας του.

Μη στοχευμένη στρατηγική

Ο συνεταιρισμός δεν έχει ξεκάθαρη στρατηγική στόχευση, αλλά βασίζεται σε επιμέρους στρατηγικές ανάλογα με τις δραστηριότητες του. Αυτό σημαίνει ότι δεν ακολουθεί μια βασική στρατηγική πορεία στην οποία θα μπορούσε να ενσωματώσει τις επιμέρους αυτές στρατηγικές, γεγονός το οποίο δημιουργεί προβλήματα τόσο στην οργάνωση του συνεταιρισμού, όσο και στις κινήσεις που κάνει στην αγορά.

Νεοσύστατος συνεταιρισμός

Ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη» δραστηριοποιείται στην αγορά από το 2013. Για το λόγο αυτό, παρατηρείται μία έλλειψη εμπειρίας διοίκησης και διαχείρισης του συνεταιρισμού.

8.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Μέσα από τα στοιχεία του μακροπεριβάλλοντος (ανάλυση PEST) και του μικροπεριβάλλοντος (ανάλυση PORTER), που πραγματοποιήθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια, βρίσκουμε τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει ο «ΘΕΣγη».

8.3.1 Ευκαιρίες

Περιθώρια ανάπτυξης σε ξένες αγορές

Η τάση των καταναλωτών προς έναν πιο υγιεινό τρόπο διατροφής δεν είναι μόνο ένα φαινόμενο της ελληνικής πραγματικότητας αλλά και της παγκόσμιας. Για το λόγο αυτόν η μεσογειακή διατροφή κερδίζει συνεχώς έδαφος σε χώρες εκτός της Μεσογείου. Επομένως δίνονται ιδιαίτερα περιθώρια ανάπτυξης και σε άλλες αγορές του εξωτερικού, όπου ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη» θα μπορούσε να αναπτυχθεί. Άλλωστε, όπως είδαμε και στις πρόσφατες εξελίξεις ο «ΘΕΣγη» έχει έρθει σε επαφή με την αγορά της Ολλανδίας.

Περιθώρια ανάπτυξης σε ειδικά προϊόντα

Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες προτιμήσεις και ανάγκες των αγοραστών δημιουργούν περιθώρια ανάπτυξης σε ειδικά προϊόντα. Έχοντας ως άξονα την στροφή των καταναλωτών προς προϊόντα εναλλακτικής καλλιέργειας και με γνώμονα τη συμβολαιακή γεωργία, η οποία εγγυάται εγχώρια προϊόντα υψηλής διατροφικής αξίας, να εισάγει και αυτά στις δραστηριότητες του.

Νέοι αγρότες

Ο συνεταιρισμός έχει κάνει ήδη κάποια σημαντικά βήματα για να προσελκύσει νέους αγρότες. Όπως είδαμε και στις πρόσφατες εξελίξεις του διοργανώνει ημερίδες, έχει κάνει δύο σχολεία σίτου καθώς και κάποιες δημοσιεύσεις και ανακοινώσεις για διάφορα θέματα που απασχολούν τον αγροτικό τομέα. Αν εντείνει τις προσπάθειες

του αυτές θα καταφέρει να προσελκύσει νέα μέλη με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, έτσι ώστε να αυξήσει τις εκτάσεις του αλλά και να μειώσει την ετερογένεια των μελών του.

8.3.2 Απειλές

Αρνητικές οικονομικές συνθήκες

Λόγω του φαινομένου της οικονομικής κρίσης που πλήττει την χώρα μας επικρατούν αρνητικές οικονομικές συνθήκες. Αυτό έχει και ως αποτέλεσμα την αδυναμία προσέλκυσης δανείων για επενδύσεις. Αυτό συμβαίνει επειδή οι τράπεζες λόγω ύφεσης της χώρας δύσκολα παρέχουν δάνεια και οι επιχειρήσεις του αγροτικού τομέα θεωρείται ότι αποτελούν μια ριψοκίνδυνη επένδυση.

Αρνητική στάση παραγωγών

Παρατηρείται μια αρνητική στάση των παραγωγών απέναντι στους συνεταιρισμούς, επειδή θεωρούν πως αν ανήκουν σε κάποιον συνεταιρισμό χάνουν τον έλεγχο των εκτάσεων τους και μειώνεται η κερδοφορία τους.

Εύκολη αντιγραφή μοντέλου

Η κύρια δραστηριότητα του συνεταιρισμού είναι η παραγωγή και διάθεση αγροτικών προϊόντων. Λόγω του ότι δεν υπάρχουν υποκατάστατα και κάποια τεχνολογική καινοτομία που να μπορεί να διαφοροποιήσει πλήρως ένα αγροτικό προϊόν σε σχέση με τα υπόλοιπα, παρατηρείται ότι η αντιγραφή του μοντέλου αυτού είναι εύκολη και δεν υπάρχει κάποια σημαντική δυσκολία στη δημιουργία άλλων αντίστοιχων συνεταιρισμών.

Καιρικές συνθήκες και ασθένειες

Οι καιρικές συνθήκες και οι ασθένειες των καλλιεργειών αποτελούν δύο απρόβλεπτα φαινόμενα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να καθίσταται δύσκολη η πρόβλεψη και η έγκαιρη αντιμετώπιση τους, γεγονός το οποίο μπορεί να προκαλέσει σημαντική μείωση στην παραγωγή των μελών του συνεταιρισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο : ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Οι στρατηγικές κινήσεις της εταιρείας θα πρέπει να είναι τέτοιες ώστε να προσφέρουν την μεγαλύτερη δυνατή αξία στην ίδια, στο προφίλ της αλλά και στον πελάτη - καταναλωτή. Αν μάλιστα υλοποιούνται αποτελεσματικά βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητά της και συνεισφέρουν στην συνολική κερδοφορία. Οι κινήσεις αυτές βέβαια θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές αναλογιζόμενοι το πολυτάραχο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.

Προς αυτή την κατεύθυνση και μέσα στα πλαίσια που θέτει τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, οι προτεινόμενες κινήσεις συγκεντρώνονται κατά κύριο λόγο γύρω από την στρατηγική ανάπτυξης τόσο σε νέες αγορές και προϊόντα, όσο και γενικότερη ανάπτυξη εντός του συνεταιρισμού.

Σύμφωνα με την υπάρχουσα δομή του συνεταιρισμού και τα προϊόντα τα οποία παράγει και εμπορεύεται, έχει ακολουθήσει την διείσδυση σε τρέχουσες αγορές και στρατηγική χαμηλού κόστους. Παράλληλα, πραγματοποιεί στρατηγικές συμμαχίας – συνεργασίας, όπως με τον συνεταιρισμό «ΘΕΣγάλα» κτίζοντας και εδραιώνοντας το brand του στην αγορά. Επίσης, κατά την μήτρα του Ansoff επιδιώκει το τελευταίο διάστημα να επεκταθεί σε τρέχουσες αγορές με ανάπτυξη νέων προϊόντων, όπως τη παραγωγή και διάθεση αλεύρων σε τοπικά αρτοποιεία, αλλά και με την νέα καλλιέργεια των κηπευτικών. Αυτές οι πρόσφατες κινήσεις του συνεταιρισμού έχουν βοηθήσει ακόμα περισσότερο στο να γίνει αναγνωρίσιμος σε μεγαλύτερη μερίδα του καταναλωτικού κοινού.

Βάση των παραπάνω στοιχείων ο συγκεκριμένος συνεταιρισμός θα μπορούσε να ακολουθήσει στρατηγική ανάπτυξης. Συγκεκριμένα, εκτός από τα ήδη καλλιεργούμενα προϊόντα και τις νέες καλλιέργειες που εισήγαγε πρόσφατα, ο συνεταιρισμός θα μπορούσε να ακολουθήσει κάποιες από τις τάσεις που επικρατούν τα τελευταία χρόνια εισάγοντας και προϊόντα εναλλακτικής καλλιέργειας, έστω και σε βάθος χρόνου. Η αλλαγή πορείας σε θέμα καλλιεργειών θα μπορούσε να προσφέρει διττό κέρδος. Στην πρώτη περίπτωση να βοηθήσει τον συνεταιρισμό να υλοποιήσει την στρατηγική ανάπτυξης, έτσι ώστε και ο ίδιος να αποκτήσει μια στοχευμένη και κεντρική στρατηγική, αλλά και να αναπτύξει μια πιθανή συνεργασία ίσως με τον συνεταιρισμό «ΘΕΣ – γάλα» σε πλαίσια σύμπραξης. Η συνεργασία αυτή αναφέρεται σε βάθος χρόνου και στο εγχείρημα του «ΘΕΣ – γάλα» με τους

αυτόματους πωλητές, όπου ίσως ο «ΘΕΣγη» θα μπορούσε να εισάγει κι αυτός κάποια νέα και συμπληρωματικά παράλληλα προϊόντα, όπως για παράδειγμα να προστεθούν φρούτα ή δημητριακά στα γιαούρτια που εμπορεύεται ο «ΘΕΣ- γάλα» ή ακόμη και κάποια στιγμή να δημιουργήσουν μπάρες δημητριακών ή και ένα είδος έτοιμων σνακ. Μια τέτοια κίνηση συνεργασίας σε έναν τομέα που αναπτύσσεται διαρκώς μιας και οι γρήγοροι ρυθμοί της ζωής πλέον το απαιτούν θα βοηθούσε αρκετά τον συνεταιρισμό, τόσο από την άποψη των κερδών, όσο και από την άποψη της παγίωσης στην αγορά.

Μια ακόμη προτεινόμενη κίνηση για τον συνεταιρισμό είναι η δημιουργία κάποιων απαραίτητων τμημάτων που αποτελούν βασική έλλειψη τόσο για τη λειτουργία όσο και για τη βιώσιμη ανάπτυξή του. Βασική λοιπόν έλλειψη και κανονικά επόμενη κίνηση για τον συνεταιρισμό είναι η δημιουργία του τμήματος εμπορικής διεύθυνσης, που θα διαχειρίζεται τις αγοραπωλησίες όλων των προϊόντων του «ΘΕΣγη». Το τμήμα αυτό θα υποδιαιρείται σε διάφορα υπό – τμήματα ανάλογα με το είδος των προϊόντων και οι αρμοδιότητες τους θα είναι να γνωρίζουν την ποιότητα και ποσότητα των εκάστοτε προϊόντων, πως θα τα εμπορευτούν στην αγορά κτλ. Η δεύτερη βασική έλλειψη του συνεταιρισμού εντοπίζεται στον τομέα της σχέσης μεταξύ των ιδίων των μελών του και της δυνητικής μελλοντικά επέκτασής του με νέα μέλη και εκτάσεις. Μετά από 4 σχεδόν χρόνια λειτουργίας είναι απαραίτητη πλέον η δημιουργία ενός τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και ενός τμήματος διαχείρισης μελών, *Members' Relation* , όπως ονομάζεται. Το πρώτο τμήμα θα έχει ως στόχο να παρακολουθεί και να καταγράφει όλη τη διαφορετικότητα των μελών του συνεταιρισμού και να το παρουσιάζει στη Διοίκηση. Εν συνεχεία η Διοίκηση θα μπορεί να λαμβάνει βάσει αυτών των πληροφοριών καλύτερες αποφάσεις για την βέλτιστη εξυπηρέτηση των μελών του συνεταιρισμού που είναι και ο πλέον βασικός του στόχος. Είναι ζωτικής σημασίας να υπάρχει ένα τέτοιο τμήμα που να γνωρίζει και να μεταφέρει στη Διοίκηση τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα ίδια τα μέλη τους, τις διαφορετικές ανάγκες, την πραγματικότητα που έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι και έτσι, να αποφασίζεται από κοινού και με στοιχεία οποιοδήποτε νέο εγχείρημα του συνεταιρισμού ώστε να συμβαδίζει με την πραγματικότητα των μελών του. Σε συνέχεια αυτού του τμήματος, το τμήμα διαχείρισης μελών θα εξετάζει τη διαφάνεια στα στελέχη της Διοίκησης και θα προσπαθεί να εξαλείψει τυχόν διαφορές ανάμεσα στα μέλη – ιδιοκτήτες του. Ωστόσο, μέχρι και σήμερα το ρόλο αυτόν τον διαδραματίζει το Διοικητικό Συμβούλιο, ουσιαστικά ο πρόεδρος και ο αντιπρόεδρος, και στόχος τους είναι η δημιουργία του

τμήματος αυτού όταν αυξηθεί περαιτέρω ο αριθμός των μελών.

Ακόμη μία πρόταση για τον συνεταιρισμό θα μπορούσε να είναι η επέκταση με νέα μέλη τα οποία θα βοηθήσουν ώστε να δημιουργηθεί ένας πιο εύρωστος οργανισμός με νέες ιδέες και μεγαλύτερο μέγεθος. Επίσης μπορεί να προσελκύσει νέα άτομα ως ένας υγιής συνεταιρισμός που εξασφαλίζει τους παραγωγούς του και το προσωπικό του θα είναι άνθρωποι με τεχνογνωσία, θέληση και πρόθυμοι για οτιδήποτε καινούργιο και ρηξικέλευθο. Στο σημείο αυτό θα ήταν σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη δημιουργία του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που θα αναλάβει να διεκπεραιώσει και να στελεχώσει και τα υπόλοιπα κατάλληλα τμήματα. Είναι εμφανές ότι το τμήμα Members' Relation θα έχει και άλλες αρμοδιότητες πέραν των κλασικών και αναμενόμενων. Έτσι εκτός των άλλων, θα εξασφαλίζει και κάποιες παροχές στους παραγωγούς μέλη με σκοπό την δημιουργία ενός είδους ψυχολογικού συμβολαίου μαζί τους, ώστε οι εργαζόμενοι να ενστερνίζονται την κουλτούρα του συνεταιρισμού και να αποδίδουν το καλύτερο δυνατό στην συνολική απόδοση της επιχείρησης. Κατά αυτόν τον τρόπο, θα στοχεύσει η επιχείρηση στην μείωση των επιπέδων ετερογένειας, έτσι ώστε να υπάρχουν αφενός διαφορετικοί στόχοι και απόψεις και αφετέρου τα διαφορετικά στοιχεία να προωθούν την πρωτοβουλία και την καινοτομία στον συνεταιρισμό και εξασφαλίζουν ένα κοινό επίπεδο συνεννόησης με σκοπό την αέναη βιώσιμη ανάπτυξη του συνεταιρισμού.

Σε ένα πιο γενικευμένο πλαίσιο οι προτάσεις αυτές προωθούν την ευθυγράμμιση του σκοπού και της δομής του συνεταιρισμού «ΘΕΣγη» και στο συγκεκριμένο κομμάτι τον βασικότερο ρόλο έχει η δημιουργία του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η πρόταση αυτή επίσης θα προσδώσει επιπλέον αξία μερίδων / μετοχών, γεγονός που θα βοηθήσει το συνεταιρισμό στην πιο εύκολη προσέλκυση νέων μελών αλλά και στην αύξηση των κερδών. Ωστόσο, και οι υπόλοιπες προτεινόμενες κινήσεις θα βοηθήσουν τον συνεταιρισμό να αυξήσει τα κέρδη του αλλά και να προσδώσει επιπλέον αξία τόσο στο ίδιο του το brand όσο και στα προϊόντα του. Οι προτάσεις αυτές λοιπόν θα έχουν ουσιαστικά σημαντική συμβολή στη στήριξη της συνολικής τελικά στρατηγικής του «ΘΕΣγη».

Επιπρόσθετα, θα πρέπει να επενδυθούν επαρκείς πόροι στην προσπάθεια υλοποίησης της στρατηγικής και μέσω εξέλιξης των υπαρχόντων πληροφοριακών και λειτουργικών συστημάτων που θα επιτρέπουν στο προσωπικό να διεκπεραιώσουν τους στρατηγικούς τους ρόλους. Τέλος, θα πρέπει να υιοθετηθεί η εταιρική

κουλτούρα από τους εργαζόμενους και τους διοικούντες του συνεταιρισμού ώστε να προωθηθεί η καλύτερη υλοποίηση των προτεινόμενων αυτών κινήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ένας αγροτικός συνεταιρισμός έχει ως βασικό σκοπό την βελτίωση των υπηρεσιών του ώστε να αυξήσει το εισόδημα των μελών του, ενώ μια επιχείρηση στοχεύει στην μεγιστοποίηση των κερδών προς όφελος των ιδιοκτητών της. Τα τελευταία στοιχεία δείχνουν ότι το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί έμφαση στην καινοτομία και στη διαφορετικότητα, όμως η πλειονότητα των συνεταιρισμών στην Ελλάδα φαίνεται να επενδύει περισσότερο σε προϊόντα χαμηλού κόστους. Πιο συγκεκριμένα, ο συνεταιρισμός «ΘΕΣγη» αν ενστερνιστεί και υλοποιήσει μια πιο στοχευμένη στρατηγική σε συνδυασμό με τις προτεινόμενες κινήσεις θα έχει αποκτήσει συντριπτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους υπόλοιπους συνεταιρισμούς σε επίπεδο διαφορετικότητας.

Οι προτεινόμενες κινήσεις – διορθώσεις θα μπορούν να εφαρμοστούν ανάλογα με την απήχηση στο καταναλωτικό κοινό. Βασικό πλεονέκτημα είναι η χρησιμοποίηση των ήδη υπαρχόντων πόρων (τεχνολογικών και ανθρώπινων) με χαμηλό κόστος των διαδικασιών παραγωγής. Μέσα από αυτές τις προτάσεις θα εισάγουν στην αγορά νέα και εναλλακτικά προϊόντα ελληνικής προέλευσης και θα στοχεύουν τόσο στην ενδυνάμωση της εμπορικής τους εικόνας, όσο και στην τοποθέτηση των προϊόντων αυτών στην καρδιά και στο μυαλό του Έλληνα καταναλωτή. Επιπλέον, θα παρέχουν νέες υπηρεσίες στους καταναλωτές, αλλά και σε βάθος χρόνου με τη δημιουργία των προτεινόμενων τμημάτων θα μπορούσε να επεκταθεί εσωτερικά και να αναπτυχθεί ακόμη περισσότερο στα πλαίσια της αγοράς.

Βασική ενέργεια εκτός από το χρονοδιάγραμμα εργασιών αποτελεί και η δημιουργία ενός δομημένου χρονοδιαγράμματος προτεραιοτήτων, το οποίο να ανανεώνεται διαρκώς, με σκοπό την επίτευξη στόχων ευκολότερα και γρηγορότερα, καθώς επίσης και να επιτύχουν τα επιθυμητά επίπεδα πωλήσεων. Επίσης, το τμήμα παραγωγής θα μπορούσε να σχεδιάσει ένα πλάνο παραγωγής για να οργανώνει καλύτερα την παραγωγική διαδικασία του συνεταιρισμού, να ελέγχει την πορεία των καλλιεργειών και τον όγκο παραγωγής.

Τέλος, ο συνεταιρισμός για να καταφέρει να ενσωματώσει και να υλοποιήσει τις προτάσεις αυτές θα πρέπει πρώτα να αποκτήσει μια πιο στοχευμένη και ξεκάθαρη στρατηγική που θα τον βοηθήσει να σταθεροποιηθεί στο χώρο και να αναλάβει με περισσότερη ασφάλεια και σιγουριά νέα εγχειρήματα που θα τον βοηθήσουν στη δική

του βελτίωση και βιωσιμότητα, τόσο εσωτερικά όσο και στα πλαίσια της αγοράς, αλλά φυσικά και στην αύξηση των κερδών του.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο στόχος της παρούσας εργασίας ήταν η μελέτη και η ανάλυση της στρατηγικής του συνεταιρισμού «ΘΕΣγη». Αξιολογώντας την μέχρι τώρα πορεία του συνεταιρισμού μπορούμε να δούμε ότι αν και ιδρυθήκε εν μέσω οικονομικής κρίσης κατάφερε να επιβιώσει και να αναπτυχθεί. Ξεκινώντας με βασικό του πυλώνα την διασφάλιση των παραγωγών – μελών του, στην συνέχεια κατάφερε να εδραιωθεί στην αγορά και να διευρύνει τους στόχους του. Αυτό επιτεύχθηκε επεκτείνοντας τις δραστηριότητες του και εισάγοντας νέα προϊόντα όπως αγροτικά εφόδια, άλευρα και κηπευτικά.

Κατά την ίδρυση του ο συνεταιρισμός ακολούθησε ένα γενικό πλαίσιο στρατηγικής που κατά κύριο λόγο αφορούσε την αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των μελών του. Ωστόσο ο συνεταιρισμός το τελευταίο διάστημα ακολουθεί ένα μείγμα στρατηγικών βασισμένο στην διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων του. Αξιολογώντας τα ευρήματα της μελέτης παρατηρούμε ότι η επιλογή αυτού του είδους στρατηγικής έχει βοηθήσει τον συνεταιρισμό να εδραιωθεί στην αγορά δημιουργώντας ισχυρές συνεργασίες και αυξάνοντας την εμπορική του εικόνα. Συνοψίζοντας, η ανάλυση αυτή φανερώνει ότι ο συνεταιρισμός ενσωματώνοντας τις προτεινόμενες κινήσεις θα καταφέρει να αυξήσει ακόμη περισσότερο την αναγνωρισιμότητα του και κατ' επέκταση την κερδοφορία του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική:

- Αβδελίδης, Π. (1986). *«Το αγροτικό συνεταιριστικό κίνημα στην Ελλάδα. Ιστορική εξέλιξη και δράση. Προβλήματα και προοπτικές ανάπτυξης»*. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Γεωργόπουλος, Ν.(2006). *«Στρατηγικό Μάνατζμεντ»*. Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Δαουτόπουλος, Γ. (2006). *«Κοινωνιολογία του Συνεργατισμού»*. Έκδοση του Ιδίου, Θεσσαλονίκη.
- Έκθεση Τράπεζας Πειραιώς, (2015). *«Η συμβολή και οι προοπτικές του αγροτροφικού τομέα στην Ελλάδα»*. Σεπτέμβριος 2015, Αθήνα.
- Καμενίδης, Χ. (2001). *«Συνεταιρισμοί. Αρχές – Οικονομική – Πολιτική – Οργάνωση – Ανάπτυξη – Νομοθεσία»*. Εκδόσεις Οίκος Αδερφών Κυριακίδη ΑΕ, Θεσσαλονίκη.
- Καμινάρη-Κλήμη, Ο. (2003). *«Ο Κανονισμός για την ευρωπαϊκή συνεταιριστική εταιρεία και ο Νόμος για τις αγροτικές συνεταιριστικές οργανώσεις: Μια συγκριτική διερεύνηση»*. Επιθεώρηση Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης, τεύχος 33, Αθήνα.
- Κασίμης, Χ.(2008). *«Αγροτικότητα, κοινωνία και χώρος»*. Πλέθρον, Αθήνα.
- Κιτσοπανίδης, Γ. και Χ.,Καμενίδης (2003). *«Αγροτική Οικονομική»*. Τρίτη έκδοση, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη.
- Κλαδική μελέτη ICAP 2015.
- Κοντογεωργός, Α. και Π., Σεργάκη (2015). *«Αρχές Διοίκησης Αγροτικών Συνεταιρισμών»*. ΣΕΑΒ, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Αθήνα.
- Κοσμά, Α. (2013). *«Σύγκριση αποδοτικότητας Αγροτικών Συνεταιρισμών και Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα»*. Μεταπτυχιακή Διατριβή, Θεσσαλονίκη.
- Μελέτη Παρατηρητηρίου Οικονομικών και Κοινωνικών Εξελίξεων του Ινστιτούτου Εργασίας της ΓΣΕΕ (2016). *«Οι αναπτυξιακές δυνατότητες του αγροτροφικού συστήματος στην Ελλάδα»*. Μάιος, 2016, Αθήνα.
- Παπαγεωργίου, Κ.(2004). *«Βιώσιμη Συνεταιριστική Οικονομία (Θεωρία και Πολιτική)»*. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Παπαδάκης, Β.(2007). *«Στρατηγική των Επιχειρήσεων»*. Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Σεργάκη, Π. (2004). «Οι σχέσεις μεταξύ μεγέθους, αποδοτικότητας και κινδύνου στις βιομηχανικές επιχειρήσεις, με πρόσθετη εφαρμογή στις Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών». Διδακτορική Διατριβή, Αθήνα.

Ξένη:

Cook, M.L. & Iliopoulos, C. (1999). “Beginning to inform the theory of the cooperative firm: emergence of the new generation cooperative”. Finnish Journal of Business Economics, pp. 525-535.

Cook, M.L. & Iliopoulos, C. (1998). “Solutions to property rights constraints in producer-owned and controlled organizations: prerequisite for agri-chain leadership?”. in G.W. Ziggers, J.H. Trienekens and P.J.P. Zuurbier (eds), “Proceedings of the third international conference on chain management in agribusiness and the food industry” held in Ede, the Netherlands, 28-29 May 1998, Wageningen, the Netherlands: Wageningen Agricultural University (Management Studies Group), pp. 541-53.

Cook, M.L. & Chaddad, F.R. (2004). “Redesigning cooperative boundaries: The emergence of new models”. American Journal of Agricultural Economics 86, no. 5 (2004): 1249-1253.

Cook, M.L. & Burrell, M.J. (2009). “A cooperative life cycle framework”. University of Missouri-Columbia Working Paper, Draft: June 11.2009.

Eurostat, (2013), Greek Agricultural Sector.

Harris, A., Fylton, M., Stefanson, B., & Lysyshyd, D. (1998). “Working together: the role of external agents in the Development of Agricultural – based industries”. Centre for the study of Cooperatives, University of Saskatchewan, αναρτήθηκε στην ιστοσελίδα www.usaskstudies.coop/publications/electronic-format/

ICA (International Cooperative Alliance) 1995.

Iliopoulos, C., & Hendrikse, G. (2008). “Influence costs in Agribusiness Cooperatives: Evidence from Case Studies”. Associated on web page: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/IMO0020-8825390404>

Iliopoulos, C. (2012). “Support for Farmer's Cooperatives”. Country Report Greece, Wageningen: Wageningen UR.

KPMG New Zealand, (2012). Agribusiness Agenda 2012 :<http://kpmg.com/nz/aa2012>

McKinsey & Company (2012). “*Greece 10 years ahead. Defining Greece’s new growth model and strategy*” McKinsey & Company, Athens Office, March 2012.

Merret, C., & Walzer, N. (2004). “*Cooperatives and Local Development Theory and Applications for the 21st century*”. M.E. Sharpe, New York.

Mintzberg, H. (1987). “*The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*”. University of California.

Porter, M. (1980). “*How competitive forces share strategy*”. Harvard Business Review.

Porter, M. (1980). “*Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*”, Free Press, New York.

Shaffer, J. (1999). “*Historical Dictionary of the Cooperative Movement*”. Scarecrow Press, London.

Thompson, A.A., Strickland III, A.J., Peteraf, M.A., Janes, A., Gamble, J.E., & Sutton, C., (2013). “*Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*”. European Edition, McGraw – Hill Education, Berkshire.

Wheelen, T., & Hunger D. (2008). “*Concepts in Strategic Management and Business Policy*”. Prentice Hall.

Ιστότοποι:

<http://www.thesgi.gr/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ - ΑΓΡΟΤΗΝ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
με δ.τ. "ΘΕΣΗ"
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014
1η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (20 ΜΑΡΤΙΟΥ 2013 - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Ποσό κλειόμενης χρήσεως 31.12.2014		Ποσό κλειόμενης χρήσεως 31.12.2013
	ΑΕΙ	Ανυπόθετη αεία	
II. Ενσώματες οντοματοποιήσεις			
1. Γήρεο - οικόπεδο	0,00	0,00	0,00
2. Κτίρια και τεχνικά έργα	1.630,00	1.629,98	0,02
3. Μηχανήματα - Τεχνικές εγκαταστάσεις & λοιπές μηχανολογικές εξοπλιστικές	29.813,01	1.490,65	28.322,36
4. Μεταφορικά μέσα	0,00	0,00	0,00
5. Έπιπλα και λοιπές εξοπλιστικές	6.986,50	6.701,46	285,04
6. Λοιπές οντοματοποιήσεις	0,00	0,00	0,00
Σύνολο οντοματοποιήσεων (ΓII)	38.429,51	9.822,09	28.607,42
III Συμμετοχές και άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις			
7. Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις		2.445,00	
		2.445,00	
Σύνολο πάγιου ενεργητικού (ΓII+ΓIII)		31.052,42	
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΑ			
I. Αποθέματα			
1. Εμπορεύματα		88.521,57	
		88.521,57	
II. Απαιτήσεις			
1. Πάσης		438.646,94	
2α. Επταετίες απαιτήσεις		4.019,86	
3. Κεφάλαιο εισπραχθέν στην επόμενη χρήση		24.969,00	
11. Χρεώστες διάφοροι		2.008,37	
		469.644,17	
IV. Δοθέντα			
1. Ταμείο		4.105,74	
2. Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας		6.122,40	
		10.228,14	
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIV)		568.393,88	
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Γ+Δ)		599.446,30	

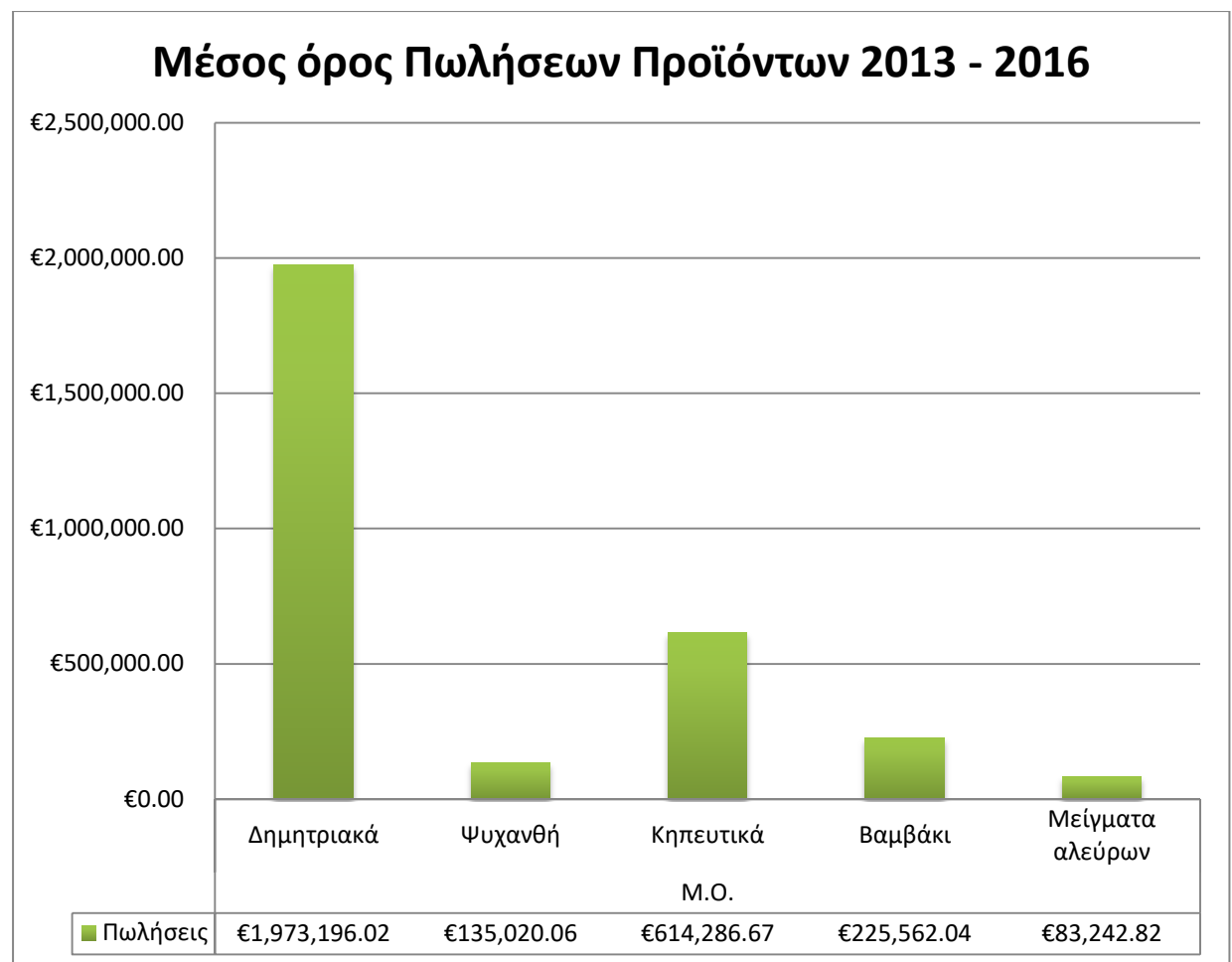
Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

I. Συνταραχθέν Κεφάλαιο	
1. Συνταραχθέν κεφάλαιο καταρτισθέν	40.031,00
2. Συνταραχθέν κεφάλαιο οφειλόμενων	24.969,00
	65.000,00
IV. Αποθεματικά κεφάλαια	
1. Ταμείο αποθεματικό	2.271,59
	2.271,59
V. Αποθεματικό εις νέον	
Υπόλοιπο πλεονάζοντος εις νέον	20.444,34
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (ΑI+ΑIV+AV)	87.715,93
Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	
II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	
1. Προμηθευτές	480.079,76
2α. Επταετίες πληρωτέες (μεταναλλογούμενες)	6.299,60
3. Τραπεζικές λογαριασμοί βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	0,00
4. Προκαταβολές Πωλητών	4.600,00
5. Υποχρεώσεις από φόρους - τέλη	14.039,04
6. Αποθεματικά οφειλόμενα	4.760,83
11. Παθητικές δόσεις	1.881,14
Σύνολο υποχρεώσεων (ΓII)	511.730,37

ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ
31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014 (20 ΜΑΡΤΙΟΥ 2013 - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014)

Αποτέλεσμα	Ποσό κλειόμενης χρήσεως 31.12.2014		Ποσό κλειόμενης χρήσεως 31.12.2013
	ΑΕΙ	Ανυπόθετη αεία	
I. Κόστος πωληθέντων (μηνιαίο)			
1. Κόστος πωληθέντων	2.859.152,83		
2. Κόστος πωληθέντων	2.604.742,15		
3. Κόστος πωληθέντων	254.810,68		
4. Κόστος πωληθέντων	8.830,82		
Πλεόν :	263.641,50		
ΜΕΙΟΝ :			
1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	138.817,56		
2. Έξοδα λειτουργίας	95.519,17		
3. Έξοδα παραγωγικών χρήσεων	234.336,73		
4. Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	23.304,77		
5. Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έσοδα	0,00		
6. Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έσοδα	637,95		
Ολικά αποτελέσματα (πλεονάζοντα) ενεργητικών	28.666,82		
II. Μείον :			
1. Έκτακτα και ανάγλυφα έσοδα	2.950,00		
2. Έκτακτα και ανάγλυφα έσοδα	114,28		
3. Έξοδα παραγωγικών χρήσεων	9,00		
4. Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	114,28		
5. Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έσοδα	2.835,72		
6. Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έσοδα	9.822,09		
7. Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έσοδα	9.822,09		
Ολικά αποτελέσματα (πλεονάζοντα) ΧΡΗΣΕΩΣ	31.502,54		

Πίνακας 1: Μ.Ο. πωλήσεων προϊόντων 2013 – 2016



Πίνακας 2: Πελάτες – Πωλήσεις (ευρώ)

